Научный информационно-аналитический журнал

Муниципальная академия

№ 5 • сентябрь–октябрь • 2026 г.

ISSN 2304-831X
10.52176/2304831X_2026_05

Официальный печатный орган Российской муниципальной академии

Содержание

Поздравление с юбилеем главного редактора журнала «Муниципальная академия» Зотова В.Б. 2

Пресс-релиз XXVI Российский муниципальный Форум 4

1. ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Обзор научных публикаций по экологии городов, включая фитосанитарный контроль 7
Василевич Ф.И, Зотов В.Б.

Давайте договоримся о терминах, или о чем доложил вице-премьер Марат Хуснуллин Президенту Владимиру Путину в канун Дня строителя 15
Асаул А.Н., Асаул М.А.

Проблемы и перспективы развития городских и сельских территорий в оценках глав муниципальных образований Северо-Западного федерального округа 27
Ворошилов Н.В.

Корпоративный музей как инструмент управления развитием туристско-рекреационного потенциала территории (на примере Музея городского хозяйства Москвы) 38
Чуев С.В., Хмельченко Е.Г., Рахчеева М.В., Ямчук Е.В.

От цифровизации к интеллектуализации подготовки кадров для муниципального управления на основе искусственного интеллекта 50
Ивлева М.И., Зайцева А.С., Черкасова М.А., Фоменко М.В., Черкасов К.В.

Совершенствование государственной политики в сфере высшего образования в условиях современных вызовов 62
Василевич Ф.И., Хмельченко Е.Г., Колчин А.А., Колчина Д.И., Тельнов А.А.

Проблемы российской национальной системы высшего образования: от Болонского процесса к национальной модели 75
Сираждинов Р.Ж.

Государственные и муниципальные преференции в системе стратегического планирования 87
Стадолин М.Е., Петрина О.А.

Методологические подходы к анализу эффективности государственной семейно-демографической поддержки населения 95
Торгашев Р.Е., Голованов В.И.

Историко-социологический анализ места и роли молодежи на рынке труда в России: некоторые направления совершенствования государственной политики занятости 107
Зотов В.Б., Сакульева Т. Н., Ильдаров Ш.А., Колчин А.А., Виноградова А.О.

Ценностно-ориентированная модель управления реновацией жилищного фонда мегаполиса в условиях цифровой трансформации 118
Демин А.В., Мизиковский И.Е., Рыбальченко И.В.

2. РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

Налоговое стимулирование рождаемости в Российской Федерации: анализ существующих методов и оценка эффективности 134
Чуев С.В., Никологорский Д.Ю., Черкасова М.А., Хмельченко Е.Г., Вачаган М.М.

Молодёжная политика России через призму бюджетного планирования 144
Лебедева Ю.А.

Инфраструктура государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в Ставропольском крае: состояние и направления развития 155
Кислицкий М.М., Поляков М.Б., Борис А.Д.

Теоретико-методологические основания применения экосистемной теории к отечественной инвестиционно-строительной сфере 165
Асаул А.Н., Асаул М.А., Дроздова И.В., Токунова Г.Ф.

«Зеленый» экспорт как драйвер устойчивого развития регионов Северо-Запада РФ в условиях глобальной климатической трансформации 176
Милькина И.В., Жадобина Д.А.

3. МЕНЕДЖМЕНТ

Коммуникативная культура предпринимателя в условиях взаимодействия с системами искусственного интеллекта и этические аспекты муниципального управления 187
Ивлева М.И., Зайцева А.С., Черкасова М.А., Фоменко М.В., Черкасов К.В.

Импортозамещение ERP-систем в целях обеспечения технологического суверенитета 200
Миронова Н.Н., Мявлина Н.Ж., Максимов К.А.

Управление логистическими цепочками поставок медовой продукции как фактор обеспечения продовольственной безопасности и устойчивого развития территорий 207
Куренков П.В., Герасимова Е.А., Боковня Д.Р.

Повышение рентабельности бизнеса по сбору вторичного сырья за счёт глубокой переработки отходов 215
Дегтярёва В.В., Камчатова Е.Ю., Яковлев Д.С.

Восприятие геймификационных механик студентами в рамках реализации образовательных программ 221
Старостин В.С., Довжик Г.В., Довжик В.Н., Долгополов Д.В., Тимохович А.Н., Аржанова К.А.

Многокритериальное сопоставление альтернативных выставочных инициатив 236
Аракелян А.М., Межевов А.Д., Воронцова Ю.В., Панфилова Е.Е., Миронов Д.С.

Эволюция менеджмента мировых торговых связей (Великий Шёлковый, Северный морской и Южный морской пути) 245
Куренков П.В., Писарев К.В., Боковня Д.Р., Наженов Д.Я., Тянь Ц.

Декомпозиция стратегических ориентиров на проектные цели высокотехнологичных компаний 255
Малашкина О.Ф., Грибкова Д.Е., Мильшина Ю.В., Карасев О.И., Масленникова Е.В.

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.

ПОЗДРАВЛЕНИЕ С ЮБИЛЕЕМ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА ЖУРНАЛА «МУНИЦИПАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ» ЗОТОВА В.Б.

Редакция и редакционный совет научного информационно-аналитического журнала «Муниципальная академия» с чувством глубокого уважения и искренней признательности поздравляют Зотова Владимира Борисовича со славным 80-летним юбилеем!



26 октября — день, когда мы с особой гордостью вспоминаем Ваш жизненный и профессиональный путь. Этот путь, начавшийся в далёком 1946 году, стал для многих образцом служения Отечеству, науке и людям. Сегодня мы чествуем не просто выдающегося государственного деятеля, крупного учёного и талантливого педагога, а человека, чья судьба неразрывно связана со становлением и развитием целых направлений в управлении страной.

Ваш трудовой путь — путь от рабочего машиниста-бульдозера до Министра Правительства Москвы — уникален. Он воплощает в себе лучшие черты русского характера: упорство, трудолюбие, стремление к знаниям и беззаветную преданность делу.

За 25 лет руководства Юго-Восточным административным округом столицы Вами было создано то, что сегодня является гордостью Москвы: построены новые районы, возведены сотни социальных объектов, внедрены передовые методы управления, позволившие кардинально изменить качество жизни полутора миллионов москвичей.

Особого внимания заслуживает Ваш вклад в развитие отечественной высшей школы. Более четверти века Ваша судьба неразрывно связана с Государственным университетом управления — ведущим вузом страны, готовящим кадры высшей квалификации для системы государственного и муниципального управления.

Вы пришли в ГУУ в 1997 году, а с 1999 по 2020 год в течение 22 лет возглавляли кафедру государственного и муниципального управления, превратив её в одну из ведущих научных школ России.

Под Вашим руководством кафедра стала признанным центром компетенций в области государственного и муниципального управления. Вами была выстроена уникальная система подготовки кадров, объединившая фундаментальные теоретические знания с богатейшим практическим опытом государственного деятеля.

Под Вашим руководством разработаны и внедрили в учебный процесс уникальные авторские курсы — «Основы профессионального развития», «Основы государственного и муниципального управления», «Институты и технологии государственного

и муниципального управления», которые стали основой для формирования профессиональных компетенций тысяч выпускников.

Ваше педагогическое мастерство проявилось не только в лекционной работе. Вы воспитали целую плеяду учеников, которые сегодня определяют лицо российской государственности. 14 кандидатов экономических наук, подготовленных под Вашим руководством, сотни магистров, десятки аспирантов, тысячи бакалавров прошли через Вашу школу управления. Выпускники кафедры государственного и муниципального управления сегодня работают на ключевых должностях страны: они стали министрами, заместителями мэра Москвы, заместителями губернаторов, руководителями департаментов, префектами округов, главами районов. Вы создали не просто учебную кафедру — Вы создали школу управления для тех, кто посвятил себя служению людям и государству.

Ваш фундаментальный труд — учебник «Система муниципального управления» — стал настоящим событием в образовательном пространстве страны. Приказом Министра образования и науки РФ он был рекомендован вузам в качестве базового учебника. Шесть переизданий, признание лучшим учебником России и Премия Правительства Российской Федерации в области образования (2007 г.) — это не просто награды, а признание Вашего огромного вклада в формирование нового поколения государственных и муниципальных служащих.

Ваши заслуги отмечены небывалым количеством государственных наград, среди которых:

– орден «За заслуги перед Отечеством» III степени (2006 г.);
– орден «За заслуги перед Отечеством» IV степени (2001 г.);
– медаль ордена «За Заслуги перед Отечеством» II степени (2015 г.);
– орден «Знак Почета» (1991 г.);
– заслуженный работник транспорта Российской Федерации (1996 г.);
– орденом отличия Москвы «За заслуги перед Москвой» — высшая награда г. Москвы (2011 г.);
– Лауреат Премии Правительства РФ в области науки и техники;
– Лауреат Премии Правительства РФ в области образования;
– Почетный работник высшего профессионального образования РФ;
– и многие другие.

Сегодня, будучи профессором кафедры, Вы продолжаете активно участвовать в учебном и научном процессе, передавая бесценный опыт молодым исследователям. В Вашем активе — более 340 научных публикаций, включая десятки монографий, учебных пособий и статей в ведущих рецензируемых изданиях. Ваш научный авторитет признан не только в России, но и далеко за её пределами, что подтверждается высокими показателями цитируемости и статусом в международных базах данных (Web of Science, Scopus).

Для журнала «Муниципальная академия», Вы, Владимир Борисович, являетесь не просто главным редактором. Вы — создатель и бессменный руководитель нашего издания, которое под Вашим началом превратилось в авторитетный журнал ВАК с 2012 года, объединяющий ведущих учёных и практиков в сфере государственного и муниципального управления. Ваша энергия, удивительная работоспособность и преданность делу вдохновляют нас. Вы умеете сочетать высочайшие требования к качеству публикуемых материалов с поддержкой молодых авторов, помогая им делать первые шаги в большой науке.

В этот знаменательный день примите наши самые искренние пожелания крепкого здоровья, неиссякаемой жизненной энергии, творческих успехов и новых свершений! Пусть Ваш многогранный талант, мудрость и оптимизм ещё долгие годы служат на благо отечественной науки и образования.

Ваш жизненный путь — ярчайший пример того, как служение профессии становится служением Отчизне. Мы гордимся тем, что работаем рядом с Вами.

С юбилеем, дорогой Владимир Борисович! Мы Вас очень ценим и любим!

Пресс-релиз XXVI Российский муниципальный Форум

XXVI Российский муниципальный Форум начал свою работу (пгт. Джубга (Краснодарский край) с 5 по 9 октября 2026 г.)

Форум организован при поддержке Комитета Государственной Думы по региональной политике и местному самоуправлению VIII созыва.

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

Информационные партнеры Форума: Российская муниципальная академия, журнал «Местное право», Издательский дом «Бюджет», общероссийский журнал «Российская муниципальная практика», журнал «Вопросы местного самоуправления».

Организаторы Форума: Российская муниципальная академия, Государственный университет управления, Московский экономический институт, ООО «Правда-ТУР».

В 2026 году основная тема Форума:
«ЭФФЕКТИВНОЕ МЕСТНОЕ САМОУПРАВЛЕНИЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ОТ СТРАТЕГИИ К РЕЗУЛЬТАТУ».

Более двадцати шести 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 2026 –
ГДЕ ЗАКОН ВСТРЕЧАЕТСЯ С ДЕЛОМ, ТАМ РАСЦВЕТАЕТ ЗЕМЛЯ!

Участники Форума 2026. Форум собрал более 100 участников из 22 субъектов РФ 8 федеральных округов РФ, в том числе из 6 республик, 3 краев, 13 областей и 1 города федерального значения (республики: Донецкая Народная, Карачаево-Черкесская, Калмыкия, Крым, Северная Осетия — Алания, Хакасия, Краснодарский край, Приморский край, Хабаровский край, Астраханская область, Владимирская область, Воронежская область, Ивановская область, Ленинградская область, Московская область, Мурманская область, Нижегородская область, Ростовская область, Самарская область, Сахалинская область, Тамбовская область, Челябинская область, город Москва).

Среди участников представители федеральных органов законодательной и исполнительной власти, органов государственной власти и управления субъектов Российской Федерации и 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 Московского экономического института;

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

Жиленко Сергей Викторович, советник Председателя Законодательного Собрания Краснодарского края;

Кириченко Давид Артурович, заместитель главы администрации Туапсинского муниципального округа Краснодарского края.

Приветственные адреса в адрес участников Форума направили:

Диденко Алексей Николаевич, президент Российской муниципальной академии, председатель комитета Государственной Думы по региональной политике и местному самоуправлению VII и VIII созывов;

Бабичев Игорь Викторович, член Президиума РАЕН, председатель Отделения РАЕН по федеративному устройству, местному самоуправлению и местным сообществам;

Максимов Андрей Николаевич, генеральный директор Союза российских городов, первый заместитель председателя комиссии по городской и окружающей среде Общественной палаты Российской Федерации;

Бебенин Сергей Михайлович, председатель Законодательного собрания Ленинградской области;

Зотов Владимир Борисович, главный редактор журнала «Муниципальная академия», профессор кафедры государственного и муниципального управления Государственного университета управления;

Представители ряда субъектов Российской Федерации.

С докладами на тему «» на пленарном заседании выступили:

Тимченко Вячеслав Степанович, председатель Комитета Совета Федерации по регламенту и организации парламентской деятельности (Актуальные вопросы развития местного самоуправления в Российской Федерации);

Широков Александр Николаевич, научный руководитель Российского муниципального форума, действительный государственный советник Российской Федерации (Реализация права выбора модели территориальной организации с учетом значительного количества факторов и достаточно сложной и продолжительной аналитической работы).

В развитие тематики пленарного заседания предусмотрены обсуждения и дискуссии по следующим темам:

Актуальные проблемы практики внедрения нового федерального закона и пути их решения;

Муниципальные финансы в условиях Новой реальности;

Развитие законодательства о местном самоуправлении в субъектах Российской Федерации;

Совершенствование отраслевого законодательства в связи с принятием Федерального закона от 20.03.2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти».

Запланировано участие представителей Минюста России, Минпросвещения России.

В рамках второго дня работы Форума, посвященного науке и практике в области публичного управления, предусмотрены тематические секции, где участники обсудят конкретные вопросы, касающиеся местного самоуправления, в том числе:

Практикум 1. Инструменты продвижения и управления развитием туристического потенциала и поддержки МСП в малых городах и на сельских территориях.

Практикум 2. Реализация инфраструктурных проектов: образование, культура, ЖКХ, благоустройство, развитие ТОС, инициативные проекты, цифровые платформы и искусственный интеллект в деятельности органов местного самоуправления.

Также в рамках Форума состоится открытие Муниципальной стратегической лаборатории по созданию и развитию туристической деятельности, где участники в группах будут разрабатывать туристические магниты по направлениям: природное, культурно-историческое, известные личности, гастрономическое, этнографическое, въездная стела и внешний облик населенного пункта как бренд.

На Форуме будет работать выставка по въездным стелам населенных пунктов России (руководитель – генеральный директор ООО «АРТ-МАСТЕР» Серегин Павел Николаевич).

Третий день Форума будет традиционно посвящен вопросам профессиональной подготовки кадров для органов публичной власти и управления. Запланировано проведение круглого стола **«Профессиональные кадры — залог успеха в деле управления муниципальными образованиями»**.

В завершение будут подведены итоги и награждены победители XIV-го Российского конкурса выпускных квалификационных работ в области государственного и муниципального управления и XXVI-го Российского конкурса образовательных программ и методического обеспечения подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров для муниципального управления.

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.

История 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/

Пожелаем участникам Форума плодотворной и конструктивной работы!

Председатель Оргкомитета Форума **Юркова Светлана Николаевна**
Ответственный секретарь Форума **Трофимова Мария Олеговна**

Научный информационно-аналитический журнал
МУНИЦИПАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ

УДК 504.03:632.9
DOI: 10.52176/2304831X_2026_05_7
EDN: https://elibrary.ru/qwpgcb

Обзор научных публикаций по экологии городов, включая фитосанитарный контроль

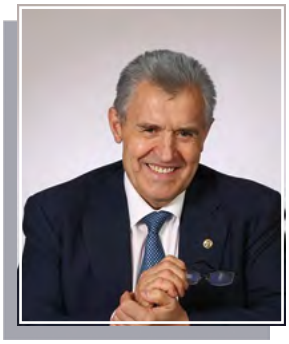
Review of scientific publications on urban ecology, including phytosanitary control



Фёдор Иванович Василевич
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московская государственная академия ветеринарной медицины и биотехнологии — МВА имени К. И. Скрябина», заведующий кафедрой паразитологии и ветеринарно-санитарной экспертизы, доктор ветеринарных наук, профессор, академик РАН, ORCID: 0000-0003-0786-5317, SPIN-код: 3708-3330, AuthorID:285556.
109472, Россия, Москва, ул. Академика Скрябина, д.23
e-mail: f-vasilevich@inbox.ru

Fyodor I. Vasilevich
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Moscow State Academy of Veterinary Medicine and Biotechnology - MBA named after K. I. Skryabin", Head of the Department of Parasitology and Veterinary-Sanitary Expertise, Doctor of Veterinary Sciences, Professor, Academician of the Russian Academy of Sciences, ORCID: 0000-0003-0786-5317, SPIN-code: 3708-3330, AuthorID:285556.
109472, Russia, Moscow, Academician Skryabin St., 23
e-mail: f-vasilevich@inbox.ru

© Василевич Ф.И, Зотов В.Б., 2026



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.

Рост урбанизации, увеличение площади городских зеленых насаждений и одновременное возрастание фитосанитарных рисков формируют новое междисциплинарное исследовательское поле на стыке урбоэкологии и фитосанитарии [8; 9]. Цель обзора — систематизация и критический анализ современных научных публикаций, посвященных экологическим аспектам фитосанитарного контроля в городских условиях. Методология поиска охватывала базы данных eLibrary.ru, Scopus, Web of Science и Google Scholar с глубиной 2015–2025 гг. А также, значительный массив данных по городу Москве, накопленный специалистами ФГБУ «ВНИИКР» и управления Россельхознадзора, ежегодно публикующего итоги фитосанитарного надзора. Проанализировано более 60 публикаций, из которых 20 отобраны в качестве ключевых источников для настоящего обзора. Установлено, что городская среда выступает одновременно «воротами» для инвазивных видов и «буфером», требующим особых стратегий мониторинга [20]. Выявлены лакуны в исследованиях: неравномерность географического охвата, ограниченность лонгитюдных наблюдений, недостаток социально-экологических работ и потребность в гармонизации фитосанитарных регламентов.

Ключевые слова.

Урбоэкология, фитосанитарный контроль, городские зеленые насаждения, инвазивные виды, биобезопасность, мониторинг, карантин растений.

Abstract.

The growth of urbanization, the increase in the area of urban green spaces and the simultaneous increase in phytosanitary risks form a new interdisciplinary research field at the intersection of urban ecology and phytosanitary. The purpose of the review is to systematize and critically analyze modern scientific publications on the environmental aspects of phytosanitary control in urban conditions. The search methodology covered the databases eLibrary.ru, Scopus, Web of Science and Google Scholar with a depth of 2015-2025. As well as a significant array of data for the city of Moscow, accumulated by specialists from the Federal State Budgetary Institution VNIIKR and the Rosselkhoznadzor department, which annually publishes the results of phytosanitary supervision. More than 60 publications were analyzed, of which 20 were selected as key sources for the present review. The urban environment has been found to act as both a "gateway" for invasive species and a "buffer" requiring specific monitoring strategies. Gaps in research were identified: uneven geographical coverage, limited longitudinal observations, lack of socio-environmental work and the need for harmonization of phytosanitary regulations.

Keywords.

Urboecology, phytosanitary control, urban green spaces, invasive species, biosecurity, monitoring, plant quarantine.

Введение

1.1. Актуальность темы

Урбанизация остается одним из определяющих глобальных трендов XXI века: более 55% населения мира проживает в городах, и, по прогнозам ООН, к 2050 г. этот показатель достигнет 68%. Городские зеленые насаждения выполняют критически важные средообразующие, санитарно-гигиенические и рекреационные функции — от регулирования температуры и очистки воздуха до поддержания биоразнообразия и улучшения психоэмоционального состояния горожан [3]. Однако их фитосанитарное состояние становится все более уязвимым фактором устойчивости городских экосистем.

1.2. Постановка проблемы

Городская среда характеризуется специфическими условиями — фрагментацией местообитаний, «островным эффектом», повышенной температурой, загрязнением почв и воздуха, нестабильным водным режи-

мом, — которые одновременно повышают восприимчивость растений к патогенам и создают новые пути их распространения [5; 6; 7; 11;17; 18]. Городские насаждения выступают первичными точками проникновения чужеродных фитофагов и фитопатогенов, а впоследствии могут служить «трамплином» для их дальнейшего распространения в естественные и агроценозы. Данное обстоятельство требует переосмысления традиционных подходов к фитосанитарному контролю, исторически ориентированных преимущественно на агроценозы и лесное хозяйство.

1.3. Цель и задачи обзора

Цель настоящего обзора — систематизация и критический анализ научных публикаций, посвященных экологическим аспектам фитосанитарного контроля в городских условиях. Для достижения поставленной цели решались следующие задачи: выявление основных тематических направлений исследований; характеристика методологических подходов к мониторингу; определение ключевых групп вредных организмов в урбоценозах; обозначение нерешенных проблем и перспектив.

2. Материалы и методы обзора

Стратегия поиска включала базы данных eLibrary.ru, Scopus, Web of Science и Google Scholar. Использовались поисковые запросы: «экология городов + фитосанитарный контроль», «urban tree biosecurity», «городские зеленые насаждения + патогены», «phytosanitary + urban ecosystems», «invasive species urban ecosystems». Критериями включения служили: рецензируемые статьи, обзоры и материалы конференций за 2015–2025 гг. Критериями исключения — работы сугубо агрономической направленности без урбоэкологического контекста. Итоговая выборка для настоящего обзора составила 20 источников, включая публикации в журналах Landscape and Urban Planning, Annual Review of Ecology, Evolution, and Systematics, Phytopathologia Mediterranea, Forests и других.

3. Городская среда как специфический фитосанитарный объект

3.1. Экологические особенности урбоценозов

Городские экосистемы характеризуются комплексом абиотических и биотических факторов, существенно отличающихся от естественных местообитаний. Повышенная температура (эффект «городского острова тепла»), загрязнение почв тяжелыми металлами и нефтепродуктами, нестабильный водный режим, уплотнение почвы и механические повреждения стволов создают хронический стресс у древесных растений, снижая их иммунитет и повышая восприимчивость к патогенам. Ряд исследований указывает, что периоды засухи с последующим поливом повышают содержание азота в флоэмном соке, что делает деревья более привлекательными для насекомых-фитофагов.

3.2. Городские насаждения как «ворота» для инвазивных видов

Урбанизированные территории выступают первичными точками проникновения чужеродных фитофагов и фитопатогенов. Масштабное сравнительное исследование, охватившее 26 европейских городов и г. Москву, содержащее данные о примерно 500 000 деревьев, показало, что видовое богатство городских насаждений более чем в 17 раз превышает таковое в окружающих лесах, что создает значительно более широкую кормовую базу для инвазивных видов. Приоритетные карантинные виды ЕС находят в европейских городах обильные растения-хозяева, что вызывает обеспокоенность, поскольку городские леса и отдельные деревья могут выступать «ступенями» для дальнейшего распространения чужеродных вредителей в естественные лесные массивы. Через московский авиаузел ежегодно пресекается ввоз значительных объёмов растительной продукции: только в 2025 г. предотвращена попытка ввоза 23,211 тыс. тонн продукции неустановленного фитосанитарного состояния и 679 штук посадочного материала; выявлено 14 видов карательных объектов в 447 случаях. Помимо транспортных коридоров, «воротами» для инвазивных видов служат декоративные растения, поставляемые из питомников: так, жук Otiorhynchus sulcatus в Москве обычен на кустарниковых насаждениях и заселяет цветники во дворах многоквартирных домов.

3.3. Роль питомников и посадочного материала

Каждая партия посадочного материала должна сопровождаться актуальным фитосанитарным сертификатом; нарушение этого требования является одним из основных путей интродукции патогенов в город. Исследования подтверждают, что патогены рода Phytophthora могут быть случайно занесены в городские экосистемы через зараженный посадочный материал из питомников, соз-

давая риск крупномасштабного распространения заболеваний. Рекомендуется ужесточение контроля за ввозом посадочного материала национальными и региональными фитосанитарными службами.

4. Основные группы вредных организмов в городских экосистема

4.1. Инвазивные насекомые-фитофаг

Ясеневая изумрудная узкотелая златка (Agrilus planipennis) представляет собой один из наиболее разрушительных инвазивных вредителей городских насаждений. Этот олигофаг поражает главным образом ясени (Fraxinus spp.), широко представленные в европейских городских и лесных местообитаниях. Исследования показывают, что открыто растущие ясени в городских условиях особенно восприимчивы к атаке вредителя [4]. Прогнозы для городов Северной Америки свидетельствуют о потенциальной гибели практически всех ясеней в более чем 6000 городских зон.

Азиатский усач (Anoplophora glabripennis) — высокополифагный вид с широким кругом хозяев, включающим многие лиственные породы как в городских условиях, так и в естественных и искусственных лесах. В Нью-Йорке и Чикаго этот вид наиболее часто обнаруживается на кленах (Acer spp.), что отражает как предпочтения вредителя, так и тот факт, что клены являются наиболее распространенными городскими деревьями в этих городах.

Самшитовая огневка (Cydalima perspectalis) — инвазивный вид в Европе и серьезный вредитель самшита (Buxus spp.). Исследования, проведенные в Словакии, показали, что этот вредитель представляет значительный риск для самшитовых насаждений в городских местообитаниях. Пятнадцатилетнее исследование в пригородах Базеля (Швейцария) продемонстрировало, что климатическое потепление влияет на динамику инвазии этого вида.

В Москве наибольший по числу видов энтомокомплекс имеет (163 вида), ива (138), дуб (137), тополь (119); значительно уступают липа (61 вид) и ясень (23 вида). С 1985 по 1999 гг. в городских насаждениях действовали крупномасштабные очаги непарного шелкопряда (Lymantria dispar), отмечались локальные очаги лунки серебристой, кольчатого шелкопряда и вязовой многоцветницы. В последние десятилетия регистрируются инвазивные виды: Otiorhynchus sulcatus (южноевропейский вид, расселившийся с декоративными культурами) и Polydrusus formosus, обнаруженный в Московской области в 2019 г.

4.2. Грибные патогены и оомицеты

Патогены рода Phytophthora представляют одну из наиболее серьезных угроз для здоровья городских деревьев. Эти организмы широко распространены в окружающей среде, и их способность инфицировать растения в различных условиях делает их серьезной проблемой для управления городскими зелеными насаждениями. Первое обнаружение Phytophthora honggalleglyana в городском зеленом пространстве Польши было задокументировано в 2024 г. вдоль ручья Служевецкого в Варшаве, где были отмечены симптомы дефолиации кроны и обесцвечивания листьев у деревьев.

Исследование в Португалии выявило три вида Phytophthora (P. hibernalis, P. lacustris и P. multivora), ассоциированных с усыханием декоративных деревьев Ligustrum lucidum в городском парке. Phytophthora lacustris оказалась наиболее агрессивным видом, тогда как P. hibernalis была наиболее распространенной.

Мониторинговое исследование с использованием сети датчиков sap flow и дендрометров, интегрированных через Интернет вещей, показало, что инфекция Phytophthora plurivora нарушает водный поток у лип (Tilia × europaea): медианное суточное потребление воды у инфицированных деревьев снизилось на 87% по сравнению с асимптоматичными. Инфекция также значительно снизила рост ствола, однако деревья с меньшим поражением сохраняли способность поддерживать рост и охлаждающий эффект. В Москве и Подмосковье на конском каштане обыкновенном выявлено 26 видов грибов: 1 вид Assomycota, 13- Basidiomycota, 12 – анаморфные. Для Звенигородской биостанции МГУ составлен список из 117 видов фитопатогенных микромицетов, включающий Oomycota – 16 видов, Ascomycota – 31 (из них Erysiphales – 23), Basidiomycota – 56 (из них Pucciniales – 49). Массовыми патогенами в насаждениях Москвы являются возбудители мучнистой росы клёна (Sawadaia bicornis), караганы древовидной, ржавчины тополя (Melampsora popoli), ивы (M. salicis).

4.3. Бактериозы и вирусные инфекции

Бактериальные некрозы и экссудаты на стволах молодых городских посадок дуба (Quercus robur) были задокументированы в Польше. Симптомы включали некроз коры и темные выделения на стволах. Исследова-

ние подтвердило, что усыхание дуба связано с полимикробным комплексом. В Киеве основным возбудителем бактериоза, вызывающего ослабление деревьев в городских фитоценозах, была идентифицирована бактерия Lelliottia nimipressurallis [15].

4.4. Сорные растения как резервуары патогенов

Рудеральная растительность в городских условиях выполняет роль резервуаров инокулюма, поддерживая популяции патогенов между восприимчивыми древесными породами. Исследования показывают, что чужеродные фитопатогены, выявленные в посадках парков, садов и дворов, по имеющимся зеленым насаждениям распространяются в пойменные экосистемы. На интродуцированных древесных субстратах многие виды местных сапротрофных грибов проявляют патогенные свойства, что способствует резкому увеличению патогенной активности микобиоты. В водоохранных зонах Москвы мониторинг охватывает 25 рек; с 2018 г. аналогичные работы ведутся в Московской области (154 реки). Отслеживаются пять инвазивных видов: борщевики Сосновского и Мантегацци, американский клён, золотарники канадский и гигантский, рейнутрия (богемская, японская, сахалинская), недотрога железистая. Площади, занятые этими видами в водоохранных зонах, значительно увеличились после присоединения новых территорий в 2013 г.

5. Методологические подходы к фитосанитарному мониторингу в городах

5.1. Визуальные обследования и маршрутные наблюдения

Традиционные методы фитосанитарного обследования зеленых насаждений, включающие визуальную оценку состояния крон, выявление симптомов поражения листьев и стволов, остаются базовым инструментом мониторинга [19]. Однако они отличаются субъективностью и высокой трудоемкостью. Исследование фитосанитарного состояния зеленых насаждений Херсона показало, что 45 видов древесных растений поражаются патогенными организмами, при этом различные типы насаждений различаются по видовому составу патогенов и интенсивности поражения. Наиболее уязвимыми оказались Aesculus hippocastanum, Buxus sempervirens, Pinus pallasiana и другие виды. В Москве мониторинг проводится в соответствии с планом проведения мониторинга карантинного фитосанитарного состояния территории города Москвы и Московской области с привлечением специалистов подведомственных лабораторий. Ключевые методы: визуальный осмотр под картинных объектов, отбор образцов вегетативных частей растений и почвы с последующей лабораторной экспертизой в ФГБУ «ВНИИКР», установка феромонных и цветных ловушек для оперативного выявления очагов [16].

В настоящее время в России применяются феромонные ловушки для выявления 20 карантинных видов вредителей, общее количество ловушек достигают 150 тыс. штук. Данные о распространении инвазивных видов загружаются в ГИС-проект, что позволяет оценивать динамику их расселения.

5.2. Молекулярно-генетические методы

ПЦР-диагностика, секвенирование и метабаркодирование становятся все более востребованными для идентификации патогенов в образцах городских растений. Именно молекулярные методы позволили впервые задокументировать Phytophthora honggalleglyana в городском зеленом пространстве Польши. Интеграция рутинного молекулярного мониторинга с фитосанитарными стратегиями признается настоятельной необходимостью.

5.3. Дистанционное зондирование и ГИС-технологии

Спутниковый мониторинг с использованием временных рядов PlanetScope (1-дневное повторное посещение, пространственное разрешение 3 м) продемонстрировал 99% точность обнаружения зараженных деревьев в городской среде Рима при мониторинге инвазии сосновой щитовки (Toumeyella parvicornis). Применение беспилотных летательных аппаратов (БПЛА) в сочетании с искусственным интеллектом для оценки степени поражения конского каштана (Cameraria ohridella) показало высокую эффективность классификации с использованием сверточных нейронных сетей.

5.4. Феромонный мониторинг и ловушки

Применение феромонных ловушек для раннего обнаружения карантинных видов остается важным инструментом фитосанитарного контроля. В городских условиях используются многокомпонентные ловушки (multilure traps) и био-основанные методы мониторинга. Двухлетний демонстрационный проект по контролю самшитовой огневки в западном Нью-Йорке на площади около 80 акров в густо зараженном городском ландшафте продемонстрировал эффек-

тивность метода нарушения спаривания (mating disruption).

5.5. Интеграция методов: концепция «умного» мониторинга

Концепция smart surveillance предполагает интеграцию различных методов — от визуальных обследований и молекулярной диагностики до дистанционного зондирования и ИИ-обработки данных. Гибридная ИИ-система «Plant Doctor» автоматически диагностирует здоровье городских деревьев посредством видео, снятого обычными камерами, используя машинное зрение и сегментацию для мониторинга на уровне отдельных листьев. Портативные устройства, био-основанные методы и искусственный интеллект должны применяться для обнаружения и мониторинга вредителей, угрожающих деревьям в городских условиях.

6. Стратегии управления фитосанитарными рисками в городских условиях

6.1. Профилактика как приоритет

Предотвращение интродукции через контроль питомников, сертификацию посадочного материала и карантинные мероприятия остается приоритетным направлением [10; 12]. Концепция «горизонтного сканирования» (horizon scanning) применяется Европейским агентством по безопасности пищевых продуктов (EFSA) для прогнозирования новых угроз в области здоровья растений, включая сбор сигналов из интернета о потенциальных угрозах со всего мира. Количественное горизонтное сканирование с использованием климатического моделирования позволяет выявлять виды с потенциалом стать растительными вредителями.

6.2. Интегрированная защита растений (IPM) в урбоценоза

Химический метод защиты растений в городских условиях ограничен жесткими регламентами по пестицидам, что делает акцент на биологические и био-рациональные методы. Действие COST Action CA20132 «Urban Tree Guard» направлено на разработку устойчивых, экономически эффективных и социально приемлемых решений, включая улучшенные стратегии профилактики и инструменты раннего обнаружения. Социально приемлемые, природо-ориентированные решения, включая правильный выбор аборигенных и интродуцированных древесных пород и устойчивых генотипов, должны использоваться для снижения уязвимости городских условий к интродуцированным вредителям.

6.3. Управление разнообразием насаждений

Снижение доли монокультур и восприимчивых видов, проектирование устойчивых городских фитоценозов — важнейшие стратегические направления. Исследования показывают, что различия в видовом составе городских и лесных деревьев приводят к увеличению доступности хозяев для карантинных лесных вредителей, что потенциально способствует их укоренению. Рекомендуется учитывать фитосанитарные риски при планировании городских насаждений, отказываясь от надуманных предлогов, негативно влияющих на рациональную систему использования водно-зеленого каркаса города.

6.4. Роль ботанических садов и дендрариев

Ботанические сады и дендрарии выполняют уникальную роль «дозорных» насаждений (sentinel trees), предоставляя широкий спектр экзотических хозяев для изучения их восприимчивости к потенциальным вредителям, еще не интродуцированным в их естественные ареалы. Использование дозорных древесных растений в экспериментальных посадках, ботанических садах и дендрариях экспериментально подтверждено как инструмент выявления возможных будущих угроз до их интродукции в новые страны. Создана глобальная сеть дозорных арборетумов, которая приоритизирует мониторинг экологически и экономически значимых древесных пород.

6.5. Межведомственное взаимодействие

Эффективные интегрированные программы предполагают отчетность о вредителях и патогенах, координацию фитосанитарных и контрольных мер, а в идеале — общие платформы данных. В контексте международного сотрудничества ЕОКЗР (EPPO) управляет системой раннего оповещения (Alert List), проводит анализ фитосанитарного риска (PRA) для новых угроз и разрабатывает региональные стандарты, особенно в области диагностики и фитосанитарных мер. Стандарты ISPM 6 (Surveillance), ISPM 8 (Determination of pest status in an area) и ISPM 17 (Pest reporting) формируют основу для надзора за лесными вредителями. Например, в Москве за 1 полугодие 2024 г. Управление Россельхознадзора проведено 863 контрольно-надзорных мероприятия, в том числе 460 наблюдений в области карантина растений и 2259 профилактических мероприятий. Осуществлён мониторинг 93 подкарантинных объек-

тов на площади 178,792 тыс. га; установлено 10 карантинных фитосанитарных зон (КФСЗ) на общей площади 151,8 ты. га. Мероприятия включают профилактику, локализацию и ликвидацию очагов, а также предотвращение распространения карантинных объектов за пределы КФСЗ. В отношении заражённой продукции применяются запрет ввоза и уничтожение. Для локализации очагов используется обеззараживание методом фумигации.

7. Обсуждение: лакуны и перспективы исследований

7.1. Неравномерность географического охвата

Большинство исследований сосредоточено в Северной Америке и Европе. Недостаток данных по городам России, Азии и Африки ограничивает возможность глобальных обобщений. Работы, выполненные в России и странах постсоветского пространства, в значительной степени фрагментированы и зачастую не интегрированы в международный научный дискурс.

7.2. Ограниченность лонгитюдных наблюдений

Отсутствие долгосрочных рядов данных о динамике фитосанитарного состояния городских насаждений затрудняет оценку эффективности принимаемых мер и прогнозирование будущих вспышек. Пятнадцатилетнее исследование динамики самшитовой огневки в Швейцарии представляет собой редкий пример лонгитюдного подхода.

7.3. Недостаток социально-экологических исследований

Слабая изученность восприятия горожанами фитосанитарных рисков и их готовности к ограничительным мерам остается существенным пробелом. Общественная поддержка мероприятий по ликвидации вредителей и патогенов, особенно связанных с применением пестицидов или удалением деревьев, имеет vital значение в городских условиях. Рекомендуется обучение специалистов по управлению вспышками навыкам взаимодействия с общественностью.

7.4. Потребность в гармонизации фитосанитарных регламентов

Различия в нормативах между странами затрудняют управление трансграничными рисками. Необходима гармонизация фитосанитарных требований на международном уровне, чему способствует деятельность ЕОКЗР и принятие стандартов ISPM.

Заключение

Проведенный обзор научных публикаций позволяет сформулировать следующие ключевые выводы. Городская среда выступает одновременно уязвимым реципиентом и активным источником фитосанитарных угроз: видовое богатство городских насаждений в 17 раз превышает таковое в окружающих лесах, создавая широкую кормовую базу для инвазивных видов. Эффективный фитосанитарный контроль в городах невозможен без интеграции экологических, фитосанитарных и градостроительных подходов [1; 2].

Москва представляет собой уникальный фитосанитарный объект, где сочетаются высокая антропогенная нагрузка, активные транспортные потоки и фрагментированные зелёные насаждения. Современная система мониторинга, основанная на сочетания визуальных обследований, феромонных ловушек и лабораторной экспертизы, позволяет своевременно выявлять карантинные и инвазивные виды [13; 14]. Дальнейшее развитие стратегии управление фитосанитарными рисками требует интеграции ГИС-технологий, расширения спектра феромонных ловушек и усиления профилактической работы с хозяйствующими субъектами.

Практические рекомендации включают: усиление карантинного контроля посадочного материала с обязательным фитосанитарным сертификатом для каждой партии; внедрение молекулярных и дистанционных методов мониторинга, включая ПЦР-диагностику и спутниковые временные ряды; развитие сети дозорных насаждений (sentinel trees) в ботанических садах и дендрариях; разработку региональных «черных списков» инвазивных видов; расширение горизонтного сканирования для прогнозирования новых угроз.

Научная новизна и практическая значимость обзора состоят в систематизации междисциплинарного поля на стыке урбоэкологии и фитосанитарии, выявлении приоритетных направлений для дальнейших исследований и обосновании необходимости перехода от реактивных к проактивным стратегиям управления фитосанитарными рисками в городских экосистемах.

Список источников:

1. Абсалом Э., Тернер А., Клементс М., Крофт Х., Эдмондсон Дж. Влияние болезни фитофторы на рост, физиологию и экосистемные услуги обыкновенной извести (Tilia × europaea). Уличные деревья//Взаимодействие растений с окружающей средой. 2025.
2. Банникова Л. А., Хриченкова А. В., Бурцева А. Г., Тиганова И. А. Стандарт комплексного благоустройства набережных, парков, скверов, бульваров Екатеринбурга // Лесной вестник. 2022. Т. 26, № 6. С. 106-113. DOI: 10.18698/2542-1468-2022-6-106-113 EDN: DDUDYD
3. Бархам Е. Сторожевые деревья, ботанические сады и арборета в защите глобального здоровья растений//Биосистемы растений. 2016. Том 65, № 4. С. 533-540.
4. Белов Д. А. Эколого-трофические комплексы растительноядных членистоногих в насаждениях Москвы //Вестник Московского государственного университета леса - Лесной вестник. 2011. № 4. С. 5-12. EDN: NXYRWF
5. Василевич Ф.И., Давыдова О.Е., Есаулова Н.В. Распространение дерматитов паразитарного происхождения среди собак и кошек московского региона // Ветеринария. 2023. № 6. С. 32-36. DOI: 10.30896/0042-4846.2023.26.6.32-36 EDN: XSDMDK
6. Василевич Ф.И., Белова Л.М., Бурмистрова М.И. Паразитарные зоонозы. - Москва, 2020. DOI: 10.18720/SPBPU/2/Z20-30 ISBN: 978-5-6045650-5-6 EDN: WBVOVD
7. Василевич Ф.И., Есаулова Н.В., Акбаев Р.М. Инвазионные болезни и паразиты плотоядных животных. - Москва, 2019. EDN: XBPNBT
8. Зотов В.Б., Ямчук Е.В., Казакова Е.А. Охрана окружающей среды в городе - методы. Муниципальная академия. 2026. № 1. С. 27-35. DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_27 EDN: CKAJPS
9. Зотов В.Б., Пышкина А.В. Управление экологическим оздоровлением окружающей среды на уровне района. Муниципальная академия. 2023. № 1. С. 108-114. DOI: 10.52176/2304831X_2023_01_108 EDN: QNTJTP
10. Калуски Т. Оптимизация обследований вредителей растений для широколиственных деревьев: Применение руководящих принципов и инструментов EFSA // Книга тезисов: Биобезопасность и надзор за карантинными вредителями деревьев в лесах и городах. Каркавелос, 2025.
11. Медовар Ю.А., Юшманов И.О., Хмельченко Е.Г. Будущее за "зелеными" экологией и экономикой // Муниципальная академия. 2025. № 1. С. 41-48. DOI: 10.52176/2304831X_2025_01_41 EDN: WYZEED
12. Мусолин Д. Региональное и международное сотрудничество в надзоре за карантинными вредителями деревьев в лесах // Книга тезисов: биобезопасность и надзор за карантинными вредителями деревьев в лесах и городах. - Каркавелос, 2025.
13. Потгитер Л.Я., Ли Д., Байзер Б., Кюн И., Аронсон М.Ф.Я., Карбони М., Селести-Грапов Л., де Матос А.Ц.Л., Лососова З., Монтаньо-Центельяс Ф.А., Пышек П., Ричардсон Д.М., Цанг Т.П.Н., Зенни Р.Д., Кадотт М.В. Города формируют разнообразие и распространение видов, не имеющих отношения // Ежегодный обзор экологии, эволюции и систематики. 2024. Том 55. № 1. С. 157-180.
14. Рибайя М., Лопес-Меркадал Дж., Кампезе С., Саракацани Е., Трамонтини С. Раскрытие потенциальных угроз здоровью растений для Европейского Союза: применение методологии сканирования горизонтов // EFSA Journal. 2025.
15. Ткачик М., Печка К., Юрга-Зотов М., Мазурек Я. Первая запись Lonsdalea quercina subsp. britannica в Польше: Бактериальные некрозы и стволовые экссудаты на молодых городских дубовых насаждениях //Лесная патология. 2026.
16. Фаланга, В., Франсини, С., Паризи, Ф., Кавалли, А., Де Фиораванте, П., Кукка, Б., Д'Амико, Г., Чиричи, Г., Лассерре, Б., Оттавиано, М., Мунафо, М., & Мара chetti, М. Мониторинг заражения насекомыми в городских районах с использованием временных рядов PlanetScope // Forests. 2024.
17. 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. DOI: 10.52176/2304831X_2023_04_340 EDN: TBADFW
18. Цепилова И.И., Коновалов А.П., Василевич Ф.И. Распространение эндопаразитозов сельскохозяйственных животных в Карачаево-Черкесской республике. Кролиководство и звероводство. 2025. № 3. С. 47-52. DOI: 10.52178/00234885_2025_3_47 EDN: SHCCDT
19. Юруткина Е. А. Диссертация на тему "Совершенствование фито-санитарного мониторинга и защиты декоративных растений московского региона". М.: Российский государственный аграрный университет МСХА имени К. А. Тимирязева, 2023, - 256 с.
20. Raum S., Collins C. M., Urquhart J., Egerer M., Pauleit S. Рекомендации по повышению осведомленности о рисках, управлению воздействиями и обеспечению эффективных действий по борьбе с вредителями и патогенами деревьев в городской среде//Городское лесное хозяйство и городское озеленение. 2025.

References:

1. Absalom A., Turner A., Clements M., Croft H., Edmondson J. Impact of Phytophthora disease on the growth, physiology, and ecosystem services of common lime (*Tilia* × *europaea*). Street trees // Plant-Environment Interactions. 2025.
2. Bannikova L. A., Khrichenkova A. V., Burtseva A. G., Tiganova I. A. Standard for the comprehensive improvement of embankments, parks, public gardens, and boulevards in Yekaterinburg // Forestry Bulletin (Lesnoy Vestnik). 2022. Vol. 26, No. 6. P. 106–113. DOI: 10.18698/2542-1468-2022-6-106-113 EDN: DDUDYD
3. Barham E. Sentinel trees, botanical gardens, and arboreta in the protection of global plant health // Plant Biosystems. 2016. Vol. 65, No. 4. P. 533–540.
4. Belov D. A. Ecological-trophic complexes of phytophagous arthropods in Moscow's urban plantings // Bulletin of Moscow State Forest University – Forestry Bulletin. 2011. No. 4. P. 5–12. EDN: NXYRWF
5. Vasilevich F. I., Davydova O. E., Esaulova N. V. Prevalence of parasitic dermatitis among dogs and cats in the Moscow region // Veterinariya. 2023. No. 6. P. 32–36. DOI: 10.30896/0042-4846.2023.26.6.32-36 EDN: XSDMDK
6. Vasilevich F.I., Belova L.M., Burmistrova M.I. Parasitic Zoonoses. – Moscow, 2020. DOI: 10.18720/SPBPU/2/Z20-30 ISBN: 978-5-6045650-5-6 EDN: WBVOVD
7. Vasilevich F.I., Esaulova N.V., Akbaev R.M. Parasitic Diseases and Parasites of Carnivores. – Moscow, 2019. EDN: XBPNBT
8. Zotov V.B., Yamchuk E.V., Kazakova E.A. Urban Environmental Protection: Methods. Municipal Academy. 2026. No. 1. Pp. 27–35. DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_27 EDN: CKAJPS
9. Zotov V.B., Pyshkina A.V. Management of Environmental Remediation at the District Level. Municipal Academy. 2023. No. 1. Pp. 108–114. DOI: 10.52176/2304831X_2023_01_108 EDN: QNTJTP
10. Kaluski T. Optimizing plant pest surveys for broad-leaved trees: Application of EFSA guidelines and tools // Book of Abstracts: Biosecurity and surveillance of quarantine tree pests in forests and urban areas. Carcavelos, 2025.
11. Medovar Yu.A., Yushmanov I.O., Khmelchenko E.G. The future belongs to "green" ecology and economy // Municipal Academy. 2025. No. 1. P. 41-48. DOI: 10.52176/2304831X_2025_01_41 EDN: WYZEED
12. Musolin D. Regional and international cooperation in the surveillance of quarantine tree pests in forests // Book of Abstracts: Biosecurity and surveillance of quarantine tree pests in forests and urban areas. - Carcavelos, 2025.
13. Potgieter L.J., Li D., Beiser B., Kühn I., Aronson M.F.J., Carboni M., Celesti-Grapow L., de Matos A.C.L., Lososová Z., Montaño-Centellas F.A., Pyšek P., Richardson D.M., Tsang T.P.N., Zenni R.D., Cadotte M.W. Cities shape the diversity and distribution of non-native species // Annual Review of Ecology, Evolution, and Systematics. 2024. Vol. 55. No. 1. Pp. 157–180.
14. Ribaya M., López-Mercadal J., Campese S., Saracatsani E., Tramontini S. Identifying potential plant health threats to the European Union: application of a horizon scanning methodology // EFSA Journal. 2025.
15. Tkachik M., Pieczka K., Jurga-Zotow M., Mazurek J. First record of *Lonsdalea quercina* subsp. *britannica* in Poland: bacterial necrosis and stem exudates on young urban oak plantings // Forest Pathology. 2026.
16. Falanga V., Francini S., Parisi F., Cavalli A., De Fioravante P., Cucca B., D'Amico G., Chirici G., Lasserre B., Ottaviano M., Munafò M., & Marchetti M. Monitoring insect infestation in urban areas using PlanetScope time series // Forests. 2024.
17. Khmelchenko E.G., Cherkasova M.A., Beregovskaya T.A., Zhizdyuk D.A. Ecology as a key factor in improving the standard and quality of life for the population of a municipality // Municipal Academy. 2023. No. 4. Pp. 340–346. DOI: 10.52176/2304831X_2023_04_340 EDN: TBADFW
18. Tsepilova I.I., Konovalov A.P., Vasilevich F.I. Prevalence of endoparasitoses in farm animals in the Karachay-Cherkess Republic. *Rabbit Breeding and Fur Farming*. 2025. No. 3. Pp. 47–52. DOI: 10.52178/00234885_2025_3_47 EDN: SHCCDT
19. Yurutkina E. A. Dissertation: "Improvement of phytosanitary monitoring and protection of ornamental plants in the Moscow region." Moscow: Russian State Agrarian University – Moscow Timiryazev Agricultural Academy, 2023. 256 p.
20. Raum S., Collins C. M., Urquhart J., Egerer M., Pauleit S. Recommendations for raising risk awareness, managing impacts, and ensuring effective action against tree pests and pathogens in urban environments // *Urban Forestry & Urban Greening*. 2025.

Статья поступила в редакцию 26.08.2026; принята к публикации 10.10.2026

Научный информационно-аналитический журнал
МУНИЦИПАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ

УДК 351:001.4
DOI: 10.52176/2304831X_2026_05_15
EDN: https://elibrary.ru/mnrtrc

Давайте договоримся о терминах, или о чем доложил вице-премьер Марат Хуснуллин Президенту Владимиру Путину в канун Дня строителя

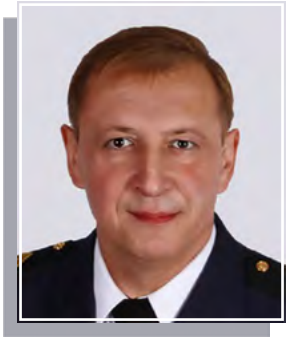
Let's get our terms straight, or what the Deputy Prime Minister told the President on the eve of Construction Worker's Day



Анатолий Николаевич Асаул
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский архитектурно-строительный университет» (СПбГАСУ), профессор-консультант, доктор экономических наук, заслуженный строитель РФ, заслуженный деятель науки РФ, ORCID: 0000-0002-7415-4737, Web of Science Researcher ID G-2798-2018, SPIN-код: 1833-9677, AuthorID: 263312
190005, Россия, г. Санкт-Петербург, ул. 2-я Красноармейская, д.4
E-mail: asaul@yandex.ru

Anatoly N. Asaul
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg University of Architecture and Civil Engineering" (SPbGASU), professor-consultant, Doctor of Economics, Honored Builder of the Russian Federation, Honored Scientist of the Russian Federation, ORCID: 0000-0002-7415-4737, Web of Science Researcher ID G-2798-2018, SPIN-код: 1833-9677, AuthorID: 263312
4 Second Krasnoarmeyskaya Street, Saint Petersburg, Russia, 190005
E-mail: asaul@yandex.ru

© Асаул А.Н., Асаул М.А., 2026



Максим Анатольевич Асаул
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Государственный университет морского и речного флота имени адмирала С.О. Макарова», профессор кафедры экономики и технологий бизнес-менеджмента на водном транспорте, д.э.н., профессор, ORCID: 0000-0003-3040-5765, Web of Science Researcher ID AAC-7877-2020, SPIN-код: 2057-2252, AuthorID: 263314
198035, Россия, г. Санкт-Петербург, ул. Двинская, 5/7
E-mail: asaul-m-a@mail.ru

Maxim A. Asaul
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Admiral S.O. Makarov State University of Maritime and Inland Shipping", Professor of the Department of Economics and Business Management Technologies in Water Transport, Doctor of Economics, Professor, ORCID: 0000-0003-3040-5765, Web of Science Researcher ID AAC-7877-2020, SPIN-код: 2057-2252, AuthorID: 263314
5/7 Dvinskaya Street, Saint Petersburg, Russia, 198035
E-mail: asaul-m-a@mail.ru

Аннотация.
Статья посвящена терминологическому и методологическому разбору доклада заместителя Председателя Правительства Российской Федерации Марата Хуснуллина Президенту России Владимиру Путину 16 июля 2026 г. Показано, что употребленные в публичной коммуникации понятия «стройка», «строительная отрасль», «строительный комплекс» и «смежники» относятся к разным уровням экономического учета. Предложено разграничивать, узкий статистический вид деятельности «Строительство» (раздел F ОКВЭД 2), производственно-снабженческий контур, инвестиционно-строительную сферу и полный макроэкономический след строительства (мультипликативный эффект). Концепция регионального инвестиционно-строительного комплекса петербургской научной школы «Методологические проблемы эффективности региональных инвестиционно-строительный комплексов как самоорганизующейся и самоуправляемой системы» сопоставлена с международными подходами анализа строительной экосистемы, институтов, цепочек стоимости и жизненного цикла объектов недвижимости. Сформулирован «методологический паспорт» для аналогичных текстов, позволяющий сделать оценки воспроизводимыми и сопоставимыми. Подчеркивается важность использования стабильных (четко фиксированных) определений, как важнейшему условию государственной политики, отражающей фундаментальность государственного управления.

Ключевые слова.
Строительство; строительный комплекс; инвестиционно-строительный комплекс; инвестиционно-строительная сфера; мультипликатор; пространственное развитие.

Abstract.
The article is devoted to a terminological and methodological analysis of the report delivered by Deputy Prime Minister of the Russian Federation Marat Khusnullin to Russian President Vladimir Putin on July 16, 2026. It is shown that the concepts used in public communication—"construction site," "construction industry," "construction complex," and "related industries"—belong to different levels of economic accounting. It is proposed to distinguish between the narrow statistical activity "Construction" (Section F of OKVED 2), the production supply circuit, the investment construction sphere, and the full macroeconomic footprint of construction (multiplier effect). The concept of the regional investment construction complex, developed by the St. Petersburg scientific school "Methodological Problems of Efficiency of Regional Investment Construction Complexes as a Self Organizing and Self Governing System," is compared with international approaches to analyzing the construction ecosystem, institutions, value chains, and the life cycle of real estate assets. A "methodological passport" for similar texts is formulated, which makes it possible to render assessments reproducible and comparable. The lack of stable (clearly fixed) definitions is emphasized as a critical condition for state policy, reflecting the fundamental nature of public administration.

Keywords.
Construction; construction complex; investment and construction complex; investment and construction sphere; multiplier; spatial development.

Введение

В публичном управлении одно и то же слово нередко выполняет несколько функций. Оно обозначает вид экономической деятельности, совокупность организаций, систему кооперации, государственную программу и, наконец, общественно значимый результат. Именно так произошло со словом «строительство» во время встречи Владимира Путина и Марата Хуснуллина 16 июля 2026 г. Вице-премьер говорил не только о подрядных организациях, возводящих здания и сооружения (раздел F ОКВЭД2). В докладе в единый контур включены дороги, жилье, коммунальная и социальная инфраструктура, ипотека, благоустройство, занятость, налоговые поступления, производство материалов и развитие опорных населенных пунктов[1].

Отсюда возникает центральный вопрос настоящей статьи: что именно измеряется, когда строительному комплексу приписывается более 20% валового внутреннего продукта, 17,7% занятости и мультипликативный эффект 1,68? Поскольку это разнородные величины, то и ответ нельзя получить простым поиском одной строки в таблицах Росстата. Требуется сначала договориться терминах.

В трудах научной школы «Методологические проблемы эффективности региональных ИСК как самоорганизующейся и самоуправляемой системы» (НШ) при Санкт-Петербургском Государственном архитектурно-строительном университете [1; 2; 4; 26] на протяжении двух десятилетий исследуется феномен регионального комплекса [14; 15; 16], определены рамки и границы термина: Инвестиционно-строительный комплекс (ИСК) [13; 17; 24], сформированы критерии отнесения организаций к ИСК [5; 6; 20; 27], декомпозирована его структура [19; 21; 22; 23] и институциональные взаимодействия его субъектов [3; 7; 18; 25], а также развитие регионального ИСК как самоорганизующейся системы [11; 8; 29; 31].

В монографии [32] подчеркивается, что современный общероссийский классификатор видов экономической деятельности (ОКВЭД) не поддерживает понимание строительного комплекса как единой экономической системы, связанной территориальным развитием и общим инвестиционно-строительным циклом объекта недвижимости, что не соответствует не только научной концепции регионального ИСК но и сложившейся практике хозяйственной деятельности комплекса.

Поскольку феномен ИСК, как стрежневого компонента регионального производственно-экономического комплекса проявляется только на региональном уровне [9; 10; 30], то на федеральном уровне инвестиционно-строительная сфера может рассматриваться *только как законодательно или статистически агрегированная система*.

В работе [28] представлена содержательная интеграция трехблочной структуры регионального инвестиционно-строительного комплекса: строительное производство, материальная база и инфраструктурно-финансовая среда, показывающая взаимосвязь подрядчиков, производителей материалов, банков, саморегулируемых организаций и рынка недвижимости, помогает увеличить инстуциональное единство регионального ИСК.

Доклад Марата Хуснулина можно свести к четырем взаимосвязанным сообщениям. Первое – макроэкономическое: строительный комплекс вместе со смежниками, по представленному расчету, формирует более 20% ВВП, 16,7% налоговых поступлений и 17,7% занятости, то есть около 13 млн человек; за пять лет доля в ВВП увеличилась на 1,9 процентного пункта, а налоговая доля – на 2,9 пункта. Второе – межотраслевое: один рубль в строительстве дает эффект 1,68 рубля. Третье – отраслевое и социальное: страна удерживает ввод жилья выше 100 млн кв. м, поддерживает семейную ипотеку и стремится обеспечить завершение начатых проектов. Четвертое – пространственное: дорожное строительство, благоустройство и развитие 2160 опорных населенных пунктов рассматриваются как единая политика качества среды.

1 Встреча с Заместителем Председателя Правительства Маратом Хуснуллиным. Президент России, 2026 // URL: https://kremlin.ru/events/president/news/80298 (дата обращения: 24.08.2026)

В разговоре также прозвучала оценка ежегодных вложений населения в жилье на уровне 16 трлн. руб., данные о различной бюджетной значимости строительства для регионов и сокращении количества процедур с примерно 1250 до 550 при целевом уровне около 500[2]. Если читать эти тезисы буквально как набор показателей одной отрасли, они выглядят неоднородно. Если же увидеть за ними несколько контуров – инвестирование и строительство объектов, финансирование спроса на жилье, поставки ресурсов, пространственное развитие и эксплуатацию созданной среды, – доклад приобретает системную логику.

При этом экономический фон встречи был неоднозначным. По второй оценке, Росстата, российский ВВП в 2025 г. вырос на 1,0%, а физический объем валовой добавленной стоимости строительства – на 1,2%[3]. В I квартале 2026 г. ВВП сократился на 0,2% к соответствующему периоду, а валовая добавленная стоимость строительства – на 9,7%, что Росстат связал в том числе с завершением крупных инвестиционных проектов[4]. *Значит, доклад был не только юбилейным отчетом, но и обсуждением механизмов удержания инвестиционного цикла в фазе охлаждения.*

Юбилейная рамка в докладе выполнила содержательную функцию. Она позволила сравнить советский период, рыночную трансформацию и современную модель управления, в которой единое министерское хозяйство сменилось множеством самостоятельных организаций, финансовых посредников, поставщиков, региональных властей и институтов развития. Иными словами, историческая часть разговора подводила к главной мысли: сегодня объект государственного управления шире, чем собственно строительные работы.

Цель исследования – на основе анализа экономического смысла доклада сопоставить российскую дискуссию с международными классификациями и исследованиями, особое внимание уделив терминологии, как важнейшему условию государственной политики, отражающей фундаментальный принцип государственного управления.

Объект исследования: инвестиционно-строительная сфера РФ в концепции научной школы: «Методологические проблемы эффективности региональных ИСК как самоорганизующейся и самоуправляемой системы»

Субъект исследования: доклад вице-премьера Марата Хуснулина Президенту 16 июля 2026 г.

Методы исследования

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

Основная часть

Для корректного чтения доклада предлагается различать четыре связанных между собой концентрических уровня определения «строительство», но они не взаимозаменяемые, табл. 1.

Первый уровень – статистически узкий. Он нужен для сопоставимости во времени и между странами. Второй показывает промышленную кооперацию и отвечает на вопрос, какие виды экономической деятельности получают заказы благодаря строительству. Третий описывает участни-

2 Встреча с Заместителем Председателя Правительства Маратом Хуснуллиным. Президент России, 2026 // URL: https://kremlin.ru/events/president/news/80298 (дата обращения: 24.08.2026)

3 Росстат представляет вторую оценку ВВП за 2025 год. Федеральная служба государственной статистики // URL: https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/281270 (дата обращения: 24.08.2026).

4 Росстат представляет первую оценку ВВП за I квартал 2026 года. Федеральная служба государственной статистики // URL: https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/285404 (дата обращения: 24.08.2026).

ков инвестиционно-строительного процесса и институты координации. Четвертый измеряет эффект мультипликатора.

ОКВЭД 2 относит к разделу F три класса: 41 «Строительство зданий», 42 «Строительство инженерных сооружений» и 43 «Работы строительные специализированные». Раздел включает новое строительство, реконструкцию, капитальный и текущий ремонт, монтаж готовых сооружений и ряд девелоперских операций, если их целью является последующая продажа. Одновременно из него прямо исключены разработка проектной документации, инженерные изыскания, экспертиза, авторский и технический надзор, относимые к классу 71[5]. На этом примере видно: то, что в повседневной речи считается частью стройки, в официальной статистике распределено между разными видами деятельности.

Международные классификации устроены сходным образом. В ISIC Rev. 4 раздел F объединяет строительство зданий, гражданское строительство и специализированные работы – divisions 41, 42 и 43[6]. Европейская NACE Rev. 2.1 обеспечивает сопоставимую логику и применяется в европейской статистике для видов деятельности с 2025 г.[7]

Таблица 1

Концентрические уровни значения термина «строительство»

Термин	Граница объекта	Что включается	Какой показатель уместен	Основной риск ошибки
Строительство как вид деятельности	Раздел F ОКВЭД 2; сопоставимые разделы ISIC, NACE, NAICS	Возведение зданий, инженерных сооружений, специализированные строительные работы, ремонт в пределах классификатора	Выпуск, валовая добавленная стоимость, занятость и инвестиции организаций раздела F	Приписать разделу F проектирование, банки, материалы, сделки с объектами недвижимости и их эксплуатацию
Производственно-снабженческий контур	Раздел F плюс отобранные поставщики первого и последующих уровней	Цемент, стекло, металлоконструкции, техника, отдельные проектные и логистические услуги	Прямая и косвенная добавленная стоимость по таблицам «затраты — выпуск»	Сложить выручку подрядчиков и поставщиков и получить двойной счет
Инвестиционно-строительная сфера (экосистема)	Жизненный цикл инвестиционно-строительного проекта и сеть его участников	Девелопмент, финансирование, проектирование, регулирование, строительство, реализация, управление и обновление объектов недвижимости	Сателлитный счет: сумма добавленной стоимости заранее определенных видов деятельности	Менять состав экосистемы от доклада к докладу и терять сопоставимость
Макроэкономический след строительства	Прямые, косвенные и при необходимости индуцированные эффекты конечного спроса	Производственные цепочки, импорт, доходы, занятость, налоги и потребительские эффекты	Мультипликаторы выпуска, добавленной стоимости, занятости или налогов	Назвать мультипликатор выпуска долей в ВВП или не раскрыть модель и базовый год

* Источник: составлена Асаулом А.Н.

5 ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2). Общероссийский классификатор видов экономической деятельности. (утв. приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14-ст, ред. от 14.05.2026). Раздел F. Строительство // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163320/d495bbca09f8dcdbae7eca131e82651e483cc799/ (дата обращения: 24.08.2026)

6 International Standard Industrial Classification of All Economic Activities (ISIC)., Rev. 4. New York : United Nations, 2008 // URL: https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_4rev4e.pdf (accessed: 24.08.2026)

7 NACE Rev. 2.1 – Statistical Classification of Economic Activities in the European Union. 2025 edition. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2025 // URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-manuals-and-guidelines/w/ks-gq-24-007 (accessed: 24.08.2026)

Американский NAICS 2022 определяет сектор 23 через предприятия, прежде всего занятые строительством зданий и инженерных проектов, подготовкой площадок, дополнениями, переделками, обслуживанием и ремонтом[8]. Во всех трех системах производство цемента или стали, банковское кредитование, архитектура и операции с объектами недвижимости учитываются отдельно. Это разделение не означает, что перечисленные виды деятельности экономически не связаны. Напротив, оно позволяет сначала измерить каждый процесс без двойного счета, а затем восстановить связи с помощью таблиц ресурсов и использования. Система национальных счетов определяет валовую добавленную стоимость как разность между выпуском и промежуточным потреблением; сумма добавленной стоимости отраслей вместе с чистыми налогами на продукты образует ВВП[9]. Следовательно, стоимость цемента, уже включенная в цену строительно-монтажных работ (СМР) как промежуточный ресурс, не может второй раз целиком прибавляться к ВВП строительного комплекса.

Международные примеры хорошо показывают, насколько результат зависит от выбранной величины. В Китае в 2025 г. ВВП составил 140,1879 трлн юаней, а добавленная стоимость строительных предприятий – 8,6425 трлн юаней, то есть около 6,2% ВВП; недвижимость при этом учитывается отдельно[10]. В Австралии строительная индустрия в 2022/23 финансовом году получила около 568 млрд австралийских долларов совокупного дохода, но ее отраслевая добавленная стоимость была существенно ниже — около 163 млрд[11]. Британская ONS, в свою очередь, измеряет строительный выпуск как сумму, предъявляемую заказчикам за выполненные работы, исключая НДС и платежи субподрядчикам, чтобы снизить двойной счет[12]. Эти показатели отвечают на разные вопросы и потому не должны подменять друг друга.

Как показано в работе [12] российская инвестиционно-строительная сфера сочетает элементы рыночно-эффективный и децентрализованный (американский), масштабно-мобилизационный под управлением государства и социально-ответственный и регулированием (европейский)

Региональный инвестиционно-строительный комплекс в НШ рассматривается как единство строительного производства, материальной базы и инфраструктурно-институционального контура. Сильная сторона этого подхода состоит в отказе от представления о строительной организации как об автономной единице. В рыночной экономике результат зависит от договоров, финансовых институтов, саморегулирования, проектных организаций, поставщиков и региональной среды. В работе [11] последовательно описана трансформация от дезинтеграции и спада к стабильному росту и модернизации при стратегической роли государства (см введение). Необходимо отметить, что на формирование концепции регионального ИСК влияли такие труды как теория кластеров М. Портера объясняющая конкурентоспособность через локализованные связи фирм, поставщиков, институтов и спроса [2]. Работы Д. Норта и О. Уильямсона показывающие, что институты и трансакционные издержки определяют форму координации не меньше, чем технология [35; 36]. Д. Ганн и Г. Винч рассматривающие строительство как проектно-ориентированную систему, где временные коалиции организаций создают сложный продукт [34; 37]. Б.

8 North American Industry Classification System. 2022 NAICS Definition: Sector 23 // URL: https://www.census.gov/naics/?details=23&input=23&year=2022 (accessed: 24.08.2026)

9 System of National Accounts 2008 / European Commission, International Monetary Fund, Organisation for Economic Co-operation and Development, United Nations, World Bank. New York: United Nations, 2009 // URL: https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/docs/SNA2008.pdf (accessed: 24.08.2026)

10 Statistical Communiqué of the People's Republic of China on the 2025 National Economic and Social Development [Electronic resource]. National Bureau of Statistics of China, 2026 // URL: https://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/202602/t20260228_1962661.html (accessed: 24.08.2026)

11 Australian Industry, 2022–23 Financial Year [Electronic resource]. Australian Bureau of Statistics, 2024 // URL: https://www.abs.gov.au/statistics/industry/industry-overview/australian-industry/2022-23 (accessed: 24.08.2026).

12 Construction Output Quality and Methodology Information [Electronic resource]. Office for National Statistics // URL: https://www.ons.gov.uk/businessindustryandtrade/constructionindustry/methodologies/constructionoutputqualityandmethodologyinformation (accessed: 24.08.2026)

Фливбьорг и соавторы дополняют эту картину анализом рисков мегапроектов, систематических ошибок прогнозирования и слабой подотчетности [33].

В прикладной международной литературе используется термин construction ecosystem – строительная экосистема. Всемирный экономический форум в 2016 г. оценивал собственно строительство примерно в 6% мирового ВВП[13] . McKinsey, расширяя контур до недвижимости, инфраструктуры, промышленных объектов и всей цепочки создания стоимости, говорил уже о 13% мирового ВВП[14]. Глобальный доклад UNEP 2025-2026 относит к зданиям и строительству 11–13% мирового ВВП и около 9% занятости[15]. Европейская комиссия оценивает строительную экосистему ЕС примерно в 12% создаваемой стоимости, 27 млн рабочих мест и 6,5 млн компаний[16].

Анализ доклада становится понятным и научно обоснованным если сопроводить его методологическим паспортом, представленным в табл. 2.

Паспорт не является академической формальностью, а позволяет федеральным и региональным органам сравнивать расчеты, отслеживать изменения структуры комплекса и отделять реальный рост от ценового. Кроме того, он защищает публичную дискуссию от двух крайностей: недооценки стройки как «всего лишь 5–6%» и завышения путем механического сложения всех связанных денежных потоков.

Цифры 6, 11-13 и более 20% могут описывать разные концентрические границы и не обязаны противоречить друг другу. Противоречие возникает лишь тогда, когда граница не названа, а показатели представлены как непосредственно сопоставимые. В этом смысле концепция *НШ полезна как системная карта, а международные стандарты — как дисциплина измерения этой карты*.

Таблица 2

Методологический паспорт

Тезис доклада	Корректная интерпретация	Что необходимо раскрыть
«Более 20% ВВП»	Широкая доля экосистемы либо прямой и косвенный вклад, но не автоматически доля раздела F	Перечень видов экономической деятельности, доли отнесения, вид показателя, устранение двойного счета, базовый год
«Один рубль дает 1,68»	Вероятнее всего, мультипликатор валового выпуска по конечному спросу	Тип мультипликатора, матрица, импорт, прямые/косвенные/индуцированные эффекты, цены
17,7% занятых, около 13 млн	Занятость широкого контура, если она заметно превышает работников раздела F	Перечень профессий и ВЭД, основное/дополнительное место работы, самозанятые, год
16,7% налогов	Доля налоговых поступлений организаций и работников, отнесенных к строительному комплексу	Какие налоги и уровни бюджета, начисление или уплата, возвраты и льготы
16 трлн руб. вложений населения	Финансовый поток домашних хозяйств в жилье, отражающий масштаб конечного спроса	Первичный/вторичный рынок, собственные/заемные средства, ИЖС, доли, период
Доля строительства в региональных бюджетах	Зависимость бюджетов от налогов и иных доходов регионального ИСК	Знаменатель, состав доходов, консолидация, межбюджетные трансферты, сопоставимые регионы

* Источник: составлена Асаулом А.Н.

13 Shaping the Future of Construction: A Breakthrough in Mindset and Technology. Geneva : World Economic Forum, Boston Consulting Group, 2016 // URL: https://www.weforum.org/publications/shaping-the-future-of-construction-a-breakthrough-in-mindset-and-technology/ (accessed: 24.08.2026)

14 The Next Normal in Construction: How Disruption Is Reshaping the World's Largest Ecosystem [Electronic resource]. McKinsey & Company, 2020 // URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/the-next-normal-in-construction-how-disruption-is-reshaping-the-worlds-largest-ecosystem (accessed: 24.08.2026)

15 Global Status Report for Buildings and Construction 2025-2026. Nairobi: United Nations Environment Programme, 2026 // URL: https://www.unep.org/resources/report/global-status-report-buildings-and-construction-2025-2026 (accessed: 24.08.2026)

16 Background of the European Construction Observatory [Electronic resource]. European Commission // URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/construction/european-construction-observatory-eco/background-european-construction-observatory_en (accessed: 24.08.2026)

Фраза о *более чем 20% ВВП* была сразу уточнена самим докладчиком: расчет выполнен «со всеми смежниками» совместно с налоговыми органами и Министерством финансов][17]. Это важное пояснение. Оно фактически выводит показатель за пределы раздела F и превращает его в оценку широкого комплекса – инвестиционно-строительной сферы.

Но мультипликатор 1,68 рубля нельзя целиком назвать приростом ВВП. Валовой выпуск включает промежуточные ресурсы и поэтому больше добавленной стоимости; BEA прямо определяет добавленную стоимость как выпуск за вычетом промежуточных затрат. Для получения вклада в ВВП нужен отдельный мультипликатор добавленной стоимости[18,19]. Кроме того, существуют мультипликаторы занятости, оплаты труда, налогов и импорта. Они отвечают на разные вопросы. Индуцированный эффект – дополнительное потребление работников, получивших доход благодаря инвестиционно-строительному проекту, – может включаться или не включаться в модель. Результат меняется в зависимости от доли импортных материалов, загрузки мощностей, ценового режима и того, вытесняет ли государственная стройка частные проекты. Поэтому запись «1 рубль = 1,68 рубля эффекта» должна сопровождаться минимум названием эффекта, базовым годом и указанием прямого, косвенного и индуцированного контуров.

Сокращение числа процедур с примерно 1250 до 550, но количество процедур не равно административной нагрузке. Одна сложная процедура может занимать дольше десяти формальных действий, а цифровизация иногда лишь переносит прежние требования в электронный интерфейс. Поэтому вместе с числом процедур следует публиковать медианное календарное время от градостроительной подготовки до ввода, разброс по регионам, долю возвратов и повторных подач, стоимость подключения, число судебных споров, соблюдение требований безопасности и качество исходных данных. То есть *считать не действия, а результат*.

Снижение административных барьеров дает устойчивый эффект лишь вместе со стандартизацией данных, информационным моделированием, индустриальными способами строительства, ранним вовлечением поставщиков и управлением рисками. Иначе ускорение входа в инвестиционно-строительный проект компенсируется задержками на стройплощадке или дорогостоящими изменениями документации.

После терминологического разделения становится ясно, что вице-премьер доложил Президенту не об одной строительной отрасли, а о механизме передачи инвестиционного импульса через экономику и территорию. Эта система соединяет конечный спрос семей и государства, банки и проектное финансирование, производителей материалов, подрядчиков, органы регулирования и последующую эксплуатацию объектов недвижимости. От ведомственной отрасли – к межведомственному управлению. Цели строительства зависят от финансовой, промышленной, земельной, транспортной, коммунальной, социальной и экологической политики; координация становится самостоятельным объектом управления. В этой логике государственный заказ на дороги, мосты, коммунальную модернизацию и социальные объекты может частично компенсировать циклическое ослабление коммерческого жилищного спроса. Однако такая замена не механична. Инфраструктурные проекты имеют иную структуру материалов, подрядчиков, рисков и региональной локализации. Для оценки стабилизирующего эффекта необходим портфельный анализ по срокам, готовности документации, отечественной добавленной стоимости и способности проектов создавать последующий частный спрос.

17 Встреча с Заместителем Председателя Правительства Маратом Хуснуллиным. Президент России, 2026 // URL: https://kremlin.ru/events/president/news/80298 (дата обращения: 24.08.2026)

18 Value Added. U.S. Bureau of Economic Analysis // URL: https://www.bea.gov/help/glossary/value-added (accessed: 24.08.2026).

19 Gross Output by Industry // U.S. Bureau of Economic Analysis // URL: https://www.bea.gov/data/industries/gross-output-by-industry (accessed: 24.08.2026).

Чтобы соблюдать научную корректность, а таксты были одновременно понятными и проверяемыми, целесообразно закрепить следующие определения.

«Строительство» – деятельность раздела F ОКВЭД 2. Любая цифра без дополнительного уточнения относится именно к этому контуру.

«Производственно-снабженческий контур строительства» – раздел F и прямые/косвенные отечественные поставщики, определяемые по таблицам «затраты – выпуск».

«Инвестиционно-строительная сфера» – стабильный перечень видов экономической деятельности и институтов, участвующих в финансировании, проектировании, создании, реализации, эксплуатации и обновлении объектов недвижимости.

4. «Макроэкономический след строительства» – модельная оценка прямой, косвенной и, если оговорено, индуцированной добавленной стоимости, занятости, налогов и импорта, вызванных конечным спросом на строительную продукцию.

Каждая ключевая цифра должна иметь короткий методологический паспорт из десяти полей: название показателя; граница объекта и коды классификатора; единица измерения; прямой, косвенный или индуцированный эффект; источник данных; базовый год модели; текущие или сопоставимые цены; национальный или региональный масштаб; учет импорта и межрегиональных потоков; диапазон неопределенности и дата пересмотра. Такой паспорт можно разместить в приложении к презентации, не перегружая устное выступление.

Мультипликатор следует представлять как «1,68 рубля валового выпуска на один рубль конечного спроса в ценах такого-то года, включая прямые и косвенные, но не индуцированные эффекты».

Стабильные определения позволят отслеживать структурные изменения: растет ли отечественная материальная база; сокращается ли импортная утечка; увеличивается ли доля проектных и цифровых услуг; как меняется налоговый эффект; где возникают региональные риски; улучшается ли качество среды. *То есть терминологическая дисциплина превращается в инструмент управления*.

Заключение

16 июля 2026 г. Марат Хуснуллин доложил Владимиру Путину не просто о количестве построенного жилья и дорог. Содержательно речь шла о строительстве как о крупной межотраслевой системе (инвестиционно-строительной сфере), связывающая инвестиции населения и государства, банковское финансирование, промышленность материалов, занятость, налоги, региональные бюджеты и пространственное развитие. Именно поэтому в разговоре рядом оказались ВВП, ипотека, благоустройство, опорные населенные пункты и административные процедуры.

Заголовочная фраза *«давайте договоримся о терминах» – не риторическое украшение, а условие качественной государственной политики, отражающее фундаментальные принципы государственного управления и административного права*. Если термины размыты, и их трактуют по-разному. Государственная политика может откликнутся с системными сбоями. Невозможно измерить реальный эффект от госрегулирования, так как регионы могут вкладывать в один и тот же показатель разные смыслы, а цифровые системы региональных инвестиционно-строительных комплексов не могут работать в автоматическом режиме так как у данных не будет единого семантического стандарта.

Список источников:

1. Асаул А.Н. Деятельность научной школы "Методологические проблемы эффективности инвестиционно-строительных комплексов, как самоорганизующейся и самоуправляемой системы" на благо России // Саморазвитие, самоуправление и трансформационные изменения в инвестиционно-строительной сфере: материалы XV Международной научной конф. СПб.: АНО ИПЭВ, 2013. С. 29-60.
2. Асаул А.Н. Деятельность научной школы как условие реализации мобильности отечественной экономики строительства // Саморазвитие, самоуправление и трансформационные изменения в инвестиционно-строительной сфере: материалы XV междунар. науч. конф. Т. 1. СПб.: АНО "ИПЭВ", 2013. С. 9-14.
3. Асаул А.Н. Институциональный подход к развитию инвестиционно-строительного комплекса // Экономика возрождения России. 2005. № 1(3). С. 37-43. EDN: IMPLEJ
4. Асаул А.Н. Научная школа "Методологические проблемы эффективности региональных ИСК как самоорганизующейся и самоуправляемой системы". Истоки, этапы и результаты // Технологическое предпринимательство и коммерциализация инноваций в инвестиционно-строительной сфере. Ч. 1: материалы Межд. XX научн. конф. СПб.: АНО "ИПЭВ", 2018. С. 13-48. EDN: NSITSS
5. Асаул А.Н. Особенности формирования строительного комплекса в современных условиях // Экономическая история России: проблемы, поиски, решения. Ежегодник. Вып. 4. Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2002. С. 82-91.
6. Асаул А.Н. Проблемы взаимодействия бизнес-субъектов инвестиционно-строительного рынка // Вестник гражданских инженеров. 2005. № 1(2). С. 86-89. EDN: KVUPJT
7. Асаул А.Н. Проблемы формирования институциональной системы инвестиционно-строительного комплекса // Экономика строительства. 2004. № 10. С. 9-17.
8. Асаул А.Н. Развитие институтов гражданского общества в инвестиционно-строительной сфере // Вестник гражданских инженеров. 2007. № 3(12). С. 68-72. EDN: JWJLIP
9. Асаул А.Н. Развитие регионального инвестиционно-строительного комплекса на основе самоорганизации // Современное экономическое и социальное развитие: проблемы и перспективы - учёные специалисты СПб и ЛО - Петербургскому экономическому форуму 2003 года: сб. науч. трудов конф. СПб., 2003.
10. Асаул А.Н. Феномен строительного комплекса в современных экономических условиях // Экономика Украины. 2003. № 9. С. 46-50. EDN: CNTQVT
11. Асаул А.Н., Асаул М.А., Асаул И.Н. Компаративный анализ развития строительной отрасли России: 1991-1995 и 2021-2024 // Муниципальная академия. 2026. № 1. С. 111-132. DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_111 EDN: MGTEEK
12. Асаул А.Н., Асаул М.А., Дроздова И.В., Токунова Г.Ф. Анализ и оценка отечественной и зарубежных моделей организации инвестиционно-строительной сферы // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2025. № 4. С. 72-76. DOI: 10.56584/1560-8816-2025-4-72-76 EDN: KNMOAG
13. Асаул А.Н., Асаул Н.А., Алексеев А.А., Лобанов А.В. Инвестиционно-строительный комплекс: рамки и границы термина // Вестник гражданских инженеров. 2009. № 4(21). С. 91-96. EDN: LESFDN
14. Асаул А.Н., Асаул Н.А., Алексеев А.А., Лобанов А.В. К вопросу о дефиниции инвестиционно-строительного комплекса // Экономика строительства и городского хозяйства. 2009. Т. 5, № 3. С. 131-139. EDN: KZZTSH
15. Асаул А.Н., Иванов С.Н. Региональный инвестиционно-строительный комплекс существует // Экономика строительства. 2002. № 1.
16. Асаул А.Н., Иванов С.Н. Региональный строительный комплекс существует // Экономика строительства. 2004. № 2. С. 3-12.
17. Асаул А.Н., Лобанов А.В. Институциональные единицы в региональном инвестиционно-строительном комплексе: критерии и методы выделения // Экономика Украины. 2010. № 11. С. 47-56.
18. Асаул А.Н., Лобанов А.В. Перспективная модель развития региональных инвестиционно-строительных комплексов // Экономика Украины. 2011. № 7. С. 72-79.
19. Асаул А.Н., Лобанов А.В. Структурный анализ институциональных субъектов инвестиционно-строительного комплекса // Экономика строительства и городского хозяйства. 2010. Т. 6. № 2. С. 59-70. EDN: MWINGD
20. Асаул А.Н., Манаков Л.Ф. Идентификация региональных инвестиционно-строительных комплексов // Экономическое возрождение России. 2012. № 1 (31). С. 81-93. EDN: OXFTSZ
21. Асаул Н.А. Институциональная матрица развития инвестиционно-строительного комплекса // Проблемы современной экономики. 2004. № 4 (12). С. 217-220. EDN: OWSZIH
22. Асаул Н.А. Институциональные взаимодействия в инвестиционно-строительном комплексе региона: науч. и учеб.-метод. справ. пособие. Сер. 10. "Экономическое возрождение России". - СПб.: Гуманистика, 2005. - 250 с.
23. Асаул Н.А. Методологические принципы институциональных взаимодействий субъектов рынка как открытых "живых" систем в концепции информационного общества // ВЭО России. Т. 50. 2004.
24. Асаул Н.А. Проблемы формирования институциональной системы инвестиционно-строительного комплекса // Экономика строительства. 2004. № 10.
25. Асаул Н.А. Теория и методология институциональных взаимодействий субъектов регионального инвестиционно-строительного комплекса. СПб.: Гуманистика, 2004. - 280 с. ISBN: 5-86050-224-9 EDN: THMUOH
26. Горбунов А.А. Ценность работ научной школы заключается в отражении объективной потребности отечественной экономики // Технологическое предпринимательство и коммерциализация инноваций в инвестиционно-

строительной сфере: мат-лы межд. XX научн. конф. Ч.1. СПб.: АНО ИПЭВ, 2018 С. 83-94. EDN: CDXNOS
27. Горбунов А.А., Иванов С.Н., Асаул А.Н. Формирование региональных строительных комплексов в транзитивной экономике: монография. СПб.: изд-во "Петровский фонд", 1999. - 160 с. ISBN: 5-7559-0022-1 EDN: ATZHEE
28. Дроздова И.В., Платонов А.М., Токунова Г.Ф., Третьяков В.А. Анализ и оценка феномена инвестиционно-строительного комплекса - стержневого компонента регионального производственно-экономического комплекса // Муниципальная академия. 2026. № 1. С. 165-184. DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_165 EDN: QHVZML
29. Дроздова И.В., Токунова Г.Ф., Любимов М.В., Переверзев А.Ф. Инвестиционно-строительный комплекс как самоорганизующаяся и самоуправляемая система, целостный живой организм региональной экономики // Муниципальная академия. 2026. № 2. С. 134-150. DOI: 10.52176/2304831X_2026_02_134 EDN: NUTGWU
30. Инновации в инвестиционно-строительной сфере / Асаул А.Н., Заварин Д.А., Асаул М.А., Рыбнов Е.И. М.: изд-во "Юрайт", 2019 - 205 с. ISBN: 978-5-534-04964-0 EDN: EHQNLP
31. Развитие рынка жилой недвижимости как самоорганизующейся системы / Асаул А.Н., Гордеев Д.А., Ушаков Е.М. СПб.: ГАСУ, 2008. - 334 с. DOI: 10.17513/np.304 ISBN: 978-5-9227-0115-0 EDN: MVANUN
32. Формирование локальных инновационных систем в методологии маркетинг-менеджмента / Асаул А.Н., Асаул М.А., Асаул Н.А., Зайцев С.В., Зайцев Н.С. СПб.: АНО "ИПЭВ", 2025. - 400 с. ISBN: 978-5-91460-078-2 EDN: QLMDNG
33. Flyvbjerg B., Bruzelius N., Rothengatter W. Megaprojects and Risk: An Anatomy of Ambition. Cambridge: Cambridge University Press, 2003. - 207 p. DOI: 10.1017/CBO9781107050891
34. Gann D. M. Building Innovation: Complex Constructs in a Changing World. London: Thomas Telford, 2000. - 257 p.
35. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. - 152 p. DOI: 10.1017/CBO9780511808678
36. Williamson O.E. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. New York: Free Press, 1985. 450 p.
37. Winch G. M. Managing Construction Projects. 2nd ed. Chichester: Wiley-Blackwell, 2010. - 544 p.

References:

1. Asaul A.N. Activities of the scientific school "Methodological problems of the efficiency of investment-construction complexes as a self-organizing and self-managing system" for the benefit of Russia // Self-development, self-management, and transformational changes in the investment-construction sphere: Proceedings of the XV International Scientific Conference. St. Petersburg: ANO IPEV, 2013. Pp. 29-60.
2. Asaul A.N. Activities of the scientific school as a condition for realizing the mobility of the domestic construction economy // Self-development, self-management, and transformational changes in the investment-construction sphere: Proceedings of the XV International Scientific Conference. Vol. 1. St. Petersburg: ANO "IPEV", 2013. Pp. 9-14.
3. Asaul A.N. Institutional approach to the development of the investment-construction complex // Economics of Russia's Revival. 2005. No. 1(3). Pp. 37-43. EDN: IMPLEJ
4. Asaul A.N. Scientific school "Methodological problems of the efficiency of regional investment-construction complexes as a self-organizing and self-managing system": Origins, stages, and results // Technological entrepreneurship and commercialization of innovations in the investment-construction sphere. Part 1: Proceedings of the XX International Scientific Conference. St. Petersburg: ANO "IPEV", 2018. Pp. 13-48. EDN: NSITSS
5. Asaul A.N. Specifics of the formation of the construction complex under modern conditions // Economic History of Russia: Problems, Searches, Solutions. Yearbook. Issue 4. Volgograd: VolSU Publishing House, 2002. Pp. 82-91.
6. Asaul A.N. Issues of Interaction Between Business Entities in the Investment and Construction Market // Bulletin of Civil Engineers. 2005. No. 1(2). Pp. 86–89. EDN: KVUPJT
7. Asaul A.N. Issues of Forming the Institutional System of the Investment and Construction Complex // Economics of Construction. 2004. No. 10. Pp. 9–17.
8. Asaul A.N. Development of Civil Society Institutions in the Investment and Construction Sphere // Bulletin of Civil Engineers. 2007. No. 3(12). Pp. 68–72. EDN: JWJLIP
9. Asaul A.N. Development of the Regional Investment and Construction Complex Based on Self-Organization // Modern Economic and Social Development: Problems and Prospects — Scholars and Specialists of St. Petersburg and the Leningrad Region for the 2003 St. Petersburg Economic Forum: Collection of Conference Papers. St. Petersburg, 2003.
10. Asaul A.N. The Phenomenon of the Construction Complex in Modern Economic Conditions // Economy of Ukraine. 2003. No. 9. Pp. 46–50. EDN: CNTQVT
11. Asaul A.N., Asaul M.A., Asaul I.N. Comparative Analysis of the Development of Russia's Construction Industry: 1991–1995 and 2021–2024 // Municipal Academy. 2026. No. 1. Pp. 111–132. DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_111 EDN: MGTEEK
12. Asaul A.N., Asaul M.A., Drozdova I.V., Tokunova G.F. Analysis and assessment of domestic and foreign models for organizing the investment and construction sector // RISK: Resources, Information, Supply, Competition. 2025. No. 4. P. 72-76. DOI: 10.56584/1560-8816-2025-4-72-76 EDN: KNMOAG
13. Asaul A.N., Asaul N.A., Alekseev A.A., Lobanov A.V. The investment and construction complex: scope and boundaries of the term // Bulletin of Civil Engineers. 2009. No. 4(21). P. 91-96. EDN: LESFDN
14. Asaul A.N., Asaul N.A., Alekseev A.A., Lobanov A.V. On the definition of the investment and construction complex // Economics of Construction and Urban Economy. 2009. Vol. 5, No. 3. P. 131-139. EDN: KZZTSH
15. Asaul A.N., Ivanov S.N. The regional investment and construction complex exists // Economics of Construction. 2002. No. 1.

16. Asaul A.N., Ivanov S.N. The regional construction complex exists // Economics of Construction. 2004. No. 2. P. 3-12. 17. Asaul A.N., Lobanov A.V. Institutional units in the regional investment and construction complex: criteria and identification methods // Economy of Ukraine. 2010. No. 11. P. 47-56.
18. Asaul A.N., Lobanov A.V. A prospective model for the development of regional investment and construction complexes // Economy of Ukraine. 2011. No. 7. P. 72-79.
19. Asaul A.N., Lobanov A.V. Structural analysis of institutional entities within the investment and construction complex // Economics of Construction and Urban Economy. 2010. Vol. 6. No. 2. P. 59-70. EDN: MWINGD
20. Asaul A.N., Manakov L.F. Identification of regional investment and construction complexes // Economic Revival of Russia. 2012. No. 1 (31). P. 81-93. EDN: OXFTSZ
21. Asaul N.A. Institutional matrix for the development of the investment and construction complex // Problems of Modern Economics. 2004. No. 4 (12). P. 217-220. EDN: OWSZIH
22. Asaul N.A. Institutional interactions in the regional investment and construction complex: a scientific and educational-methodological reference guide. Series 10: "Economic Revival of Russia". – St. Petersburg: Gumanistika, 2005. – 250 p.
23. Asaul N.A. Methodological principles of institutional interactions among market agents as open "living" systems within the information society concept // VEO Rossii. Vol. 50. 2004.
24. Asaul N.A. Problems of forming the institutional system of the investment and construction complex // Economics of Construction. 2004. No. 10.
25. Asaul N.A. Theory and Methodology of Institutional Interactions Among Entities of the Regional Investment and Construction Complex. St. Petersburg: Gumanistika, 2004. 280 p. ISBN: 5-86050-224-9 EDN: THMUOH
26. Gorbunov A.A. The Value of the Scientific School's Work Lies in Reflecting the Objective Needs of the Domestic Economy // Technological Entrepreneurship and Commercialization of Innovations in the Investment and Construction Sector: Proceedings of the 20th International Scientific Conference. Part 1. St. Petersburg: ANO IPEV, 2018. P. 83–94. EDN: CDXNOS
27. Gorbunov A.A., Ivanov S.N., Asaul A.N. Formation of Regional Construction Complexes in a Transitional Economy: Monograph. St. Petersburg: Petrovsky Fond Publishing House, 1999. 160 p. ISBN: 5-7559-0022-1 EDN: ATZHEE
28. Drozdova I.V., Platonov A.M., Tokunova G.F., Tretyakov V.A. Analysis and Assessment of the Investment and Construction Complex Phenomenon: A Core Component of the Regional Production and Economic Complex // Municipal Academy. 2026. No. 1. P. 165–184. DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_165 EDN: QHVZML
29. Drozdova I.V., Tokunova G.F., Lyubimov M.V., Pereverzev A.F. The investment and construction complex as a self-organizing and self-managing system: an integral living organism of the regional economy // Municipal Academy. 2026. No. 2. Pp. 134–150. DOI: 10.52176/2304831X_2026_02_134 EDN: NUTGWU
30. Innovations in the investment and construction sector / Asaul A.N., Zavarin D.A., Asaul M.A., Rybnov E.I. Moscow: Yurayt Publishing House, 2019. 205 p. ISBN: 978-5-534-04964-0 EDN: EHQNLP
31. Development of the residential real estate market as a self-organizing system / Asaul A.N., Gordeev D.A., Ushakov E.M. St. Petersburg: GASU, 2008. 334 p. DOI: 10.17513/np.304 ISBN: 978-5-9227-0115-0 EDN: MVANUN
32. Formation of local innovation systems within the marketing management methodology / Asaul A.N., Asaul M.A., Asaul N.A., Zaytsev S.V., Zaytsev N.S. St. Petersburg: ANO "IPEV", 2025. 400 p. ISBN: 978-5-91460-078-2 EDN: QLMDNG
33. Flyvbjerg B., Bruzelius N., Rothengatter W. Megaprojects and Risk: An Anatomy of Ambition. Cambridge: Cambridge University Press, 2003. - 207 p. DOI: 10.1017/CBO9781107050891
34. Gann D. M. Building Innovation: Complex Constructs in a Changing World. London: Thomas Telford, 2000. - 257 p.
35. North D.C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. - 152 p. DOI: 10.1017/CBO9780511808678
36. Williamson O.E. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. New York: Free Press, 1985. 450 p.
37. Winch G. M. Managing Construction Projects. 2nd ed. Chichester: Wiley-Blackwell, 2010. - 544 p.

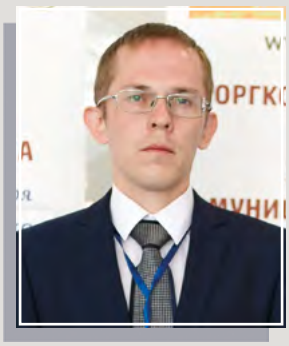
Статья поступила в редакцию 29.08.2026; принята к публикации 10.10.2026

Научный информационно-аналитический журнал
МУНИЦИПАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ

УДК 332/352
DOI: 10.52176/2304831X_2026_05_27
EDN: https://elibrary.ru/llqbos

Проблемы и перспективы развития городских и сельских территорий в оценках глав муниципальных образований Северо-Западного федерального округа

Problems and prospects of urban and rural territories development in the assessments of the heads of municipalities of the North-Western Federal District



Николай Владимирович Ворошилов
Федеральное государственное бюджетное учреждение науки «Вологодский научный центр Российской академии наук», старший научный сотрудник центра исследования пространственного развития социально-экономических систем, кандидат экономических наук, ORCID: 0000-0002-5565-1906; Web of Science Researcher ID: I-8233-2016; SPIN-код: 7224-2322, AuthorID: 633040
160014, Россия, г. Вологда, ул. Горького, д. 56 а
e-mail: niks789@yandex.ru

Nikolai Vladimirovich Voroshilov
Vologda Research Center of the Russian Academy of Sciences, Senior Researcher of the Center for the Study of Spatial Development of Socio-Economic Systems, Candidate of Sciences (Economics), ORCID: 0000-0002-5565-1906; Web of Science Researcher ID: I-8233-2016; SPIN-код: 7224-2322, AuthorID: 633040
56 A, Gorky Street, Vologda, Russia, 160014
e-mail: niks789@yandex.ru

© Ворошилов Н.В., 2026

Аннотация.
Одним из способов анализа особенностей и проблем развития муниципальных образований, а также эффективности реализации федерального законодательства на местах (в том числе применительно к новому этапу реформирования системы местного самоуправления в соответствии с федеральным законом № 33-ФЗ от 20.03.2025 г.) является проведение экспертных (анкетных) опросов глав муниципалитетов. Также важно выявлять специфику городской и сельской местности. Такое исследование в 2025 году было проведено на материалах муниципалитетов Северо-Западного федерального округа. Использовались как стандартные общенаучные, так и прикладные методы исследований (социологический/экспертный опрос). По итогам анализа зафиксировано, что в сельских муниципалитетах (в них проживает только сельское население) сложилась более проблемная ситуация в сфере демографии и экономического развития, на рынке труда, а также в сфере транспорта и услуг связи. Показано, что у органов местного самоуправления таких территорий меньше возможностей по решению задач и имеющихся проблем в их развитии. Обосновано, что для решения данных задач необходима реализация дифференцированного подхода к разным типам (группам) территорий.

Ключевые слова.
Городские территории, сельские территории, муниципальные образования, субъект РФ, Северо-Западный федеральный округ, анкетный опрос.

Abstract.
One of the ways to analyze the characteristics and problems of municipal development, as well as the effectiveness of implementing federal legislation at the local level (including in relation to the new stage of reform of the local self-government system in accordance with Federal Law No. 33-FZ dated 20.03.2025), is to conduct expert (questionnaire) surveys of municipal heads. It is also important to identify the specific features of urban and rural areas. Such a study was conducted in 2025 using materials from municipalities in the Northwestern Federal District. Both standard general scientific and applied research methods (sociological/expert survey) were used. The analysis revealed that rural municipalities (which are inhabited only by rural populations) have a more problematic situation in terms of demographics and economic development, the labour market, and the transport and communications sectors. It has been shown that local government bodies in such territories have fewer opportunities to address the tasks and existing problems related to their development. It has been substantiated that to address these tasks, it is necessary to implement a differentiated approach to different types (groups) of territories.

Keywords.
Urban territories, rural territories, municipalities, subject of the Russian Federation, North-Western Federal District, questionnaire survey.

Введение

Муниципальные образования России значительно различаются по факторам (природные ресурсы и условия, экономико-географическое положение, производственный и человеческий потенциал, рыночная и институциональная среда, производственная и социальная инфраструктура и др.) и параметрам социально-экономического развития (объёмы производства промышленной и сельскохозяйственной продукции, доходы и расходы местного бюджета, уровень жизни населения и т.д.). Соответственно в деятельности органов власти различного уровня по развитию муниципалитетов важно учитывать специфику и факторы различных территорий, в том числе в целях обеспечения более эффективного расходования бюджетных средств на реализацию различных мероприятий и проектов в целях достижения конкретных, измеримых целей развития различных сфер муниципалитета.

В Стратегии пространственного развития РФ на период до 2030 г. с прогнозом до 2036 г.[1] закреплены принципы пространственного развития страны, в том числе принцип дифференцированного подхода к развитию различных территорий и населенных пунктов.

Кроме того, важным фактором, оказывающим значимое влияние на развитие муниципалитетов с 2025 г., является новый федеральный закон о местном самоуправлении № 33-ФЗ от 20.03.2025 г.[2] (далее

1 Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.12.2024 г. № 4146-р // URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411143583/?ysclid=mseexyiy1m700248287 (дата обращения: 27.07.2026 г.)

2 Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти: федеральный закон от 20.03.2025 г. № 33-ФЗ // URL: https://ivo.garant.ru/#/document/411718599 (дата обращения: 27.07.2026 г.)

по тексту – 33-ФЗ), который вступил в силу с 19.06.2025 г. (положения закона в части установления нового перечня полномочий органов местного самоуправления вступят в силу с 1 января 2028 г.). Основные нововведения данного закона заключаются в следующем:

– возможность функционирования как одноуровневой системы территориальной организации местного самоуправления (будет в большинстве субъектов РФ), так и двухуровневой модели;

– нормативное закрепление встраивания органов местного самоуправления (далее по тексту – МСУ) в единую систему публичной власти в стране;

– установление возможности настройки в соответствии с законом субъекта РФ перечня полномочий для отдельных видов муниципалитетов с учётом специфики их развития и наличия реальных возможностей органов местного самоуправления исполнять самостоятельно те или иные полномочия.

Российскими учёными, экспертами (смотрите, например, следующие публикации [2; 5; 6; 12]) определены особенности и дискуссионные моменты данного федерального закона, обозначены пути их устранения, а также оценена текущая ситуация в сфере функционирования системы местного самоуправления в России.

Информационные ресурсы Росстата[3] показывает, что на 01.01.2025 г. в России функционировал 17051 муниципалитет; в субъектах Северо-Западного федерального округа (далее по тексту – СЗФО) было 935 муниципалитетов. На 01.01.2026 г. число муниципалитетов сократилось до 13698 (в СЗФО – до 715). Продолжаются процессы преобразования муниципальных районов в муниципальные округа уже в соответствии с новым федеральным законом № 33-ФЗ.

Важнейшим индикатором функционирования муниципалитетов является состояние доходов местных бюджетов. В России по-прежнему сохраняется низкая финансово-экономическая самостоятельность органов местного самоуправления: в среднем по всем муниципалитетам России и СЗФО доля налоговых и неналоговых (собственных) доходов в общей величине доходов бюджетов муниципалитетов составляла 38-39% (табл. 1), уменьшившись по сравнению с 2009 г. на 1,5-1,7 п.п. Более высокое значение данного показателя характерно для городских округов и городских поселений (44% и 49% в среднем по стране), что обусловлено тем, что именно в данных территориальных образованиях имеется существенный экономический потенциал, а соответственно и налоговая база.

Таблица 1

Доля налоговых и неналоговых доходов в общем объёме доходов местных бюджетов (в среднем по муниципалитетам всех субъектов РФ и муниципалитетам субъектов РФ, входящих в Северо-Западный федеральный округ, %

Вид муниципального образования	В среднем по всем субъектам РФ			В среднем по субъектам СЗФО		
	2009 г.	2025 г.	2025 г. к 2009 г., п.п.	2009 г.	2025 г.	2025 г. к 2009 г., п.п.
Внутригородские муниципалитеты городов федерального значения	55,0	27,7	-27,3	78,7	11,8	-67,0
Муниципальные округа	-	33,4	-	-	35,0	-
Городские округа	51,6	43,9	-7,8	52,1	42,5	-9,6
Городские округа с внутригородским делением	-	50,6	-	-	-	-
Внутригородские районы	-	28,4	-	-	-	-
Муниципальные районы	24,9	27,9	+3,0	26,7	35,8	+9,1
Городские поселения	-	48,7	-	-	55,0	-

3 База данных показателей муниципальных образований (Росстат) // URL: http://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/munst.htm (дата обращения: 27.07.2026 г.)

Сельские поселения	-	35,7	-	-	42,0	-
Городские и сельские поселения	40,6	41,3	+0,7	42,0	50,6	+8,6
В среднем по всем муниципалитетам	39,4	37,7	-1,7	40,0	38,5	-1,5

* Источник: рассчитано автором на основе данных Федерального казначейства России[4].

Указанная ситуация свидетельствует о наличии системных проблем в развитии муниципальных образований и института местного самоуправления, а также неравномерности процессов и параметров развития различных видов муниципалитетов и муниципалитетов одного вида (например, муниципальных округов) внутри субъекта РФ.

Поэтому важной научной и практической задачей является разработка универсальной типологии муниципальных образований, позволяющей реализовывать дифференцированный подход к разным типам муниципальных образований.

В рамках данных типологий как правило анализируются количественные параметры (показатели, индикаторы) развития муниципалитетов, выявляется специфика и проблемы каждой группы территорий. Российскими учёными предложено множество типологий муниципальных образований, в основе которых могут лежать как простые, однофакторные критерии (например, периферийность [10; 11], доля сельского населения [10] и др.), так и более сложные, многофакторные критерии (положение муниципалитета в системе территориальной организации населения и хозяйства, численность и плотность населения, специализация экономики, уровень социально-экономического развития и др.) [1; 3; 4; 7; 8; 9; 10].

Однако важным является также и выявление качественных оценок относительно состояния, проблем и перспектив развития разных групп (типов) территорий. Такие оценки могут быть получены на основе проведения анкетных (экспертных) опросов глав муниципальных образований, жителей и представителей бизнеса соответствующих муниципалитетов. Соответственно целью данной статьи выявление специфики, проблем и определение перспектив развития городских и сельских муниципальных образований макрорегиона (муниципалитетов с преобладанием городского или сельского населения) на основе результатов анкетного (экспертного) опроса глав муниципалитетов субъектов Северо-Западного федерального округа. Данный опрос был проведён в июле-сентябре 2025 года[5].

Результаты опроса были определены как в среднем по всем участникам опроса, так и в разрезе типологических групп муниципалитетов, выделенных по критерию доли сельского населения в общей итоговой численности населения муниципалитета.

Основная часть

Рассмотрим основные результаты опроса глав муниципалитетов субъектов СЗФО 2025 года. В муниципальных образованиях данного макрорегиона, которые имеют статус сельских поселений, сложилась наиболее сложная (проблемная) ситуация в социально-экономическом развитии: от 40 до 60% (табл. 2) ответивших респондентов указали на «плохое» и «очень плохое» положение (состояние) дел в сфере рынка труда и демографии (на демографию указали также и 64% опрошенных глав полностью сельских районов/округов), экономики, транспорта и услуг связи.

У органов местного самоуправления сельских территорий низкие возможности самостоятельного решения многих проблем (от 50 до 66% респондентов выбрали варианты ответа «крайне низкие» и «низкие»; табл. 3), в частности в сфере экономического развития, ЖКК, трудоустройства населения, обеспечения нуждающегося населения жильём и транспортными услугами, стимулирования малого бизнеса,

4 Исполнение бюджетов. Консолидированные бюджеты субъектов Российской Федерации и бюджетов территориальных государственных внебюджетных фондов // URL: https://roskazna.gov.ru/ispolnenie-byudzhetov/konsolidirovannye-byudzhety-subektov-rossijskoj-federacii (дата обращения: 27.07.2026 г.)

5 Письмо рассылалось от Вологодского научного центра РАН на электронные почты органов местного самоуправления всех муниципалитетов СЗФО. Автор данной статьи является разработчиком анкеты и организатором всех работ по проведению опроса и обработке его результатов

Таблица 2

Оценка главами муниципалитетов СЗФО состояния положения дел в ключевых сферах развития муниципалитета (суммарная доля респондентов, выбравших варианты ответа «очень плохое» и «плохое» состояние/положение), в % от ответивших

Сфера развития муниципалитета	Сельские поселения	Полностью сельские районы/ округа	Преимущественно сельские муниципалитеты	Преимущественно городские муниципалитеты	Городские округа
Трудоустройство	60,0	18,2	18,2	16,0	9,5
Демографическая ситуация	58,1	63,6	36,4	30,0	40,0
Экономическое развитие	55,6	18,2	18,2	12,0	9,5
Диверсифицированность экономики	46,5	18,2	18,2	22,0	10,0
Транспортные услуги населению	42,2	0,0	27,3	12,5	9,5
Услуги связи (Интернет, мобильная связь)	40,0	27,3	25,0	8,0	4,8
Здравоохранение	33,3	9,1	36,4	26,0	23,8
Жилищная обеспеченность	28,9	18,2	16,7	22,0	4,8
Отдых и культура	27,9	10,0	0,0	8,0	0,0
Развитие дорожно-транспортной инфраструктуры	27,3	9,1	9,1	26,0	9,5
Жилищно-коммунальное обслуживание	26,7	9,1	25,0	10,4	9,5
Материальное благосостояние населения	24,4	10,0	10,0	4,0	9,5
Образование	20,0	0,0	0,0	4,0	0,0
Общественная безопасность	18,2	9,1	0,0	8,0	4,8
Экология	0,0	0,0	0,0	6,3	4,8

* Источник: составлено автором на основе результатов анкетного (экспертного) опроса глав муниципальных образований субъектов СЗФО, проведённого в 2025 г.

Примечание. Здесь и в последующих таблицах типы муниципалитетов СЗФО следующие: «Сельские поселения» (муниципалитеты со 100% долей сельского населения); «Полностью сельские округа/районы» (в них доля сельского населения – 100%); «Преимущественно сельские муниципалитеты» (от 50 до 99,9% сельского населения); «Преимущественно городские муниципалитеты» (от 0 до 49,9% сельского населения); «Городские округа» (сельское население отсутствует или его доля минимальна).

образования. Заметная доля глав (до 58%), указавших на низкие возможности в данных сферах, отмечается и среди других муниципалитетов. Однако отметим, что большинство указанных сфер развития не входят в спектр полномочий органов местного самоуправления сельских поселений.

Для всех групп территорий характерны одинаковые факторы, которые ограничивают возможности местных органов власти в решении задач и проблем развития муниципалитета (на высокую значимость данных факторов указали от 33 до 91% респондентов; табл. 4): слабая финансово-экономическая база (недостаток собственных доходов бюджетов и финансовой поддержки со стороны государства), отсутствие стратегии развития муниципалитета или невозможность её полноценной реализации в силу ограниченности ресурсов, пассивность местного населения. Для сельских поселений и полностью сельских муниципалитетов значимым является также недостаточно эффективное сотрудничество между органами государственной власти региона и органами МСУ, зависимость от региональных органов власти, отсутствие эффективных механизмов согласования интересов населения, бизнеса и органов власти, недостаток квалифицированных кадров в органах МСУ (на данные варианты ответа указали от 46 до 82% респондентов из данных групп территорий).

Таблица 3

Оценка респондентами (главами муниципалитетов СЗФО) возможностей органов МСУ в решении проблем и задач в различных сферах развития муниципалитета (представлена сумма долей респондентов, отметивших варианты ответа «низкие» и «крайне низкие» возможности), в % от ответивших

Сфера развития муниципалитета (направление деятельности органов местного самоуправления)	Сельские поселения	Полностью сельские районы/ округа	Преимущественно сельские муниципалитеты	Преимущественно городские муниципалитеты	Городские округа
Формирование экономической базы муниципалитета	65,9	0,0	27,3	30,0	23,8
Жилищно-коммунальное хозяйство	65,2	18,2	41,7	46,8	19,0
Проблема безработицы и трудоустройства	63,0	9,1	27,3	49,0	28,6
Обеспечение населения жильем	60,9	45,5	54,5	58,3	45,0
Обеспечение жителей транспортными услугами	59,1	0,0	27,3	33,3	9,5
Развитие малого бизнеса	52,2	27,3	27,3	26,0	19,0
Обеспечение качественного образования	50,0	0,0	0,0	27,1	4,8
Туристская привлекательность	47,8	9,1	18,2	35,4	23,8
Повышение роли населения в развитии территорий	43,5	0,0	36,4	6,0	19,0
Социальная защита населения	35,6	0,0	0,0	21,3	19,0
Общественный порядок	34,8	10,0	45,5	41,7	47,6
Экология	33,3	9,1	18,2	20,4	23,8
Автомобильные дороги местного значения	32,6	18,2	45,5	31,3	28,6
Культура, отдых детей и взрослых	26,1	0,0	0,0	6,1	0,0
Благоустройство населённых пунктов	15,2	0,0	9,1	4,1	14,3

* Источник: составлено автором на основе результатов анкетного (экспертного) опроса глав муниципальных образований субъектов СЗФО, проведённого в 2025 г.

Таблица 4

Оценка респондентами (главами муниципалитетов СЗФО) значимости факторов развития муниципалитетов (суммарная доля респондентов, выбравших вариант ответа «очень значимы»), в % от ответивших

Фактор	Сельские поселения	Полностью сельские районы/округа	Преимущественно сельские муниципалитеты	Преимущественно городские муниципалитеты	Городские округа
Недостаток собственных доходов местного бюджета	89,1	90,9	75,0	82,0	85,7
Ограниченность, недостаток финансовой поддержки со стороны вышестоящих органов власти	76,1	63,6	75,0	52,0	45,0
Отсутствие стратегии развития муниципального образования и/или невозможность её полноценной реализации в силу ограниченности ресурсов и возможностей муниципалитета	60,0	45,5	36,4	53,1	42,9

Пассивность местного населения	56,5	54,5	45,5	40,0	33,3
Отсутствие эффективного сотрудничества с региональными органами власти	54,3	45,5	27,3	30,0	33,3
Зависимость органов МСУ от действий, решений органов государственной власти субъекта РФ	54,3	54,5	33,3	42,9	38,1
Отсутствие эффективных механизмов учёта баланса интересов власти, бизнеса и населения в развитии муниципалитета	47,8	45,5	45,5	36,0	42,9
Неукомплектованность органов местного самоуправления квалифицированными кадрами	45,7	81,8	75,0	54,0	38,1
Недостаточность объектов имущества	43,5	36,4	36,4	20,4	57,1
Бюрократические проволочки органов государственной власти	41,3	9,1	36,4	18,4	33,3
Недостаточно эффективное сотрудничество между органами МСУ района и входящих в его состав поселений	40,0	10,0	18,2	16,3	20,0
Ограниченность полномочий органов МСУ в сфере экономики	37,8	27,3	9,1	30,0	47,6
Недостаток информации о ресурсах развития муниципалитета	37,0	36,4	40,0	31,3	33,3
Несовершенство нормативной базы федерального и регионального уровней в сфере местного самоуправления	31,1	18,2	27,3	30,6	38,1
Недостаточная согласованность документов стратегического и территориального планирования федерального, регионального и местного уровней	31,1	18,2	41,7	14,0	28,6
Неготовность и неумение органов местного самоуправления отстаивать интересы людей и территорий	31,1	45,5	27,3	35,6	23,8

* Источник: составлено автором на основе результатов анкетного (экспертного) опроса глав муниципальных образований субъектов СЗФО, проведённого в 2025 г.

Большинство глав муниципалитетов (за исключением сельских поселений) в целом положительно относятся к новому федеральному закону о местном самоуправлении: доля респондентов, выбравших варианты ответа «Положительно» и «Скорее положительно» составила от 67 до 95% (табл. 5). Более трети глав сельских поселений негативно относятся к закону, так как уже находились в 2025 г. в стадии преобразования в муниципальный округ или ожидают этого в 2026 г. Четверть глав преимущественно сельских муниципалитетов пока затрудняются ответить, так как закон только вступил в силу и окончательные изменения с точки зрения полномочий и возможностей органов МСУ будут понятны с 2027 г.

Таблица 5

Оценка респондентами (главами муниципалитетов СЗФО) изменений в организации системы местного самоуправления в России в соответствии с новым федеральным законом № 33-ФЗ, в % от числа ответивших

Варианты ответа	Сельские поселения	Полностью сельские районы/ округа	Преимущественно сельские муниципалитеты	Преимущественно городские муниципалитеты	Городские округа
Положительно и скорее положительно	41,3	81,8	66,7	76,5	95,2
Отрицательно и скорее отрицательно	37,0	9,1	8,3	11,8	4,8
Затрудняюсь ответить	21,7	9,1	25,0	11,8	0,0

* Источник: составлено автором на основе результатов анкетного (экспертного) опроса глав муниципальных образований субъектов СЗФО, проведённого в 2025 г.

Большинство глав полностью сельских районов/округов (73%; табл. 6), преимущественно городских муниципалитетов (55%) и городских округов (57%) ожидают повышения роли органов местного самоуправления в решении задач и проблем развития муниципалитетов.

В свою очередь большинство глав сельских поселений (48%) ожидают снижение роли органов МСУ. Можно предположить, что это обусловлено только ещё началом реализации нового федерального закона о местном самоуправлении (2025 г.), так и ожиданием дальнейшего упразднения поселенческого уровня управления в СЗФО в 2025-2026 гг.

Соответственно закономерно, что большинство (67%; табл. 7) опрошенных глав сельских поселений и почти половина (46%) глав полностью сельских районов/ округов указывают в своих ответах на важность сохранения двухуровневой модели (системы) территориальной организации местного самоуправления.

Это позволит также сохранить ими и свой статус главы самостоятельного муниципалитета, а не стать просто руководителем территориального органа, подразделения администрации уже муниципального или городского округа.

Важность формирования и развития городских и сельских агломераций отмеча-

Таблица 6

Оценка респондентами (главами муниципалитетов СЗФО) возможного изменения роли органов МСУ в решении проблем и задач развития муниципалитетов условиях нового федерального закона № 33-ФЗ, в % от числа ответивших

Варианты ответа	Сельские поселения	Полностью сельские районы/ округа	Преимущественно сельские муниципалитеты	Преимущественно городские муниципалитеты	Городские округа
Повысится и скорее повысится	17,4	72,7	41,7	54,9	57,1
Понизится и скорее понизится	47,8	9,1	16,7	19,6	38,1
Затрудняюсь ответить	34,8	18,2	41,7	23,5	4,8

* Источник: составлено автором на основе результатов анкетного (экспертного) опроса глав муниципальных образований субъектов СЗФО, проведённого в 2025 г.

Таблица 7

Оценка респондентами (главами муниципалитетов СЗФО) необходимости сохранения двухуровневой системы территориальной организации МСУ во всём субъекте РФ или в отдельных его территориях в условиях реализации нового федерального закона № 33-ФЗ, в % от числа ответивших

Варианты ответа (нужно ли сохранение?)	Сельские поселения	Полностью сельские районы/ округа	Преимущественно сельские муниципалитеты	Преимущественно городские муниципалитеты	Городские округа
Да и скорее да	67,4	45,5	25,0	36,7	33,3
Нет и скорее нет	23,9	54,5	58,3	51,0	57,1
Затрудняюсь ответить	8,7	0,0	16,7	12,2	9,5

* Источник: составлено автором на основе результатов анкетного (экспертного) опроса глав муниципальных образований субъектов СЗФО, проведённого в 2025 г.

ют лишь около половины (50-54%; табл. 8) глав сельских поселений и большинство глав остальных территорий (от 73 до 90%). Данное отношение глав обусловлено наличием у них опасений потерять самостоятельность и локальную идентичность при реализации тех или иных форм и механизмов интеграции в рамках единого агломерационного образования.

Что касается перераспределения (передачи) полномочий между органами государственной власти субъекта РФ и органами МСУ, то здесь можно отметить следующее:

1) По пункту 2 статьи 32 федерального закона № 33-ФЗ главы сельских поселений, в отличие от глав остальных муниципалитетов, высказались за исполнение следующих полномочий органами государственной власти субъекта РФ: «поддержка социально ориентированных НКО» (72% руководителей сельских поселений и 55% глав полностью сельских районов/округов); «осуществление …. отдельных видов муниципального контроля…» (60%); «содействие развитию малого и среднего предпринимательства…» (60%); «обеспечение жителей … услугами связи, общественного питания…» (52%);

2) По пункту 3 ст. 32 федерального закона № 33-ФЗ опрошенные главы сельских поселений и полностью сельских районов/ округов, в отличие от глав остальных муниципалитетов, высказались за исполнение следующих полномочий на региональном уровне: «…правила использования водных объектов общего пользования для личных и бытовых нужд…» (65 и 91% соответственно); «программы комплексного развития систем … инфраструктуры…»

Таблица 8

Распределение ответов респондентов (глав муниципалитетов СЗФО) на вопрос «Позволит ли целенаправленное формирование и содействие со стороны органов власти развитию городских и сельских агломераций более эффективно решать вопросы и проблемы развития муниципальных образований, более эффективно управлять пространственным развитием страны, регионов и муниципалитетов?» (доля ответивших, выбравших варианты ответа «Да» и «Скорее да»), %

Варианты ответа	Сельские поселения	Полностью сельские районы/ округа	Преимущественно сельские муниципалитеты	Преимущественно городские муниципалитеты	Городские округа
Городские агломерации	50,0	75,0	72,7	79,6	85,7
Сельские агломерации	54,3	90,0	81,8	72,9	90,0

* Источник: составлено автором на основе результатов анкетного (экспертного) опроса глав муниципальных образований субъектов СЗФО, проведённого в 2025 г.

(59 и 55%); «программы в области энергосбережения и повышения энергоэффективности…» (56 и 64%); «комплексные кадастровые работы и утверждение карты-плана территории» (61% глав сельских поселений).

На основе мнений опрошенных в 2025 году глав муниципалитетов СЗФО выявлены (определены) приоритетные направления совершенствования государственной политики в области местного самоуправления:

– развитие форм и инструментов поддержки данного института (форм участия населения в развитии муниципалитетов и населённых пунктов, механизмов стимулирования органов МСУ к повышению эффективности муниципального управления) в рамках разработки и реализации специальных госпрограмм субъекта РФ по развитию местного самоуправления;

– дальнейшая конкретизация полномочий органов местного самоуправления (оптимальное распределение полномочий между органами госвласти и органами МСУ в соответствии с новым федеральным законом № 33-ФЗ, уточнение формулировок полномочий и т.д.);

– обеспечение соответствия объёма полномочий, закрепленных за данным уровнем власти, и объёма финансовых и иных ресурсов, закреплённых за органами МСУ (в том числе совершенствование системы межбюджетных отношений в направлении учёта специфики различных муниципалитетов, продолжение практики замены дотаций на выравнивание дополнительными отчислениями в местные бюджеты от НДФЛ);

– проработка механизмов разработки и обеспечения реализации стандартов качества жизни населения для городской и сельской местности.

Вместе с тем каждое обозначенное направление требует тщательной проработки с заинтересованным участием органов государственной власти и местного самоуправления, представителями научного и экспертного сообщества.

Заключение

В ходе проведённого исследования на основе результатов экспертного опроса глав муниципальных образований субъектов Северо-Западного федерального округа выявлено наличие значительных различий между муниципалитетами СЗФО (в зависимости от того, преобладает в муниципалитете городское или сельское население) по состоянию и остроте проблем в ключевых сферах социально-экономического развития муниципалитета, возможностей органов местного самоуправления по самостоятельному решению задач и проблем развития территорий.

Дальнейшими задачами в развитии данного исследования могут стать:

– обоснование и разработка комплексной, системной типологии муниципальных образований макрорегиона (федерального округа) и региона (субъект РФ), учитывающей положение каждого муниципалитета в системе территориальной организации населения и хозяйства, общий уровень его социально-экономического развития и иные факторы.

– выявление тенденций (в кратко-, средне- и долгосрочном периодах), проблем и факторов социально-экономического развития групп (типов) территорий макрорегиона;

– проработка предложений, идей для органов госвласти субъектов РФ и органов МСУ по практической реализации принципа дифференцированного подхода в отношении различных видов (типов) муниципалитетов.

Статья подготовлена в рамках государственного задания для ФГБУН ВолНЦ РАН по теме НИР «Факторы и инструменты обеспечения сбалансированного пространственного развития регионов России в условиях обострения больших вызовов» (FMGZ-2025-0013).

Список источников:

1. Белоусова Е.А., Кайбичева Е.И. Пространственная типология муниципальных образований в условиях трансформации системы местного самоуправления // Проблемы развития территории. 2025. Т. 29. № 4. С. 33-49. DOI: 10.15838/ptd.2025.4.138.3 EDN: FSQBVL
2. Ворошилов Н.В. Особенности и перспективы новой реформы местного самоуправления в России // Федерализм. 2025. Т. 30. № 4 (120). С. 136-152. DOI: 10.21686/2073-1051-2025-4-136-152 EDN: YJQWUA
3. Ворошилов Н.В. Типологии муниципальных образований для целей управления // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2026. № 1. С. 112-130. DOI: 10.24412/2071-6435-2026-1-112-130 EDN: YAUYMA
4. Дружинин А.Г., Кузнецова О.В. Районирование в пространственном развитии современной России: проблемные вопросы теории и практики // Федерализм. 2025. Т. 30. № 2 (118). С. 79-97. DOI: 10.21686/2073-1051-2025-2-79-97 EDN: LAVEJV
5. Зотов В.Б. Будущее местного самоуправления в России // Муниципальная академия. 2025. № 3. С. 6-12. DOI: 10.52176/2304831X_2025_03_6 EDN: AYASUV
6. Кискин Е.В. Новый закон о местном самоуправлении в России: тактика или стратегия (опыт факторного анализа) // Федерализм. 2025. Т. 30. No 1 (117). С. 32-51. DOI: 10.21686/2073-1051-2025-1-32-51 EDN: XKCSRW
7. Кузнецова О.В. Муниципальные образования России: новые подходы к типологизации и оценке социально-экономической ситуации // Региональные исследования. 2024. № 3 (83). С. 4-15. DOI: 10.5922/1994-5280-2024-3-1 EDN: OTDVOT
8. Ромашина А.А. Типология муниципальных образований России по специализации экономики и положению в системе расселения // Региональные исследования. 2019. № 3. С. 42-52. DOI: 10.5922/1994-5280-2019-3-4 EDN: HBEJUG
9. Соколова С.В. Теоретические основы экономического зонирования территорий Российской Федерации // Муниципальная академия. 2025. № 2. С. 168-175. DOI: 10.52176/2304831X_2025_02_168 EDN: MJUUDP
10. Социально-экономическое развитие муниципальных образований Вологодской области. 2000-2023 гг.: информационно-аналитический бюллетень. Выпуск 11 / под общ. ред. Т.В. Усковой, Н.В. Ворошилова. Вологда: ВолНЦ РАН, 2024. 132 с.
11. Устойчивое развитие сельских территорий Алтайского края: социально-экономические и пространственные аспекты: коллективная монография / науч. ред. А.Я. Троцковский. Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2013. 330 с.
12. Широков А.Н. Время вспомнить и осмыслить // Муниципальная академия. 2025. № 5. С. 12-23. DOI: 10.52176/2304831X_2025_05_12 EDN: AJPOBC

References:

1. Belousova E.A., Kaibicheva E.I. Spatial typology of municipalities amidst the transformation of the local self-government system // Problems of Territory's Development. 2025. Vol. 29. No. 4. Pp. 33-49. DOI: 10.15838/ptd.2025.4.138.3 EDN: FSQBVL
2. Voroshilov N.V. Features and prospects of the new local self-government reform in Russia // Federalism. 2025. Vol. 30. No. 4 (120). Pp. 136-152. DOI: 10.21686/2073-1051-2025-4-136-152 EDN: YJQWUA
3. Voroshilov N.V. Typologies of municipalities for management purposes // ETAP: Economic Theory, Analysis, and Practice. 2026. No. 1. Pp. 112-130. DOI: 10.24412/2071-6435-2026-1-112-130 EDN: YAUYMA
4. Druzhinin A.G., Kuznetsova O.V. Zoning in the spatial development of modern Russia: problematic issues of theory and practice // Federalism. 2025. Vol. 30. No. 2 (118). Pp. 79-97. DOI: 10.21686/2073-1051-2025-2-79-97 EDN: LAVEJV
5. Zotov V.B. The Future of Local Self-Government in Russia // Municipal Academy. 2025. No. 3. P. 6–12. DOI: 10.52176/2304831X_2025_03_6 EDN: AYASUV
6. Kiskin E.V. The New Law on Local Self-Government in Russia: Tactics or Strategy (A Factor Analysis Approach) // Federalism. 2025. Vol. 30. No. 1 (117). P. 32–51. DOI: 10.21686/2073-1051-2025-1-32-51 EDN: XKCSRW
7. Kuznetsova O.V. Municipal Entities in Russia: New Approaches to Typology and Assessment of the Socio-Economic Situation // Regional Studies. 2024. No. 3 (83). P. 4–15. DOI: 10.5922/1994-5280-2024-3-1 EDN: OTDVOT
8. Romashina A.A. Typology of Russian Municipal Entities Based on Economic Specialization and Position within the Settlement System // Regional Studies. 2019. No. 3. P. 42–52. DOI: 10.5922/1994-5280-2019-3-4 EDN: HBEJUG
9. Sokolova S.V. Theoretical Foundations of Economic Zoning of Russian Federation Territories // Municipal Academy. 2025. No. 2. P. 168–175. DOI: 10.52176/2304831X_2025_02_168 EDN: MJUUDP
10. Socio-economic development of municipalities in the Vologda Oblast, 2000–2023: an information and analytical bulletin. Issue 11 / ed. by T.V. Uskova and N.V. Voroshilov. Vologda: VolRC RAS, 2024. 132 p.
11. Sustainable development of rural areas in Altai Krai: socio-economic and spatial aspects: a collective monograph / ed. by A.Ya. Trotskovsky. Barnaul: Altai University Press, 2013. 330 p.
12. Shirokov A.N. Time to reflect and comprehend // Municipal Academy. 2025. No. 5. P. 12–23. DOI: 10.52176/2304831X_2025_05_12 EDN: AJPOBC

Статья поступила в редакцию 29.08.2026; принята к публикации 10.10.2026

УДК 338.48:069
DOI: 10.52176/2304831X_2026_05_38
EDN: https://elibrary.ru/wgqdud

Корпоративный музей как инструмент управления развитием туристско-рекреационного потенциала территории (на примере Музея городского хозяйства Москвы)

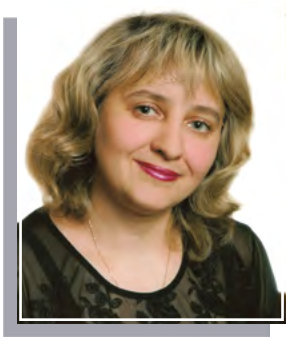
The Corporate Museum as a Tool for Managing the Development of a Territory's Tourism and Recreational Potential (A Case Study of the Museum of Moscow's Urban Economy)



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

© *Чуев С.В., Хмельченко Е.Г., Рахчеева М.В., Ямчук Е.В., 2026*
Муниципальная академия, 2026, № 5, с. 38–49.



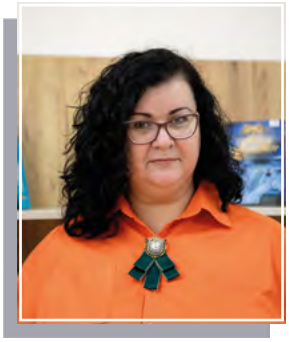
Елена Геннадьевна Хмельченко
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат биологических наук, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3772-6094, Web of Science Researcher ID: https://www.researcherid.com/rid/D-2770-2019, SPIN-код: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



Мария Витальевна Рахчеева
Музей городского хозяйства Москвы, директор, кандидат биологических наук
129223, Россия, Москва, проспект Мира, 119, стр. 5
e-mail: mvegorova@mail.ru

Maria Rakhcheeva
Museum of Urban Economy of Moscow, director, PhD;
119 Mira Avenue, bldg. 5, Moscow, Russia, 129223;
e-mail: mvegorova@mail.ru



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

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

Аннотация.

В статье обосновывается положение о том, что современный корпоративный музей выступает не столько элементом культурной инфраструктуры компании, сколько активным агентом развития туристско-рекреационного потенциала территории. На основе анализа отечественных и зарубежных публикаций уточнены понятие и функции корпоративного музея, показана его эволюция от закрытой ведомственной институции к публичному интерактивному пространству. Предложена система критериев оценки туристско-рекреационного потенциала корпоративного музея, объединяющая содержательный, коммуникационный, инфраструктурный и интеграционный потенциалы. Эмпирическую базу исследования составили годовые отчеты Музея городского хозяйства Москвы за 2022–2025 гг. Выявлены механизмы воздействия корпоративного музея на туристско-рекреационную систему мегаполиса: диверсификация туристского предложения, формирование сегментов образовательного, промышленного и событийного туризма, развитие инклюзивных и межъязыковых форм обслуживания, сетевое взаимодействие с органами власти, бизнесом и институциями культуры. Определены приоритетные направления дальнейшей реализации потенциала музея как туристского объекта; предложена матрица оценки влияния мероприятий на составляющие туристско-рекреационного потенциала.

Ключевые слова.

Корпоративный музей, туристско-рекреационный потенциал, музейный туризм, промышленный туризм, образовательный туризм, событийный туризм, музейная дестинация.

Abstract.

The article substantiates the position that a modern corporate museum acts not merely as an element of a company's cultural infrastructure but as an active agent in developing the tourist and recreational potential of a territory. Based on the analysis of Russian and international publications, the concept and functions of the corporate museum are clarified, and its evolution from a closed departmental institution to a public interactive space is shown. The author proposes a criteria system for assessing the tourist and recreational potential of a corporate museum, combining content, communication, infrastructure and integration components. The empirical basis of the study is the annual reports of the Moscow Urban Economy Museum for 2022–2025. The mechanisms of the museum's impact on the tourist and recreational system of the metropolis are identified: diversification of the tourist offer, formation of educational, industrial and event tourism segments, development of inclusive and multilingual services, and networking with authorities, business and cultural institutions. Priority directions for further realization of the museum's potential as a tourist attraction are determined, and a matrix for assessing the impact of the proposed measures is presented.

Keywords.

Corporate museum, tourist and recreational potential, museum tourism, industrial tourism, educational tourism, event tourism, museum destination.

Введение

Туризм как отрасль народного хозяйства оказывает существенное влияние на социально-экономическое развитие как Российской Федерации в целом, так и отдельных ее субъектов. Правовую основу единого туристского рынка страны, принципы рационального использования туристских ресурсов и меры государственной поддержки отрасли закрепляет Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации»[1]. Новые стратегические ориентиры заданы национальным проектом «Туризм и гостеприимство», предусматривающим увеличение к 2030 году числа внутренних туристских поездок до 140 млн в год и повышение доли туризма в валовом внутреннем продукте страны до 5%[2]. При этом в последние десятилетия наблюдается трансформация туристского спроса: экспертное сообщество фиксирует смещение акцента от пассивного отдыха к активному, опытному и образовательному туризму, в рамках которого потребитель стремится к получению уникальных впечатлений и глубинному пониманию посещаемой территории [1; 3]. Современные мегаполисы, включая Москву, находятся в условиях жесткой конкуренции за туристские потоки: по итогам 2025 года столицу посетили рекордные 26,5 млн туристов[3], и удержание динамики требует диверсификации туристского предложения и поиска новых, уникальных

1 Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/ (дата обращения: 16.09.2026)

2 Национальный проект «Туризм и гостеприимство» // URL: https://национальныепроекты.рф/new-projects/turizm-i-gostepriimstvo/ (дата обращения: 16.09.2026)

3 Москву в 2025 году посетили рекордные 26,5 млн туристов // Интерфакс. URL: https://www.interfax.ru/moscow/1077713 (дата обращения: 16.09.2026)

точек притяжения, выходящих за рамки традиционных экскурсионных маршрутов [1].

В условиях глобализации и унификации городской среды именно аутентичные культурно-исторические ресурсы становятся ключевым конкурентным преимуществом дестинации. В этом контексте особую значимость приобретают ранее малозаметные объекты — корпоративные музеи, трансформирующиеся из закрытых ведомственных кабинетов в публичные пространства, раскрывающие идентичность места через призму профессиональной деятельности и истории ключевых для города предприятий и служб [15]. Реализация туристско-рекреационного потенциала территории зависит от комплекса факторов и, что особенно важно, от управленческой способности выявлять и продвигать не только очевидные, но и скрытые, латентные ресурсы [4; 10; 11]. К числу таких ресурсов, обладающих значительным, но не полностью раскрытым потенциалом, относятся корпоративные музеи.

В научной литературе корпоративный музей рассматривается преимущественно как инструмент внутреннего коммуникационного канала компании, формирования корпоративной культуры и бренда работодателя [6; 16]. Туристское измерение его деятельности исследовано фрагментарно: М. А. Дыбаль проанализировал потенциал корпоративных музеев в развитии регионального делового туризма на примере Санкт-Петербурга [5], зарубежные авторы — роль корпоративного музея в маркетинге компании [18] и его сравнительную эффективность [17]. Вместе с тем современный корпоративный музей способен выступать самостоятельным агентом развития территории — активным субъектом, который не просто «используется» туристской отраслью, а сам генерирует туристские продукты, аудитории, события и партнерские сети, повышая привлекательность территории в целом.

Цель исследования — обосновать роль корпоративного музея как агента развития туристско-рекреационного потенциала территории и выявить механизмы реализации этой роли. Задачи исследования: 1) уточнить понятие и функции корпоративного музея в контексте туристско-рекреационной системы города; 2) предложить систему критериев оценки туристско-рекреационного потенциала корпоративного музея; 3) проанализировать динамику туристско-рекреационной активности Музея городского хозяйства Москвы за 2022–2025 гг.; 4) определить направления дальнейшей реализации его потенциала.

Основная часть

Корпоративный музей в структуре туристско-рекреационного потенциала территории: теоретический аспект

Понятие и эволюция функций корпоративного музея. Корпоративный музей — это музей, созданный при компании, корпорации или учреждении, целью которого является сохранение, изучение и презентация его истории, корпоративной идентичности, производственных процессов и вклада в развитие отрасли и общества [15]. К. Пятковская определяет корпоративный музей как новый тип музея, создаваемый в качестве компонента маркетинга компании и выполняющий функции презентации бренда и продукции [18]. В зарубежных исследованиях корпоративные музеи рассматриваются также как носители организационной памяти и стратегические активы компании; сравнительный анализ данных по итальянским музеям показал, что по основным функциям, «дружелюбности» к посетителю и уровню цифровизации корпоративные музеи в целом сопоставимы с частными некорпоративными, а по отдельным параметрам превосходят их [17].

Изначально такие музеи выполняли сугубо внутренние функции — архивацию истории и приобщение к корпоративной культуре. В XXI в. они эволюционируют в сторону открытости, становясь важным инструментом публичных коммуникаций и формирования бренда работодателя [6; 7]. Е. А. Каверина отмечает включение корпоративных музеев в контекст креативных индустрий и специальных событий как новую стратегическую задачу их развития [7]. Современный подход выделяет пять ключевых функций корпоративного музея: историко-документальную (формирование и хранение архивного фонда компании), имиджевую (формирование позитивного образа компании, вовлечение молодых сотрудников в корпоративную культуру), образовательную (профориентационная работа со школьниками и студентами, популяризация научных и технических знаний), коммуникационную (создание пло-

щадки для диалога с широкой публикой, клиентами и СМИ) и рекреационно-туристскую (предоставление жителям и гостям города новых форм досуга и познавательного туризма) [7; 14; 15]. Именно последняя функция дает возможность корпоративным музея выйти на туристический поток и стать драйвером развития туристско-рекреационного потенциала территории.

Корпоративный музей и туристическая отрасль. Музейный туризм трактуется как специализированное направление туризма, в рамках которого посещение музеев выступает главной или значимой целью путешествия [14]. И. С. Королева и Я. Г. Глумова вводят понятие музейной дестинации как элемента региональной туристско-рекреационной системы, где концентрация и качество музейного предложения способны формировать самостоятельные туристские потоки [9]. Музей при этом рассматривается и как особый туристический кластер, вокруг которого выстраиваются сопутствующие сервисы и креативные индустрии [2]. Для анализа ресурсного обеспечения туризма используются также типологии туристско-рекреационного пространства, выделяющие культурно-исторические объекты в особую группу ресурсов [8].

Особое место в этой системе занимают корпоративные музеи городской тематики — музеи метрополитена, городского транспорта, организаций водоснабжения и энергетики. Их специфика заключается в том, что объектом показа является сам город, его жизнеобеспечивающие системы: такие музеи «приоткрывают завесу» над скрытыми от глаз обывателя процессами, делающими существование современного мегаполиса возможным и комфортным. М. А. Дыбаль показывает, что именно уникальность и «ненадуманность» корпоративных коллекций формируют устойчивый интерес специализированных аудиторий, включая деловых туристов [5]. Роль подобных музеев в туристско-рекреационной системе города многогранна: они диверсифицируют туристское предложение нишевыми специализированными продуктами; способствуют формированию целостного образа города как сложного, высокоорганизованного организма; служат центрами притяжения образовательного туризма; при удачном расположении и современном оснащении становятся самостоятельными точками притяжения [2; 9; 14].

Таким образом, корпоративный музей перестает быть периферийным элементом культурной жизни и превращается в полноправного актора туристско-рекреационной системы. Под агентной ролью корпоративного музея в настоящей статье понимается его способность самостоятельно: 1) генерировать и диверсифицировать туристское предложение территории; 2) формировать новые сегменты спроса (образовательный, промышленный, событийный, инклюзивный, въездной туризм); 3) создавать событийный фон и дополнительные поводы для посещения территории; 4) выстраивать сетевые взаимодействия, усиливающие туристскую инфраструктуру и продвижение города.

Система критериев оценки туристско-рекреационного потенциала корпоративного музея. Методические подходы к оценке туристско-рекреационного потенциала территорий разработаны в работах Н. В. Вишнякова, Л. И. Кулаковой и В. А. Осипова, К. В. Кушнир [4; 10; 11], однако применительно к отдельному музею как микрообъекту туристской инфраструктуры унифицированные инструменты отсутствуют. Опираясь на принципы региональных методик [10; 11] и специфику музейной деятельности, предложим систему критериев, сгруппированных по четырем составляющим потенциала.

Содержательный потенциал оценивает сущностное наполнение музея: уникальность и привлекательность тематики экспозиции; интерактивность и технологичность (использование мультимедийных технологий, VR/AR, сенсорных экранов, интерактивных макетов); доступность контента для разных аудиторий.

Коммуникационный потенциал отражает способность музея взаимодействовать с внешней средой: ориентацию на разные аудитории (наличие специализированных программ для детей, семейной аудитории, посетителей с ограниченными возможностями здоровья, студентов); маркетинговое позиционирование на туристском рынке; информационную открытость (качество и функциональность сайта, активность в социальных сетях); наличие готовых предложений для туроператоров и системы бронирования для организованных групп.

Инфраструктурный потенциал определяет уровень комфорта и доступности:

транспортную доступность; состояние материальной базы (здания, зон рекреации, кафе); наличие и ассортимент сувенирного магазина.

Интеграционный потенциал оценивает степень вовлеченности музея в более широкий туристско-рекреационный контекст города: сетевое взаимодействие с другими музеями и культурными центрами; включенность в городские программы («Ночь в музее», День города и др.); событийную активность (временные выставки, лекции, мастер-классы). Комплексная оценка по данным критериям позволяет выявлять «узкие места» и разрабатывать точечные меры по раскрытию потенциала.

Музей городского хозяйства Москвы как агент развития туристско-рекреационного потенциала мегаполиса

Общая характеристика музея. Музей городского хозяйства Москвы, открывшийся 7 апреля 2022 г. в павильоне № 5 на ВДНХ[4], представляет собой пример современного корпоративного музея, интегрированного в общегородское культурное и образовательное пространство. Экспозиция площадью около 2000 кв. м выстроена по тематико-логическому принципу вокруг трех пространственно-смысловых модулей — «Управление», «Квартира» и «Город», — детализированных 19 тематическими зонами, охватывающими ключевые подсистемы жизнеобеспечения мегаполиса: от диспетчерских центров и инженерных сетей до работы городских служб в городской среде.

Основополагающим принципом экспозиции является отказ от классической витринной модели в пользу полимодального подхода, задействующего различные каналы восприятия. Принцип «можно трогать» распространяется более чем на 90 оригинальных экспонатов, включая макеты, механические симуляторы и фрагменты инженерного оборудования, что способствует кинестетическому обучению; используется аудиовизуальный контент, геймификация (мультимедийные игры и интерактивные викторины), детализированное макетирование городских объектов. Данный методический подход позволяет реализовывать на практике принципы деятельностного подхода, где посетитель превращается из пассивного реципиента информации в активного исследователя [12].

Динамика туристско-рекреационной активности Музея городского хозяйства Москвы в 2022–2025 годах. За четыре года работы музей посетили более 817 тыс. человек: 152 140 человек в 2022 г. (музей работал с апреля), 247 437 — в 2023 г., 176 682 — в 2024 г. и 241 086 — в 2025 г. (табл. 1, рис. 1).

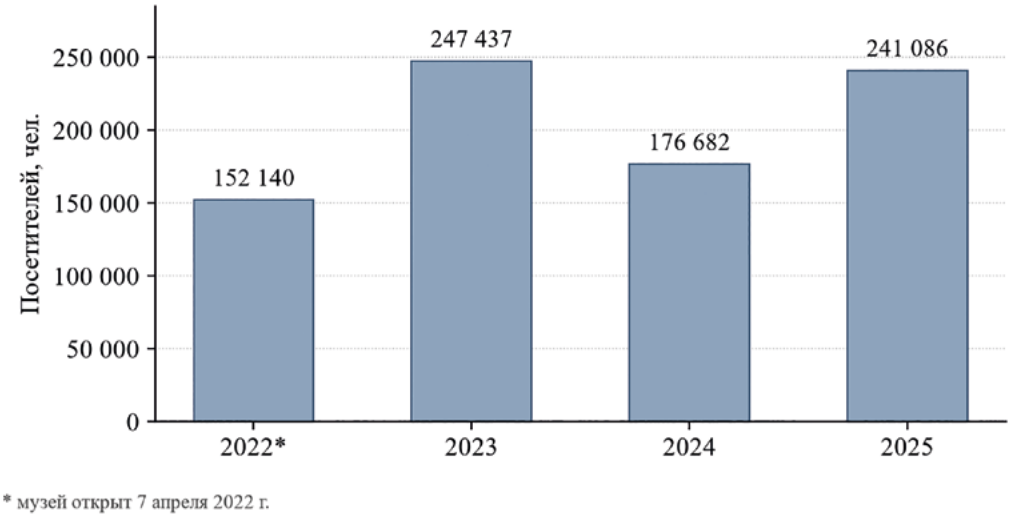


Рисунок. 1. Динамика посещаемости Музея городского хозяйства Москвы в 2022–2025[5] гг.

*Источник: составлено автором Рахчеевой М.В.

4 Музей городского хозяйства Москвы: официальный сайт // URL: https://kghmuseum.ru/ (дата обращения: 16.09.2026)

5 Музей городского хозяйства Москвы: официальный сайт // URL: https://kghmuseum.ru/ (дата обращения: 16.09.2026)

Таблица 1

Динамика посещаемости и экскурсионной активности Музея городского хозяйства Москвы в 2022–2025 гг.

Показатель	2022	2023	2024	2025
Обзорные экскурсии, ед.	1337	466	961	1022
Экскурсии-квесты «Жизнь города», ед.	157	658	837	848
Тематические экскурсии для организованных групп, ед.	1016	1614	1214	1981
Охват тремя основными экскурсионными форматами, чел.	30 208	42 400	46 834	64 597

*Источник: составлено автором Рахчеевой М.В.

Отметим, что все исследуемые годы музей стабильно наращивал глубину работы с посетителями: число экскурсий трех основных форматов (обзорные экскурсии, экскурсии-квесты, проведение тематических экскурсий) выросло с 2510 в 2022 г. до 3851 в 2025 г., а охват экскурсионным обслуживанием — с 30,2 тыс. до 64,6 тыс. человек, что свидетельствует об осознанном сдвиге в сторону содержательной групповой работы. Число обзорных экскурсий выросло с 466 в 2023 г. до 1022 в 2025 г.. Экскурсии-квесты «Жизнь города» — со 157 в 2022 г. до 848 в 2025 г. — стали визитной карточкой музея, так известно, что именно такой формат музейных мероприятий успешно сочетает в себе развлечение и обучение (edutainment), а значит, наиболее привлекателен для семейной аудитории и молодежи. Количество тематических экскурсий достигло 1981 (37,5 тыс. человек) в 2025 г., что отражает усиление позиций музея на рынке группового экскурсионного и образовательного туризма.

Образовательно-туристский сегмент. Ключевым каналом привлечения организованной молодежной аудитории стала городская олимпиада «Музеи.Парки.Усадьбы»[6]: в сезоне 2022/23 г. музей посетили 24 447 ее участников, в сезоне 2023/24 г. — 23 270, при этом музей стал самой посещаемой площадкой олимпиады, неоднократно возглавляя еженедельные рейтинги посещаемости. Программа «Учебный день в музее», в рамках которой в экспозиции проводятся уроки биологии, математики и английского языка, выросла с 17 учебных дней в 2023 г. до 124 в 2025 г., что означает фактическую интеграцию музея в официальный образовательный процесс столицы. Число профильных экскурсий для учащихся «Инженерных классов» увеличилось с 12 в 2023 г. до 96 в 2024 г.; охват профориентационного проекта «Инженерные каникулы», реализуемого совместно с компаниями Комплекса городского хозяйства Москвы, вырос с 5958 человек в 2024 г. до 9903 человек в 2025 г. Расширилась и партнерская сеть высшей школы: если в 2023 г. музей сотрудничал с девятью вузами, то к 2024 г. — с шестнадцатью, включая ГГУ, РУДН, МГТУ им. Н. Э. Баумана, МАИ и МЭИ и др.; в 2025 г. для студентов проведено 112 профильных экскурсий, табл. 2.

Таблица 2

Показатели образовательно-туристской и событийной деятельности музея в 2022–2025 гг.

Показатель	2022	2023	2024	2025
Участники олимпиады «Музеи.Парки.Усадьбы» (по сезонам), чел.*	9 096	24 447	23 270	24 318
«Учебный день в музее», учебных дней	—	17	83	124
Экскурсии для «Инженерных классов», ед.	—	12	96	87
«Инженерные каникулы», чел.	—	—	5 958	9 903
Экскурсии для иностранных делегаций, групп	3	14	15	18
Экскурсии для посетителей с ОВЗ, групп	—	37	22	25
Участники акции «Ночь в музее», чел.	527	1 768	676	1 923

*Примечание: за 2022 г. приведены данные октября–декабря (музей присоединился к олимпиаде после открытия); за 2023–2025 гг. — итоги сезонов, завершившихся в указанном году.

*Источник: составлено автором Рахчеевой М.В. по данным годовых отчетов Музея городского хозяйства Москвы за 2022–2025 гг.

6 Городская олимпиада «Музеи.Парки.Усадьбы» // URL: https://museumsmoscow.ru/ (дата обращения: 16.09.2026)



Рисунок 3. Музей городского хозяйства Москвы[7]

*Источник: фото представлены автором Рахчеевой М.В.

7 Музей городского хозяйства Москвы: официальный сайт // URL: https://kghmuseum.ru/ (дата обращения: 16.09.2026)

Как агент туристского развития музей работает и с межрегиональным молодежным сегментом: в рамках образовательно-туристического проекта Москвы «Город открытий» (Комитет по туризму города Москвы) музей с 2022 г. принимает школьные группы из субъектов Российской Федерации — от Севастополя и Республики Дагестан до Красноярского края и Республики Хакасия, — предлагая квестовые программы по урбанистике и городской экологии. Тем самым корпоративный музей напрямую участвует в формировании внутреннего (межрегионального и семейного) туристского потока столицы, а его экспозиция выполняет функцию «витрины» городской индустрии, характерную для лучших практик промышленного туризма [13].

Событийные мероприятий, инклюзивные и международные форматы. Событийный ряд музея отличается высокой плотностью и тематическим разнообразием: ежегодно проводится более двадцати крупных специальных программ, приуроченных к юбилеям компаний комплекса городского хозяйства и профессиональным праздникам (День энергетика, День работников ЖКХ, дни рождения московского водопровода и газового хозяйства и др.), а также к общегородским событиям — Дню города, Дню Победы, акции «Ночь в музее». Участие в акции «Ночь в музее» выросло с 527 посетителей в 2022 г. до 1923 в 2025 г. Подобные события выполняют двойную функцию: служат инструментом внутреннего PR и корпоративной культуры и одновременно популяризируют отрасль среди горожан и туристов, генерируя дополнительные поводы для посещения ВДНХ.

Музей последовательно расширяет инклюзивные и межъязыковые форматы обслуживания: экскурсии для посетителей с ограниченными возможностями здоровья, экскурсии на русском жестовом языке, видеоэкскурсии для слабослышащих, аудиогид на русском, английском и китайском языках, виртуальный тур по экспозиции. Въездной и деловой сегмент представлен экскурсиями для иностранных делегаций: если в 2022 г. их было проведено три (правительственные делегации Зимбабве и Никарагуа), то в 2024 г. — пятнадцать (делегации из Индии, Китая, Турции, Сербии, стран СНГ и др.), а в 2025 г. — восемнадцать, включая сборную делегацию стран БРИКС. Развиваются и выездные форматы: образовательные программы на форуме-фестивале «Территория будущего. Москва 2030» (88 мероприятий в 2024 г., 198 — в 2025 г.), участие в программе «Мир БРИКС — мир будущего» в международном детском центре «Артек», выездные игровые программы в парках города.

Сетевое взаимодействие и институциональное признание. Анализ партнерской сети музея свидетельствует о формировании устойчивой экосистемы вокруг музея, которая позволяет усиливать роль музея в развитии туристско- рекреационного потенциала территории. Вертикальные связи с профильными органами власти (Департамент образования и науки, Департамент культуры, Департамент предпринимательства и инновационного развития, Комитет по туризму города Москвы) обеспечивают ресурсную и информационную поддержку, включение в городские программы. Горизонтальные связи с отраслевыми компаниями (ПАО «Мосэнерго», ПАО «МОЭК», АО «МОСГАЗ», ПАО «Мосводоканал», ПАО «Россети Московский регион», АО «Мослифт», ГБУ «Автодор» и др.), АО «ВДНХ», федеральными музеями (Музей кино, Музей Л. Н. Толстого), вузами и библиотеками создают синергетические эффекты обмена аудиториями и позволяет расширять программное предложение музея.

За четыре года музей прошел путь от стартапа до институции, активно воздействующей на туристско-рекреационную систему города. Он диверсифицирует туристское предложение (интерактивная экспозиция, квесты, специализированные программы), формирует сегменты образовательного, промышленного и событийного туризма, обслуживает инклюзивные и международные аудитории и выступает сетевым хабом партнерств, повышая тем самым туристскую привлекательность территории ВДНХ и Москвы в целом.

Направления дальнейшей реализации туристско-рекреационного потенциала музея. Оценка деятельности музея по предложенной системе критериев показывает, что наиболее полно реализованы содержательный и интеграционный потенциалы, тогда как коммуникационный (работа с туроператорами, позиционирование на туристском рынке) и инфраструктурный (отсутствие музейного магазина, кафе, зон отдыха) еще недостаточно развиты. Те-

кущая модель работы в большей степени ориентирована на внутреннего, московского посетителя и организованные школьные группы; для комплексной реализации туристского потенциала требуется смещение акцентов и расширение целевой аудитории. В связи с этим можно выделить три направления развития музея, которые позволят в дальнейшем усилить роль музея как туристический объект показа.

Первое направление — разработка специализированных туристских продуктов: тематических экскурсионных пакетов для различных сегментов рынка. Для взрослой аудитории и VIP-туристов перспективна программа «Как устроен мегаполис», включающая посещение музея и выездные экскурсии (по улицам Москвы, на высокотехнологичные объекты предприятий-партнеров (диспетчерские центры, очистные сооружения)); для семейной аудитории — пакетная программа «Комфорт дома» (рабочее название), объединяющий квест по финансовой грамотности, мастер-классы по водоснабжение, раздельному сбору мусора, устройства лифтов и тематическую экскурсию. Целесообразны многоязычные экскурсии, акцентирующие масштаб и уникальность московских инфраструктурных решений в мировом контексте, а также интеграция музея в городские и федеральные туристские программы: партнерство с туроператорами внутреннего и въездного туризма, создание совместного маршрута «Технологическая Москва» (совместно со смотровой площадкой «Москва-Сити», Музеем транспорта Москвы, павильоном «Умный город» на ВДНХ), участие в федеральной программе промышленного туризма, где музей может выступить демонстрационной площадкой коммунальных технологий мегаполиса [13].

Второе направление — развитие сопутствующей туристской инфраструктуры и сервиса внутри музея, что позволит создать более благоприятные условия для работы с туристическими потоками. Например, возможно создание музейного магазина с уникальной тематической сувенирной продукцией (магниты в виде инженерных люков, конструкторы «Собери водопровод», научно-популярная литература, магниты, настольные игры и т.д.), организация тематического кафе и зон отдыха, что особенно значимо для семей с детьми и туристических групп. Такие изменения позволят не только привлечь новые посетителей, но увеличит время пребывания на территории музея.

Третье направление — целенаправленное продвижение музея как туристского объекта на внутреннем и внешнем рынках: повышение квалификации сотрудников (прохождение сертификации гидов), сотрудничество с Российским союзом туриндустрии и продвижение на международных туристских выставках, работа с блогерами в сегментах семейного и образовательного туризма, регулярное размещение актуальной информации на агрегаторах городских событий.

Потенциальный анализ степени влияние различных новых направлений направлений на составляющие туристско-рекреационного потенциала музея представлен в таблице 3.

Максимальный синергетический эффект достигается при их комплексной реализации: разработка турпродуктов углубляет содержательное наполнение

Таблица 3

Потенциальный анализ степени влияние различных новых направлений направлений на составляющие туристско-рекреационного потенциала музея

Составляющая потенциала / Направление	Разработка турпродуктов	Развитие инфраструктуры и сервиса	Продвижение музея
Содержательный потенциал	Высокое	Среднее	Среднее
Коммуникационный потенциал	Высокое	Высокое	Максимальное
Инфраструктурный потенциал	Низкое	Максимальное	Низкое
Интеграционный потенциал	Максимальное	Среднее	Высокое

*Источник: составлено автором Рахчеевой М.В.

и усиливает интеграцию музея в туристскую систему города, инфраструктурные улучшения создают материальную базу качественного туристского опыта, а продвижение обеспечивает коммуникацию с рынком и укрепляет коммуникационные и партнерские связи.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие выводы.

1. Корпоративный музей в современных условиях закономерно эволюционирует от закрытой ведомственной институции к публичному пространству, совмещающему историко-документальную, имиджевую, образовательную, коммуникационную и рекреационно-туристскую функции. Это позволяет рассматривать его не как пассивный ресурс, а как агента развития туристско-рекреационного потенциала территории — субъект, самостоятельно генерирующий туристские продукты, аудитории, события и партнерские сети.

2. Предложенная система критериев, объединяющая содержательный, коммуникационный, инфраструктурный и интеграционный потенциалы, является практическим инструментом диагностики корпоративного музея как туристского объекта и разработки точечных мер по раскрытию его потенциала.

3. Кейс Музея городского хозяйства Москвы подтверждает существенную роль музея в раскрытии туристско-рекреационного потенциала территории модели:

4. Приоритетными направлениями дальнейшей реализации потенциала являются разработка специализированных турпродуктов и встраивание в городские и федеральные туристские маршруты, развитие сопутствующей инфраструктуры и сервиса, а также целенаправленное продвижение музея на туристском рынке; их комплексная реализация обеспечивает максимальный синергетический эффект.

Список источников:

1. Александрова А.Ю., Шипугина М.В. Международный туризм как геополитическая сила: монография. М.: Директ-Медиа, 2020. - 464 с. DOI: 10.23681/597731 ISBN: 978-5-4499-1557-3 EDN: KVCQAD
2. Бирюкова М.В., Ляшко А.В. Музей как феномен кластерной культуры // Общество. Среда. Развитие (Terra Humana). 2019. № 3 (52). С. 74-79. EDN: ESDYFX
3. Веткина А.В., Саидова Л.И., Мударисов Р.Г. Мировые тренды развития туризма в эпоху глобализации // Международная торговля и торговая политика. 2024. № 10 (2). С. 33-45. DOI: 10.21686/2410-7395-2024-2-33-45 EDN: PHJVJM
4. Вишняков Н.В. Методика оценки туристско-рекреационного потенциала дестинаций в современных условиях: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский государственный экономический университет". 2022. EDN: XKZAVI
5. Дыбаль М.А. Потенциал корпоративных музеев в развитии регионального делового туризма (на примере Санкт-Петербурга) // Современные проблемы сервиса и туризма. 2016. Т. 10. № 2. С. 51-63. DOI: 10.12737/19504 EDN: VXVNZV
6. Зыкова А.В. Корпоративный музей в современном российском обществе: магистерская диссертация: Уральский федеральный университет. Екатеринбург. 2021.
7. Каверина Е.А. Новые стратегические задачи корпоративного музея: миссия выполнима // Общество. Среда. Развитие (Terra Humana). 2023. № 4 (69). С. 123-129. DOI: 10.53115/19975996_2023_04_123_129 EDN: JEDPPC
8. Конышев Е.В. Типология туристско-рекреационного пространства // Географический вестник. 2020. № 1 (52). С. 32-41. DOI: 10.17072/2079-7877-2020-1-32-41 EDN: LUIGQH
9. Королева И.С., Глумова Я.Г. Музейная дестинация как элемент региональной туристско-рекреационной системы // Фундаментальные исследования. 2018. № 4. С. 87–91.
10. Кулакова Л.И., Осипов В.А. Методические подходы к оценке туристско-рекреационного потенциала российских регионов // Российское предпринимательство. 2017. Т. 18, № 24. С. 4261-4272. DOI: 10.18334/rp.18.24.38687 EDN: YQUEZD
11. Кушнир К.В. Параметрическая оценка туристско-рекреационного потенциала муниципальных территорий // Известия высших учебных заведений. Северо-Кавказский регион. Естественные науки. 2020. № 4 (208). С. 81-86. DOI: 10.18522/1026-2237-2020-4-81-86 EDN: CPFKQM
12. Мастеница Е.Н. Музей в начале третьего тысячелетия: ведущие тенденции развития // Общество. Среда. Развитие (Terra Humana). 2020. № 3 (56). С. 46-54. EDN: YWCFPE
13. Оборин М.С. Современное состояние и перспективы развития промышленного туризма в Ростовской области // Региональная экономика. Юг России. 2023. Т. 11, № 2. С. 207-216. DOI: 10.15688/re.volsu.2023.2.19 EDN: TOCNXO
14. Романчук А.В. Музейный туризм: учебно-методическое пособие. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2010. - 46 с.
15. Сапанжа О.С. Корпоративный музей в оптике культурологии и музеологии // Музей. 2023. № 4. С. 56-63. EDN: KFZVQZ
16. Фунина В.И. Корпоративный музей как инструмент продвижения бренда // Брендинг как коммуникационная технология XXI века. М., 2023. С. 288-290. EDN: QBUYQE
17. Dalle Nogare C., Murzyn-Kupisz M. Core functions, visitor friendliness and digitalisation: a comparative analysis of corporate museums' performance // Journal of Cultural Economics. 2024. Vol. 48, No. 3. P. 405-437. DOI: 10.1007/s10824-024-09515-z EDN: WCWUOX
18. Piatkowska K.K. The Corporate Museum: A New Type of Museum Created as a Component of Company Marketing // The International Journal of the Inclusive Museum. 2014. Vol. 6, No. 2. P. 29-37. DOI: 10.18848/1835-2014/CGP/v06i02/44436

References:

1. Alexandrova A.Yu., Shipugina M.V. International Tourism as a Geopolitical Force: Monograph. Moscow: Direct-Media, 2020. 464 p. DOI: 10.23681/597731 ISBN: 978-5-4499-1557-3 EDN: KVCQAD
2. Biryukova M.V., Lyashko A.V. The Museum as a Phenomenon of Cluster Culture // Society. Environment. Development (Terra Humana). 2019. No. 3 (52). P. 74–79. EDN: ESDYFX
3. Vetkina A.V., Saidova L.I., Mudarisov R.G. Global Trends in Tourism Development in the Era of Globalization // International Trade and Trade Policy. 2024. No. 10 (2). P. 33–45. DOI: 10.21686/2410-7395-2024-2-33-45 EDN: PHJVJM
4. Vishnyakov N.V. Methodology for Assessing the Tourism and Recreational Potential of Destinations in Modern Conditions: Dissertation for the Degree of Candidate of Economic Sciences; Saint Petersburg State University of Economics. 2022. EDN: XKZAVI
5. Dybal M.A. The Potential of Corporate Museums in the Development of Regional Business Tourism (A Case Study of Saint Petersburg) // Modern Problems of Service and Tourism. 2016. Vol. 10. No. 2. Pp. 51–63. DOI: 10.12737/19504 EDN: VXVNZV
6. Zykova A.V. Corporate Museum in Modern Russian Society: Master's Thesis: Ural Federal University. Yekaterinburg. 2021.
7. Kaverina E.A. New Strategic Tasks of a Corporate Museum: Mission Possible // Society. Environment. Development (Terra Humana). 2023. No. 4 (69). Pp. 123–129. DOI: 10.53115/19975996_2023_04_123_129 EDN: JEDPPC
8. Konyshev E.V. Typology of Tourist-Recreational Space // Geographical Bulletin. 2020. No. 1 (52). Pp. 32–41. DOI: 10.17072/2079-7877-2020-1-32-41 EDN: LUIGQH
9. Koroleva I.S., Glumova Ya.G. Museum Destination as an Element of the Regional Tourist-Recreational System // Fundamental Research. 2018. No. 4. Pp. 87–91.
10. Kulakova L.I., Osipov V.A. Methodological Approaches to Assessing the Tourist-Recreational Potential of Russian Regions // Russian Journal of Entrepreneurship. 2017. Vol. 18, No. 24. Pp. 4261–4272. DOI: 10.18334/rp.18.24.38687 EDN: YQUEZD
11. Kushnir K.V. Parametric assessment of the tourism and recreational potential of municipal territories // Bulletin of Higher Educational Institutions. North Caucasus Region. Natural Sciences. 2020. No. 4 (208). Pp. 81-86. DOI: 10.18522/1026-2237-2020-4-81-86 EDN: CPFKQM
12. Mastenitsa E.N. The museum at the beginning of the third millennium: leading development trends // Society. Environment. Development (Terra Humana). 2020. No. 3 (56). Pp. 46-54. EDN: YWCFPE
13. Oborin M.S. Current state and development prospects of industrial tourism in the Rostov Region // Regional Economy. South of Russia. 2023. Vol. 11, No. 2. Pp. 207-216. DOI: 10.15688/re.volsu.2023.2.19 EDN: TOCNXO
14. Romanchuk A.V. Museum tourism: a teaching and methodological manual. St. Petersburg: St. Petersburg State University Press, 2010. – 46 p.
15. Sapanzha O.S. The corporate museum through the lens of cultural studies and museology // Muzei [Museum]. 2023. No. 4. Pp. 56-63. EDN: KFZVQZ
16. Funina V.I. Corporate Museum as a Brand Promotion Tool // Branding as a Communication Technology of the 21st Century. Moscow, 2023. P. 288–290. EDN: QBUYQE
17. Dalle Nogare C., Murzyn-Kupisz M. Core functions, visitor friendliness and digitalisation: a comparative analysis of corporate museums' performance // Journal of Cultural Economics. 2024. Vol. 48, No. 3. P. 405–437. DOI: 10.1007/s10824-024-09515-z EDN: WCWUOX
18. Piatkowska K.K. The Corporate Museum: A New Type of Museum Created as a Component of Company Marketing // The International Journal of the Inclusive Museum. 2014. Vol. 6, No. 2. P. 29–37. DOI: 10.18848/1835-2014/CGP/v06i02/44436

Статья поступила в редакцию 12.09.2026; принята к публикации 10.10.2026

УДК 351:004.8:378
DOI: 10.52176/2304831X_2026_05_50
EDN: https://elibrary.ru/hoccee

От цифровизации к интеллектуализации подготовки кадров для муниципального управления на основе искусственного интеллекта

From Digitalization to Intelligentization of Personnel Training for Municipal Administration Based on Artificial Intelligence



Марина Ивановна Ивлева
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», заведующая кафедрой истории и философии, кандидат философских наук, доцент, ORCID 0000-0002-5134-7595, SPIN-код 2166-2449, AuthorID 568405.
117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36.
e-mail: Ivleva.MI@rea.ru

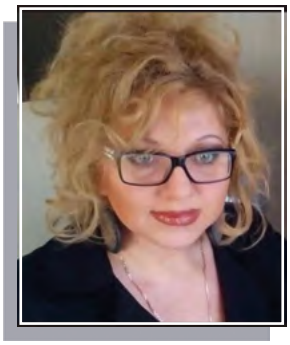
Marina I. Ivleva
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Plekhanov Russian University of Economics", the Head of History and Philosophy department, Candidate of Philosophical Sciences, Associated Professor, ORCID 0000-0002-5134-7595, SPIN code 2166-2449, AuthorID: 568405.
36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997.



Анастасия Сергеевна Зайцева
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», кандидат экономических наук, директор Института бизнеса и управленческого образования, SPIN-код: 1019-4299, AuthorID: 661062.
117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36.
e-mail: Zaytseva.AS@rea.ru

Anastasia S. Zaytseva
FSBEI HE "Plekhanov Russian University of Economics", PhD in Economics, Director of the Institute of Business and Management Education, SPIN-code: 1019-4299, AuthorID: 661062.
36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997.
e-mail: Zaytseva.AS@rea.ru

© Ивлева М.И., Зайцева А.С., Черкасова М.А., Фоменко М.В., Черкасов К.В., 2026
Муниципальная академия, 2026, № 5, с. 50–61.



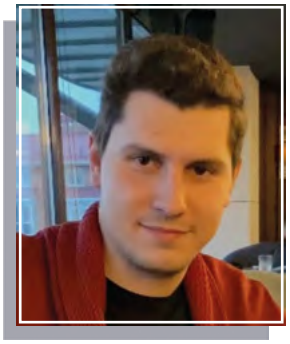
Марина Александровна Черкасова
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», директор центра социально-экономических инноваций, доктор философских наук, профессор, ORCID: 0000-0003-2971-6486, SPIN-код: 7110-7792, Author ID: 472296.
117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36.
e-mail: cherkasova.ma@rea.ru

Marina A. Cherkasova
FSBEI HE "Plekhanov Russian University of Economics", director of the Center for Socio-Economic Innovation, Doctor of Philosophy, Professor, ORCHID: 0000-0003-2971-6486, SPIN-code: 7110-7792, Author ID: 472296.
36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997.
e-mail: cherkasova.ma@rea.ru



Марина Викторовна Фоменко
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», доцент кафедры истории и философии, кандидат философских наук, доцент, ORCID: 0000-0003-0986-2312, SPIN-код: 1551-8741, Author ID: 1000781
117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36.
e-mail: maryfom@mail.ru

Marina V. Fomenko
FSBEI HE "Plekhanov Russian University of Economics", Associate Professor of the Department of History and Philosophy, candidate of philosophical sciences, associate professor, ORCID: 0000-0003-0986-2312, SPIN-код: 1551-8741, Author ID: 1000781
36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997.
e-mail: maryfom@mail.ru



Кирилл Вадимович Черкасов
ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет (ДГТУ)» аспирант кафедры «Философия и мировые религии»
344000, Россия, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина,1
e-mail: kirill16061@gmail.com

Kirill V.Cherkasov
Don State Technical University (DSTU), postgraduate student Department of Philosophy and World Religions
1 sq. Gagarina, Rostov-on-Don, Russia, 344000.
e-mail: kirill16061@gmail.com

Аннотация.

В статье рассматривается эволюция подходов к подготовке кадров для муниципального управления, связанная с переходом от цифровизации как преимущественно инфраструктурно-технологического процесса к интеллектуализации, предполагающей интеграцию технологий искусственного интеллекта в содержание, методы и организационные формы образовательной деятельности. Обосновывается положение о том, что интеллектуализация не сводится к расширению перечня цифровых инструментов, а представляет собой качественное изменение требований к профессиональным и метапрофессиональным компетенциям муниципальных служащих. Анализируются содержательные направления применения технологий искусственного интеллекта в образовательном процессе: персонализация образовательных траекторий, интеллектуальные тренажёры и симуляционные среды, учебная аналитика, генеративные инструменты подготовки документов, формирование культуры искусственного интеллекта. Выявляются проблемы и риски интеллектуализации: кадровый дефицит, неравенство муниципальных образований по уровню ресурсной обеспеченности, институциональная инерция, риски генеративных моделей, отсутствие единых стандартов. Предлагаются направления совершенствования системы подготовки кадров. Делается вывод о том, что интеллектуализация подготовки кадров для муниципального управления является в первую очередь управленческим и образовательным, а не технологическим вызовом.

Ключевые слова.

Искусственный интеллект, муниципальное управление, подготовка кадров, цифровизация, интеллектуализация, цифровые компетенции, дополнительное профессиональное образование, генеративный искусственный интеллект, метакомпетенции.

Abstract.

The article examines the evolution of approaches to training personnel for municipal administration, tracing the shift from digitalization—viewed primarily as an infrastructural and technological process—to "intellectualization," which entails integrating artificial intelligence technologies into the content, methods, and organizational forms of educational activities. It argues that intellectualization is not merely a matter of expanding the range of digital tools but represents a qualitative shift in the requirements for the professional and meta-professional competencies of municipal civil servants. The study analyzes key areas where artificial intelligence technologies are applied in the educational process: the personalization of educational pathways, intelligent training systems and simulation environments, learning analytics, generative tools for document preparation, and the cultivation of an AI culture. It also identifies associated challenges and risks of intellectualization: a shortage of qualified personnel, disparities in resource availability among municipalities, institutional inertia, risks associated with generative models, and a lack of unified standards. Measures to improve the personnel training system are proposed. The conclusion is drawn that the intellectualization of training for municipal administration represents, first and foremost, a managerial and educational challenge rather than a technological one.

Keywords.

Artificial intelligence, municipal management, personnel training, digitalization, intellectualization, digital competencies, supplementary professional education, generative artificial intelligence, meta-competencies.

Введение

Муниципальное управление в России сегодня развивается в условиях двойного давления. С одной стороны, усложняются социально-экономические задачи, стоящие перед органами местного самоуправления. С другой — стремительно меняется технологическая среда, прежде всего за счёт распространения искусственного интеллекта. Перед государственным и муниципальным управлением одновременно ставятся задачи повышения эффективности и оперативности решений, оптимизации публичных услуг и расширения аналитических возможностей органов власти. ИИ всё чаще рассматривается как один из инструментов решения этих задач. Это неизбежно отражается на требованиях к профессиональным компетенциям специалистов государственного сектора и заставляет модернизировать образовательные программы подготовки будущих государственных и муниципальных служащих [1].

Но одного насыщения программ инструментами искусственного интеллекта недостаточно. Технологическая доступность сама по себе не даёт продуктивного эффекта. Если у управленческой команды нет понятных сценариев использования, правил безопасности и времени на освоение, даже качественный цифровой продукт не приведёт к устойчивым изменениям [5]. Поэтому применение ИИ в подготовке кадров следует рассматривать не как отдельную цифровую услугу или техническое усовершенствование, а как управленческую и образовательную задачу. Она требует переосмысления содержания обучения, методов преподавания и организационных форм образовательной деятельности.

Именно поэтому возникает необходимость концептуально осмыслить переход от цифровизации — этапа преимущественно инфраструктурного и технологического — к интеллектуализации. Последняя предполагает глубокую интеграцию интеллектуальных систем в содержание и методологию подготовки управленческих кадров. Настоящая статья посвящена анализу этого перехода, выявлению ключевых проблем и обоснованию направлений совершенствования системы подготовки кадров для муниципального управления в условиях интеллектуализации.

Основная часть

1. От цифровизации к интеллектуализации: понятийный сдвиг

Понятие «цифровизация» применительно к государственному и муниципальному управлению закрепилось в отечественной литературе и практике с середины 2010-х годов. Под ним обычно понимают внедрение цифровых технологий в управленческие процессы: перевод документов в электронный вид, создание сервисов для граждан, автоматизацию отдельных процедур и операций. В подготовке кадров цифровизация проявилась прежде всего через дистанционные образовательные технологии, электронные курсы, онлайн-платформы для обучения и повышения квалификации.

Концептуально цифровизация опирается на представление о технологии как о нейтральном инструменте. Её эффективность якобы определяется качеством внедрения и широтой охвата. Отсюда — ориентация на количественные показатели: доля услуг в электронном виде, число пользователей цифровых платформ, объём электронного документооборота, количество обученных сотрудников. Такая логика закономерно ведёт к экстенсивной модели, где приоритет отдаётся масштабированию технических решений и расширению инфраструктуры [6].

Однако цифровизация не исчерпывает содержания технологической трансформации управления. Накопленный опыт показывает, что речь идёт о качественно ином этапе, который всё чаще обозначают термином «интеллектуализация». Если цифровизация предполагает преимущественно техническое переоснащение, то интеллектуализация означает внедрение систем, способных не просто фиксировать и передавать информацию, но анализировать её, выявлять закономерности, прогнозировать развитие ситуаций и предлагать управленческие решения [7]. Интеллектуализация меняет саму природу управленческой деятельности: управленец перестаёт быть только носителем процедурного знания. Он становится интерпретатором аналитических результатов, постановщиком задач для интеллектуальных систем и лицом, принимающим решения в условиях неполноты информации [32; 33].

В муниципальном управлении интеллектуализация проявляется в нескольких взаимосвязанных направлениях. Во-первых, это внедрение интеллектуальных систем поддержки принятия решений, которые обрабатывают большие массивы данных и вырабатывают рекомендации для руководителей [31]. Во-вторых, это использование генеративных моделей для работы с текстами, документами и коммуникациями. Это существенно сокращает трудозатраты на подготовку нормативных и распорядительных документов, ответов на обращения граждан, аналитических справок.

В-третьих, интеллектуализация затрагивает образовательные технологии: персонализацию обучения на основе данных о слушателях, применение интеллектуальных тренажёров и симуляционных сред, автоматическую генерацию учебных материалов и аналитику образовательной деятельности [8].

Принципиальное различие между цифровизацией и интеллектуализацией состоит в следующем. Первая отвечает на вопрос «как обеспечить доступ к информации и сервисам». Вторая — на вопрос «как обеспечить качество решений на основе информации». Это различие напрямую касается подготовки кадров. Цифровизация образования означает перевод обучения в электронный формат. Интеллектуализация — формирование способности эффективно действовать в среде, насыщенной интеллектуальными системами, понимать логику их работы, оценивать надёжность результатов и принимать ответственность за решения, принятые с их использованием.

Таким образом, интеллектуализация — это качественно новый этап. На нём искусственный интеллект перестаёт быть лишь вспомогательным инструментом и становится фактором, определяющим содержание и методологию управленческой деятельности, а значит, и требования к подготовке кадров. Методологически это означает необходимость перехода от компетентностной модели, ориентированной на освоение кон-

кретных цифровых сервисов, к модели, интегрирующей технические, аналитические и метапрофессиональные компоненты [9].

2. Нормативно-правовые и концептуальные предпосылки интеллектуализации подготовки кадров

Интеллектуализация подготовки кадров для муниципального управления опирается на достаточно развитую нормативно-правовую и концептуальную базу. Базовым документом стратегического планирования выступает Национальная стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2030 года. В ней ИИ определяется как совокупность технологических решений, позволяющих имитировать когнитивные функции человека и получать при выполнении конкретных задач результаты, сопоставимые с результатами интеллектуальной деятельности человека. Стратегия задаёт амбициозные ориентиры, включая достижение высокого уровня готовности приоритетных отраслей экономики и социальной сферы к использованию технологий ИИ [10]. Она также предусматривает развитие кадрового потенциала как одного из ключевых условий достижения поставленных целей.

Существенно и то, что задача подготовки кадров в сфере ИИ рассматривается не изолированно, а в контексте более широких процессов цифровой трансформации государственного управления. Федеральные проекты, направленные на обеспечение кадровой потребности цифровой экономики, предусматривают формирование у государственных и муниципальных служащих компетенций в области работы с данными, цифровыми платформами и интеллектуальными системами. Одновременно законодательство о местном самоуправлении закрепляет за органами местного самоуправления широкий круг вопросов местного значения. Их решение в современных условиях всё чаще требует применения аналитических и прогнозных инструментов [11; 20].

Концептуальной основой интеллектуализации выступает также представление о непрерывном образовании как о принципе организации профессионального развития служащего. Традиционная модель, при которой повышение квалификации происходит эпизодически — раз в несколько лет и, как правило, в форме краткосрочных курсов, — плохо совместима с динамикой развития ИИ. Инструменты, освоенные служащим сегодня, могут утратить актуальность в течение года. Новые возможности появляются быстрее, чем обновляются образовательные программы [12]. Это объективно требует перехода к модели непрерывного, встроенного в профессиональную деятельность обучения. Такая модель предполагает постоянный доступ к образовательным ресурсам, регулярное обновление содержания программ и возможность оперативного освоения новых инструментов по мере их появления.

Наконец, важной предпосылкой интеллектуализации является формирование этической и правовой рамки применения ИИ в публичном управлении. Защита персональных данных, прозрачность алгоритмов, ответственность за решения, принятые с использованием интеллектуальных систем, требуют не только нормативного регулирования, но и соответствующей образовательной подготовки. Служащий должен понимать, какие решения могут быть делегированы системе, а какие остаются исключительно в зоне человеческой ответственности. Какие данные допустимо использовать, а какие — нет. Как фиксировать и обосновывать решения, принятые с опорой на рекомендации системы [13].

3. Трансформация требований к компетенциям муниципальных служащих

Интеллектуализация управления закономерно ведёт к трансформации требований к компетенциям муниципальных служащих. Традиционная модель компетенций, сложившаяся в системе подготовки государственных и муниципальных кадров, включала преимущественно правовые, экономические, управленческие и коммуникативные компоненты. Цифровая грамотность рассматривалась как дополнительный, факультативный элемент, а навыки работы с цифровыми сервисами — как техническая деталь, осваиваемая по мере необходимости. Интеллектуализация меняет эту иерархию: аналитические и цифровые компетенции перемещаются из периферии в ядро профессионального профиля [14].

Прежде всего, возрастает значение компетенций в области работы с данными. Муниципальный служащий должен понимать, какие данные собираются в его сфере ответственности, как они связаны между собой, какие выводы могут быть сделаны на их основе и каковы ограничения этих выводов. Речь идёт не о профессиональной подготовке аналитика данных, а о формировании

аналитической грамотности — способности корректно формулировать вопросы к данным, интерпретировать результаты анализа и оценивать их надёжность.

Далее формируется потребность в компетенциях, связанных с постановкой задач для интеллектуальных систем. Эффективность применения ИИ в значительной степени определяется качеством постановки задачи: насколько точно сформулирован запрос, заданы ограничения, определены критерии качества результата. Это предполагает развитие навыков декомпозиции управленческих задач, формализации требований и верификации полученных результатов — того, что в профессиональной литературе обозначается как «умение работать с моделью», а не только с готовым продуктом [15].

Существенно меняется и содержание коммуникативных компетенций. Взаимодействие с интеллектуальными системами требует ясности и точности формулировок. Взаимодействие с гражданами в условиях, когда значительная часть коммуникации опосредована цифровыми сервисами, — способности объяснять логику принятых решений и обеспечивать прозрачность управления. Кроме того, возрастает значение способности работать в командах, включающих как управленцев, так и специалистов в области данных и технологий. Это предполагает владение общим языком описания задач и результатов.

Наконец, особую значимость приобретают метапрофессиональные компетенции: стратегическое мышление, адаптивность, готовность к изменениям, критическое мышление, способность действовать в условиях неопределённости. Именно эти компетенции позволяют управленцу не просто использовать инструменты ИИ, но и принимать ответственные решения с учётом их ограничений. В условиях, когда интеллектуальные системы берут на себя значительную часть рутинных и аналитических операций, ценность человеческого решения не снижается, а, напротив, повышается. Именно на человека ложится ответственность за выбор целей, приоритетов и ценностных оснований управленческой деятельности [16].

4. Содержательные направления применения искусственного интеллекта в образовательном процессе

Интеллектуализация подготовки кадров для муниципального управления предполагает не просто добавление курсов по ИИ в учебные планы, а качественное изменение образовательных технологий. Анализ накопленных подходов позволяет выделить несколько содержательных направлений применения искусственного интеллекта в образовательном процессе.

Персонализация образовательных траекторий. Интеллектуальные алгоритмы позволяют выявлять пробелы в компетенциях слушателя и предлагать персонализированные обучающие траектории с учётом его исходного уровня, профессионального профиля и карьерных целей. Персонализация может реализовываться на разных уровнях: от подбора релевантных учебных материалов до формирования индивидуальных маршрутов освоения программы и рекомендаций по срокам и последовательности изучения модулей [17]. В системе подготовки муниципальных служащих персонализация особенно значима из-за высокой неоднородности аудитории. Служащие различаются по уровню базовой подготовки, опыту, функциональным обязанностям и мотивации. Это делает единые унифицированные программы малоэффективными.

Симуляционные среды,построенные на основе интеллектуальных технологий, позволяют слушателям отрабатывать управленческие решения в условиях, приближенных к реальным, без риска негативных последствий для муниципального образования. Такие среды могут моделировать развитие социально-экономических процессов, реакцию граждан на управленческие решения, поведение различных заинтересованных сторон. Применение иммерсивных технологий и генеративных моделей расширяет возможности симуляции. Появляется возможность создавать динамические сценарии, адаптирующиеся к действиям обучающегося, и моделировать коммуникацию с виртуальными собеседниками [18].

Инструменты учебной аналитики обеспечивают обработку образовательных данных, позволяя выявлять закономерности в освоении материала, прогнозировать затруднения слушателей и своевременно корректировать образовательный процесс. Автоматическая обработка учебных материалов, включая расшифровку и суммаризацию занятий, значительно упрощает работу с информацией как для слушателей, так и для преподавателей. Это позволяет сосредоточиться на содержательной работе вместо механической фиксации [18].

Генеративные модели открывают новые возможности для обучения служащих навыкам работы с нормативно-правовой и распорядительной документацией. Использование генеративных инструментов для подготовки проектов документов позволяет сократить время на освоение формальных требований и сосредоточить внимание на содержательной стороне управленческой деятельности. Одновременно это формирует у слушателей понимание возможностей и ограничений генеративных моделей, включая риски, связанные с достоверностью генерируемого содержания [20].

Особое значение приобретает формирование у слушателей не просто навыков использования инструментов ИИ, но и понимания принципов их работы, ограничений и рисков. Культура искусственного интеллекта предполагает критическое отношение к результатам, генерируемым моделями, осознание рисков, включая галлюцинации, предвзятость и вопросы интеллектуальной собственности, а также умение принимать ответственные решения с учётом этих рисков. Формирование такой культуры не может быть сведено к инструктажу по технике безопасности. Оно требует включения соответствующих тем в содержание образовательных программ и создания практик рефлексии по поводу применения интеллектуальных систем [21].

5. Институциональные формы и модели организации подготовки кадров

Интеллектуализация подготовки кадров требует соответствующих институциональных форм, способных обеспечить массовость обучения, его актуальность и практическую направленность [25; 27; 28]. Можно выделить несколько моделей организации такой подготовки. Они различаются по масштабу, характеру и степени интеграции в профессиональную деятельность.

Первая модель — массовые открытые образовательные платформы. Они обеспечивают доступ широкого круга служащих к унифицированным программам повышения квалификации. Преимущество этой модели — охват, позволяющий быстро сформировать базовый уровень цифровой и аналитической грамотности у значительного числа сотрудников. Ограничение — известная стандартизированность содержания, не всегда учитывающая специфику конкретного муниципального образования и функциональной области [22].

Вторая модель — корпоративные образовательные системы. Они создаются на уровне региона или крупного муниципального образования. Такие системы позволяют учитывать региональную специфику, интегрировать обучение в кадровую работу, обеспечивать связь образовательных программ с актуальными задачами органа власти. Корпоративные университеты нередко выступают площадкой для апробации новых образовательных технологий, включая применение интеллектуальных инструментов в самом образовательном процессе [23].

Третья модель — проектно-ориентированное обучение. В его рамках слушатели осваивают инструменты ИИ непосредственно в ходе решения реальных управленческих задач. Такая модель обеспечивает высокую практическую значимость обучения, но предъявляет повышенные требования к организации и сопровождению образовательного процесса, а также к квалификации преподавателей и наставников.

Четвёртая модель — сетевое взаимодействие. Речь идёт о партнёрствах образовательных организаций, органов власти и технологических компаний. Они позволяют объединить образовательную экспертизу, управленческий опыт и технологические компетенции, обеспечить доступ к современным инструментам и практикам их применения. Развитие сетевых форм особенно значимо для малых и средних муниципальных образований, не располагающих собственными ресурсами для создания полноценной образовательной инфраструктуры [24].

На практике эти модели не существуют изолированно. Наиболее продуктивные системы подготовки кадров сочетают элементы нескольких моделей, обеспечивая как массовость, так и индивидуализацию, как стандартизацию, так и гибкость.

6. Проблемы и риски интеллектуализации подготовки кадров

Несмотря на очевидный прогресс, переход от цифровизации к интеллектуализации подготовки кадров для муниципального управления сопряжён с существенными проблемами и рисками. Их необходимо учитывать при проектировании образовательных программ и управлении их реализацией.

Наиболее распространённые проблемы интеграции ИИ в образовательные програм-

мы — нехватка квалифицированных преподавательских кадров, способных работать с интеллектуальными инструментами и передавать соответствующие компетенции, отсутствие современной технической инфраструктуры и недостаточная развитость нормативно-правовой базы [1]. Преподаватель, не имеющий практического опыта применения интеллектуальных систем в управлении, с трудом может сформировать у слушателей адекватное представление об их возможностях и ограничениях. Решение этой проблемы предполагает не только повышение квалификации преподавателей, но и развитие практик приглашения к преподаванию специалистов-практиков, обладающих опытом внедрения интеллектуальных решений.

Возможности внедрения инструментов ИИ в образовательные процессы существенно различаются в зависимости от типа муниципального образования, его ресурсной обеспеченности, кадрового потенциала и уровня цифровой инфраструктуры. Крупные города располагают возможностями для разработки и внедрения интеллектуальных решений. Малые и сельские муниципалитеты зачастую лишены элементарной технической базы. Это порождает риск углубления разрыва между муниципалитетами, при котором интеллектуализация одних усиливает отставание других [25].

Генеративные модели, способные создавать тексты, изображения и программный код, открывают широкие возможности для образовательного процесса. Но одновременно они порождают риски академической нечестности, распространения недостоверной информации и снижения критического мышления. Использование генеративных инструментов без понимания их ограничений может приводить к тиражированию ошибок и формированию ложных представлений о предметной области. Эксперты подчёркивают необходимость формирования у слушателей понимания ограничений генеративного ИИ. Сюда входят возможность генерации недостоверных сведений, воспроизведение предвзятости, содержащейся в обучающих данных, и неопределённость в вопросах интеллектуальной собственности [20].

Консерватизм образовательных учреждений, устоявшиеся форматы обучения, недостаточная гибкость учебных планов и процедур их утверждения затрудняют внедрение инновационных инструментов. Кроме того, значительная часть муниципальных служащих не проявляет активного интереса к освоению новых технологий. Это связано как с недостаточной мотивацией, так и с отсутствием стимулов для профессионального развития. Обучение в таких условиях воспринимается как формальность, а не как ресурс профессионального роста [26].

В отличие от ряда других сфер, где уже сформировались профессиональные стандарты применения ИИ, в области подготовки кадров для муниципального управления такие стандарты находятся в стадии становления. Это затрудняет оценку качества образовательных программ, сопоставление результатов обучения и формирование единого образовательного пространства. Отсутствие стандартов также осложняет признание результатов обучения, полученных в разных образовательных организациях [27].

Отдельного внимания заслуживает риск, связанный с абсолютизацией технологического фактора. Интеллектуализация нередко воспринимается как процесс, который автоматически приведёт к повышению качества управления и, соответственно, к повышению качества подготовки кадров. Между тем технологии сами по себе не решают управленческих проблем. Их эффективность определяется качеством управленческих решений, организационной культурой и готовностью сотрудников к изменениям. Сведение интеллектуализации к технологическому переоснащению означает воспроизведение логики предшествующего этапа на новом уровне и не позволяет реализовать её потенциал [28].

7. Направления совершенствования системы подготовки кадров

Преодоление выявленных проблем и рисков предполагает комплексный подход к совершенствованию системы подготовки кадров для муниципального управления в условиях интеллектуализации.

Переход к непрерывному образованию. Интеллектуализация управления требует отказа от эпизодического повышения квалификации в пользу непрерывного образования, встроенного в профессиональную деятельность. Такая система предполагает постоянный доступ служащих к образовательным ресурсам, регулярное обновление содержания программ в соответствии с развитием технологий, возможность оператив-

ного освоения новых инструментов по мере их появления. Организационно это требует создания образовательных платформ, обеспечивающих накопление и обновление контента, а также механизмов признания результатов неформального и информального обучения [12].

Формирование культуры искусственного интеллекта. Речь идёт не только о навыках работы с конкретными инструментами, но и о понимании принципов функционирования ИИ, его возможностей и ограничений, этических аспектов применения. Формирование культуры ИИ предполагает развитие критического мышления, способности оценивать надёжность результатов, генерируемых системами, и принимать ответственные решения с учётом выявленных рисков. Важно, чтобы культура ИИ формировалась не только у слушателей, но и у преподавателей, а также у руководителей органов местного самоуправления. Именно от их решений зависит организационная среда применения технологий [21].

Персонализация обучения на основе данных. Аналитика образовательных данных позволяет выявлять индивидуальные потребности слушателей, адаптировать содержание и темп обучения, предлагать релевантные учебные материалы. Развитие этого направления требует создания систем сбора и анализа данных об образовательной активности, а также разработки алгоритмов, обеспечивающих персонализацию без нарушения приватности. Особое значение персонализация приобретает в условиях высокой неоднородности аудитории муниципальных служащих [17].

Интеграция ИИ в содержание профессиональной подготовки. Курсы по искусственному интеллекту должны быть встроены не только в программы повышения квалификации, но и в основные образовательные программы подготовки будущих муниципальных служащих. Это предполагает включение в учебные планы дисциплин, формирующих компетенции в области анализа данных, работы с интеллектуальными системами поддержки принятия решений, применения генеративных инструментов. Также необходимы междисциплинарные модули, связывающие технологические компетенции с управленческой проблематикой [1].

Развитие метакомпетенций. В условиях интеллектуализации возрастает значение не столько узких технических навыков, сколько метакомпетенций — лидерства, стратегического мышления, коммуникации, адаптивности, готовности к изменениям. Именно эти компетенции позволяют управленцу эффективно использовать инструменты ИИ и принимать решения в условиях неопределённости. Развитие метакомпетенций требует соответствующих образовательных технологий, включая проектные форматы, командную работу, рефлексивные практики [16].

Сотрудничество с технологическими организациями. Решение проблемы дефицита квалифицированных кадров и инфраструктурных ограничений предполагает развитие партнёрств между образовательными организациями, органами власти и технологическими компаниями. Такое сотрудничество позволяет обеспечить доступ к современным инструментам, привлечь к преподаванию практиков, организовать стажировки и апробацию технологических решений в реальных условиях муниципального управления. Особое значение сетевые формы сотрудничества имеют для малых и средних муниципальных образований [24].

Формирование нормативно-правовой базы. Для системного внедрения ИИ в подготовку кадров необходимо развитие нормативного регулирования. Оно должно определять стандарты применения технологий в образовании, требования к защите персональных данных, этические нормы. Целесообразна разработка профессиональных стандартов и моделей компетенций в области применения ИИ в публичном управлении. Они могли бы служить основой для проектирования образовательных программ и оценки их результатов [27].

Развитие исследовательской и аналитической базы. Совершенствование системы подготовки кадров должно опираться на систематические исследования эффективности применяемых образовательных технологий, оценки влияния интеллектуальных систем на качество управленческих решений, анализа потребностей муниципалитетов в соответствующих компетенциях. Без такой исследовательской базы невозможно обоснованное проектирование образовательных программ и определение приоритетов развития [29].

Заключение

Проведённый анализ показывает, что в России сформированы институциональные и нормативные предпосылки для интеллек-

туализации подготовки кадров. Действует стратегия развития искусственного интеллекта, реализуются федеральные проекты в области кадрового обеспечения цифровой экономики, развиваются образовательные платформы и корпоративные системы обучения. Накоплены подходы к применению ИИ в образовательном процессе: персонализация обучения, интеллектуальные тренажёры и симуляционные среды, учебная аналитика, генеративные инструменты подготовки документов, формирование культуры искусственного интеллекта.

Вместе с тем сохраняются существенные проблемы. Среди них — дефицит квалифицированных преподавательских кадров, неравенство муниципалитетов по уровню технологической оснащённости, низкая мотивация значительной части служащих к освоению новых технологий, фрагментарность обучения, отсутствие единых стандартов, риски, связанные с применением генеративных моделей, и опасность технологического детерминизма в проектировании образовательных программ. Эти проблемы не могут быть решены исключительно техническими средствами. Они требуют комплексного подхода: развития непрерывного образования, формирования культуры ИИ, персонализации обучения, интеграции технологий в содержание профессиональной подготовки, развития метакомпетенций, сотрудничества с технологическими организациями и совершенствования нормативно-правовой базы.

Переход от цифровизации к интеллектуализации в системе подготовки кадров для муниципального управления — это качественное изменение содержания и методологии образовательного процесса в целом. Если цифровизация обеспечила техническую возможность дистанционного обучения и доступа к электронным ресурсам, то интеллектуализация ставит вопрос о том, какие компетенции необходимы муниципальному служащему для эффективной работы в условиях широкого применения искусственного интеллекта и как эти компетенции могут быть сформированы. Дальнейшие исследования в этой области могли бы быть сосредоточены на разработке моделей компетенций муниципальных служащих с учётом интеллектуализации, на оценке эффективности различных образовательных форматов, на изучении региональных различий и способов преодоления ресурсного неравенства, а также на этических и правовых аспектах применения искусственного интеллекта в публичном управлении. Однако уже сейчас очевидно, что интеллектуализация не должна сводиться к механическому внедрению цифровых инструментов. Она требует содержательной образовательной политики, направленной на формирование у служащих способности мыслить, анализировать, критически оценивать и принимать ответственные решения в условиях, когда интеллектуальные системы становятся всё более активными участниками управленческой деятельности.

Эффективность применения искусственного интеллекта определяется не характеристиками инструментов, а качеством управленческих решений, организационной культурой и готовностью сотрудников к изменениям. Именно поэтому развитие системы подготовки кадров, способных эффективно работать в условиях интеллектуализации управления, является стратегической задачей. От её решения зависит качество муниципального управления и, в конечном счёте, качество жизни граждан.

Список источников:

1. Баранова И. В., Мирошниченко А. А. Массовые открытые онлайн-курсы в системе подготовки государственных служащих: опыт и перспективы // Государственная служба. 2024. № 3. С. 61-74.
2. Биджиев А. О., Филимонюк Л. А. Пути интеграции технологий искусственного интеллекта в образовательные программы подготовки государственных и муниципальных служащих // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2025. № 3 (108). С. 194-201. DOI: 10.37493/2307-907X.2025.3.19 EDN: IAVLQQ
3. Васильева Е. В., Пуляева В. Н. Развитие цифровых компетенций государственных гражданских служащих: проблемы и перспективы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 2. С. 68-91.
4. Гераскин М. А. Искусственный интеллект в муниципальном управлении: актуальные практики, риски и перспективы // Политика и Общество. 2025. № 4. С. 1-15.
5. Добролюбова Е. И., Южаков В. Н. Цифровое государственное управление: оценка эффективности и качества // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 3. С. 5-28.
6. Иванов О. Б., Иванова С. В. Искусственный интеллект в образовании: возможности, риски, ограничения // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2024. № 1. С. 28-42.
7. Кудрявцева Е. И., Шевченко М. А. Цифровизация государственного управления: от электронного правительства к интеллектуальному управлению // Управленческое консультирование. 2023. № 5. С. 47-59.
8. Логинова А. С., Моисеева Е. Г. Применение технологий искусственного интеллекта в системе дополнительного профессионального образования государственных служащих // Образование и наука. 2025. Т. 27, № 2. С. 84-107.
9. Захаров Д. В., Ковалёва Т. М. Компетентностный подход в подготовке управленческих кадров: эволюция моделей в условиях цифровой трансформации // Высшее образование в России. 2024. Т. 33, № 6. С. 112-130.
10. Зотов В.Б. Управление искусственным интеллектом в системах государственного и муниципального управления: эффективность, вызовы и стратегии безопасности // Муниципальная академия. 2026. № 2. С. 49-55. DOI: 10.52176/2304831X_2026_02_49 EDN: UHHTDF
11. Зотов В.Б., Хусаинова Д.Г. Процессные технологии управления городом - стиль современного руководителя // Муниципальная академия. 2026. № 3. С. 11-17.12. DOI: 10.52176/2304831X_2026_03_11 EDN: BQCGLQ
12. Ковалёва Т. М., Захаров Д. В. Формирование культуры искусственного интеллекта у управленческих кадров: содержание и образовательные технологии // Отечественная и зарубежная педагогика. 2025. Т. 1, № 3. С. 92-110.
13. Козлов А. В. Интеллектуализация управления: содержание понятия и направления исследования // Менеджмент в России и за рубежом. 2024. № 4. С. 33-45.
14. Лебедева Н. М., Чиркова А. В. Исследовательская база развития образования в сфере искусственного интеллекта: проблемы и приоритеты // Высшее образование сегодня. 2025. № 4. С. 18-29.
15. Миронова Н.Н., Лебедев А.А. Повышение мотивации сотрудников через внедрение инновационных подходов с использованием ключевых показателей эффективности // Муниципальная академия. 2024. № 3. С. 194-198. DOI: 10.52176/2304831X_2024_03_194 EDN: LDHTSY
16. Морозова Н. И., Тихомиров А. А. Аналитическая грамотность управленческих кадров: содержание понятия и подходы к формированию // Инновации в образовании. 2025. № 2. С. 54-67.
17. Никитин А. С., Попова И. Н. Профессиональные стандарты в сфере применения искусственного интеллекта: состояние и перспективы разработки // Стандарты и мониторинг в образовании. 2025. № 2. С. 30-42.
18. Павлюк Е.С., Павлюк Л.В., Колчин А.А. Проектная деятельность в образовательной среде университета в условиях TACI // Муниципальная академия. 2026. № 2. С. 218-225. DOI: 10.52176/2304831X_2026_02_218 EDN: KVMNYX
19. Рогач О. В., 26. Кибанов А. Я., Митрофанова Е. А. Мотивация и стимулирование профессионального развития государственных и муниципальных служащих. М.: КноРус, 2024. 312 с.
20. Сакульева Т.Н., Алексеев Л.К., Смирнов И.Е. Реалии и перспективы социально-экономического развития Московской области: на пути к новой парадигме управления // Муниципальная академия. 2025. № 6. С. 131-142. DOI: 10.52176/2304831X_2025_06_131 EDN: NOMXMS
21. Селиванова О. А., Емельянова И. Н. Непрерывное образование государственных и муниципальных служащих: организационные модели и технологии // Педагогическое образование в России. 2024. № 3. С. 25-38.
22. Сергеева М. Г., Кузнецова Е. В. Метакомпетенции руководителя в условиях цифровой трансформации управления // Акмеология. 2024. № 2. С. 39-50.
23. Соколов А. Ю., Никитина Е. С. Этические и правовые аспекты применения искусственного интеллекта в публичном управлении // Государство и право. 2025. № 1. С. 78-92.
24. Степанов С. В. Трансформация требований к компетенциям государственных и муниципальных служащих в условиях цифровизации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2024. Т. 13, № 2. С. 18-26.
25. Строев В.В., Чуев С.В., Тихонов А.И. Трансформация государственного управления высокотехнологичными предприятиями с активным использованием современной системы контроллинга на основе цифровых решений. // Муниципальная академия. 2023. № 3. С. 82-90. DOI: 10.52176/2304831X_2023_03_82 EDN: BVCPMA
26. Ткаченко А. В. Корпоративные университеты в системе развития кадрового потенциала регионов // Региональная экономика: теория и практика. 2024. Т. 22, № 8. С. 1426-1448.
27. Уколов В.Ф., Шабуневич О.В. Современные тренды цифровой трансформации и управление будущим основных сфер жизнедеятельности. // Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27). С. 21-27. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.2 EDN: SJZROI
28. Фирсова С.В., Фирсов Н.А., Хмельченко Е.Г., Колчин А.А., Бикманова А.К. Создание и использование реестра рисков для федерального проекта: лучшие практики и типичные ошибки // Муниципальная академия. 2025. № 6. С. 54-66. DOI: 10.52176/2304831X_2025_06_54 EDN: GSYGQV
29. Фролова Е. В., Рогач О. В. Сетевое взаимодействие в системе подготовки муниципальных служащих: институциональные условия и практики // Социологические исследования. 2025. № 2. С. 88-101.
30. Фролова Е. В. Цифровое неравенство муниципальных образований: факторы и последствия // Регионология. 2024. Т. 32, № 1. С. 112-134.
31. Хмельченко Е.Г., Колчин А.А., Губанов Р.В. Цифровизация как инструмент стратегического управления территорией (на примере Московской области) // Муниципальная академия. 2025. № 5. С. 80-87. DOI: 10.52176/2304831X_2025_05_80 EDN: FNPHKF
32. Чуев С.В., Юданов Н.А. Теоретико-методологические аспекты изучения политико-административных трансформаций в государстве // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2026. Т. 13. № 1. С. 96-109. DOI: 10.22363/2312-8313-2026-13-1-96-109 EDN: RVBJSQ
33. Чуев С.В., Поляков М.Б., Ситковский А.М. Цифровая трансформация молодёжной политики в контексте демографического развития России // Вестник Российского фонда фундаментальных исследований. Гуманитарные и общественные науки. 2026. № 2 (125). С. 141-151. DOI: 10.22204/2587-8956-2026-125-02-141-151 EDN: BVEGVN

References:

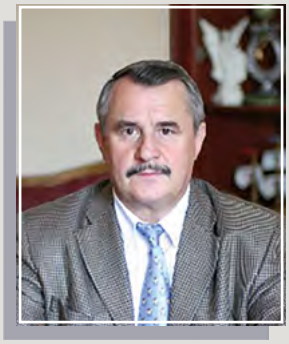
1. Baranova I. V., Miroshnichenko A. A. Massive Open Online Courses (MOOCs) in the Civil Servant Training System: Experience and Prospects // Public Service. 2024. No. 3. P. 61-74.
2. Bidzhiev A. O., Filimonyuk L. A. Ways to Integrate Artificial Intelligence Technologies into Educational Programs for State and Municipal Civil Servants // Bulletin of the North Caucasus Federal University. 2025. No. 3 (108). P. 194-201. DOI: 10.37493/2307-907X.2025.3.19 EDN: IAVLQQ
3. Vasilyeva E. V., Pulyaeva V. N. Development of Digital Competencies Among State Civil Servants: Challenges and Prospects // Public Administration Issues. 2024. No. 2. P. 68-91.
4. Geraskin M. A. Artificial Intelligence in Municipal Administration: Current Practices, Risks, and Prospects // Politics and Society. 2025. No. 4. P. 1-15.
5. Dobrolyubova E. I., Yuzhakov V. N. Digital Public Administration: Assessing Efficiency and Quality // Public Administration Issues. 2023. No. 3. P. 5-28.
6. Ivanov O. B., Ivanova S. V. Artificial Intelligence in Education: Opportunities, Risks, and Limitations // ETAP: Economic Theory, Analysis, Practice. 2024. No. 1. P. 28-42. 7. Kudryavtseva E. I., Shevchenko M. A. Digitalization of public administration: from e-government to intelligent management // Administrative Consulting. 2023. No. 5. P. 47–59.
8. Loginova A. S., Moiseeva E. G. Application of artificial intelligence technologies in the system of supplementary professional education for civil servants // The Education and Science Journal. 2025. Vol. 27, No. 2. P. 84–107.
9. Zakharov D. V., Kovaleva T. M. Competence-based approach in managerial training: evolution of models amidst digital transformation // Higher Education in Russia. 2024. Vol. 33, No. 6. P. 112–130.
10. Zotov V. B. Artificial intelligence management in state and municipal administration systems: efficiency, challenges, and security strategies // Municipal Academy. 2026. No. 2. P. 49–55. DOI: 10.52176/2304831X_2026_02_49 EDN: UHHTDF
11. Zotov V. B., Khusainova D. G. Process-based city management technologies: the style of a modern executive // Municipal Academy. 2026. No. 3. P. 11–17. DOI: 10.52176/2304831X_2026_03_11 EDN: BQCGLQ
12. Kovaleva T. M., Zakharov D. V. Fostering an artificial intelligence culture among management personnel: content and educational technologies // Domestic and Foreign Pedagogy. 2025. Vol. 1, No. 3. P. 92-110.
13. Kozlov A. V. Intellectualization of management: content of the concept and research directions // Management in Russia and Abroad. 2024. No. 4. P. 33-45.
14. Lebedeva N. M., Chirkova A. V. Research base for the development of education in the field of artificial intelligence: problems and priorities // Higher Education Today. 2025. No. 4. P. 18-29.
15. Mironova N. N., Lebedev A. A. Increasing employee motivation through the implementation of innovative approaches using key performance indicators // Municipal Academy. 2024. No. 3. P. 194-198. DOI: 10.52176/2304831X_2024_03_194 EDN: LDHTSY
16. Morozova N. I., Tikhomirov A. A. Analytical literacy of management personnel: content of the concept and approaches to its development // Innovations in Education. 2025. No. 2. P. 54-67.
17. Nikitin A. S., Popova I. N. Professional standards in the field of artificial intelligence application: current state and development prospects // Standards and Monitoring in Education. 2025. No. 2. Pp. 30–42.
18. Pavlyuk E.S., Pavlyuk L.V., Kolchin A.A. Project-based activity in the university educational environment under TACI conditions // Municipal Academy. 2026. No. 2. Pp. 218–225. DOI: 10.52176/2304831X_2026_02_218 EDN: KVMNYX
19. Rogach O.V., Kibanov A.Ya., Mitrofanova E.A. Motivation and incentivization of the professional development of state and municipal civil servants. Moscow: KnoRus, 2024. 312 p.
20. Sakul'eva T.N., Alekseev L.K., Smirnov I.E. Realities and prospects of the socio-economic development of the Moscow Region: towards a new management paradigm // Municipal Academy. 2025. No. 6. Pp. 131–142. DOI: 10.52176/2304831X_2025_06_131 EDN: NOMXMS
21. Selivanova O.A., Emel'yanova I.N. Lifelong education for state and municipal civil servants: organizational models and technologies // Pedagogical Education in Russia. 2024. No. 3. Pp. 25–38.
22. Sergeeva M.G., Kuznetsova E.V. Managerial meta-competencies in the context of the digital transformation of management // Acmeology. 2024. No. 2. Pp. 39–50. 23. Sokolov A. Yu., Nikitina E. S. Ethical and Legal Aspects of Artificial Intelligence Application in Public Administration // State and Law. 2025. No. 1. P. 78–92.
24. Stepanov S. V. Transformation of Competency Requirements for State and Municipal Civil Servants in the Context of Digitalization // Personnel and Intellectual Resource Management in Russia. 2024. Vol. 13, No. 2. P. 18–26.
25. Stroev V.V., Chuev S.V., Tikhonov A.I. Transformation of state management of high-tech enterprises through the active use of a modern controlling system based on digital solutions. // Municipal Academy. 2023. No. 3. Pp. 82–90. DOI: 10.52176/2304831X_2023_03_82 EDN: BVCPMA
26. Tkachenko A.V. Corporate universities in the regional human resource development system // Regional Economics: Theory and Practice. 2024. Vol. 22, No. 8. Pp. 1426–1448.
27. Ukolov V.F., Shabunevich O.V. Modern trends in digital transformation and managing the future of key spheres of life. // MIRBIS Bulletin. 2021. No. 3 (27). Pp. 21–27. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.2 EDN: SJZROI
28. Firsova S.V., Firsov N.A., Khmelchenko E.G., Kolchin A.A., Bikmanova A.K. Creation and use of a risk register for a federal project: best practices and common errors // Municipal Academy. 2025. No. 6. Pp. 54–66. DOI: 10.52176/2304831X_2025_06_54 EDN: GSYGQV
29. Frolova E. V., Rogach O. V. Network interaction in the municipal civil servant training system: institutional conditions and practices // Sociological Studies. 2025. No. 2. P. 88-101.
30. Frolova E. V. Digital inequality among municipalities: factors and consequences // Regionology. 2024. Vol. 32, No. 1. P. 112-134.
31. Khmelchenko E. G., Kolchin A. A., Gubanov R. V. Digitalization as a tool for strategic territorial management (the case of the Moscow Region) // Municipal Academy. 2025. No. 5. P. 80-87. DOI: 10.52176/2304831X_2025_05_80 EDN: FNPHKF
32. Chuev S. V., Yudanov N. A. Theoretical and methodological aspects of studying political-administrative transformations in the state // RUDN Journal of Public Administration. 2026. Vol. 13. No. 1. P. 96-109. DOI: 10.22363/2312-8313-2026-13-1-96-109 EDN: RVBJSQ
33. Chuev S. V., Polyakov M. B., Sitkovsky A. M. Digital Transformation of Youth Policy in the Context of Russia's Demographic Development // Bulletin of the Russian Foundation for Basic Research. Humanities and Social Sciences. 2026. No. 2 (125). Pp. 141–151. DOI: 10.22204/2587-8956-2026-125-02-141-151 EDN: BVEGVN

Статья поступила в редакцию 29.08.2026; принята к публикации 10.10.2026

УДК 378.014.5
DOI: 10.52176/2304831X_2026_05_62
EDN: https://elibrary.ru/hmoelq

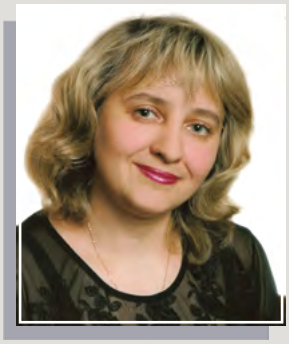
Совершенствование государственной политики в сфере высшего образования в условиях современных вызовов

Improving state policy in the field of higher education in the context of modern challenges



Фёдор Иванович Василевич
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московская государственная академия ветеринарной медицины и биотехнологии — МВА имени К. И. Скрябина», заведующий кафедрой паразитологии и ветеринарно-санитарной экспертизы, доктор ветеринарных наук, профессор, академик РАН, ORCID: 0000-0003-0786-5317, SPIN-код: 3708-3330, AuthorID:285556.
109472, Россия, Москва, ул. Академика Скрябина, д.23
e-mail: f-vasilevich@inbox.ru

Fyodor I. Vasilevich
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Moscow State Academy of Veterinary Medicine and Biotechnology - MBA named after K. I. Skryabin", Head of the Department of Parasitology and Veterinary-Sanitary Expertise, Doctor of Veterinary Sciences, Professor, Academician of the Russian Academy of Sciences, ORCID: 0000-0003-0786-5317, SPIN-code: 3708-3330, AuthorID:285556.
109472, Russia, Moscow, Academician Skryabin St., 23
e-mail: f-vasilevich@inbox.ru



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

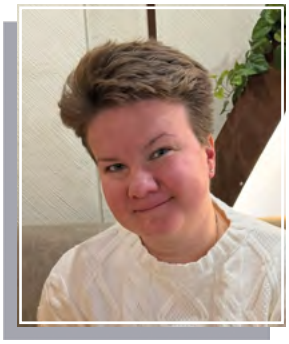
Elena G. Khmelchenko
FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor, Associate Professor of the Department of State and Municipal Management, Candidate of Biological Sciences, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3772-6094, Web of Science Researcher ID: https://www.researcherid.com/rid/D-2770-2019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

© Василевич Ф.И., Хмельченко Е.Г., Колчин А.А., Колчина Д.И., Тельнов А.А., 2026
Муниципальная академия, 2026, № 5, с. 62–74.



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

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



Дарья Игоревна Колчина
Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский экономический институт», сотрудник факультета программ высшего образования, SPIN-код: 9199-6793, AuthorID: 1354391
109390, Россия, г. Москва, ул. Артюхиной д. 6, стр. 1
e-mail: kolchina_di@mail.ru

Daria I. Kolchina
Non-governmental educational private institution of higher education "Moscow Economic Institute", employee of the faculty of higher education programs, SPIN-code: 9199-6793, AuthorID: 1354391
6 Artyukhina St., bldg. 1, Moscow, Russia, 109390
e-mail: kolchina_di@mail.ru



Андрей Александрович Тельнов
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», магистрант
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: superjoker7653@gmail.com

Andrey A. Telnov
FSBEI HE "State University of Management", master's student
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: superjoker7653@gmail.com

Аннотация.

В статье исследуются актуальные проблемы государственной политики Российской Федерации в сфере высшего образования в условиях нарастания геополитических, экономических и технологических вызовов. Рассматриваются концептуальные основы государственной образовательной политики, анализируется нормативно-правовая база, выявляются системные проблемы и управленческие разрывы. Особое внимание уделяется вопросам соответствия структуры подготовки кадров потребностям рынка труда, интеграции высшего образования с научно-исследовательской деятельностью, цифровой трансформации образовательного процесса и обеспечения технологического суверенитета страны.

Ключевые слова.

Государственная политика, высшее образование, управление образованием, человеческий капитал, рынок труда, цифровая трансформация, технологический суверенитет, качество образования, стратегическое планирование.

Abstract.

The article examines current problems of the state policy of the Russian Federation in the field of higher education in the context of growing geopolitical, economic and technological challenges. The conceptual foundations of state educational policy are considered, the regulatory framework is analyzed, systemic problems and management gaps are identified. Special attention is paid to the issues of compliance of the structure of personnel training with the needs of the labor market, integration of higher education with research activities, digital transformation of the educational process and ensuring the technological sovereignty of the country.

Keywords.

State policy, higher education, education management, human capital, labor market, digital transformation, technological sovereignty, quality of education, strategic planning.

Введение

Современная система высшего образования Российской Федерации функционирует в условиях беспрецедентного нарастания внешних и внутренних вызовов, требующих глубокого переосмысления содержания и механизмов государственной образовательной политики. Демографические изменения и стремительная цифровизация экономики формируют принципиально новую среду, в которой система высшего образования должна не просто адаптироваться, а выступать активным драйвером социально-экономического развития страны [1; 2].

В настоящее время высшее образование является ключевым звеном в системе обеспечения технологического суверенитета и достижения национальных целей развития страны. Вместе с тем, система государственного управления высшим образованием сохраняет ряд системных проблем, связанных с несоответствием структуры подготовки кадров потребностям экономики и отсутствием эффективных механизмов интеграции образования, науки и производства.

Основная часть

Высшее образование как драйвер национального развития: актуальные вызовы государственной политики

В настоящее время, в условиях углубляющихся социально-экономических преобразований, высшая школа обретает роль стратегического ресурса государства.

Она одновременно служит каналом личностной самореализации и мощным импульсом общенационального развития. Когда образовательная стратегия государства выстроена последовательно, она обеспечивает формирование компетенций, адекватных запросам цифровой эпохи и инновационной модели хозяйствования. Качественная подготовка специалистов в отечественных университетах закладывает основу технологической независимости России и упрочивает её позиции в системе международного разделения труда.

В наши дни роль высшей школы уже не ограничивается содействием личностному развитию отдельного человека. Всё заметнее её вклад в хозяйственный прогресс государства. Когда образова-

тельная политика выстроена последовательно, появляется возможность готовить специалистов, которые двигают инновации и укрепляют позиции России в глобальной конкуренции.

Существенно, что речь не идёт о курсе на замкнутость университетов для избранных. Ключевым становится иное – глубокая трансформация качества подготовки. Требуется гибкая модель, которая оперативно реагирует на запросы цифровой экономики и обеспечивает кадрами наукоёмкие отрасли. Такой подход даёт шанс в полной мере задействовать университетский потенциал как источник инновационного роста. Чтобы этого достичь, необходимо пересмотреть механизмы финансирования и наладить реальное взаимодействие между учебными заведениями и бизнесом. Только тогда высшая школа выполнит своё предназначение – будет воспроизводить человеческий капитал, а без него невозможен серьёзный экономический рывок.

Отдельного внимания заслуживают вызовы, порождённые цифровизацией, трансформацией запросов рынка труда и интеграцией образовательных процессов в международном масштабе. По мере реализации стратегий национального развития роль высшего образования и объёмы его государственной поддержки будут только расти. Всесторонний разбор содержания проводимой политики даёт возможность определить её сильные и уязвимые места, сформулировать предложения по совершенствованию и адаптации к актуальным требованиям. Это, в свою очередь, приближает решение задач повышения качества образования и расширения его доступности для всех категорий граждан [10].

Современная хозяйственная ситуация диктует системе высшего образования России качественно иные требования. Работодатели всё чаще указывают на слабую практическую подготовку выпускников, что сигнализирует об углубляющемся разрыве между содержанием академических программ и фактическими нуждами рынка труда. Молодым специалистам нередко приходится доучиваться уже после выхода на работу, из-за чего человеческий капитал используется не в полную силу.

Реформирование образовательной сферы принесло неоднозначные результаты. Положительная сторона – рост доступности высшего образования и повышение общего образовательного уровня населения. Отрицательная – лавинообразное открытие филиалов и коммерческих вузов, обернувшееся падением качества подготовки и разбалансировкой рынка труда: значительная доля выпускников трудоустраивается вне полученной специальности.

Курс на уменьшение числа учебных заведений, продиктованный стремлением сэкономить бюджетные средства, нуждается в критическом пересмотре. Экономическая наука приводит весомые аргументы в пользу того, что вложения в человеческий капитал служат залогом стабильного прироста ВВП. Поэтому вместо простого сокращения сети вузов требуется точечная стратегия – аккумулирование ресурсов на повышении качества образования. Инструментами здесь выступают плотное взаимодействие с предприятиями реального сектора, применение передовых образовательных технологий и формирование системы непрерывного профессионального роста.

Высшее образование для современной молодёжи: между инструментальной ценностью и личностным развитием

Сегодня в России молодые люди уже не рассматривают высшее образование как единственно возможный и безальтернативный путь в жизни. При этом его значение не пропало – оно просто приобрело другие очертания. Для поколений, чья юность пришлась на 1960-1980-е, вузовский диплом был почти гарантией достойного социального статуса. Современные же абитуриенты видят в университете, прежде всего, средство для развития своей востребованности на рынке труда в условиях нестабильности. Результаты социологических опросов последних лет свидетельствуют: большинство учащихся старших классов намерены поступать в вуз. Однако их мотивация меняется — от стремления просто получить диплом к желанию освоить специальность, которая останется нужной и через десять лет.

Эта трансформация отражает фундаментальный сдвиг в самом характере

молодёжного жизненного проекта [9]. Современный молодой человек вынужден проектировать биографию в условиях, когда линейная траектория «образование – профессия – карьера» уступает место множественным переходам, сменам квалификаций и необходимости непрерывного переобучения.

Высшее образование в этой логике выполняет двойную функцию: с одной стороны, оно обеспечивает базовую профессиональную социализацию и формирует так называемые «метакомпетенции» – способность учиться, работать с информацией, критически мыслить; с другой – выступает социальным лифтом, хотя его «проходимость» в последние годы заметно снизилась [4].

Особую значимость высшее образование приобретает для молодёжи из малых городов и сельской местности. Университет часто остаётся единственным каналом географической и социальной мобильности, возможностью выйти за пределы локального рынка труда с его ограниченным набором профессий. При этом регионализация высшей школы – 73% бюджетных мест распределяются в региональные вузы – создаёт новую конфигурацию: молодой человек получает образование, не покидая родного региона, что снижает риски депопуляции территорий, но одновременно ставит вопрос о качестве подготовки в периферийных университетах.

Не менее важна ценностная составляющая. Университетское образование для современной молодёжи – это не только профессиональная подготовка, но и среда формирования идентичности, мировоззренческих ориентиров, гражданских компетенций [5]. Студенческие годы становятся периодом интенсивного личностного роста, расширения социальных связей, освоения навыков самостоятельности. Исследования показывают, что выпускники вузов демонстрируют более высокий уровень социального доверия, толерантности и готовности к участию в общественных практиках – качества, значимые не только для экономики, но и для воспроизводства социального капитала нации [3].

Однако значимость высшего образования для молодёжи не следует идеализировать. Существует разрыв между ожиданиями студентов и реальной отдачей от диплома: значительная часть выпускников трудоустраивается не по специальности, а уровень заработной платы молодых специалистов в ряде отраслей не оправдывает вложений времени и ресурсов. Этот разрыв порождает феномен «разочарования в образовании», когда молодые люди воспринимают годы, проведённые в аудиториях, как упущенную возможность раннего заработка.

Таким образом, значимость высшего образования для современной молодёжи носит двойственный характер. Оно остаётся ключевым институтом профессиональной и социальной социализации, инструментом мобильности и пространством личностного развития. Но его ценность всё больше зависит от способности конкретного университета обеспечить реальные компетенции, востребованные экономикой, и от институциональных условий, при которых эти компетенции конвертируются в достойное качество жизни. Молодёжь сегодня выбирает вуз не по инерции, а по расчёту – и это делает качество высшего образования не абстрактным требованием, а условием его легитимности в глазах нового поколения.

Государственная политика в сфере высшего образования: стратегические приоритеты и институциональные механизмы

Под государственной политикой в сфере высшего образования следует понимать совокупность взаимосвязанных решений и действий властных структур, направленных на выбор приоритетных направлений развития высшей школы, формирование соответствующей законодательной базы, рациональное использование ресурсного потенциала и поддержание стабильного функционирования системы подготовки кадров с учётом запросов личности, общества и государства. [3; 7].

В научной литературе сложилось несколько подходов к определению сущности государственной образовательной политики. В рамках институционального подхода она рассматривается как совокупность формальных и неформальных институтов, регулирующих отношения в

сфере высшего образования. С позиций системного подхода образовательная политика предстает как подсистема государственной социально-экономической политики, обеспечивающая воспроизводство человеческого капитала и научно-технического потенциала страны. Управленческий подход акцентирует внимание на механизмах принятия решений, распределения полномочий и ответственности между уровнями власти [6].

Государственная политика в системе высшего образования представляет собой систему целей, задач, принципов и механизмов, реализуемых государством для обеспечения доступности, качества и конкурентоспособности высшей школы, её соответствия потребностям личности, общества и государства, а также для интеграции образования в решение задач социально-экономического и технологического развития.

К числу ключевых целей государственной политики относятся:

- обеспечение доступности качественного высшего образования для граждан;
- подготовка высококвалифицированных кадров, соответствующих потребностям инновационной экономики;
- интеграция высшего образования с научно-исследовательской деятельностью;
- обеспечение технологического суверенитета страны;
- повышение международной конкурентоспособности российского высшего образования;
- формирование гармонично развитой личности и воспитание гражданственности.

Приоритетные направления государственной политики в сфере высшего образования на современном этапе включают:

1. Обновление содержания высшего образования с учетом современных достижений науки и технологий, требований рынка труда и задач обеспечения технологического суверенитета.
2. Развитие научно-исследовательской деятельности в вузах.
3. Развитие отечественного программного обеспечения и цифровых образовательных платформ, обеспечение информационной безопасности.
4. Развитие кадрового потенциала системы высшего образования.
5. Интеграцию высшего образования с реальным сектором экономики.
6. Совершенствование механизмов финансирования и повышение эффективности использования ресурсов.

Систему правовых актов, определяющих содержание государственной политики в сфере высшего образования, составляют:

- Конституция Российской Федерации, гарантирующая право на образование (статья 43)[1];
- Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»[2];
- Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»[3];
- Указ Президента Российской Федерации от 28 февраля 2024 года № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации»[4];
- Национальный проект «Молодежь и дети»[5].

Институциональная структура управления высшим образованием в Российской Федерации включает:

- Министерство науки и высшего образования Российской Федерации – федеральный орган исполнительной власти,

1 Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). СПС КонсультантПлюс // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/?ysclid=muz3cuuva2197475875 (дата обращения: 12.09.2026).

2 Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 N 273-ФЗ. СПС КонсультантПлюс // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 12.09.2026).

3 Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». СПС КонсультантПлюс // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/?ysclid=muz3s0u260882588797 (дата обращения: 12.09.2026).

4 Указ Президента РФ от 28.02.2024 № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации». СПС КонсультантПлюс // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_470973/?ysclid=muz3v9ivcn928848568 (дата обращения: 12.09.2026).

5 Национальный проект «Молодежь и дети» // URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/412283950/?ysclid=muz4ar87tb434517759 (дата обращения: 12.09.2026).

осуществляющий функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере высшего образования;

- Рособрнадзор – федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий функции по контролю и надзору в сфере образования;

- Российскую академию наук – организацию, участвующую в экспертизе научных исследований и координации научной деятельности;

- образовательные организации высшего образования – непосредственно реализующие образовательные программы;

- общественные и профессиональные организации – участвующие в оценке качества образования и разработке профессиональных стандартов.

Механизмы реализации государственной политики включают:

1. Программно-целевой механизм – разработка и реализация государственных программ и национальных проектов.

2. Нормативно-правовой механизм – принятие законов и подзаконных актов, регулирующих сферу высшего образования.

3. Финансовый механизм – бюджетное финансирование, субсидирование, грантовая поддержка.

4. Организационно-управленческий механизм – координация деятельности образовательных организаций, мониторинг и оценка результативности.

5. Информационно-аналитический механизм – сбор, обработка и анализ данных о состоянии системы высшего образования.

Анализ современного состояния системы высшего образования в Российской Федерации

Система высшего образования Российской Федерации является одним из ключевых институтов, обеспечивающих подготовку высококвалифицированных кадров для всех отраслей экономики, развитие научно-технического потенциала страны и достижение национальных целей развития. В условиях современных вызовов – цифровой трансформации, санкционного давления, необходимости обеспечения технологического суверенитета – анализ современного состояния системы высшего образования приобретает особую актуальность.

Обращение к материалам федерального статистического наблюдения[6], позволяет установить, что к 2023 году отечественная система высшего образования насчитывала 724 образовательные организации. Структура их распределения по принадлежности и формам собственности выглядит так: преобладающая часть – 458 организаций (63%) – подчиняется федеральным органам исполнительной власти; 39 организаций (6%) относятся к ведению субъектов Федерации и муниципалитетов; оставшиеся 227 организаций (31%) функционируют как частные. Что касается организационно-правового статуса государственных вузов, то здесь доминируют бюджетные учреждения (87,7%) и автономные организации (11,9%); единственным казённым учреждением выступает ФГКОУ ВО «Университет прокуратуры Российской Федерации».

На территориях новых субъектов Федерации система высшего образования представлена 34 вузами федерального подчинения, среди которых 25 головных организаций и 9 филиалов.

Отдельного внимания заслуживает динамика филиальной сети. Сегодня в системе высшего образования функционируют 724 самостоятельные организации и 524 филиала. Примечательно, что количество самостоятельных организаций осталось на уровне 2019 года, тогда как филиальная сеть уменьшилась на 39 единиц. Подобная динамика указывает на последовательное укрупнение вузов и оптимизацию их сети.

Согласно сведениям федерального статистического наблюдения, по состоянию на 1 октября 2023 года в системе высшего образования обучались 4,33 млн. студентов, табл.1.

Обращение к данным о численности студенческого контингента позволяет выделить два периода. С 2019 по 2021 год численность обучающихся неуклонно снижалась, однако уже с 2022 года этот показатель начал расти. В 2023 году прирост составил 195,3 тыс. человек, или 4,7%.

6 Доклад о реализации государственной политики в сфере высшего образования и соответствующего дополнительного профессионального образования. // URL: http://static.government.ru/media/files/9FSaRZ2GJ7GRZc1hTICXDQAV9orlaXtl.pdf (дата обращения: 12.09.2026).

Подобная положительная динамика объясняется действием демографического фактора – увеличением числа выпускников школ и расширением приёма на бюджетные места.

Что касается кадрового состава высшей школы, то на начало 2023/2024 учебного года в системе высшего образования трудились 216,1 тыс. представителей профессорско-преподавательского состава. При этом учёные степени имели 72,3%, табл.2.

Опираясь на представленные сведения, можно утверждать: вузовская система обеспечена квалифицированными специалистами, чей потенциал позволяет поддерживать науку и преподавание на высоком уровне.

В 2023 г. в области дополнительного профессионального образования (ДПО) функционировало 7 050 организаций и структурных подразделений. Сюда входили организации ДПО, вузы, учреждения среднего профобразования, научные и другие структуры. В сфере высшего образования из этого количества работало 1 115 единиц.

Число тех, кто проходил обучение по дополнительным профессиональным программам (ДПП), в 2023 г. равнялось 8,38 млн человек. Количество организаций – исполнителей программ ДПО стало больше на 6,6%, то есть прирост составил 437 единиц.

В 2023 г. в обучение по ДПП были вовлечены 115 тыс. работников организаций, реализующих такие программы (без учёта внешних совместителей и занятых по гражданско-правовым договорам). Среди них 27,8 тыс. человек входили в профессорско-преподавательский состав. Докторскую степень имели 9,9% из них (2,8 тыс. человек), кандидатскую – 30,2% (8,4 тыс. человек).

Полные официальные данные Росстата и Минобрнауки России по высшему образованию за 2024-2025 гг. пока не размещены. Причина – установленные сроки обработки сведений, собираемых в рамках федерального статистического наблюдения.

Проблемы соответствия структуры подготовки кадров потребностям рынка труда

Среди основных проблем государственной политики в области высшего образования можно выделить дисбаланс

Таблица 1[7]

Распределение студентов по формам обучения

Форма обучения	Численность студентов, млн. чел.	Доля, %
Очная	2,67	61,7
Очно-заочная	0,48	11,1
Заочная	1,18	27,2
Итого	4,33	100,0

Таблица 2[8]

Численность профессорско-преподавательского состава (ППС) в системе высшего образования

Категория	Доля, %
Доктора наук	14,8
Кандидаты наук	57,2
PhD (зарубежная учёная степень)	0,3

7 Там же.

8 Доклад о реализации государственной политики в сфере высшего образования и соответствующего дополнительного профессионального образования // URL: http://static.government.ru/media/files/9FSaRZ2GJ7GRZc1hTICXDQAV9orlaXtl.pdf (дата обращения: 12.09.2026).

между структурой подготовки специалистов и потребностями экономики. Результаты исследований фиксируют: на одних направлениях подготовки наблюдается избыток выпускников, на других – их острый недостаток.

Очевиден дефицит специалистов инженерных и IT-направлений при избытке выпускников экономических и юридических специальностей. Это требует корректировки государственной политики в части планирования контрольных цифр приема и стимулирования развития приоритетных направлений подготовки.

Проблемы интеграции высшего образования и науки

Интеграция высшего образования и науки является важнейшим условием повышения качества подготовки кадров и развития инновационной экономики. Однако анализ показывает, что уровень интеграции остается недостаточным.

Основными проблемами в этой сфере являются:

- недостаточное финансирование научных исследований в вузах;
- слабая материально-техническая база для проведения научных исследований;
- низкая вовлеченность студентов в научно-исследовательскую работу;
- разрыв между образовательным процессом и научными исследованиями;
- недостаточная мотивация профессорско-преподавательского состава к занятию наукой.

Проблемы цифровой трансформации высшего образования

Цифровая трансформация высшего образования является одним из приоритетных направлений государственной политики. Однако ее реализация сталкивается с рядом проблем:

- недостаточный уровень цифровых компетенций профессорско-преподавательского состава;
- отсутствие единых стандартов цифровых образовательных ресурсов;
- неравенство в доступе к цифровым технологиям между образовательными организациями;
- недостаточная проработанность вопросов информационной безопасности;
- отсутствие эффективных механизмов оценки качества цифрового обучения.

Проблемы кадрового обеспечения системы высшего образования

Кадровое обеспечение системы высшего образования является критически важным условием ее эффективного функционирования. Вместе с тем, в этой сфере наблюдаются:

- сокращение численности профессорско-преподавательского состава;
- старение научно-педагогических кадров;
- отток молодых специалистов из системы высшего образования;
- снижение престижа преподавательской деятельности;
- недостаточный уровень оплаты труда.

Пути совершенствования государственной политики в области высшего образования

Генеральный курс государства в системе высшей школы нацелен на то, чтобы качественная подготовка стала доступнее и отвечала вызовам экономики, идущей по инновационному пути, а также текущим интересам общества и отдельного человека.

Продвижение по этому курсу предполагает несколько ключевых линий. Прежде всего, нужно наладить более тесное партнёрство университетов с государственными исследовательскими центрами и компаниями, работающими в реальном производстве. Далее, важно усилить работу с молодёжью и воспитательную составляющую. Кроме того, требуется усовершенствовать систему стипендиальных выплат и социальных гарантий для студентов. Также следует обновить и укрепить материально-техническую базу вузов. И наконец, необходимо сделать вузовское обучение более открытым для разных категорий граждан.

Одним из ключевых направлений совершенствования государственной политики является развитие механизмов планирования и прогнозирования потребностей экономики в кадрах с высшим образованием. Для этого необходимо:

1. Создание системы мониторинга и прогнозирования потребностей рынка труда в разрезе отраслей и регионов.
2. Разработка среднесрочных и долгосрочных прогнозов потребностей в кадрах с высшим образованием.
3. Увязка контрольных цифр приема с прогнозами потребностей рынка труда.

4. Развитие механизмов государственного заказа на подготовку кадров [6; 7].

5. Стимулирование развития приоритетных направлений подготовки.

Для этого считаем необходимым создать при Минобрнауки России координационный совет по прогнозированию потребностей в кадрах, включающий представителей работодателей, профессиональных сообществ, научных организаций и органов государственной власти.

Совершенствование механизмов финансирования высшего образования

Совершенствование механизмов финансирования высшего образования должно быть направлено на:

1. Увеличение объемов бюджетного финансирования.

2. Развитие механизмов многоканального финансирования (бюджетные средства, внебюджетные источники, гранты и т.д.).

3. Развитие механизмов государственно-частного партнерства в сфере высшего образования.

4. Совершенствование системы оплаты труда профессорско-преподавательского состава.

Для этого необходимо:

- увеличить долю расходов на высшее образование в структуре ВВП;

- внедрить механизмы финансирования, учитывающие качество подготовки кадров и востребованность выпускников на рынке труда.

Развитие кадрового потенциала системы высшего образования

Развитие кадрового потенциала системы высшего образования предполагает:

1. Повышение престижа преподавательской деятельности.

2. Увеличение оплаты труда профессорско-преподавательского состава.

3. Создание условий для профессионального развития преподавателей.

4. Развитие системы наставничества и передачи опыта.

5. Привлечение молодых специалистов к преподавательской и научной деятельности.

6. Разработку программ поддержки молодых преподавателей.

7. Развитие системы грантов для молодых ученых и преподавателей.

8. Развитие системы целевой подготовки кадров для системы высшего образования.

9. Развитие программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки преподавателей.

Цифровая трансформация высшего образования

Цифровая трансформация высшего образования должна быть направлена на:

1. Развитие цифровых компетенций профессорско-преподавательского состава и студентов.

2. Развитие онлайн-образования и смешанных форм обучения.

3. Обеспечение информационной безопасности образовательного процесса.

Интеграция высшего образования, науки и производства

Интеграция высшего образования, науки и производства является важнейшим условием повышения качества подготовки кадров и развития инновационной экономики. Для этого необходимо:

1. Развитие научно-исследовательской деятельности в вузах.

2. Создание научно-образовательных центров и лабораторий.

3. Развитие механизмов государственно-частного партнерства.

4. Создание базовых кафедр и совместных образовательных программ с предприятиями.

5. Развитие практико-ориентированного обучения.

Для этого необходимо:

- увеличить финансирование научных исследований в вузах;

- создать сеть научно-образовательных центров мирового уровня;

- разработать механизмы стимулирования работодателей к участию в подготовке кадров;

- развивать программы целевого обучения и практик.

Расширение международного взаимодействия в области высшего образования

В условиях санкционных ограничений международное сотрудничество в сфере высшего образования обретает особую актуальность. К его ключевым векторам относятся:

1. Углубление партнёрства с государствами, разделяющими дружественный курс (в рамках БРИКС, ШОС, ЕАЭС).

2. Разработка и реализация совместных образовательных программ и научных инициатив.

3. Стимулирование академической мобильности обучающихся и педагогических работников.

4. Продвижение отечественного высшего образования на глобальном образовательном рынке.

Заключение

Проведённое исследование даёт основания для ряда обобщений, значимых как для теории государственного управления, так и для практической образовательной политики.

В современной России высшая школа перестала быть лишь механизмом передачи знаний – она утвердилась в качестве одного из немногих системообразующих ресурсов, от которых зависят технологическая самостоятельность страны и её способность противостоять внешним экономическим вызовам. Вместе с тем, как показал анализ, раскрытие этого потенциала тормозится целым комплексом структурных противоречий, которые невозможно снять ни простым увеличением ассигнований, ни механическим сокращением числа учебных заведений.

Стержневое противоречие нынешней системы высшего образования состоит в несовпадении формальных показателей охвата и фактической продуктивной отдачи человеческого капитала. Российская высшая школа располагает многочисленным студенческим контингентом и квалифицированным преподавательским корпусом, однако значительная доля выпускников находит работу вне полученной специальности, а работодатели указывают на слабую практическую подготовку молодых кадров. Отсюда следует, что корень проблемы лежит не в количественной плоскости, а в качестве институциональных связей между образованием, наукой и производством.

Анализ обнаружил устойчивую асимметрию в структуре подготовки кадров: нехватка инженерных и IT-специальностей соседствует с переизбытком выпускников экономических и юридических направлений. Подобная диспропорция воспроизводится из года в год, поскольку механизмы планирования контрольных цифр приёма недостаточно оперативно улавливают сдвиги на рынке труда. Преодоление этой асимметрии предполагает не только корректировку государственного задания, но и формирование постоянно действующей системы прогнозирования кадровых потребностей в отраслевом и региональном разрезах.

Слабым звеном государственной политики остаётся сопряжение высшего образования с наукой и реальным сектором экономики. Скудное финансирование вузовской науки, устаревшая материально-техническая база, пассивность студентов в исследовательской работе и невысокая мотивация преподавателей к научной деятельности – всё это в совокупности мешает университетам стать полноценными центрами генерации инноваций.

При этом нельзя не признать, что за последние годы в России предприняты определённые шаги по обновлению научной инфраструктуры.

Ранее действовавший национальный проект «Наука и университеты» заложил основу для модернизации приборной базы и развития исследовательских центров. С 2025 года соответствующие меры включены в национальный проект «Молодёжь и дети».

Тем не менее, достигнутые результаты не устраняют разрыва в обеспеченности научной инфраструктурой. Действующие молодёжные лаборатории тяготеют к регионам с высокой концентрацией научного потенциала – Москве, Санкт-Петербургу, Новосибирской, Томской, Свердловской областям. В большинстве вузов по-прежнему ощущается нехватка современного приборного оборудования, междисциплинарных платформ и опытно-производственных участков. Опыт передовых инженерных школ показывает, что при точной стыковке вузов с запросами промышленности отдача от образовательных инвестиций может быть многократной, – однако подобные практики пока носят точечный характер и не охватывают всю систему высшей школы.

В связи с этим представляется необходимым инициировать новый национальный проект, специально ориентированный на модернизацию научно-исследовательской инфраструктуры вузов и расши-

рение сети современных лабораторий. Такой проект должен быть нацелен на системное обновление приборной базы университетов, обеспечивающее исследования на уровне мировых стандартов; на расширение сети молодёжных лабораторий, прежде всего, в регионах с недостаточным научным потенциалом; на создание межвузовских платформ и опытно-производственных баз, снижающих инфраструктурную нагрузку на отдельные организации; на сопряжение лабораторной инфраструктуры с наработками передовых инженерных школ, чтобы научная деятельность напрямую обслуживала технологические задачи и запросы реального сектора. Лишь выведение модернизации научной инфраструктуры на уровень национального приоритета, подкреплённое целевым финансированием и институциональными механизмами, позволит высшей школе стать подлинной опорой технологического суверенитета страны.

Кадровое обеспечение самой системы высшего образования – сегодня одна из наиболее острых проблем. Уменьшение численности профессорско-преподавательского состава, старение научно-педагогических кадров, уход молодых специалистов и падение престижа преподавательского труда ставят под угрозу воспроизводство интеллектуального потенциала высшей школы. Пока эта проблема не решена, любые меры по обновлению содержания образования и цифровой трансформации будут давать ограниченный эффект.

Цифровая трансформация, будучи приоритетом государственной политики, наталкивается на неравномерность ресурсной базы образовательных организаций, отсутствие единых стандартов цифровых образовательных ресурсов и недостаточную проработку вопросов информационной безопасности [14]. Из этого следует, что цифровизация не должна сводиться к техническому оснащению – она требует системного изменения компетенций преподавателей, содержания программ и механизмов оценки качества обучения [15].

Совершенствование государственной политики в сфере высшего образования должно носить комплексный характер и опираться на несколько взаимосвязанных направлений: развитие механизмов прогнозирования кадровых потребностей и увязку контрольных цифр приёма с реальными запросами экономики; совершенствование механизмов финансирования, включая многоканальные источники и государственно-частное партнёрство; укрепление кадрового потенциала высшей школы через повышение оплаты труда и создание условий для профессионального роста; углубление интеграции образования, науки и производства через научно-образовательные центры и базовые кафедры; расширение международного сотрудничества с дружественными странами в рамках БРИКС, ШОС и ЕАЭС [8; 12; 13].

Отдельного внимания заслуживает институциональный аспект. Представляется целесообразным создать при Минобрнауки России координационный совет по прогнозированию потребностей в кадрах с участием работодателей, профессиональных сообществ, научных организаций и органов государственной власти. Такой орган обеспечивал бы постоянную обратную связь между системой образования и рынком труда, снижая риски структурных диспропорций.

Таким образом, высшее образование в современной России выступает не просто отраслью социальной сферы, а стратегическим инструментом национального развития [11]. Его предназначение – формировать человеческий капитал, способный обеспечить инновационный прорыв и укрепить позиции страны в глобальном разделении труда. Достижение этой цели возможно лишь при последовательной, научно обоснованной и институционально обеспеченной государственной политике, ориентированной не на валовые показатели, а на качество подготовки и востребованность выпускников. Только такой подход позволит превратить высшую школу в подлинный драйвер социально-экономического развития России.

Список источников:

1. Зотов В.Б., Чуев С.В. Проблемы осознания студентами различных специальностей курса "Основы российской государственности". // Муниципальная академия. 2024. № 4. С. 16-21. DOI: 10.52176/2304831X_2024_04_16 EDN: ADJHTC
2. Зотов В.Б., Василевич Ф.И. Проблема рабочих кадров, место и роль трудовой миграции в ее решении. // Муниципальная академия. 2025. № 1. С. 72-79. DOI: 10.52176/2304831X_2025_01_72 EDN: XOBLLQ
3. Зотов В.Б., Павловский П.В. Возвращение патриотического воспитания в вузы. // Муниципальная академия. 2025. № 2. С. 69-77. DOI: 10.52176/2304831X_2025_02_69 EDN: ETPBUC
4. Колчин А.А., Колчина Д.И. Вузовское образование как элемент устойчивого экономического развития: доступность и качество. // В сборнике: Национальный экономический форум имени Д.С. Львова - "Львовский форум". Материалы Национального экономического форума. Москва, 2025. С. 171-174. EDN: FFNMEH
5. Колчин А.А. Психологические основы проектной и исследовательской деятельности школьников. // Психология обучения. 2012. № 10. С. 34-41. EDN: PCTZRV
6. Миронова Н.Н., Савченко И.Д. Проблемы управления трудовыми ресурсами. // Вестник Национального Института Бизнеса. 2018. № 32. С. 147-152. EDN: GYCWJO
7. Миронова Н.Н., Савченко И.Д. Факторы формирования и использования трудовых ресурсов региона с особыми географическими условиями. // Муниципальная академия. 2022. № 3. С. 112-116. DOI: 10.52176/2304831X_2022_03_112 EDN: JCGZCI
8. Поляков М.Б., Алексеева И.И., Бикманова А.К., Бугаков И.А., Куцевалова П.А., Москвитин М.О., Полынникова В.В., Чаженгин Д.А., Чаженгин П.А. Государственная политика в области поддержки и развития социально ориентированных некоммерческих организаций. Москва, 2023. ISBN: 978-5-00187-718-9 EDN: HPXUXX
9. Поляков М.Б., Иваненко Г.Я. Особенности межведомственного взаимодействия при реализации молодежной политики в городе Москве. // Муниципальная академия. 2025. № 6. С. 88-96. DOI: 10.52176/2304831X_2025_06_88 EDN: LDJJBE
10. Полякова М.В. Эффективность государственного управления в сфере образования: проблемы и вызовы современности. // Материалы Афанасьевских чтений. 2025. № 1 (52). С. 19-23. EDN: NSKOTE
11. Полякова М.В. Государственное управление в сфере образования и науки как средство достижения целей национального развития России. // Правовая позиция. 2025. № 4 (65). С. 156-161. EDN: XVRDZU
12. Строев В.В., Чуев С.В., Тихонов А.И. Трансформация государственного управления высокотехнологичными предприятиями с активным использованием современной системы контроллинга на основе цифровых решений. // Муниципальная академия. 2023. № 3. С. 82-90. DOI: 10.52176/2304831X_2023_03_82 EDN: BVCPMA
13. Уколов В.Ф., Шабуневич О.В. Современные тренды цифровой трансформации и управление будущим основных сфер жизнедеятельности. // Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27). С. 21-27. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.2 EDN: SJZROI
14. Черкасова М.А. Мотивация научно-инновационной деятельности в вузе посредством практики эффективного контракта. // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2020. № 2. С. 87-90. DOI: 10.22394/2079-1690-2020-1-2-87-90 EDN: VIWTGP
15. Черкасова М.А., Черкасов К.В. Цифровая культура и искусственный интеллект в высшем образовании: вызовы и перспективы. // В сборнике: Искусственный интеллект и духовная культура. Сборник материалов Международной научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 2025. С. 204-208. EDN: WWZBKK

References:

1. Zotov V.B., Chuev S.V. Challenges in the perception of the "Fundamentals of Russian Statehood" course by students of various majors. // Municipal Academy. 2024. No. 4. Pp. 16-21. DOI: 10.52176/2304831X_2024_04_16 EDN: ADJHTC
2. Zotov V.B., Vasilevich F.I. The issue of the blue-collar workforce: the place and role of labor migration in its resolution. // Municipal Academy. 2025. No. 1. Pp. 72-79. DOI: 10.52176/2304831X_2025_01_72 EDN: XOBLLQ
3. Zotov V.B., Pavlovsky P.V. The return of patriotic education to higher education institutions. // Municipal Academy. 2025. No. 2. Pp. 69-77. DOI: 10.52176/2304831X_2025_02_69 EDN: ETPBUC
4. Kolchin A.A., Kolchina D.I. Higher education as an element of sustainable economic development: accessibility and quality. // In the collection: D.S. Lvov National Economic Forum — "Lvov Forum". Proceedings of the National Economic Forum. Moscow, 2025. Pp. 171-174. EDN: FFNMEH
5. Kolchin A.A. Psychological foundations of project-based and research activities of schoolchildren. // Psychology of Learning. 2012. No. 10. Pp. 34–41. EDN: PCTZRV
6. Mironova N.N., Savchenko I.D. Problems of labor resource management. // Bulletin of the National Institute of Business. 2018. No. 32. Pp. 147–152. EDN: GYCWJO
7. Mironova N.N., Savchenko I.D. Factors influencing the formation and utilization of labor resources in a region with specific geographical conditions. // Municipal Academy. 2022. No. 3. Pp. 112–116. DOI: 10.52176/2304831X_2022_03_112 EDN: JCGZCI
8. Polyakov M.B., Alekseeva I.I., Bikmanova A.K., Bugakov I.A., Kutsevalova P.A., Moskvitin M.O., Polynnikova V.V., Chazhengin D.A., Chazhengin P.A. State policy on the support and development of socially oriented non-profit organizations. Moscow, 2023. ISBN: 978-5-00187-718-9 EDN: HPXUXX
9. Polyakov M.B., Ivanenko G.Ya. Specifics of interagency cooperation in the implementation of youth policy in the city of Moscow. // Municipal Academy. 2025. No. 6. Pp. 88–96. DOI: 10.52176/2304831X_2025_06_88 EDN: LDJJBE
10. Polyakova M.V. Efficiency of Public Administration in the Education Sector: Contemporary Problems and Challenges. // Proceedings of the Afanasyev Readings. 2025. No. 1 (52). Pp. 19-23. EDN: NSKOTE
11. Polyakova M.V. Public Administration in the Sphere of Education and Science as a Means of Achieving Russia's National Development Goals. // Legal Position. 2025. No. 4 (65). Pp. 156-161. EDN: XVRDZU
12. Stroev V.V., Chuev S.V., Tikhonov A.I. Transformation of Public Administration of High-Tech Enterprises through the Active Use of a Modern Controlling System Based on Digital Solutions. // Municipal Academy. 2023. No. 3. Pp. 82-90. DOI: 10.52176/2304831X_2023_03_82 EDN: BVCPMA
13. Ukolov V.F., Shabunevich O.V. Modern Trends in Digital Transformation and Managing the Future of Key Spheres of Life. // MIRBIS Bulletin. 2021. No. 3 (27). Pp. 21-27. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.2 EDN: SJZROI
14. Cherkasova M.A. Motivating Research and Innovation Activities in Higher Education Institutions through the Practice of "Effective Contracts." // State and Municipal Administration. Scholarly Notes. 2020. No. 2. Pp. 87-90. DOI: 10.22394/2079-1690-2020-1-2-87-90 EDN: VIWTGP
15. Cherkasova M.A., Cherkasov K.V. Digital Culture and Artificial Intelligence in Higher Education: Challenges and Prospects. // In: Artificial Intelligence and Spiritual Culture. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. St. Petersburg, 2025. Pp. 204–208. EDN: WWZBKK

Статья поступила в редакцию 12.09.2026; принята к публикации 10.10.2026

Научный информационно-аналитический журнал
МУНИЦИПАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ

УДК 37.014.53
DOI: 10.52176/2304831X_2026_05_75
EDN: https://elibrary.ru/gvjlmg

Проблемы российской национальной системы высшего образования: от Болонского процесса к национальной модели

Challenges facing the russian national higher education system: from the Bologna process to a national model



Рифат Жамалетдинович Сираждинов
НОЧУ ВО «Московский экономический институт», доцент кафедры, кандидат экономических наук, старший научный сотрудник, доцент, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0063-1430, Web of Science Researcher ID: http://www.researcherid.com/rid/2012 SPIN-код: 5339-6657, AuthorID: 683334,
109390, Россия. Москва, Артюхиной ул. 6, корп. 1
e-mail: rifsir@yandex.ru

Rifat Z. Sirazhdinov
NOCHU HE "Moscow Economic Institute," Associate Professor, Candidate of Economic Sciences, Senior Researcher, Associate Professor, of ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0063-1430, Web of Science Researcher ID: http://www.researcherid.com/rid/2012, SPIN code: 5339-6657, AuthorID: 683334
109390, Artyukhina st. 6, bldg. 1, Moscow, Russia, ,
e-mail: rifsir@yandex.ru

© Сираждинов Р.Ж., 2026

Аннотация.
Актуальность исследования обусловлена нарастающим разрывом между образовательными программами и существующей практической деятельностью в жизни. В настоящее время значительная часть учебных программ образовательных учреждений высшего образования никак не согласовываются между собой, что приводит к разрыву между ними практически по всем специальностям. Объектом исследования является российская национальная система образования. Целью работы является выявление целей реформы системы образования и причины отказа от ранее выбранного ее направления в направлении унификации с европейским. В рамках проведенных исследований выявлены основные причины и последствия перехода к «двухуровневой» модели высшего профессионального образования. Изучение тенденций развития высшего профессионального образования позволило сделать выводы о необходимости совершенствования системы высшего профессионального образования через координацию учебных программ при учете экспертных заключений в рамках системы профессионального образования всех уровней.

Ключевые слова.
Образовательные дисциплины, профессиональное образование, компетентностный подход, понятийный подход, классическое высшее образование, китайская система образования, германская система образования, система образования в Японии, система образования во Франции.

Abstract.
The relevance of the research is due to the growing gap between educational programs and actual practical activities in life. Currently, a significant part of higher education institutions' curricula are not aligned with each other, which leads to a gap between them across almost all specialties. The object of the study is the Russian national education system. The aim of the work is to identify the goals of the education system reform and the reasons for abandoning its previously chosen direction towards unification with the European system. Within the conducted research, the main reasons and consequences of the transition to a 'two-level' model of higher professional education were identified. Studying the trends in the development of higher professional education made it possible to draw conclusions about the need to improve the higher education system through the coordination of curricula, taking into account expert opinions within the professional system. Studying trends in the development of higher professional education has led to the conclusion that there is a need to improve the system of higher professional education by coordinating curricula while taking into account expert opinions within the framework of the professional education system at all levels.

Keywords.
Educational subjects, vocational education, competency-based approach, conceptual approach, classical higher education, Chinese education system, German education system, education system in Japan, education system in France.

Введение

Высокий уровень образованности во все времена считался положительным явлением, что всячески поощрялось в большинстве стран. Эта заинтересованность в высоком образовательном уровне нашла отражение в факте включения уровня образованности в перечень важнейших показателей, отражающих качество жизни населения. Однако в разных странах используются национальные системы образования, включающие различные уровни образовательной системы, степень участия государства в финансировании этой среды и другие характеристики, позволяющие идентифицировать их уникальность.

В Российской Федерации действующая система образования является результатом достаточно длительного развития и симбиоза как дореволюционных, так и созданных советскими педагогами и учеными. Последняя версия реформ прошла в конце 20-го и начале 21-го века, вызванная стремлением России интегрироваться в европейское образовательное пространство. Этот процесс носил противоречивый характер, но, по-нашему мнению, до конца он не был проведен, да и не мог быть пройден. Возможные причины и последствия этого рассматриваются в работе.

Особую остроту проблеме придаёт тот факт, что в 2023 году Российская Федерация официально отказалась от дальнейшего участия в Болонском процессе, а с 2026 года начался практический переход к новой национальной модели высшего образования. Это делает задачу осмысления причин и последствий предшествующих реформ не только теоретически значимой, но и практически неотложной: новая модель формируется «здесь и сейчас», и от того, насколько полно будут учтены ошибки прошлого, зависит её жизнеспособность.

При этом важно подчеркнуть, что российская система образования никогда не была замкнутой — она формировалась

в диалоге с европейской (прежде всего прусской и германской) традицией, а затем на протяжении почти двух десятилетий сознательно ориентировалась на общеевропейские стандарты. Именно поэтому анализ причин отказа от Болонской системы невозможен без обращения к историческому контексту и сравнительному опыту других стран, по-разному прошедших путь реформ.

Актуальность

Проведенные реформы системы образования под флагом либерализации привели к все нарастающей разобщенности общего среднего образования со средним и высшим профессиональным образованием, вызванной отсутствием единой системы разработки согласованных учебных планов между уровнями образовательной системы. Разрыв между школьной подготовкой и требованиями вузов, между программами среднего профессионального и высшего образования, а также между учебными планами отдельных вузов внутри одной и той же специальности стал устойчивой характеристикой системы, а не временным следствием переходного периода.

Дополнительную актуальность работе придаёт то обстоятельство, что с 2026 года в России начался массовый перевод вузов на новую модель базового и специализированного высшего образования. Это означает, что накопленный за два десятилетия опыт реформ — как положительный, так и отрицательный — должен быть критически осмыслен, а не просто отброшен вместе с Болонской системой.

Объект исследования — российская национальная система образования.

Предмет исследования — выявить необходимость, направления и целесообразность проводимых реформ национальной системы образования.

Цель исследования — выявление направления реформы системы образования и причины отказа от ранее выбранного направления унификации в рамках европейского образовательного пространства.

Задачи исследования:

– выявить цели реформы национальной системы образования;

– уточнить степень достижения заявленных целей по реформе системы образования;

– сформулировать факторы, определившие причины снижения качества образования;

– выявить важнейшие направления повышения качества образования.

Методология исследования. В исследовании используются системный, диалектический, эволюционный и сравнительный подходы, методы анализа и синтеза. Работа опирается на сравнительный анализ национальных систем образования в некоторых странах, исследовании исторических тенденций и аналитических работах Бермус А. Г., Тарасова С.В., Спасской Е.Б., Проект Ю.Л. и других [2; 3; 8].

Системный подход применяется для рассмотрения национальной системы образования как целостного объекта, все элементы которого взаимосвязаны: изменение одного уровня (например, введение двухуровневой системы в вузах) неизбежно влечёт за собой изменения на других уровнях (школьном и среднем профессиональном). Диалектический подход позволяет проследить внутренние противоречия реформ — между декларируемыми целями и фактическими результатами, между заимствованием зарубежных моделей и сохранением национальных традиций. В настоящее время основным нормативным актом, регулирующим сферу образования, является Федеральный закон «Об образовании».[1] Эволюционный подход даёт возможность рассматривать реформы не как дискретные акты, а как последовательные этапы длительного процесса, начавшегося задолго до Болонской декларации. Сравнительный подход используется для сопоставления российского опыта с опытом Германии, Франции, Японии и Китая — стран, по-разному решавших сходные задачи [1; 10; 11].

Эмпирическую базу исследования составляют: данные Всемирного банка

1 Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» // URL: https://legalacts.ru/doc/273_FZ-ob-obrazovanii/ (дата обращения 18.08.2026)

и Росстата о социально-экономических показателях стран; нормативные правовые акты Российской Федерации в сфере образования (включая Указы Президента Российской Федерации № 343 от 12.05.2023[2] и № 27 от 22.01.2026 [3]); официальные документы Болонского процесса; статистические материалы Минобрнауки России о ходе пилотного проекта; публикации в научной периодике и средствах массовой информации, отражающие ход и результаты реформ.

Российская национальная система образования явилась итогом развития в условиях высокой конкуренции в существовавшей биполярной системе мироустройства, что в достаточной мере обеспечить поставленных перед советским и российским государством задач по социально-экономическому развитию и обеспечению паритета во многих сферах мировой политики.

Исторические основы российской системы образования

Российская национальная система образования как целостный объект начала создаваться в середине 19 века Указами Императора Николая I. Николай I ввел единый стандарт на учебные программы и уставы, что позволяло перейти к реализации возможностей всех граждан: выпускник, получивший необходимое образование в определенном учебном заведении, по качеству знаний никак не отличался от выпускника другого заведения и мог свободно переходить в другое без потери времени и качества. Именно тогда в России была установлена четырехуровневая система образования: приходские училища, уездные училища, гимназии или благородные пансионы, университеты.

Однако к середине XIX века империя подошла с развитой, но крайне сословно ограниченной системой. За сорок лет количество школ и гимназий увеличилось в десять раз (с 8 тыс. до 80 тыс. заведений), а количество учащихся — в восемь с половиной раз (с 450 тыс. до 3,8 млн человек).

Реформа 1860-х годов была подготовлена плеядой выдающихся педагогов и общественных деятелей: Н. И. Пирогов, А. Г. Ободовский, В. Ф. Одоевский, П. Г. Редкин, К. Д. Ушинский. Университетский устав 1863 года предоставил университетам широкую автономию, восстановил университетский суд и выборность ректоров и профессоров. Устав распространялся на пять университетов: Московский, Петербургский, Казанский, Харьковский и Киевский (Дерптский, Гельсингфорский и Варшавский имели собственные уставы). В 1863–1895 годах общее количество студентов университетов выросло в три раза и составило 17 тыс. человек. Открывались новые университеты: Новороссийский (Одесса, 1865), Томский (1888) — первый в Сибири, Саратовский (1910), Пермский (1915). Именно в Российской империи женщины наравне с мужчинами получили равный доступ к высшему образованию.

Российская национальная система образования использовала опыт европейских стран и, прежде всего, прусский. В частности, при ее создании использовались положения выдающегося прусского ученого Вильгельма фон Гумбольдта — основателя Берлинского университета, при создании которого были реализованы принципиально новые подходы к организации высшего образования. В основу создания Берлинского университета были заложены принципы гуманизации всей системы образования. Так, в основе этой концепции ее автор поставил понятие «Bildung» — образование как базовое понятие формирования личности, а не только простое аккумулирование профессиональных навыков и компетенций. Он считал необходимым ограничить влияние государства в сфере образования, а лишь создавать условия для полного рас-

2 Указ Президента Российской Федерации от 12.05.2023 № 343 «О некоторых вопросах совершенствования системы высшего образования» // URL: http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202305120005 (дата обращения 18.08.2026)

3 Указ Президента Российской Федерации от 22.01.2026 № 27 «О внесении изменений в Указ Президента Российской Федерации от 12 мая 2023 г. № 343 «О некоторых вопросах совершенствования системы высшего образования» // URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202601220026 (дата обращения 18.08.2026)

крытия человеческого потенциала [16]. При этом он считал, что на уровне элементарной школы учащийся должен получать «общее человеческое образование», развивающее ум и характер, а профессиональную специализацию он должен получать уже в более позднем возрасте. При этом Вильгельм фон Гумбольдт настаивал не учитывать в процессе обучения принадлежность к определенным сословиям и обеспечить равный доступ к образованию всем гражданам страны.

Российские ученые и государственные деятели — создатели системы образования

Пётр Васильевич Завадовский стал первым министром народного просвещения (1802–1810). Под его руководством были разработаны и приняты уставы высших, средних и низших учебных заведений, созданы учебные округа и Главное правление училищ. По данным отчёта министра за 1802 год, в империи насчитывалось 312 училищ, 1 014 преподавателей и 22 186 учащихся. Для сравнения: к 1861 году в России действовали уже 54 вуза, включая 14 университетов, а к концу XIX века открылись Новороссийский (Одесса, 1865) и Томский (1888) университеты — первый в Сибири.

Александр Семёнович Шишков, возглавивший министерство в 1824 году, создал Комитет учебных заведений для пересмотра всех уставов и введения единообразия в учебную систему. В состав комитета вошли М. М. Сперанский, С. С. Уваров, граф С. Г. Строганов, К. А. Ливен и другие сановники. Шишков придерживался крайне консервативных взглядов, считая, что «обучать грамоте весь народ или несоразмерное числу оного количество принесло бы более вреда, нежели пользы».

Сергей Семёнович Уваров возглавлял Министерство народного просвещения с 1833 по 1849 год и считается наиболее влиятельным министром образования николаевской эпохи. Именно он придал образовательной политике характерный охранительный отпечаток, хотя фактически лишь исполнял волю императора. Его триада — **«православие, самодержавие, народность»** — стала идеологической основой образовательной политики на десятилетия вперёд. По предложению Уварова, преподавание наук во всех государственных учебных заведениях должно было сочетать практические знания с политическим воспитанием в охранительном духе.

Николай Иванович Пирогов — выдающийся хирург, вошедший в историю и как крупнейший педагог-реформатор XIX века. Его педагогическая деятельность началась в 1856 году с назначением попечителем Одесского учебного округа. Пирогов решительно выступал против телесных наказаний, считая, что они унижают ребёнка и приучают к повиновению, основанному на страхе, а не на осмыслении своих поступков. Благодаря его усилиям телесные наказания в гимназиях были отменены в 1864 году. Пирогов настаивал на необходимости перестройки всей системы образования — от начальной до высшей школы. Он сформулировал схему преемственности: двухлетняя школа — прогимназия — гимназия — университет. Особое внимание он уделял подготовке учительских кадров: в 1857–1859 годах по его инициативе были разработаны проекты педагогических семинарий и курсов для подготовки учителей. Среди его учеников — Н. В. Склифосовский и другие выдающиеся медики.

Константин Дмитриевич Ушинский — основоположник научной педагогики в России. Он преобразовал Смольный институт из «благородного пансиона» в подлинное учебное заведение, введя естественные науки, географию и историю. Его главная заслуга — утверждение **русского языка как языка преподавания** и создание классических учебников «Детский мир» и «Родное слово». Ушинский разработал целостную концепцию подготовки учителей, включающую нравственное воспитание, предметную подготовку, антрополого-педагогические знания и педагогическую практику. К университетским реформам он относился осторожно, считая, что нужны не «коренные преобразования», а «органическое развитие» существующих институтов.

Лев Николаевич Толстой на протяжении более полувека сочетал литературную деятельность с педагогической. В 1849–1850 годах он создал в Ясной Поляне школу для крестьянских детей, а в 1859 году возобновил её работу. Толстой совершил поездку по странам Западной Европы для изучения школьного дела. Увиденное потрясло его: «Был в школе. Ужасно. Молитва за короля, побои, все наизусть, испуганные, изуродованные дети». Он подверг резкой критике западноевропейскую школу за оторванность от жизни и авторитаризм. Его педагогическая концепция строилась на принципах **свободы, народности и гуманизма**. «Единственным критерием педагогики» он называл свободу, считая, что школа должна не навязывать готовые истины, а «угадать, что нужно человеку, и на этих потребностях» строить теории образования.

Болонский процесс: цели и результаты

Последние десятилетия европейские страны реформируют образовательную сферу, направленную на формирование единого европейского образовательного пространства посредством гармонизации и интеграции национальных систем высшего образования. Болонский процесс повлек за собой серьезные преобразования систем высшего образования большинства европейских стран, так как был направлен на трансформацию доминировавшей на европейском континенте в течение двух последних столетий гумбольдтовой модели университета.

Декларация о переходе к гармонизированной системе высшего образования была подписана в городе Болонье 19 июня 1999 года. При этом основными целями этого процесса декларировались следующие [6; 7]:

– обеспечение типовых компетенций для обучающихся всех стран Евросоюза для обеспечения единых требований к работникам;

– обеспечение конкурентного уровня образования в странах Евросоюза через сопоставимые критерии и методологии;

– повышение мобильности обучающихся и преподавателей внутри Евросоюза, что позволит повысить качество образования в целом.

Российская Федерация подключилась к Болонскому процессу в 2003 году, рассчитывая получить определенные преимущества в международном разделении труда через реализацию возможностей экспорта квалифицированных трудовых ресурсов в страны Евросоюза, для чего началась активная реформа национальной системы высшего образования. Однако, как показали последующие два десятилетия, ожидания не оправдались: работодатели восприняли двухуровневую систему как подготовку «неполноценных» специалистов, а европейские учреждения, несмотря на подписанные соглашения, в большинстве случаев отказывались признавать российские квалификации. Это стало одной из причин принятого в 2023 году решения о выходе из Болонского процесса.

Спустя четверть века после подписания Болонской декларации исследователи предпринимают попытки подвести промежуточные итоги. Обзор количественных эмпирических исследований, опубликованный в 2026 году, показывает, что литература по результатам Болонского процесса остаётся «на удивление ограниченной, селективной и неоднозначной», что делает мета-анализ в настоящее время невозможным. Тем не менее, отдельные выводы уже можно считать относительно устойчивыми: поступление в вузы как следствие Болонского процесса увеличилось, однако данные об успеваемости остаются противоречивыми. Результаты, касающиеся трудоустройства, более последовательны: выпускники бакалавриата, как правило, имеют более низкую отдачу на рынке труда, чем выпускники магистратуры или специалитета дореформенного образца. Этот вывод напрямую перекликается с российской ситуацией, где работодатели воспринимали бакалавров как «неполноценных» специалистов.[4]

4 Зимина Т. Утечка мозгов или циркуляция талантов? // Наука и жизнь. № 9, 2026 // URL: https://www.nkj.ru/news/14700/ (дата обращения 23.09.2026))

Важным аспектом эволюции Болонского процесса стала пересмотр системы ECTS — Европейской системы перевода и накопления кредитов. Разработанная как инструмент Европейского союза, она была принята на уровне ЕПВО (Европейского пространства высшего образования) в 2015 году. Однако в настоящее время признаётся необходимость её адаптации к новым реалиям: микростепеням (micro-credentials), транснациональному сотрудничеству и цифровизации. Открытыми остаются вопросы шкалы оценок и применения ECTS в профессиональном образовании и обучении. В 2026–2027 годах ожидается вторая редакция Стандартов и рекомендаций по обеспечению качества (ESG) в ЕПВО — документ, который с 2005 года служит «общей рамкой доверия» для систем гарантии качества в 50 странах-участницах Болонского процесса.

Несмотря на то, что Россия официально вышла из Болонского процесса, его институциональное наследие — двухуровневая система, кредитно-модульная организация, компетентностный подход — продолжает влиять на российское высшее образование. Именно это наследие и стало предметом критического переосмысления в ходе реформы 2023–2026 годов [5; 12].

Международный опыт: Германия, Франция, Япония, Китай

Германия. Высшее образование в Германии ценится за богатую историю и фундаментальность. Образовательные заведения включают университеты (Universitäten), университеты прикладных наук (Fachhochschulen) и колледжи искусств, музыки и кино. После присоединения к Болонскому процессу в 1999 году Германия перешла на двухуровневую систему. Но по отдельным специальностям — медицина, стоматология, ветеринария, фармацевтика, право и педагогика — используются традиционные подходы с государственной аттестацией [14]. Согласно данным на зимний семестр 2025/2026, 92,3% всех учебных программ в немецких вузах приходится на бакалаврские и магистерские программы, однако программы с государственной аттестацией (Staatsexamen) по-прежнему сохраняются для медицины, права, педагогики и ряда других направлений [15].

Франция. Система высшего образования Франции имеет разветвленную иерархичную структуру. Все типы учебных заведений сводятся к двум основным: университетам (Universités) и высшим школам (Grandes Écoles). В 2002 году был принят декрет о реализации принципов европейского пространства высшего образования, определивший новую структуру по модели LMD (licence–master–doctorat) [5]. При реформе нетронутыми остались медицинские и фармацевтические факультеты — так же, как и в Германии, где для этих специальностей сохранилась государственная аттестация [1].

Япония. При внедрении Болонской системы Японию это практически не коснулось, поскольку она в наибольшей степени гармонизирована с американской. В университетах законодательно закреплённой программы для обучающихся отсутствует — студент выбирает дисциплины и должен набрать определённое количество кредитов. Согласно данным руководства для студентов на 2026-2027 годы, система высшего образования Японии включает следующие уровни: бакалавриат (4 года, для некоторых специальностей — 6 лет), магистратура (2 года и более), докторантура (3 года и более), а также краткосрочные программы (младший специалист, специалист, высококвалифицированный специалист) [9].

Китай. Система профессиональной подготовки в КНР состоит из двух уровней — высшего и среднего [6]. Высшие учебные заведения различаются по степени престижности в зависимости от баллов на вступительных экзаменах. Особенностью является достаточно жёсткий государственный контроль за качеством

5 Décret № 2002-482 du 8 avril 2002. Application au système français d'enseignement supérieur de la construction de l'Espace européen de l'enseignement supérieur // Legifrance. Le service public de la diffusion du droit // URL: http://www.legifrance.gouv.fr (дата обращения: 14.08.2026)

6 Система образования в Китае. Электронный ресурс // URL: https://www.portalchina.ru/articles/education-system/ (дата обращения 20.08.2026)

образования [13]. Номенклатура образовательных учреждений включает высшие и средние профессиональные школы, техникумы, школы профессиональной ориентации, центры профессиональной подготовки, школы технической подготовки для взрослых и другие подобные заведения. В связи со снижением рождаемости в Китае эксперты прогнозируют сокращение числа негосударственных учебных заведений в ближайшие 10–15 лет [4].

Новая национальная модель: пилотный проект и его масштабирование

Отправной точкой преобразований стало Послание Президента России Федеральному Собранию в 2023 году. В мае 2023 года был подписан Указ № 343 «О некоторых вопросах совершенствования системы высшего образования» [7], запустивший пилотный проект с участием шести ведущих университетов.

Пилотный проект предусматривает установление следующих уровней высшего образования:

– **базовое высшее образование** — основной и обязательный уровень длительностью от четырех до шести лет;

– **специализированное высшее образование** — аналог магистратуры длительностью от одного года до трех лет, включающий программы магистратуры, ординатуры и ассистентуры-стажировки;

– **аспирантура** — выделена в отдельный уровень профессионального образования.

В январе 2026 года Президент подписал Указ № 27, расширивший число участников пилотного проекта с 6 до 17 университетов [8]. Срок реализации пилотного проекта был продлён с 2025/26 до 2029/30 учебного года.

Как отметил глава Минобрнауки Валерий Фальков, одна из важнейших задач пилотного проекта — исключить дублирование существующих образовательных программ и вводить новые в соответствии с потребностями экономики и рынка труда. Министр назвал три главные причины обновления системы высшего образования:

– переход на новый технологический уклад, меняющий требования к подготовке кадров (например, появление аддитивных технологий, искусственного интеллекта);

– кардинальные изменения на рынке труда, связанные с колоссальным дефицитом квалифицированных кадров в различных отраслях экономики при переизбытке специалистов социально-гуманитарного профиля;

– давно накопившиеся противоречия внутри системы (бакалавриат так и не стал полноценным высшим образованием, магистратура в большинстве случаев стала элементом доучивания).

Переход на новую модель высшего образования — это не борьба с болонской системой и не возвращение к советской. Совершенствование национальной системы высшего образования подразумевает синтез лучших практик из разных этапов становления высшей школы: мы сохраняем фундаментальность знаний, как это было в советские годы, при этом делаем образовательные программы гибкими и практико-ориентированными», — подчеркнул глава Минобрнауки.

С 1 сентября 2026 года в России отменены степени бакалавра и магистра, вместо них будет создана система базового и специализированного высшего образования. Базовое высшее образование будет требовать 4–6 лет в зависимости от специальности, специализированное — 1–3 года [9]. Важное дополнение: ранее после окончания специалитета нельзя было

7 Указ Президента Российской Федерации от 12.05.2023 № 343 «О некоторых вопросах совершенствования системы высшего образования» // URL: http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202305120005 (дата обращения: 14.08.2026)

8 Указ Президента Российской Федерации от 22.01.2026 № 27 «О внесении изменений в Указ Президента Российской Федерации от 12 мая 2023 г. № 343 «О некоторых вопросах совершенствования системы высшего образования» // URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202601220026 (дата обращения: 20.08.2026)

9 Приказ Минобрнауки России от 26.11.2025 № 905 «О внесении изменений в Порядок приема на обучение по образовательным программам высшего образования» // URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202511280124 (дата обращения: 20.08.2026)

подавать документы на бюджетные места в магистратуру. Этот запрет больше не действует — выпускники любой базовой программы смогут конкурировать за бюджетные места.

По данным Минобрнауки, в предстоящем учебном году в вузах-пилотах студенты будут обучаться по 581 новой образовательной программе, причём девять университетов проекта уже полностью перестроили свои программы под новую модель . Полный переход на новую модель планируется завершить к 2030 году, а по отдельным укрупнённым группам специальностей этот процесс начнётся с 2027 года [10].

Итоги приемной кампании 2026 года

Приемная кампания 2026 года стала первой, прошедшей в значительной степени по новым правилам. По данным Минобрнауки, в 2026/27 учебном году на бюджетные места по всем уровням высшего образования смогут претендовать более 620 тыс. абитуриентов — больше, чем годом ранее. Из них порядка 4,5% выделено вузам, расположенным на территории ДНР, ЛНР, Запорожской и Херсонской областей.

Традиционно наибольшее количество бюджетных мест установлено по инженерным (263,8 тыс.), педагогическим (79 тыс.) и медицинским (57,7 тыс.) направлениям [11].

Среди организационных изменений приема — отказ от собственных информационных систем вузов во время приема заявлений. Теперь документы можно подать только через Госуслуги, лично в вузе или по почте.

Лица со средним профессиональным образованием смогут поступать по внутренним экзаменам только при продолжении обучения по профилю. В остальных случаях придется сдавать ЕГЭ.

Усилилась роль фундаментальных дисциплин. С 2026 года физика стала обязательным экзаменом при поступлении на 25 инженерных специальностей. Ранее вуз мог установить математику или физику. Также по 43 направлениям подготовки по решению вуза может быть установлена история в качестве обязательного экзамена (ранее таких специальностей было 29).[12]

Итоги пилотного проекта. В ходе приемной кампании 2026 года университеты-участники пилотного проекта продемонстрировали рекордные показатели. Подано свыше 750 тысяч заявлений на 320 направлений базового и специализированного высшего образования, а средний конкурс на бюджетные места достиг 18 человек на место. Более чем в два раза увеличился объем заполнения целевой квоты. В общей сложности ряды студентов базового и специализированного высшего образования пополнили свыше 63 тысяч человек, из которых 41 тысяча зачислена на места, финансируемые из федерального бюджета. Общий показатель выполнения контрольных цифр приема составил 99,7%.

Из 17 университетов-участников эксперимента девять провели вступительную кампанию полностью по новым стандартам.

В Тюменском государственном университете, одном из участников пилота, приняли более 103 тысяч заявлений, зачислив 6,4 тысячи человек, в том числе 968 — на специализированное высшее образование. Средний балл ЕГЭ на бюджетные места составил 77,5, с баллами 81 и выше поступил 801 студент. Международный набор составил 972 иностранных студента из 41 страны мира. [13]

Результаты исследования

В таблице 1 представлены обновлённые социально-экономические показатели ряда стран, связанные с образовательными услугами.

10 Минобрнауки России рассказало о ключевых изменениях в приемной кампании на 2026/27 учебный год // URL: https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/nauka-i-obrazovanie/100423/ (дата обращения: 20.08.2026)

11 В российских вузах подвели итоги приемной кампании по новой модели высшего образования // URL: https://fedpress.ru/news/77/society/3454060 (дата обращения: 20.08.2026)

12 Приказ Минобрнауки России от 26.11.2025 № 904 «О внесении изменений в перечень вступительных испытаний» // URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202511280035 (дата обращения: 20.08.2026)

13 Новые программы в тюменском вузе выбрали более 900 иностранцев // URL: https://rg.ru/2026/09/30/novye-programmy-v-tiumenskom-vuze-vybrali-bolee-900-inostrancev.html (дата обращения: 20.08.2026)

Таблица 1

Социально-экономические показатели ряда стран (обновлённые данные)

Страна	Доля населения с высшим образованием, %	Доля сферы услуг в ВВП, %	Темпы роста ВВП, %	Средний возраст, лет
Россия	54,0 (2026, оценка)	57,5 (2024)	+1,0 (2025)	41,0 (2025)
Бразилия	16,54 (2022)	59,7 (2025)	2,9 (2024)	34,8
Великобритания	39,59 (2021)	73,1 (2025)	1,0 (2024)	40,1
Германия	30,53 (2021)	64,5 (2025)	-0,2 (2024)	45,5
Индия	14,88 (2022)	49,85 (2023)	7,8	28,8
Китай	7,68 (2020)	56,6 (2025)	5,0	40,1
США	39,03 (2021)	77,8 (2025)	2,8 (2024)	38,5
Франция	24,35 (2021)	70,9 (2025)	1,2 (2024)	42,3
Южная Корея	36,46 (2020)	68,4 (2025)	3,8	45,6
Япония	25,54 (2020)	—	0,6	49,8

***Источники:** данные Росстата (2025–2026); World Bank / The Global Economy.com (2024–2025); CIA World Factbook (2024).

Примечание к таблице 1. Данные по России приведены по состоянию на 2025–2026 гг. в соответствии с публикациями Росстата и официальными заявлениями. Данные по зарубежным странам — по базе Всемирного банка (2024–2025 гг.) и CIA World Factbook (2024 г.), если не указано иное. Рост ВВП России за 2025 год составляет 1,0% согласно первой оценке Росстата. Показатель доли населения с высшим образованием в России (54%) является предварительной оценкой на 2026 год.

Анализ представленных данных позволяет сделать выводы о наличии определённых тенденций. Самая высокая доля населения с высшим профессиональным образованием — в странах, перешедших на Болонскую систему. Однако среди лидеров уже находится и Российская Федерация, причём с существенно более высоким показателем, чем в предыдущей версии расчётов. Высокий процент людей с высшим образованием в России объясняется широким внедрением платного образования, что неизбежно ведёт к снижению качества. Если европейские университеты получили значительную степень самостоятельности при значительной финансовой поддержке со стороны государства и хозяйствующих структур, то в России они фактически были брошены на произвол судьбы.

Все экономики стран с высокой долей населения, имеющего высшее образование, ориентированы прежде всего на сферу услуг. При этом доля сферы услуг в ВВП варьируется от 64,5% в Германии до 77,8% в США. Однако высокая доля сферы услуг имеет существенные недостатки, связанные с ростом общественного благосостояния, средним возрастом и численностью населения. Практически большая часть стран, реализующих Болонские принципы, имеет значительный средний возраст.

Показательно, что Россия, имея один из самых высоких показателей доли населения с высшим образованием (54%), демонстрирует скромные темпы экономического роста (+1,0% в 2025 году) и относительно невысокую долю сферы услуг в ВВП (57,5%). Это свидетельствует о том, что само по себе увеличение охвата высшим образованием не гарантирует автоматического экономического роста и требует сбалансированной структурной политики.

Заключение

Проведенный анализ процессов перехода Российской национальной системы высшего профессионального образования в единое европейское пространство позволяет сделать выводы о недостаточно эффективных методах перехода России в Болонский процесс.

При переходе к Болонскому процессу в отличие от европейских стран, где хозяйствующие структуры и государства в той или иной мере участвовали в процессе перехода, в России высшие и средние учебные заведения профессионального образования были предоставлены сами себе, что привело к замыканию их внутри профессионального сообщества без особой координации между участниками рынка образовательных услуг.

Переход от Болонского процесса к созданию национальной образовательной системы высшего профессионального образования требует реализации демократических принципов в обсуждении всех этапов этого процесса с привлечением общественности и профессионального сообщества, в том числе путем восстановления ранее функционировавших учебных объединений, которые проводили огромный объем работ по созданию методических и нормативных материалов по широкому спектру образовательных дисциплин и специальностей.

Европейские страны начали переход к единой модели европейского высшего профессионального образования в 1999 году. При этом одной из основных целей реформы объявлялась повышение конкурентоспособности высшего образования на рынке труда, в том числе по отношению к США. Однако по данным Всемирного Банка, среди 100 лучших университетов мира 53 находятся в США и 8 в Великобритании. То есть заявленные цели реформы не только для Российской Федерации, но и для Европы не были достигнуты.

Проведенный анализ состояния Российской системы высшего профессионального образования позволяет сделать выводы о целесообразности проведения реформы всей системы образования и обеспечения ее целостности и комплексности с привлечением общественности и экспертов профессионального сообщества с ориентацией на потребности национального рынка труда по качеству и количеству. При этом важно, чтобы новая национальная модель не повторяла ошибок предшествующих реформ: не была бы лишена координации между уровнями образования, не игнорировала бы мнение профессионального сообщества и не сводилась бы к формальной смене названий уровней без содержательного обновления программ.

Список источников:

1. Апкарова Е. Б. Высшее образование во Франции: реформы и традиции // Образовательная политика. 2011. № 3(53). С. 124-128. EDN: VZZPBH
2. Бермус А. Г. Научно-методологические проблемы педагогической компаративистики первой четверти XXI века в России: теоретический обзор // Педагогика. Вопросы теории и практики Pedagogy. Theory & Practice ISSN 2686-8725 (online) ISSN 2500-0039 (print) 2026. Том 11. Выпуск 3/ 2026. Volume 11. Issue 3. DOI: 10.30853/ped20260059 EDN: ZYBXTT
3. Бермус А. Г. Проблемы и перспективы постболонского реформирования системы высшего образования в России: теоретический обзор // Педагогика. Вопросы теории и практики. 2025. Т. 10. № 1. С. 43-51. DOI: 10.30853/ped20250006 EDN: XMQNHH
4. Донецкая С.С., Бин Ван. Высшее образование в Китае: особенности системы управления в ведущих вузах страны // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2022. Т 22. № 1. С. 150-167. DOI: 10.22363/2313-2272-2022-22-1-150-167 EDN: TRSGAX
5. Зотов В.Б., Павловский П.В. Возвращение патриотического воспитания в вузы // Муниципальная академия. 2025. № 2. С. 69-77. DOI: 10.52176/2304831X_2025_02_69 EDN: ETPBUC
6. Куприянов Р. В., Виленский А. А., Куприянова Н. Е. Болонский процесс в России: специфика и сложности реализации // Вестник Казанского технологического университета. 2014. Т. 17. № 20. С. 412-416. EDN: SYAIGX
7. Орехов В. Д., Панфилова Е. А., Причина О. С., Кухаренко О. Г. Негативные факторы влияния Болонского процесса на российскую систему высшего образования // Проблемы экономики и юридической практики. 2022. Т. 18. № 4. С. 200-213. EDN: IGHLEC
8. Петрина О.А., Стадолин М.Е. Развитие проектного обучения в отечественной системе образования // Муниципальная академия. 2025. № 2. С. 228-235. DOI: 10.52176/2304831X_2025_02_228 EDN: YEOJDI
9. Степанов В. И., Степанова Н.В., Соколова И.В. Развитие государственного и частного секторов высшего образования в Японии // Modern high technologies. 2023. № 1. С. 156-160. DOI: 10.17513/snt.39514 EDN: XBWHQJ
10. Соколова С.В., Малахов А.Ю. Зарубежный опыт формирования и развития системы дополнительного образования // Муниципальная академия. 2023. № 3. С. 25-30. DOI: 10.52176/2304831X_2023_03_25 EDN: AVPZIQ
11. Тарасов С.В., Спасская Е.Б., Проект Ю.В. Организационные факторы функционирования интеграционной модели взаимодействия педагогического вуза и региональной образовательной системы // Образование и наука. 2025. №27(1). С.57-87. DOI: 10.17853/1994-5639-2025-1-57-87 EDN: HXMRGK
12. Хмельченко Е.Г., Кулакова С.В., Черкасова М.А., Черкасов К.В., Колчин А.А., Колесников Д.Г. Качество образования как национальный приоритет: пути трансформации образовательной среды // Муниципальная академия. 2025. № 4. С. 167-174. DOI: 10.52176/2304831X_2025_04_167 EDN: SMSBPD
13. Шао Босюань. Влияние демографических изменений на высшее профессиональное образование в Китае // Современный ученый. 2024. № 3. С. 263-267. DOI: 10.58224/2541-8459-2024-3-263-267 EDN: BZZDUU
14. Khudaymuratova Kurbonoy. Types, Forms of Education and Labor Relations of Teachers in the Higher Education System of the Federal Republic of Germany // Science.in.ua "Актуальные научные исследования в современном мире". Выпуск 6(62) ч. 7. pp. 149-153.
15. Lukas V. A. New system of higher engineering education in Germany. Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedenii. Gornyi zhurnal = News of the Higher Institutions. Mining Journal. 2021; 6: 98-107. DOI: 10.21440/0536-1028-2021-6-98-107 EDN: XWBEXQ

References:

1. Apkarova E. B. Higher Education in France: Reforms and Traditions // Educational Policy. 2011. No. 3(53). P. 124–128. EDN: VZZPBH
2. Bermus A. G. Scientific and Methodological Issues in Comparative Pedagogy in Russia in the First Quarter of the 21st Century: A Theoretical Review // Pedagogy. Theory & Practice. 2026. Vol. 11. Issue 3. DOI: 10.30853/ped20260059 EDN: ZYBXTT
3. Bermus A. G. Challenges and Prospects of Post-Bologna Higher Education Reform in Russia: A Theoretical Review // Pedagogy. Theory & Practice. 2025. Vol. 10. No. 1. P. 43–51. DOI: 10.30853/ped20250006 EDN: XMQNHH
4. Donetskaya S. S., Bin Wang. Higher Education in China: Governance Features in the Country's Leading Universities // RUDN Journal of Sociology. 2022. Vol. 22. No. 1. P. 150–167. DOI: 10.22363/2313-2272-2022-22-1-150-167 EDN: TRSGAX
5. Zotov V.B., Pavlovsky P.V. The return of patriotic education to higher education institutions // Municipal Academy. 2025. No. 2. P. 69-77. DOI: 10.52176/2304831X_2025_02_69 EDN: ETPBUC
6. Kupriyanov R.V., Vilensky A.A., Kupriyanova N.E. The Bologna Process in Russia: specifics and implementation challenges // Bulletin of Kazan Technological University. 2014. Vol. 17. No. 20. P. 412-416. EDN: SYAIGX
7. Orekhov V.D., Panfilova E.A., Prichina O.S., Kukharenko O.G. Negative factors of the Bologna Process's impact on the Russian higher education system // Problems of Economics and Legal Practice. 2022. Vol. 18. No. 4. P. 200-213. EDN: IGHLEC
8. Petrina O.A., Stadolin M.E. Development of project-based learning in the domestic education system // Municipal Academy. 2025. No. 2. P. 228-235. DOI: 10.52176/2304831X_2025_02_228 EDN: YEOJDI
9. Stepanov V.I., Stepanova N.V., Sokolova I.V. Development of the public and private higher education sectors in Japan // Modern High Technologies. 2023. No. 1. P. 156–160. DOI: 10.17513/snt.39514 EDN: XBWHQJ
10. Sokolova S.V., Malakhov A.Yu. Foreign experience in the formation and development of the supplementary education system // Municipal Academy. 2023. No. 3. P. 25–30. DOI: 10.52176/2304831X_2023_03_25 EDN: AVPZIQ
11. Tarasov S.V., Spasskaya E.B., Proekt Yu.V. Organizational factors in the functioning of the integration model of interaction between a pedagogical university and the regional education system // The Education and Science Journal. 2025. No. 27(1). P. 57–87. DOI: 10.17853/1994-5639-2025-1-57-87 EDN: HXMRGK
12. Khmelchenko E.G., Kulakova S.V., Cherkasova M.A., Cherkasov K.V., Kolchin A.A., Kolesnikov D.G. Quality of education as a national priority: pathways for transforming the educational environment // Municipal Academy. 2025. No. 4. P. 167–174. DOI: 10.52176/2304831X_2025_04_167 EDN: SMSBPD
13. Shao Boxuan. The Impact of Demographic Changes on Higher Professional Education in China // Modern Scientist. 2024. No. 3. pp. 263-267. DOI: 10.58224/2541-8459-2024-3-263-267 EDN: BZZDUU
14. Khudaymuratova Kurbonoy. Types, Forms of Education and Labor Relations of Teachers in the Higher Education System of the Federal Republic of Germany // Science.in.ua "Current Scientific Research in the Modern World". Issue 6(62), Part 7. pp. 149-153.
15. Lukas V. A. New system of higher engineering education in Germany. Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedenii. Gornyi zhurnal = News of the Higher Institutions. Mining Journal. 2021; 6: 98-107. DOI: 10.21440/0536-1028-2021-6-98-107 EDN: XWBEXQ

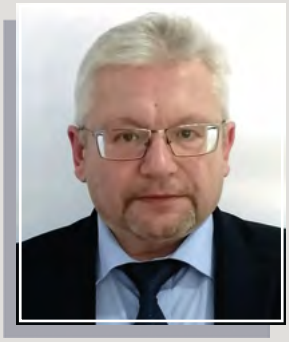
Статья поступила в редакцию 29.08.2026; принята к публикации 10.10.2026

Научный информационно-аналитический журнал
МУНИЦИПАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ

УДК 334.025
DOI: 10.52176/2304831X_2026_05_87
EDN: https://elibrary.ru/affvho

Государственные и муниципальные преференции в системе стратегического планирования

State and municipal preferences in the strategic planning system



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

Michael E. Stadolin
FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor, Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Candidate of Economic Sciences, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-2964-8903, Web of Science Researcher ID: https://www.researcherid.com/rid/D-2275-2019, SPIN-code: 8548-0709, AuthorID: 442086.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: stadolin007@mail.ru



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

Olga A. Petrina
FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor, Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Candidate of Economic Sciences, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-5125-1852, Web of Science Researcher ID: https://www.researcherid.com/rid/D-1719-2019, SPIN code: 8747-7424, Author ID: 683220.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: petrina2007@mail.ru

© Стадолин М.Е., Петрина О.А., 2026

Аннотация.

В статье обосновывается необходимость и целесообразность внедрения государственных и муниципальных преференций в систему стратегического планирования Российской Федерации. Авторами проведён анализ эволюции данного института, выявлены противоречия между функционалом действующей системы антимонопольного контроля и задачами планирования регионального и муниципального развития. Предложены модель «матрица соответствия», позволяющая синхронизировать антимонопольное регулирование со стратегическими приоритетами территориального развития; а также ряд других мер, реализация которых трансформирует инструменты преференций из исключительных в системные механизмы достижения стратегических целей при сохранении принципов добросовестной конкуренции.

Ключевые слова.

Государственные и муниципальные преференции, стратегическое планирование, конкуренция, матрица соответствия, целевые показатели, региональное развитие.

Abstract.

The article substantiates the necessity and expediency of introducing state and municipal preferences into the strategic planning system of the Russian Federation. The authors have analyzed the evolution of this institution and identified contradictions between the functionality of the current antimonopoly control system and the objectives of regional and municipal development planning. They have proposed a "conformity matrix" model that allows for the synchronization of antimonopoly regulation with the strategic priorities of territorial development, as well as a number of other measures that will transform the tools of preferences from exceptional to systemic mechanisms for achieving strategic goals while maintaining the principles of fair competition.

Keywords.

State and municipal preferences, strategic planning, competition, compliance matrix, targets, and regional development.

Введение

Исторически проблема государственных и муниципальных преференций в системе стратегического планирования социально-экономического развития Российской Федерации неразрывно связана с процессом формирования рыночных институтов и необходимостью обеспечения добросовестной конкуренции. Институт преференций возник как исключение из общего правила равного доступа субъектов предпринимательства к государственным ресурсам, что в современных исследованиях трактуется как санкционированное государством возможное отклонение от базовых принципов нейтральности конкурентной среды [3].

На ранних этапах становления антимонопольного законодательства преференции рассматривались преимущественно как инструмент оперативного вмешательства государства в экономику, зачастую имеющий фрагментарный и бессистемный характер.

С принятием Федерального закона № 135-ФЗ «О защите конкуренции»[1] была предпринята попытка жёсткой регламентации процедуры предоставления таких льгот, что не только позволило снизить коррупционные риски, но и создало определённую дистанцию между антимонопольным контролем и задачами экономического и социального развития территорий.

Эволюция взглядов на роль преференций прошла путь от восприятия их как «необходимого зла», нарушающего рыночное равновесие, до понимания их как активного инструмента государственной политики. В период активной модернизации российской экономики стало очевидно, что без адресной поддержки отдельных секторов и территорий достижение прорывных показателей невозможно [1]. Это привело к необходимости переосмысления преференций не просто как актов передачи имущества или предоставления льгот, а как элементов долгосрочного планирования территориального развития.

При этом необходимо отметить, что на протяжении довольно значительного периода наблюдалось отсутствие согласованности между методами антимонопольного регулирования и механизмом стратегического планирования, и, в результате, вызывало конфликт интересов.

Так, пока антимонопольные органы стремились к минимизации любых преимуществ, органы исполнительной и местной власти на местах остро нуждаясь в гибких механизмах стимулирования инвестиционной активности, использовали доступные им методы преференций. Примером может служить практика предоставления муниципальных преференций для поддержки малого бизнеса на депрессивных территориях и в монопрофильных городах [13], которая нередко наталкивалась на формальные ограничения законодательства, не учитывающего специфику долгосрочных региональных стратегий [15].

1 Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» (ред. от 31.07.2025) // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/ (дата обращения 26.05.2026);

Необходимо отметить, что с момента внедрения системы стратегического планирования и понятийный аппарат в сфере государственного регулирования экономики претерпел значительные изменения.

Термин «государственные и муниципальные преференции» в контексте ФЗ № 135-ФЗ[2] определяется как предоставление определённых преимуществ, которые обеспечивают отдельным хозяйствующим субъектам более выгодные условия деятельности. Однако в современной научной дискуссии данное определение расширяется за счёт включения в нее стратегического компонента. Преференция перестаёт быть разовым актом помощи и трансформируется в ресурс обеспечения стратегического приоритета.

По мнению авторов настоящей статьи государственные и муниципальные преференции необходимо рассматривать не только как специфические неконкурентные преимущества [2] отдельным объектам, но и как динамический ресурс реализации национальных приоритетов, что позволяет квалифицировать их как «инвестиционные стимулы стратегического типа».

Анализ терминологии позволяет выделить несколько уровней понимания данного механизма. На нормативном уровне преференция представляет собой сложный правовой институт, обладающий специфическим составом и системными связями в структуре антимонопольного регулирования [16].

Как юридическая процедура, она требует строгого согласования с антимонопольным органом. На стратегическом уровне — это инструмент реализации государственной политики, направленный на достижение конкретных индикаторов, заложенных в документах долгосрочного планирования [9; 14; 15].

Важным аспектом является разграничение понятий «преференция», «субсидия» и «государственная поддержка».

В отличие от общих мер поддержки, преференция всегда носит адресный характер и сопряжена с использованием государственного или муниципального имущества, а также предоставлением налоговых льгот сверх общих правил. Интеграция этих понятий в систему стратегического планирования требует чёткого определения их места в иерархии документов, от федеральных стратегий до муниципальных программ [5].

Актуальность темы настоящей работы обусловлена необходимостью синхронизации механизмов антимонопольного регулирования с долгосрочными целями социально-экономического развития Российской Федерации. В условиях внешнего санкционного давления и структурной трансформации экономики государственные и муниципальные преференции превращаются из исключительных мер поддержки в системный инструмент реализации стратегических приоритетов. Однако противоречие между задачами обеспечения конкуренции и необходимостью развития различных экономических элементов адресного стимулирования остаётся одной из ключевых теоретических и практических проблем государственного и муниципального управления.

Основная часть

В современной науке выделяются три основных подхода к изучению государственных преференций [10]:

Первый - институционально-правовой - акцентирует внимание на понятии, составе и системной организации конкурентно-правового института преференций В рамках этого подхода преференции рассматриваются через призму нормативного контроля, надзора и процедурных вопросов минимизации рисков ограничения конкуренции.

Второй подход - воспроизводственный - рассматривает преференции как способ стимулирования инвестиционных процессов и модернизации производственных мощностей. Здесь ключевым является вопрос эффективности использования ресурсов для обновления экономики.

Третий подход, активно развивающийся в последние годы - стратегический. Он базируется на методологии системного планирования, где преференции выступают механизмом реализации региональных инвестиционных планов. В рамках этой концепции методологическим основанием служит принцип иерархичности: цели верхнего уровня определяют допустимость и объем преференций на низовых уровнях. При этом предоставление преференций интерпретируется как создание неконкурентных преимуществ, интегрированных в общую канву стратегического планирования для достижения национальных целей развития [6].

2 Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» (ред. от 31.07.2025) URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/ (дата обращения 26.09.2026);

В современной специальной литературе ведётся активная научная полемика относительно критериев обоснованности применения преференций и оценке влияния преференций на рыночную среду:

-так, сторонники либеральной модели экономического развития указывают на опасность искажения конкуренции, рассматривая преференции как фактор, нарушающий базовые механизмы саморегуляции рынка;

- представители же теории государственного регулирования доказывают возможность и необходимость «точечного» воздействия для преодоления структурных диспропорций экономического развития страны.

При этом часть исследователей настаивает на том, что ФЗ № 135-ФЗ[3] избыточно жестко ограничивает инициативу муниципалитетов, препятствуя реализации гибких стратегий развития [13].

Другие авторы, напротив, предостерегают от чрезмерного размывания антимонопольных рамок, указывая на риск превращения системы планирования в инструмент лоббирования интересов отдельных компаний

Механизм стратегического планирования в данном случае выступает как своеобразная примиряющая платформа, позволяющая обосновать необходимость преференций через достижение общественно значимых долгосрочных целей развития территорий, что особенно актуально для монопрофильных городов [12].

В качестве научной новизны в настоящей статье предлагается использовать модель «матрицы соответствия», которая позволяет интегрировать инструменты антимонопольного регулирования и систему стратегического планирования, создавая единый подход, лишенный указанных выше противоречий.

В отличии от существующих подходов, предлагаемая модель предполагает преодолеть разрыв между антимонопольным контролем и задачами стратегического территориального планирования: а именно обязательную верификацию каждой преференции на предмет вклада в конкретный целевой показатель (KPI) стратегии развития конкретной территории, что трансформирует преференцию из исключительной льготы в обоснованный инструмент развития, что позволяет антимонопольному органу оценивает не только формальное соблюдение закона, но и обоснованность преференции с точки зрения стратегических приоритетов.

Модель взаимосвязей включает три уровня:

1. Целеполагание: Определение приоритетных отраслей и территорий в документах стратегического планирования.

2. Инструментальное обеспечение: Выбор конкретной формы преференции (передача имущества, предоставление имущественных льгот, предоставление государственных или муниципальных гарантий) в соответствии с региональными инвестиционными планами [1].

3. Мониторинг и контроль: Оценка эффективности преференции не по факту ее предоставления, а по достижению заявленных экономических результатов.

Теоретической предпосылкой такой модели является тезис о том, что преференция без привязки к стратегии является неэффективным расходованием ресурса, тогда как интеграция в систему стратегического планирования превращает преференцию в инвестицию государства в достижение стратегических целей.

Новизна предлагаемого подхода заключается в возможности оценивать эффективность преференций через призму достижения долгосрочных индикаторов территориального развития, заложенных в региональных инвестиционных планах [3], вместо традиционного анализа краткосрочных бюджетных эффектов.

Открытым остаётся вопрос о методах оценки эффективности преференций. Существующие методики зачастую не учитывают мультипликативный эффект, который проявляется в долгосрочной перспективе, что характерно для системы стратегического планирования [7; 9].

Например, создание социальной инфраструктуры через механизм муниципальных преференций может и не обладать немедленной финансовой отдачей, но существенно повышает инвестиционную привлекательность региона в долгосрочном горизонте планирования [1].

Ключевая функция преференций в контексте предотвращения социальной дестабилизации заключается в том, что они позволяют инициировать процесс диверсификации

3 Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ (ред. от 13.07.2024) «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/ (дата обращения 27.09.2026);

экономики без значительных бюджетных ассигнований. В отличие от прямых субсидий, требующих сложных конкурсных процедур и последующего контроля, преференция в форме передачи имущества или предоставления имущественных льгот обеспечивает бизнесу доступ к базовым активам (помещениям, оборудованию, земельным участкам) на льготных условиях, что существенно снижает стартовые издержки и повышает инвестиционную привлекательность территории.

Передача государственного или муниципального имущества в аренду без торгов позволяет сократить капитальные затраты при запуске новых проектов, способствует созданию инфраструктуры для дополнительных рабочих мест и формирует площадки для профессиональной самореализации населения. Субсидии и государственные гарантии, в свою очередь, повышают инвестиционную привлекательность территории, снижают миграционный отток и препятствуют деградации человеческого капитала.

Таким образом, преференции выступают не только экономическим стимулом, но и механизмом «социального демпфирования», позволяющим смягчить последствия возможных кризисов на градообразующих предприятиях.

Социальный эффект от применения преференций не является мгновенным; он накапливается по мере увеличения числа малых и средних предприятий в различных секторах. Согласно сценарным моделям, построенным на основе статистических данных по моногородам, меры по диверсификации через преференции способны снизить напряжённость на рынке труда в долгосрочной перспективе в среднем от 15% до 20%; учитывая распределение создаваемых рабочих мест по разным отраслям, включая бытовое обслуживание и розничную торговлю, а также переработку местного сырья и туристические услуги, что делает рынок труда менее уязвимым к отраслевым шокам.

При этом критически важным остается анализ непосредственного влияния предоставляемых преференций на состояние и потенциал развития конкурентной среды в потенциально конкретных отраслях [3].

Оппоненты стратегического подхода аргументируют свою позицию тем, что длительная поддержка конкретных участников рынка может привести к технологическому застою и снижению стимулов к инновациям внутри страны.

Исследователи отмечают, что балансировка между необходимостью достижения стратегических целей и обязанностью государства поддерживать нейтральность рыночной среды составляет основную дилемму современного государственного управления [4]. Проблема усугубляется отсутствием единой методики оценки того, в какой момент «стимулирующее преимущество» превращается в «барьер для входа» новых участников рынка. Направления будущих исследований лежат в плоскости разработки количественных моделей, позволяющих соотносить краткосрочные потери бюджета от предоставления льгот с долгосрочными выгодами от реализации стратегических проектов.

Опираясь на теоретический анализ и предложенную модель «матрицы соответствия», на наш взгляд, необходим комплекс мер, позволяющий встроить механизм государственных и муниципальных преференций в контур стратегического планирования:

1. Первоочередной мерой является корректировка Федерального закона № 135-ФЗ «О защите конкуренции»[4]: необходимо законодательно закрепить обязанность соотносить любую преференцию с документами стратегического планирования муниципального и регионального уровней, на этапе подачи заявления в антимонопольный орган [2].

Речь идёт о том, чтобы антимонопольный орган при выдаче согласия на предоставление преференции оценивал не только соблюдение формальных запретов, но и то, какой вклад данная преференция вносит в достижение целевых индикаторов, зафиксированных в стратегии социально-экономического развития территории

2. В качестве второго ключевого решения предлагается принятие единой методики оценки результативности преференций, базирующейся на принципах стратегического планирования. Такая методика обязана включать в себя описание прямых и косвенных мультипликативных эффектов, систему отраслевых и типологических индикаторов (для налоговых льгот, передачи имущества, понижения арендной платы и пр.), а также

4 Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 24.06.2025) «О защите конкуренции» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2025) // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/ (дата обращения 27.09.2026)

требования к долгосрочному мониторингу на период не менее трёх-пяти лет с учётом инвестиционного цикла.

3. Третье решение связано с внедрением на региональном и местном уровнях «матрицы соответствия». Данный инструмент представляет собой табличный формат верификации каждой преференции: по вертикали фиксируются приоритеты из стратегических документов, по горизонтали - возможные формы преференций, а в каждой ячейке проставляются прогнозируемые значения вклада в целевой показатель.

Благодаря такому подходу удаётся отсечь преференции, не имеющие связи со стратегическими приоритетами, и перейти от «ручного» администрирования к формализованной регламентной процедуре.

4. Далее требуется системное повышение квалификации сотрудников антимонопольных органов в части оценки стратегической обоснованности преференций. Предлагается дополнить профессиональные стандарты для специалистов территориальных управлений ФАС России компетенциями в области стратегического планирования и методик оценки инвестиционной эффективности, а также разработать типовые чек-листы и алгоритмы проверки соответствия преференции приоритетам, заложенным в региональных инвестиционных планах [1].

Завершающим элементом комплекса предлагаемых мер выступает создание системы обратной связи и публичной отчётности по результатам предоставленных преференций. Получатель преференции обязуется ежегодно отчитываться о достижении заявленных стратегических показателей; при невыполнении обязательств запускается механизм возврата полученных преимуществ (к примеру, отмена льготной арендной ставки с доначислением соответствующих платежей). Отчётные данные должны размещаться в открытом доступе, например, на платформе «ГИС Торги», либо на специализированном разделе региональных порталов [3; 4].

Заключение

Реализация приведённых выше предложений способна принести ряд позитивных эффектов, в числе которых и сокращение коррупционных рисков и нецелевого расходования бюджетных средств благодаря жёсткой привязке каждой преференции к конкретному показателю эффективности преференций и открытости контроля.

Одновременно повышается инвестиционная привлекательность регионов, поскольку инвестор получает не расплывчатые обещания поддержки, а чёткий, измеримый и связанный со стратегией механизм, что ведёт к снижению транзакционных издержек. Кроме того, достигается синхронизация антимонопольного контроля и задач социально-экономического развития: преференция начинает восприниматься не только как исключение, но и как инструмент реализации общественно значимых целей, что уменьшает количество необоснованных отказов и судебных разбирательств.

Дополнительным эффектом становится более рациональное использование государственного и муниципального имущества - передача активов в рамках преференции допускается только при подтверждённом вкладе в долгосрочные приоритеты, что препятствует необоснованной передачи имущества.

Кроме того, нарабатывается эмпирическая база для последующих научных изысканий, так как унифицированная отчётность позволяет накапливать данные и со временем уточнять количественные модели влияния преференций на формирование конкуренции и экономический рост.

В то же время необходимо учитывать существующие ограничения и риски. Количественная оценка долгосрочных эффектов остаётся одной из ключевых проблем: коэффициентный вклад преференции (например, в развитие смежных отраслей или увеличение налогового потенциала через пять–семь лет) с трудом поддаётся стандартным методам оценки, что создаёт почву для субъективизма. Вероятно также возрастание административной нагрузки на органы власти, бизнес и антимонопольные структуры, особенно на начальном этапе внедрения.

Нельзя исключать риск формального подхода, когда «матрица соответствия» заполняется лишь для отчётности, без реальной стратегической связи; для минимизации этого риска требуется система независимого аудита и персональная ответственность должностных лиц за достоверность прогнозных данных. Возможно некоторое замедление процедур предоставления преференций из-за дополнительных согласовательных и экспертных этапов, однако в долгосрочной перспективе это компенсируется сокращением числа заведомо неэффективных преференций.

Имеется и риск лоббирования интересов отдельных компаний путём включения нужных им показателей в стратегические документы; противодействовать этому позволяют публичность процесса разработки стратегий и обязательная антикоррупционная экспертиза [9]. Наконец, предлагаемый подход не универсален для всех видов преференций: экстренная поддержка в условиях чрезвычайных ситуаций, очевидно, не может проходить полный цикл стратегического согласования, поэтому для подобных случаев следует предусмотреть упрощённый порядок с последующим обязательным отчётом.

Таким образом, к настоящему времени становление института государственных и муниципальных преференций в России прошло этап от эпизодического «необходимого зла» до признания его потенциально активным инструментом государственной политики.

Тем не менее долгое отсутствие взаимосвязи между антимонопольным регулированием и стратегическим целеполаганием порождало конфликт интересов: антимонопольные органы стремились свести к минимуму любые преимущества, тогда как региональные и местные власти нуждались в гибких стимулах, особенно в проблемных зонах моногородов [10]. Преодолеть это противоречие можно только путём системного включения преференций в документы стратегического планирования.

Эволюция понятийного аппарата свидетельствует о необходимости перехода от статической трактовки преференции как разовой льготы к динамическому пониманию её как «инвестиционного стимула стратегического типа». В рамках данной работы обоснована авторская позиция: преференция представляет собой не просто неконкурентное преимущество, а ресурс достижения национальных и региональных приоритетов, который требует обязательной верификации через систему целевых показателей.

Предлагаемая теоретическая модель «матрицы соответствия» позволяет устранить разрыв между антимонопольным контролем и задачами развития. Модель включает три уровня: целеполагание (приоритеты, зафиксированные в стратегических документах), инструментальное обеспечение (выбор конкретной формы преференции) и мониторинг (оценка по фактически достигнутым экономическим результатам, а не по факту предоставления). Новизна подхода состоит в переносе акцента с краткосрочных бюджетных эффектов на долгосрочные индикаторы территориального планирования и развития.

Актуальная научная дискуссия обнаруживает сохраняющиеся нерешенные вопросы - критерии обоснованности преференций, методы оценки мультипликативных эффектов, опасность подмены стратегического планирования инструментом лоббизма. Перспективные направления дальнейших исследований лежат в области построения количественных моделей, позволяющих сопоставлять краткосрочные бюджетные потери от предоставления льгот с долгосрочными выгодами от реализации стратегических проектов.

В качестве практических рекомендаций предлагается: законодательно закрепить обязательность оценки вклада преференции в целевые показатели стратегий развития (на региональном и муниципальном уровнях) до подачи заявления на рассмотрение антимонопольным органом; запустить пилотные проекты по апробации «матриц соответствия» в трёх–пяти субъектах Российской Федерации с разной экономической специализацией (промышленные, аграрные, сырьевые регионы) с последующим распространением успешных практик; разработать и утвердить единую методику долгосрочного мониторинга эффективности преференций, включающую как финансовые, так и социально-экономические индикаторы (создание рабочих мест, рост смежных отраслей, сокращение межрегиональной дифференциации); обеспечить публичность отчётов получателей преференций и создать механизм возврата предоставленных преимуществ в случае не достижения заявленных показателей.

Реализация предлагаемого комплекса мер позволит трансформировать государственные и муниципальные преференции из инструмента «ручного управления», в системный элемент стратегического планирования, способствующий достижению национальных целей развития при сохранении базовых принципов добросовестной конкуренции.

Список источников:

1. Блохина Е.А. Преференциальные режимы как инструмент развития кадрового потенциала регионов РФ // В сборнике: Вестник науки. 2025. Т. 4. № 12 (93). С. 19-26. EDN: BKUVOW
2. Бочинин И.П. Влияние на состояние конкуренции как признак государственных и муниципальных преференций // В сборнике: Актуальные проблемы российского права. 2023. № 1. С. 82-89.
3. Екатериновская М.А. Преференциальные режимы в России: проблемы и перспективы // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 6. С. 2649-2662. DOI: 10.18334/epp.14.6.121064 EDN: SOFYHH
4. Затонова Д.Ю. Пределы контроля антимонопольного органа за предоставлением и целевым использованием государственного имущества в преференциальном порядке // Конкурентное право. 2022. № 4. С. 20-24. DOI: 10.18572/2225-8302-2022-4-20-24 EDN: WTIOCR
5. Зотов В.Б.// Стратегическое планирование в системе местного самоуправления (проблемный обзор и рекомендации)//Научные труды Вольного экономического общества России. 2018. Т. 210. № 2. С. 412-421. EDN: XPLXKP
6. Зотов В.Б., Милькина И.В. Стратегическое планирование в муниципальном образовании: проблемы и повышение эффективности.// Муниципальная академия. 2020. № 2. С. 122-126. EDN: OTITIY
7. Краснюкова М.Б. Система стратегического планирования в Российской Федерации // В сборнике: Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 3-2 (85). С. 114-118.
8. Котов А. В. Оценка эффективности преференциальных режимов на муниципальном уровне // Теория и практика общественного развития. 2022. № 1 (61). С. 1-12.
9. Лукьянова М.Н., Милькина И.В., Петрина О.А. Развитие системы правового обеспечения стратегического планирования муниципальных образований в Российской Федерации// Муниципальная академия. 2019. № 1. С. 143-149. EDN: ZCJSZN
10. Петрина О.А. Государственная поддержка моногородов в России // В сборнике: Вестник Университета (Государственный университет управления). 2016. № 1. С. 152-156.
11. Петрина О.А., Стадолин М.Е. Государственная политика в отношении монопрофильных городов России. //В сборнике: Государственное и муниципальное управление в Российской Федерации: настоящее и будущее. Сборник научных трудов кафедры государственного и муниципального управления. Государственный университет управления. Москва, 2019. С. 157-161. EDN: ZKRQCL
12. Петрина О.А. Моногорода России: итоги реформ и вектор дальнейшего развития // В сборнике: Государство, власть, управление и право. Материалы X Всероссийской научно-практической конференции. Государственный университет управления. 2019. С. 182-186. EDN: AWMYKL
13. Тесленко А.В. Преференции: неконкурентные преимущества как элемент конкурентной политики // В сборнике: Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). 2025. № 8 (132). С. 114-122. DOI: 10.17803/2311-5998.2025.132.8.114-122 EDN: TTTXFR
14. Уколов В.Ф., Шабуневич О.В. Современные тренды цифровой трансформации и управление будущим основных сфер жизнедеятельности // Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27). С. 21-27. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.2 EDN: SJZROI
15. Хмельченко Е.Г., Колчин А.А., Губанов Р.В. Цифровизация как инструмент стратегического управления территорией (на примере Московской области) // Муниципальная академия. 2025. № 5. С. 80-87. DOI: 10.52176/2304831X_2025_05_80 EDN: FNPHKF
16. Чорновол Е.П. Конкурентно-правовой институт преференции: понятие, состав и система // В сборнике: Юридические исследования. 2023. № 11. С. 1-22. DOI: 10.25136/2409-7136.2023.11.69056 EDN: QNDBVL

References:

1. Blokhina E.A. Preferential regimes as a tool for developing the human resource potential of Russian regions // In: *Bulletin of Science*. 2025. Vol. 4. No. 12 (93). P. 19-26. EDN: BKUVOW
2. Bochinin I.P. Impact on the state of competition as a characteristic of state and municipal preferences // In: *Current Problems of Russian Law*. 2023. No. 1. P. 82-89.
3. Ekaterinovskaya M.A. Preferential regimes in Russia: problems and prospects // *Economics, Entrepreneurship and Law*. 2024. Vol. 14, No. 6. P. 2649-2662. DOI: 10.18334/epp.14.6.121064 EDN: SOFYHH
4. Zatonova D.Yu. Limits of antitrust authority oversight regarding the provision and targeted use of state property under preferential arrangements // *Competition Law*. 2022. No. 4. P. 20-24. DOI: 10.18572/2225-8302-2022-4-20-24 EDN: WTIOCR
5. Zotov V.B. Strategic planning in the local self-government system (problem overview and recommendations) // *Scientific Works of the Free Economic Society of Russia*. 2018. Vol. 210. No. 2. P. 412-421. EDN: XPLXKP
6. Zotov V.B., Milkina I.V. Strategic planning in a municipality: problems and efficiency improvement // *Municipal Academy*. 2020. No. 2. Pp. 122–126. EDN: OTITIY
7. Krasnyukova M.B. Strategic planning system in the Russian Federation // In the collection: Economics and Business: Theory and Practice. 2022. No. 3-2 (85). Pp. 114–118.
8. Kotov A.V. Assessing the effectiveness of preferential regimes at the municipal level // Theory and Practice of Social Development. 2022. No. 1 (61). Pp. 1–12.
9. Lukyanova M.N., Milkina I.V., Petrina O.A. Development of the legal framework for strategic planning of municipalities in the Russian Federation // Municipal Academy. 2019. No. 1. Pp. 143–149. EDN: ZCJSZN
10. Petrina O.A. State support for single-industry towns in Russia // In the collection: University Bulletin (State University of Management). 2016. No. 1. Pp. 152–156.
11. Petrina O.A., Stadolin M.E. State policy regarding single-industry towns in Russia // In the collection: State and Municipal Administration in the Russian Federation: Present and Future. Collection of scientific papers of the Department of State and Municipal Administration. State University of Management. Moscow, 2019. Pp. 157–161. EDN: ZKRQCL
12. Petrina O.A. Single-industry towns in Russia: reform outcomes and the vector of future development // In the collection: State, Power, Administration, and Law. Proceedings of the 10th All-Russian Scientific and Practical Conference. State University of Management. 2019. Pp. 182–186. EDN: AWMYKL
13. Teslenko A.V. Preferences: non-competitive advantages as an element of competition policy // In the collection: Bulletin of the O.E. Kutafin University (MSAL). 2025. No. 8 (132). Pp. 114-122. DOI: 10.17803/2311-5998.2025.132.8.114-122 EDN: TTTXFR
14. Ukolov V.F., Shabunevich O.V. Modern trends in digital transformation and managing the future of key spheres of life // MIRBIS Bulletin. 2021. No. 3 (27). Pp. 21-27. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.2 EDN: SJZROI
15. Khmelchenko E.G., Kolchin A.A., Gubanov R.V.
15. Khmelchenko E.G., Kolchin A.A., Gubanov R.V. Digitalization as a tool for strategic territorial management (using the Moscow Region as an example) // Municipal Academy. 2025. No. 5. Pp. 80-87. DOI: 10.52176/2304831X_2025_05_80 EDN: FNPHKF
16. Chornovol E.P. The competition-law institution of preferences: concept, composition, and system // In the collection: Legal Studies. 2023. No. 11. Pp. 1-22. DOI: 10.25136/2409-7136.2023.11.69056 EDN: QNDBVL

Статья поступила в редакцию 29.09.2026; принята к публикации 10.10.2026

Научный информационно-аналитический журнал
МУНИЦИПАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ

УДК 347
DOI: 10.52176/2304831X_2026_05_95
EDN: https://elibrary.ru/qfvybj

Методологические подходы к анализу эффективности государственной семейно-демографической поддержки населения

Methodological approaches to analyzing the effectiveness of state family and demographic support for the population



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, Россия, 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

© Торгашев Р.Е., Голованов В.И., 2026

Аннотация.

В статье авторы представили научное исследование, выполненное в рамках государственного задания (шифр FSZG-2026-0018, регистрационный номер 1025122600008-7-5.9.1) при участии учебно-научного центра Российского государственного гуманитарного университета (РГГУ) — «Высшая политическая школа имени Ивана Ильина» (ВПШ). Исследование направлено на демографическое благополучие, на возрождение традиционного института семьи и брака с мерой государственной поддержки молодых семей. Исследование будет продолжено и результаты его будут представлены после 31 декабря 2026 года.

Ключевые слова.

Методологические подходы, семейно-демографическая поддержка, молодые семьи, государственное задание, шифр FSZG-2026-0018, регистрационный номер 1025122600008-7-5.9.1, «Высшая политическая школа имени Ивана Ильина» (ВПШ) — учебно-научный центр при Российском государственном гуманитарном университете (РГГУ), демографическое благополучие.

Abstract.

In the article, the authors presented a scientific study conducted as part of a government assignment (code FSZG-2026-0018, registration number 1025122600008-7-5.9.1) with the participation of the educational and research center of the Russian State University for the Humanities (RSUH) — the «Ivan Ilyin Higher Political School» (IPS). The study is aimed at promoting demographic well-being and reviving the traditional institution of family and marriage, with measures of state support for young families. The study will be continued, and its results will be presented after December 31, 2026.

Keywords.

Methodological approaches, family and demographic support, young families, state assignment, code FSZG-2026-0018, Registration number 1025122600008-7-5.9.1, «The Ivan Ilyin Higher Political School» (HPS) is an educational and scientific center affiliated with the Russian State University for the Humanities (RSUH), demographic well-being.

Введение

Несмотря на активизацию государственного внимания и создание ряда проектов и программ, направленных на развитие и реформирование института семьи и брака, молодые семьи сталкиваются с большим количеством трудностей и в силу малого опыта их решения являются наиболее уязвимыми группами населения. Особенно семьи с детьми и низким уровнем доходов, проблемами с занятостью и жильем. Поэтому молодые семьи требуют дополнительной поддержки со стороны государства и разработке методологических подходов для воплощения миссии государства по увеличению численности населения в регионах Российской Федерации.

Роль семьи в обществе определяется тем, что она выполняет важные функции по формированию личности человека, а также функции, связанные с воспроизводством населения в государстве. Государство заинтересовано в укреплении семьи как социального института, поскольку это напрямую влияет на его стабильность и социальную устойчивость. Это требует от государства поиска способов и технологий эффективной социальной и материальной поддержки семей.

Различные стороны государственной поддержки молодых семей рассматриваются многими учеными и специалистами с целью поиска эффективных путей совершенствования, в том числе такими авторами, как К.А. Аверьянова [1], Д.Ф. Алиев [2], К.Н. Анашкина [3], В.Б. Зотов [9], Т.К. Ростовская [16], Т.Н. Сакульева [24], Н.П. Сидорова [18], М.В. Титкова [19], Р.Е. Торгашев [20; 21] и др.

Семья является важнейшей категорий и инструментом социализации личности. Здесь человек получает базовые знания и опыт социального взаимодействия, а также закладываются все нравственные ориентиры.

Впервые понятие молодой семьи широко и официально использоваться при построении социальной политики государства еще в 1980-х годах.

Особенности применения термина молодой семьи в этот период:

- трансформация термина от категории «молодожен», при этом возраст супругов не должен был превышать 30 лет;
- поддержка молодой семьи рассматривалась государством как инструмент решения демографических проблем.

В разных регионах России помимо федеральных также принимаются свои

собственные региональные программы для молодых семей. Однако наблюдается существенная разница в размере социальных выплат. Особенно это касается молодых семей, где отношения только формируются и члены семьи учатся решать все вопросы и проблемы сообща.

В частности, одними из передовых регионов являются Москва и Московская область. Специалисты семейных центров Московского столичного региона ориентированы на комплексный подход к проблемам семьи и интересам конкретного ребенка на территории ее проживания.

Юристы, психологи, специалисты по работе с семьей помогают в решении правовых вопросов, в разрешении конфликтов внутри семьи, подключают карьерных консультантов для помощи в трудоустройстве.

На обслуживании в Семейных центрах состоит более 20 тыс. семей, в которых более 40 тыс. детей. Для каждой семьи куратором разрабатывается индивидуальный маршрут помощи. В стационарных отделениях ежегодно временно проживает около 2500 детей. После преодоления кризиса в семье 70% детей возвращаются в кровные семьи. Также в Москве функционируют 5 особых семейных центров, которые оказывают поддержку семьям, где воспитываются дети с тяжелыми множественными нарушениями развития и ментальными особенностями. Задача специалиста такого центра – не только грамотно организовать комплексную реабилитацию детей с особенностями развития, но и мобилизовать весь потенциал семьи для успешной социализации детей. Ежегодно на сопровождении состоит 1200 таких детей.

В Москве действует Программа «Московская семья», благодаря которой многодетные семьи могут получить земельный участок для строительства индивидуального жилого дома.

Ключевая роль в 2026 году была отведена разработке методологических подходов и сценариев долгосрочного развития России в свете основных угроз и рисков второй четверти XXI века, где активная роль по строению сценарного прогнозирования и методологии отведена учебно-научному центру при Российском государственном гуманитарном университете (РГГУ) «Высшая политическая школа имени Ивана Ильина» (ВПШ), который принимает в 2026 году в государственном задании (шифр: FSZG-2026-0018, регистрационный номер 1025122600008-7-5.9.1).

Основная часть

Семья является важнейшей категорий и инструментом социализации личности. Здесь человек получает базовые знания и опыт социального взаимодействия, а также закладываются все нравственные ориентиры.

Впервые понятие молодой семьи широко и официально использоваться при построении социальной политики государства еще в 1980-х годах. Особенности применения термина молодой семьи в этот период:

- трансформация термина от категории «молодожен», при этом возраст супругов не должен был превышать 30 лет;

- поддержка молодой семьи рассматривалась государством как инструмент решения демографических проблем [7].

В настоящее время согласно Письму Минобрнауки РФ от 08.05.2007 N АФ-163/06 «О Концепции государственной политики в отношении молодой семьи», молодая семья – семья, возраст каждого из супругов в которой не превышает 30 лет, либо неполная семья, состоящая из одного молодого родителя, возраст которого не превышает 30 лет, и одного и более детей.

В соответствии с Федеральным законом «О молодежной политике в Российской Федерации» от 30.12.2020 N 489-ФЗ «молодыми семьями признаются лица, состоящие в заключенном в установленном законодательством Российской Федерации порядке браке, в том числе воспитывающие ребенка (детей), либо лицо, являющееся единственным родителем (усыновителем) ребенка (детей), в возрасте до 35 лет включительно»[1].

Семья является важным посредником между личностью и обществом, где закладываются основы поведения человека и его «движущих сил». Именно поэтому семья является предметом исследования большого количества специалистов из разных сфер, табл.1.

1 Федеральный закон «О молодежной политике в Российской Федерации» от 30.12.2020 N 489-ФЗ (ред. от 23.07.2025). СПС КонсультантПлюс // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_372649/ (дата обращения 21.09.2026)

Таблица 1

Понятие молодой семьи в работах специалистов

Авторы	Мнение о понятии
К.А. Аверьянова	Отмечает, что это группа людей, живущих вместе под одной крышей, которые организованны по фиксированным ролям (отец, мать, братья и сестры и т.д.) с кровными узами или без, с общим экономическим и социальным образом жизни, с аффективными чувствами, которые их объединяют [1]
Е.В. Бозорова	Определяет, как союз двух людей, при котором продолжительность брака составляет не более трех-пяти лет, брак является первым для обоих супругов, супруги имеют хотя бы одного ребенка [5]
Н.А. Бухалова, Н.Н. Игнатьева	Считает семьей, которая состоит в официальном браке не более 10 лет, возраст супругов которой, либо одного родителя в неполной семье, не более 30-35 лет и которая может иметь малолетних детей [6]
Н.П. Сидорова	Утверждает это исторически конкретная система взаимоотношений между супругами, между родителями и детьми, как малой социальной группы, члены которой связаны брачными или родственными отношениями, общностью быта и взаимной моральной ответственностью, и социальной необходимостью, в которой обусловлена потребность общества в физическом и духовном воспроизводстве населения [18]

* Источник: составлено авторами

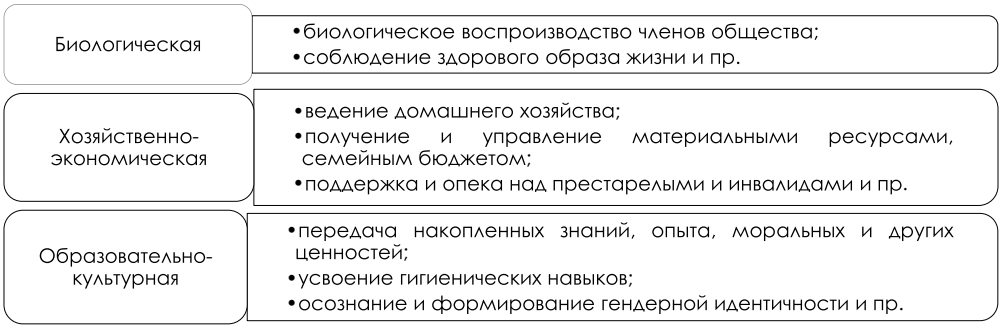


Рисунок 1. Функции молодой семьи [2]

Обобщая мнения разных авторов, можно сделать вывод, что молодую семью характеризует не только критерии возраста и наличия официального брака, но также и такие характеристики как неопределенность психологической совместимости, распределения прав и обязанностей, начальный этап выработки общих семейных ценностей и поиска взаимопонимания. Но наличие разных подходов к понятию молодой семьи объясняется тем, что авторы выделяют различные критерии для ее определения.

Раскрывая понятие молодой семьи, авторы [16; 17; 19] выделяют ее основные функции, рис. 1.

Молодые семьи испытывают множество трудностей, связанных с нарастанием инфляционных процессов, падением производства, ростом цен, опережающим рост доходов [4; 12].

Согласно Распоряжению Правительства РФ от 25.08.2014 N 1618-р «Об утверждении Концепции государственной семейной политики в Российской Федерации на период до 2025 год»[2] «государственная семейная политика представляет собой целостную систему принципов, задач и приоритетных мер, направленных на поддержку, укрепление и защиту семьи как фундаментальной основы российского общества, сохранение традиционных семейных ценностей, повышение роли семьи в жизни общества, повышение авторитета родительства в семье и обществе, профилактику и преодоление семейного неблагополучия, улучшение условий и повышение качества жизни семей»[3]. Отличительные черты современных моделей семьи в России отражены на рис. 2.

2 Распоряжение Правительства РФ «Об утверждении Концепции государственной семейной политики в Российской Федерации на период до 2025 года» N 1618-р от 25.08.2014. СПС КонсультантПлюс // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_167897/ (дата обращения: 30.09.2026)

3 Письмо Минобрнауки РФ «О Концепции государственной политики в отношении молодой семьи» от 08.05.2007 N АФ-163/06. СПС КонсультантПлюс // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_98438/ (дата обращения: 30.09.2026)



Рисунок 2. Отличительные черты современных моделей семьи в России

* Источник: составлено авторами

К.Н. Анашкина и В.Б. Зотов к основным задачам государственной семейной политики относят создание механизма, который способствует жизнеохранительной функции семьи, а также формирование условий для самостоятельного решения семьей своей социальной функции [3; 8; 9; 10; 11].

Механизм поддержки молодых семей зависит от того, с какими проблемами они сталкиваются, и какие факторы негативно влияют на их жизнедеятельность. Например, при снижении уровня рождаемости государство применяет целый комплекс инструментов, направленных на стимулирование желания молодых людей иметь детей, в том числе экономические, социальные, инфраструктурные и прочие [25; 26]. Поддержка молодых семей в России включает комплекс мер, имеющих разные направления, рис. 3.

Эффективность государственной поддержки молодых семей оценивают по показателям, которые отражают достижение целей государственных программ, которые все являются стратегическими векторами развития России.

Для оценки эффективности государственной поддержки молодых семей в России также используют систему мониторинга реализации программ:

- ежеквартальный мониторинг – субъекты РФ и государственные заказчики программы предоставляют информацию о достигнутых результатах в Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ;

- проверки эффективности использования средств – проведение контрольных мероприятий, чтобы проверить целевое

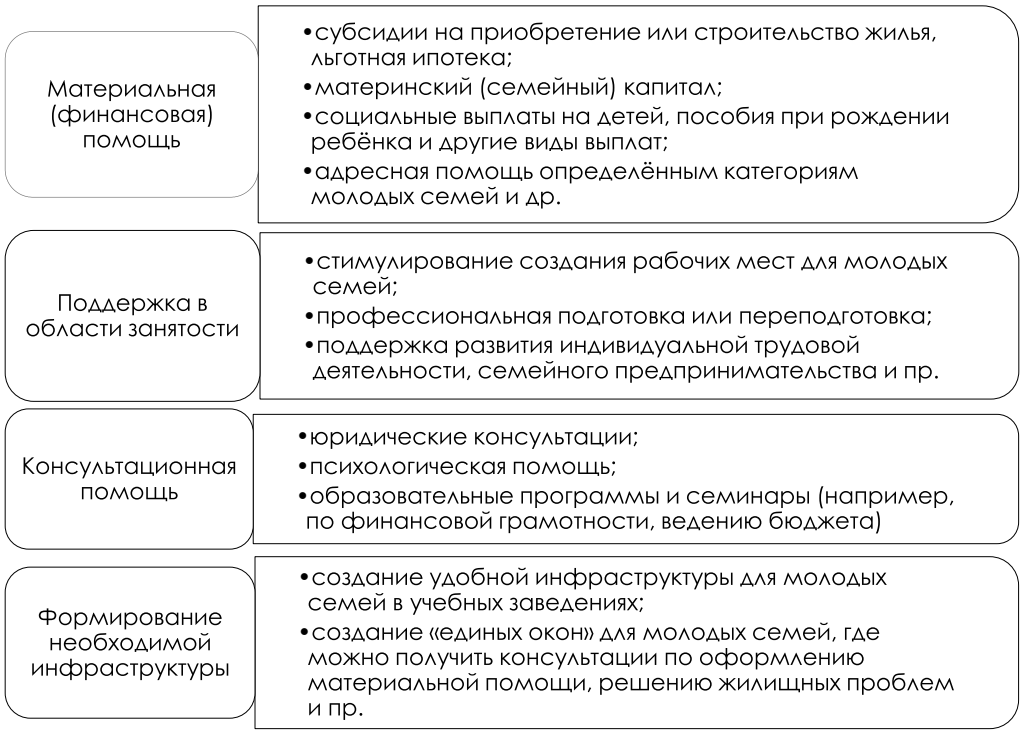


Рисунок 3. Направления поддержки молодых семей в России

* Источник: составлено авторами

и результативное использование средств федерального бюджета на поддержку молодым семьям;

- учет региональных особенностей – программы поддержки молодых семей разрабатываются с учетом региональных особенностей, и мониторинг должен учитывать эти особенности [13; 14].

- для оценки эффективности государственной демографической поддержки молодых семей применяются следующие методы:

1. Сравнение фактических значений показателей с плановыми и анализ динамики изменений таких показателей, как количество браков за период, рождаемость детей и пр.

Исследование динамики изменений количества браков и рождаемости позволяет выявить не только демографические тенденции в результате реализации государственных программ, но также и факторы, которые повлияли на эти процессы [20; 21; 22; 23].

При этом применяются методы:

- горизонтальный анализ (сравнение показателей за разные периоды);

- аналитическое выравнивание рядов динамики и трендовый анализ для выявления тенденций;

- корреляционный анализ для оценки взаимосвязи между количеством браков и рождаемостью;

- анализ изменений числа рождений в разных возрастных группах и др. [15]

2. Учет результатов опросов целевых групп. Проведение опросов позволяет оценить не только эффективность реализуемых мер, но и выявить проблемы, которые не показывают цифровые данные, в том числе:

- благодаря опросам можно понять, насколько целевая группа осведомлена о наличии программ помощи;

- опросы позволяют выявить пробелы в программах социальной помощи;

- в ходе опроса можно выяснить о наличии упущенных методов или инструментах реализации программ социальной помощи молодым семьям и пр. [27]

Эффективность реализуемых мер, направленных на финансовую и социальную поддержку молодой семьи, оценивается по разным показателям, которые могут быть экономическими и социальными, рис. 4.

В 2022-2026 году было проведение опросов и исследований для выявления текущего социально-экономического положения, потребностей, проблем и уровня

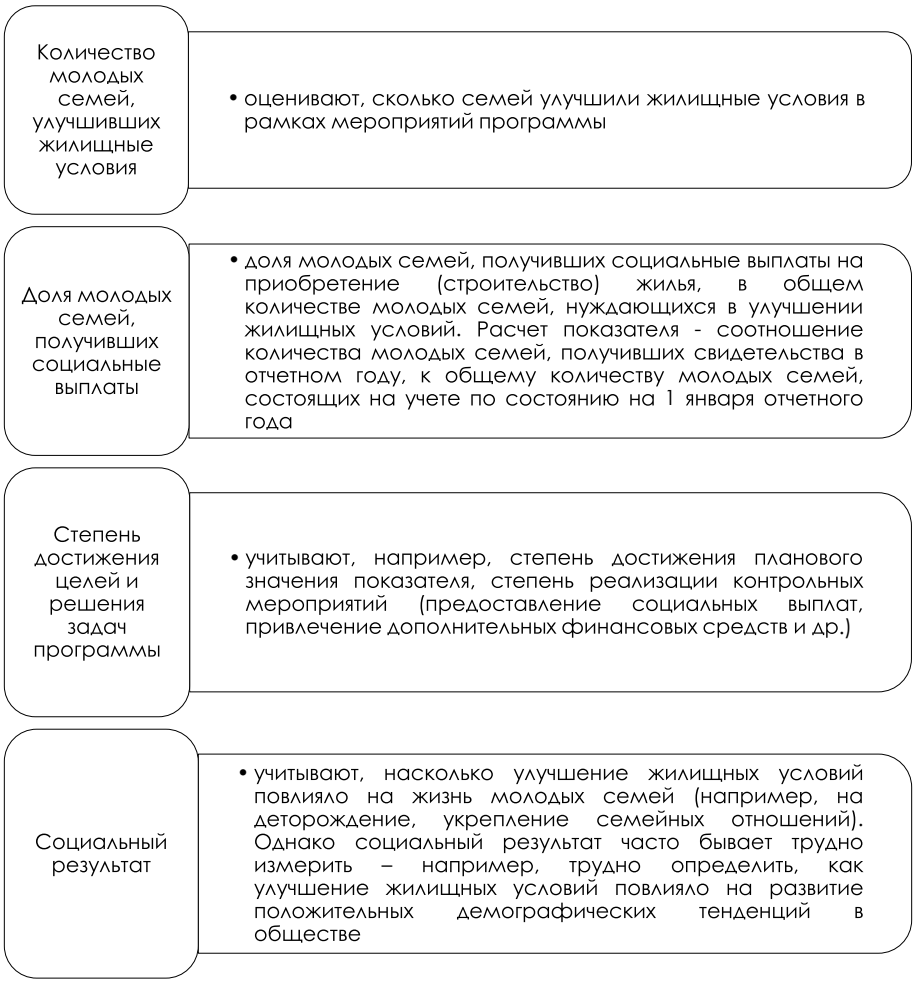


Рисунок 4. Показатели для оценки эффективности государственной поддержки молодых семей

* Источник: составлено авторами

благополучия молодых граждан Московского столичного региона.

Такие исследования могут проводиться как государственными организациями, так и научными учреждениями. Для этого могут применяться различные форматы опросов:

- анкетирование (письменный опрос);
- интервьюирование (устный опрос);
- онлайн-опросы для охвата широкой аудитории.

Примеры таких исследований представлены в табл. 2.

Проведение опросов и изучение молодых семей помогают выявить актуальные для них проблемы, разработать эффективные меры поддержки и улучшить качество жизни этой социальной группы.

Мероприятие. Формирование городских программ по сопровождению молодых семей и профилактики семейного неблагополучия у молодых семейных пар.

При рождении ребенка молодым родителям требуется адаптация к новым условиям жизни, поскольку требуемый постоянный уход за малышом может привести к недосыпанию, физической и эмоциональной усталости. Появляется необходимость осваивать новые навыки, а также появляется больше обязанностей.

Поэтому молодые родители часто нуждаются в получении дополнительных услуг, которые будут способствовать облегчению их повседневной жизни и позволять больше времени уделять ребенку. Среди них:

- услуги нянь и патронажных сестер особенно в первые месяцы жизни малыша могут помочь молодой или многодетной маме;
- при получении консультаций врачей и регулярных медицинских осмотрах молодые мамы получат профессиональные

Таблица 2

Примеры исследований молодых семей с помощью опросов

Наименование	Описание
Опрос ВЦИОМ и ДОМ.РФ (проведен в 2024 г.)	Изучались жилищные условия молодых семей. В опросе участвовали россияне, которые участвуют в принятии важных финансовых решений в домохозяйстве и чей возраст (и/или возраст их супругов) не превышает 35 лет. Метод – личное формализованное интервью по месту жительства. Выборка обеспечивала репрезентативность результатов по полу, возрасту и типу населённого пункта
Исследование «Ингосстраха» и Финансового университета при Правительстве РФ (проведено в 2026 г.)	Изучались жилищные условия молодых семей. Более половины опрошенных проживали в собственных квартирах, приобретенных без ипотеки или с уже выплаченным кредитом. Также было выявлено, что 26,1% опрошенных испытывали потребность в улучшении жилищных условий
Всероссийское социологическое исследование «Студенческая семья России» (проведено в 2022г.)	Проводилось методом анкетного опроса в 15 высших учебных заведениях 12 регионов России. Объём выборочной совокупности – 1388 студентов очной формы обучения в возрасте 17-28 лет
Онлайн-опрос РГГУ (проведен в 2025г.)	Проводился в целях выявления потребности в дополнительных мерах поддержки для молодых семей и дальнейшей разработки мер, направленных на повышение их благополучия и улучшения социального самочувствия. Участники – представители молодой семьи, в которой возраст обоих супругов не превышает 35 лет (либо единственный родитель (усыновитель) ребёнка (детей) в возрасте до 35 лет включительно)

* Источник: составлено авторами

рекомендации по здоровью ребенка, а также советы по его поддержанию;

- снизить бытовую нагрузку на молодых мам может помощь по бытовым услугам, таких как уборка, приготовление еды, покупка необходимых товаров и др.

Благодаря такой помощи молодые пары быстрее адаптируются к новому ритму жизни, и рождение ребенка не будет оказывать негативное влияние на супружеские отношения.

Для большего эффекта необходимо использовать различные формы сопровождения молодых семей, рис. 5.

Таким образом, для оценки эффективности государственной поддержки молодых семей могут применяться различные методы, а также социальные и экономические показатели. Важно не просто оценивать динамику, но выявлять причины слабых мест в реализации государственной политике по поддержке молодых семей.

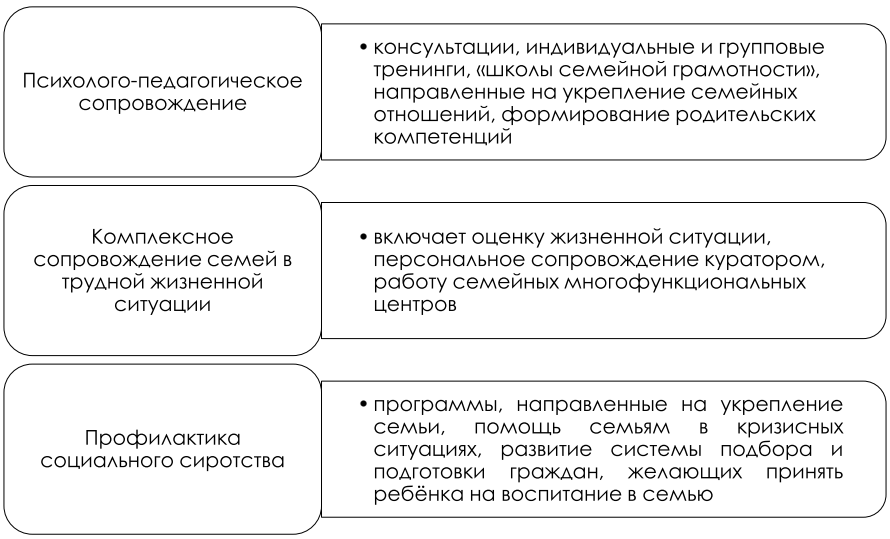


Рисунок 5. Формы сопровождения молодых семей

* Источник: составлено авторами

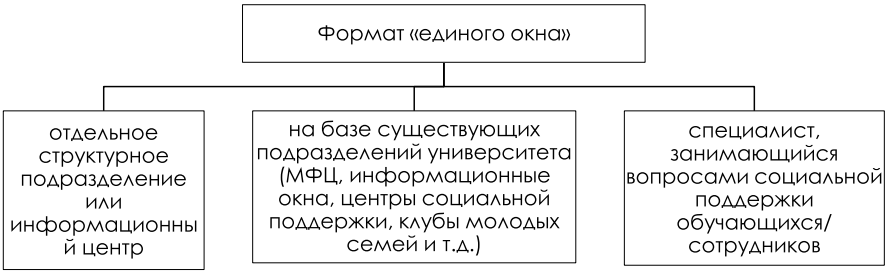


Рисунок 6. Варианты «единого окна»

* Источник: составлено авторами

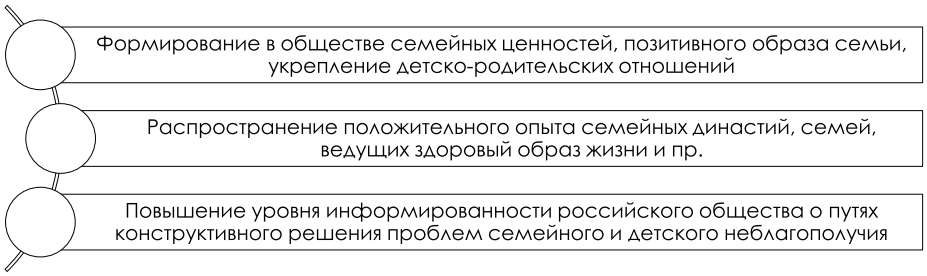


Рисунок 7. Задачи, решаемые с помощью усиления информационной работы через СМИ и цифровые платформы

* Источник: составлено авторами

Также меры должны быть адаптированы с психологической консультационной помощью для тех граждан, которые впервые решаются на создание семье. Данная помощь должна быть обеспечена в каждом регионе Российской Федерации и функционировать в режиме «Единого окна».

1. Специалисты «единого окна» могут проконсультировать представителей молодых семей о мерах поддержки. При необходимости специалисты «единого окна» помогают в подготовке документов для получения тех или иных мер поддержки и услуг.

Формат «единого окна» может быть запущен в образовательной организации через многофункциональный студенческий центр университета в одном из следующих вариантов, рис. 6.

2. Усиление информационной работы через СМИ и цифровые платформы.

Для повышения уровня информированности молодых семей о предоставляемых формах поддержки необходимо использовать федеральные ТВ каналы, социальные сети и другие каналы коммуникации, рис. 7.

3. Проведение опросов и исследований для выявления текущего социально-экономического положения, потребностей, проблем и уровня благополучия.

Такие исследования могут проводиться как государственными организациями, так и научными учреждениями. Для этого могут применяться различные форматы опросов:

- анкетирование (письменный опрос);
- интервьюирование (устный опрос);
- онлайн-опросы для охвата широкой аудитории.

Заключение

В условиях современного общества вопросы, связанные с различными сторонами функционирования семьи как ячейки общества, находятся под пристальным вниманием государства, поскольку играют важную роль в обеспечении его национальной безопасности. Внимание государства к вопросам семьи обусловлено ее фундаментальной ролью в обществе. И несомненным является необходимость государственных мер, направленных на поддержку молодых семей, а также на поиск эффективных инструментов для управления семейной политикой. Государство может оказывать содействие молодым семьям с помощью правовых механизмов, социальных программ и различных инфраструктурных решений. В последние два десятилетия у государства особое внимание направлено на создание ряда проектов и программ, направленных на развитие и реформирование института семьи и брака, так как молодые семьи сталкиваются с большим количеством трудностей и в силу малого опыта

их решения являются наиболее уязвимыми группами населения.

В 2026 году в рамках государственного задания (шифр: FSZG-2026-0018, регистрационный номер 1025122600008-7-5.9.1) были разработаны методологические подходы и сценарии долгосрочного развития России в свете основных угроз и рисков второй четверти XXI века, где активная роль по строению сценарного прогнозирования и методологии отведена учебно-научному центру при Российском государственном гуманитарном университете (РГГУ).

Государство может оказывать содействие молодым семьям с помощью правовых механизмов, социальных программ и различных экономико-социальных, культурно-психологических инфраструктурных решений. Государственные программы и инициативы направлены на создание комфортной среды для развития молодого поколения и укрепление семейных ценностей.

В разных регионах России помимо федеральных также принимаются свои собственные региональные программы для молодых семей. Однако наблюдается существенная разница в размере социальных выплат. Особенно это касается молодых семей, где отношения только формируются и члены семьи учатся решать все вопросы и проблемы сообща. Все инструменты государственной демографической поддержки молодых семей в зависимости от территории разделяются на федеральные и региональные. При этом региональные меры государственной демографической поддержки молодых семей не заменяют федеральные и, тем более, не должны идти в разрез федеральным, а могут лишь дополнять их

Эффективность государственной поддержки молодых семей оценивают по показателям, которые отражают достижение целей государственных программ.

Для оценки эффективности государственной поддержки молодых семей в России также используют систему мониторинга реализации программ:

- ежеквартальный мониторинг – субъекты РФ и государственные заказчики программы предоставляют информацию о достигнутых результатах в Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации;

- проверки эффективности использования средств;

- учет региональных особенностей – программы поддержки молодых семей разрабатываются с учетом региональных особенностей, и мониторинг должен учитывать эти особенности.

Важно проводить на постоянной основе исследование динамики изменений количества браков и рождаемости позволяет выявить не только демографические тенденции в результате реализации государственных программ, но также и факторы, которые повлияли на эти процессы.

Осуществлять меры поддержки, которые должны быть адаптированы с психологической консультационной помощью для тех граждан, которые впервые решаются на создание семье. Данная помощь должна быть обеспечена в каждом регионе Российской Федерации и функционировать в режиме «Единого окна».

Для оценки эффективности государственной поддержки молодых семей могут применяться различные методы, а также социальные и экономические показатели. Важно не просто оценивать динамику, но выявлять причины слабых мест.

Основными негативными факторами, которые пагубно отражаются на демографической поддержке молодой семьи как социального института в большинстве регионах РФ, являются:

1. Низкая информированность молодых семей о предоставляемых формах поддержки приводит к тому, что молодые семьи не могут воспользоваться предусмотренными законодательством мерами помощи. Это ухудшает их положение и снижает мотивацию молодых людей к вступлению в брак и рождению детей до достижения определенного уровня стабильности в жизни и благополучия.

2. Отсутствие жилья и невозможность его приобретения часто становится причиной откладывания семейных отношений и рождения детей на более поздние сроки.

3. Отсутствие программ сопровождения молодых семей и профилактики семейного неблагополучия влияет на рост количества разводов среди молодых людей и, как следствие, увеличение неполных семей. Особенно это негативно влияет на детскую психику и вырастающие в таких семьях дети будут особенно осторожны при решении о создании своей семьи.

Список источников:

1. Аверьянова К.А., Правичкина В.С., Астахова Л.Г. Государственная поддержка молодых семей в разных странах // Образовательные технологии. 2025. № 2. С. 21-22. EDN: DLYONO
2. Алиев Д.Ф. Корпоративные практики поддержки молодой семьи // Социально-гуманитарные знания. 2024. № 9. С. 24-27. EDN: TZEMBH
3. Анашкина К.Н. Совершенствование мер социальной поддержки и социального обеспечения молодых семей в Российской Федерации // Актуальные вопросы современной экономики. 2025. № 4. С. 44-52. EDN: SLJNWC
4. Березутский Ю.В., Зайцев Э.А. Семья и семейные ценности в новых реалиях: взгляд молодых семей Хабаровского края // Власть и управление на Востоке России. 2024. № 4(109). С. 188-206. DOI: 10.22394/1818-4049-2024-109-4-188-206 EDN: JAKYZD
5. Бозорова Е.В. Характеристики современной молодой семьи // Студенческий. 2024. № 15-3(269). С. 17. EDN: QMIMBK
6. Бухалова Н.А., Игнатьева Н.Н. Современное состояние и меры поддержки молодой семьи в России // KANT: Social Sciences & Humanities. 2025. № 2(22). С. 131-135. DOI: 10.24923/2305-8757.2025-22.19 EDN: TJFKXG
7. Валиев И.Н. Ценностные ориентации современной молодой семьи // Научный аспект. 2024. Т. 15, № 3. С. 1784. EDN: NEVFPV
8. Зотов В.Б. Будущее местного самоуправления в России // Муниципальная академия. 2025. № 3. С. 6-12. DOI: 10.52176/2304831X_2025_03_6 EDN: AYASUV
9. Зотов В.Б. Вовлечение институтов гражданского общества в решение вопросов местного самоуправления // Муниципальная академия. 2023. № 2. С. 13-19. DOI: 10.52176/2304831X_2023_02_13 EDN: VIDKMA
10. Зотов В.Б., Исаева М.И. Вопросы местного самоуправления в современных российских и иностранных исследованиях // Муниципальная академия. 2023. № 3. С. 11-16. DOI: 10.52176/2304831X_2023_03_11 EDN: VYLQHJ
11. Зотов В.Б. История становления и развития местного самоуправления в России // Муниципальная академия. 2025. № 2. С. 17-26. DOI: 10.52176/2304831X_2025_02_17 EDN: AJJJZB
12. Карайченцева А.А. Инструменты изучения социального благополучия молодой семьи // Трибуна ученого. 2024. № 12. С. 99-102. EDN: LWEGSD
13. Колчин А.А., Порутчикова Ю.А. Формирование здорового образа жизни как демографический фактор: медико-педагогический комментарий // Уровень жизни населения регионов России. 2012. № 1 (167). С. 62-68. EDN: OOOGRJ
14. Маргулян Я.А. Основы социального государства: учебное пособие для вузов / Я.А. Маргулян. 2-е изд., испр. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2025. - 157 с.
15. Пригарина О.А., Мещерина В.Д. Правовое обеспечение жилищных прав молодой семьи // Проблемы научной мысли. 2025. Т. 2, № 4. С. 152-159. EDN: XNYRIF
16. Ростовская Т.К. Семья в системе социальных институтов общества: учебное пособие для вузов / Т.К. Ростовская, О.В. Кучмаева. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2025. - 219 с.
17. Сакульева Т.Н., Алексеев Л.К., Смирнов И.Е. Реалии и перспективы социально-экономического развития Московской области: на пути к новой парадигме управления.
18. Муниципальная академия. 2025. № 6. С. 131-142. DOI: 10.52176/2304831X_2025_06_131 EDN: NOMXMS
18. Сидорова Н.П. Государственная социальная поддержка в представлениях молодых семей // Власть и управление на Востоке России. 2024. № 4(109). С. 207-217. DOI: 10.22394/1818-4049-2024-109-4-207-217 EDN: DYRGIL
19. Титкова М.В. Молодая семья как объект социальной работы Социальная политика и социальное партнерство. 2025. Т. 20, № 2(241). С. 90-93. DOI: 10.33920/pol-01-2502-02 EDN: DBMZMM
20. 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. EDN: PDYAJX
21. Торгашев Р.Е. Основы прогнозирования и планирования. Учебник. Изд-во: Зебра, 2018. - 66 с. ISBN: 978-5-6041955-0-5 EDN: VKRZGU
22. Торгашев Р.Е. Оценка и способы исследовательской компетенции у обучающихся по географии. Монография. М.: МГОУ. 2013. - 335 с.
23. 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. EDN: TNXKNL
24. Сакульева Т.Н., Алексеев Л.К., Смирнов И.Е. Реалии и перспективы социально-экономического развития Московской области: на пути к новой парадигме управления // Муниципальная академия. 2025. № 6. С. 131-142. DOI: 10.52176/2304831X_2025_06_131 EDN: NOMXMS
25. Уколов В.Ф., Шабуневич О.В. Адаптация инструментария и объектов мониторинга социально-экономического развития регионов к изменяющимся условиям // Вестник МИРБИС. 2022. № 2 (30). С. 150-157. DOI: 10.25634/MIRBIS.2022.2.15 EDN: BYTCWM
26. Федулова Н.А. Повышение эффективности мер социальной поддержки молодой семьи // Вестник научных конференций. 2024. № 2-2(102). С. 95. EDN: CLLDXV
27. Чуканова Т.В., Эбелинг Э.О. Осведомленность студентов о мерах государственной поддержки молодым семьям // Социальная интеграция и развитие этнокультур в евразийском пространстве. 2024. Т. 1, № 13. С. 345-349. EDN: NOWHYP

References:

1. Averyanova K.A., Pravichkina V.S., Astakhova L.G. State support for young families in various countries // Educational Technologies. 2025. No. 2. P. 21-22. EDN: DLYONO
2. Aliev D.F. Corporate practices for supporting young families // Social and Humanitarian Knowledge. 2024. No. 9. P. 24-27. EDN: TZEMBH
3. Anashkina K.N. Improving social support and social security measures for young families in the Russian Federation // Current Issues of the Modern Economy. 2025. No. 4. P. 44-52. EDN: SLJNWC
4. Berezutsky Yu.V., Zaitsev E.A. Family and family values in new realities: the perspective of young families in Khabarovsk Krai // Power and Administration in the East of Russia. 2024. No. 4(109). P. 188-206. DOI: 10.22394/1818-4049-2024-109-4-188-206 EDN: JAKYZD
5. Bozorova E.V. Characteristics of the modern young family // Studenchesky. 2024. No. 15-3(269). P. 17. EDN: QMIMBK

6. Bukhalova N.A., Ignatyeva N.N. Current status and support measures for young families in Russia // KANT: Social Sciences & Humanities. 2025. No. 2(22). P. 131-135. DOI: 10.24923/2305-8757.2025-22.19 EDN: TJFKXG
7. Valiev I.N. Value orientations of the modern young family // Scientific Aspect. 2024. Vol. 15, No. 3. P. 1784. EDN: NEVFPV
8. Zotov V.B. The future of local self-government in Russia // Municipal Academy. 2025. No. 3. P. 6-12. DOI: 10.52176/2304831X_2025_03_6 EDN: AYASUV
9. Zotov V.B. Involvement of civil society institutions in addressing local self-government issues // Municipal Academy. 2023. No. 2. P. 13-19. DOI: 10.52176/2304831X_2023_02_13 EDN: VIDKMA
10. Zotov V.B., Isaeva M.I. Issues of local self-government in modern Russian and foreign studies // Municipal Academy. 2023. No. 3. P. 11-16. DOI: 10.52176/2304831X_2023_03_11 EDN: VYLQHJ
11. Zotov V.B. History of the formation and development of local self-government in Russia // Municipal Academy. 2025. No. 2. P. 17-26. DOI: 10.52176/2304831X_2025_02_17 EDN: AJJJZB
12. Karaychentseva A.A. Tools for studying the social well-being of young families // Tribuna Uchenogo. 2024. No. 12. P. 99-102. EDN: LWEGSD
13. Kolchin A.A., Porutchikova Yu.A. Formation of a healthy lifestyle as a demographic factor: a medico-pedagogical commentary // Living Standards of the Population in the Regions of Russia. 2012. No. 1 (167). P. 62-68. EDN: OOOGRJ
14. Margulyan Ya.A. Fundamentals of the Social State: A Textbook for Higher Education Institutions / Ya.A. Margulyan. 2nd ed., rev. and exp. Moscow: Yurayt Publishing House, 2025. 157 p.
15. Prigarina O.A., Meshcherina V.D. Legal support for the housing rights of young families // Problems of Scientific Thought. 2025. Vol. 2, No. 4. P. 152-159. EDN: XNYRIF
16. Rostovskaya T.K. The Family in the System of Social Institutions of Society: A Textbook for Higher Education Institutions / T.K. Rostovskaya, O.V. Kuchmaeva. 3rd ed., rev. and exp. Moscow: Yurayt Publishing House, 2025. 219 p.
17. Sakul'eva T.N., Alekseev L.K., Smirnov I.E. Realities and prospects of socio-economic development in the Moscow Region: towards a new management paradigm. 18. Municipal Academy. 2025. No. 6. Pp. 131–142. DOI: 10.52176/2304831X_2025_06_131 EDN: NOMXMS
18. Sidorova N.P. State social support as perceived by young families // Power and Administration in the East of Russia. 2024. No. 4(109). Pp. 207–217. DOI: 10.22394/1818-4049-2024-109-4-207-217 EDN: DYRGIL
19. Titkova M.V. The young family as a subject of social work // Social Policy and Social Partnership. 2025. Vol. 20, No. 2(241). Pp. 90–93. DOI: 10.33920/pol-01-2502-02 EDN: DBMZMM
20. Torgashev Z.N., Torgashev R.E. Conceptual model of effective socio-economic development of the region // In: *Problems of Regional and Municipal Administration*: Proceedings of the XIV International Scientific and Practical Conference. Moscow: RSUH, 2012. Pp. 71–76. EDN: PDYAJX
21. Torgashev R.E. Fundamentals of Forecasting and Planning. Textbook. Publisher: Zebra, 2018. 66 p. ISBN: 978-5-6041955-0-5 EDN: VKRZGU
22. Torgashev R.E. Assessment and Methods Regarding Research Competence in Geography Students. Monograph. Moscow: MGOU. 2013. 335 p.
23. Torgashev R.E. Marketing Management System in an Educational Institution: Structural Elements and Development Trends // Bulletin of the Russian State University for the Humanities (RSUH). Series: Economics. Management. Law. 2015. No. 3(146). Pp. 137–145. EDN: TNXKNL
24. Sakulyeva T.N., Alekseev L.K., Smirnov I.E. Realities and Prospects of Socio-Economic Development in the Moscow Region: Towards a New Management Paradigm // Municipal Academy. 2025. No. 6. Pp. 131–142. DOI: 10.52176/2304831X_2025_06_131 EDN: NOMXMS
25. Ukolov V.F., Shabunevich O.V. Adapting Tools and Objects for Monitoring Regional Socio-Economic Development to Changing Conditions // Bulletin of MIRBIS. 2022. No. 2 (30). Pp. 150–157. DOI: 10.25634/MIRBIS.2022.2.15 EDN: BYTCWM
26. Fedulova N.A. Improving the Effectiveness of Social Support Measures for Young Families // Bulletin of Scientific Conferences. 2024. No. 2-2(102). P. 95. EDN: CLLDXV
27. Chukanova T.V., Ebeling E.O. Awareness of Students about State Support Measures for Young Families // Social Integration and Development of Ethnocultural Communities in the Eurasian Space. 2024. Vol. 1, No. 13. Pp. 345-349. EDN: NOWHYP

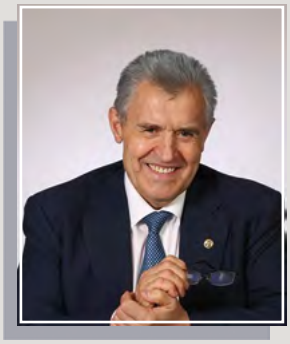
Статья поступила в редакцию 30.09.2026; принята к публикации 10.10.2026

Научный информационно-аналитический журнал
МУНИЦИПАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ

УДК 331.5:351.83
DOI: 10.52176/2304831X_2026_05_107
EDN: https://elibrary.ru/wmbniq

Историко-социологический анализ места и роли молодежи на рынке труда в России: некоторые направления совершенствования государственной политики занятости

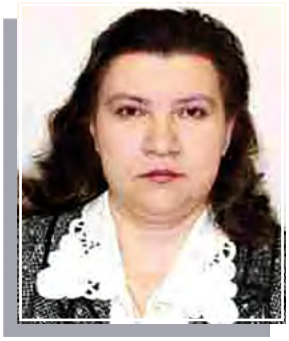
Historical and sociological analysis of the place and role of youth in the labor market in Russia: some areas of improvement of the state employment policy



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

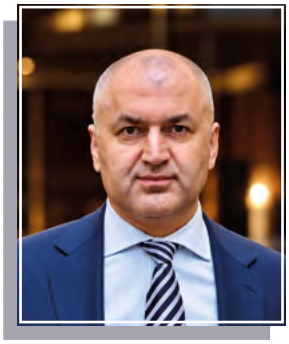
Vladimir B. Zotov
FSBEI HE "State University of Management", Professor of the Department of State and Municipal Administration, Doctor of Economics, Professor, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6509-5344, Web of Science Researcher ID: https: // www .researcherid.com / rid / C-9997-2019, SPIN: 2655-8236,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

© Зотов В.Б., Сакульева Т. Н., Ильдаров Ш.А., Колчин А.А., Виноградова А.О., 2026



Татьяна Николаевна Сакульева
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент, доцент кафедры 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 History, PhD in Economics, ORCID: 0000-0001-7052-9725; SPIN code: 6497-8010, AuthorID: 427863.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: sakulyeva_tn



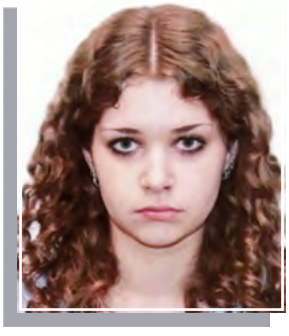
Шамхал Адамович Ильдаров
Ассоциация текстильщиков России, Президент АТР, кандидат экономических наук, SPIN-код: 9759-4632, AuthorID: 331214
121069, Россия, Москва, Скатертный переулок, дом 20
e-mail: ildarov.duma@gmail.com

Shamkhal A. Ildarov
Association of Textile Producers of Russia, President of the Association of Textile Producers of Russia, Candidate of Economic Sciences, SPIN-код: 9759-4632, AuthorID: 331214
20 Scatertny Alleyway, Moscow, Russia, 121069
e-mail: ildarov.duma@gmail.com



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

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



Алиса Олеговна Виноградова
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», студент
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: 7871518@gmail.com

Alisa O. Vinogradova
FSBEI HE "State University of Management", student
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: 7871518@gmail.com

Аннотация.
Статья посвящена историко-социологическому анализу барьеров, с которыми сталкивается современная молодежь на рынке труда в Российской Федерации. Эмпирическую часть исследования составили результаты онлайн-анкетирования студентов и молодых специалистов до 22 лет. Авторами делается вывод, что ключевыми барьерами при поиске работы молодыми людьми выступают отсутствие практического опыта и завышенные требования работодателей. Причины увольнений молодых специалистов связаны с несовпадением ожиданий и реальных условий труда, а также с дефицитом «soft skills» (гибких навыков). Также показано, что карьерные стратегии молодежи носят индивидуализированный характер и ориентированы не только на доход, но и на смысл, развитие и баланс между работой и личной жизнью.

Ключевые слова.
Молодежь, поколение Z, рынок труда, спрос и предложение на рынке труда, сегментация рынка труда, «формирующаяся взрослость», гибкость, компетентность, профессиональная самореализация, ожидания выпускников, «soft skills», карьерные стратегии поведения.

Abstract.
The article is devoted to a historical and sociological analysis of the barriers that modern youth face in the labor market in the Russian Federation. The empirical part of the study consists of the results of an online survey of students and young professionals under the age of 22. The authors conclude that the key barriers to young people finding employment are the lack of practical experience and employers' inflated demands. The reasons for dismissals among young professionals are related to the mismatch between expectations and actual working conditions, as well as to a shortage of "soft skills" (flexible skills). It has also been shown that young people's career strategies are individualized and focus not only on income but also on meaning, development, and the balance between work and personal life.

Keywords.
Youth, Generation Z, labor market, labor market supply and demand, labor market segmentation, "emerging adulthood," flexibility, competence, professional self-realization, graduate expectations, "soft skills," career behavior strategies.

Введение

Молодежь традиционно выступает одной из наиболее уязвимых и одновременно стратегически значимых групп на рынке труда, поскольку именно в период ранней трудовой биографии закладываются основы профессиональной траектории и формируются модели занятости и трудовые стратегии. Историко-социологический ракурс рассмотрения данной проблематики позволяет выявить долгосрочные тенденции, проследить трансформацию механизмов включения молодых людей в систему общественного разделения труда и оценить преемственность исследовательских подходов к анализу молодежной занятости.

Отечественная социология труда и занятости молодежи имеет глубокие корни. Первые систематические обследования рабочей молодежи относятся к 1920-м годам, однако институциональное оформление данное направление получило лишь в 1960-е годы, когда под руководством В. Н. Шубкина в Новосибирске была развернута серия лонгитюдных исследований процессов перехода молодежи от образования к труду. Методология Шубкина, основанная на сопоставлении образовательных ожиданий и реальных профессиональных траекторий, позволила вскрыть механизмы социального расслоения и заложила основы отечественной социологии образования и молодежного рынка труда. В 1991 году исследовательский коллектив продолжил работу в Институте социологии РАН, где мониторинг образовательных и профессиональных путей молодежи осуществляется по настоящее время.

Молодёжный сегмент российского рынка труда сегодня развивается под влиянием разнонаправленных процессов. В первую очередь трансформируются способы, которыми молодые граждане встраиваются в сферу занятости. Сравнительный анализ показывает: поколение Z позже приступает к трудовой деятельности, чем миллениалы, и нередко выбирает учреждения среднего профобразования. Это свидетельствует о том, что диплом вуза уже не воспринимается как безусловная ценность, а рабочие специальности приобретают более высокий

статус. Помимо этого, около 80% молодых людей, работающих через цифровые платформы, сталкиваются с противоречием: им обещают свободу, но на деле они подчинены алгоритмам и лишены долговременных гарантий. Социальные эффекты такой ситуации включают усиление неравенства, перенос создания семьи на более поздний срок и «отложенную бедность», вызванную отсутствием пенсионных накоплений.

В последние годы государственная линия в области занятости молодёжи стала более целостной. Долгосрочная программа, рассчитанная до 2030 года, объединяет целый набор инструментов: помощь выпускникам в выстраивании карьеры, профориентационную работу, открытие молодёжных кадровых центров, а также соединение цифровых сервисов служб занятости с образовательными учреждениями. При этом специалисты указывают на потребность в более жёстком контроле за алгоритмическим управлением на кадровых платформах и в формировании официальных объединений, которые защищали бы трудовые интересы молодых сотрудников.

В целом, историко-социологический анализ места и роли молодежи на российском рынке труда позволяет сделать вывод о том, что современная ситуация характеризуется не столько количественным улучшением показателей занятости, сколько качественной трансформацией моделей трудового поведения. На смену линейной траектории «образование – постоянная работа» приходят более гибкие, но одновременно более рискованные стратегии, сочетающие учебу, подработки, платформенную занятость и периоды профессиональной неопределенности.

В условиях формирующейся цифровой экономики актуализируется задача не просто содействия трудоустройству молодежи, но и обеспечения устойчивости её трудовых траекторий, а это требует согласованных усилий государства, работодателей и институтов гражданского общества. Ведь переход от учебы к профессиональной деятельности традиционно считается одним из ключевых этапов жизненного пути, а в современных условиях рынка труда этот переход приобретает проблемный характер [4,8,9,14]. Молодые специалисты сталкиваются с парадоксальной ситуацией, наличие диплома перестало быть гарантией трудоустройства, работодатели требуют практический опыт, который невозможно получить без работы. Первые места трудоустройства все чаще оказываются в сегменте нестабильной, низкооплачиваемой и бесперспективной занятости. По данным исследований, уровень безработицы среди российской молодежи значительно превышает средние показатели по стране. В 2023 году он составлял около 12,7%, что выше, чем в США (7,8%) и Великобритании (10,5%) [11]. При этом значительная часть выпускников работает не по специальности, а почти 80% молодежи вовлечено в неустойчивые трудовые отношения.

Также ситуация осложняется тем, что современная молодежь, прежде всего, поколение Z, отличается особыми карьерными ожиданиями. Исследования НИУ ВШЭ показывают, что для молодежи ключевыми факторами являются неденежные мотиваторы, например, ориентация на смысл, развитие и баланс работы и личной жизни, что вступает в конфликт с реальными условиями рынка труда. При этом более половины молодых россиян в возрасте 24-26 лет воспринимают себя как находящихся в периоде «формирующейся взрослости», что означает затянувшийся переход во взрослость и нестабильность жизненных стратегий. Помимо этого, 76% работодателей считают «soft skills» (гибкие навыки) важнее профессиональных навыков, однако многие молодые специалисты часто не обладают ими в достаточной мере. Таким образом, возникает комплексный социальный конфликт, связанный со структурными барьерами рынка труда, несовпадением ожиданий молодежи и требований работодателей; также поколенческие особенности, которые в совокупности затрудняют не только поиск работы, но и удержание на ней и построение устойчивой карьеры.

Обзор литературы

Чтобы понять причины, по которым современная молодежь сталкивается с трудностями во время поиска работы, адаптации и карьерном росте, стоит рассмотреть три взаимосвязанные теоретические плоскости. Первая, это классические концепции сегментированного рынка труда. В них рассматривается, почему одни сектора экономики предоставляют высокую заработную плату, стабильную занятость и перспективу карьерного продвижения, а другие, в свою очередь, нет. Вторая, это эмпирические данные и исследования о современном состоянии российского молодежного рынка труда: они демонстрируют, как общемировые закономерности отражаются в отечественных реалиях. Третья, это поколенческие и возрастные подходы. Через них можно понять, почему именно сегодняшние молодые люди сталкиваются с этими проблемами особенно ярко и остро.

С помощью классической концепции сегментированного рынка труда можно рассмотреть теорию дуального рынка труда П. Дерингера и М. Пиоре (Doeringer, P. B. & Piore, M. J. 1971) [16]. Основу данной модели составляет представление о структурном разделении рынка труда на два слабосвязанных сектора, а именно «первичный рынок труда» – относительно продвинутый и «вторичный рынок труда» – относительно отсталый.

Первичный рынок труда характеризуется высокой заработной платой, стабильностью занятости, хорошими условиями труда, возможностями карьерного роста и собственными внутренними правилами продвижения. Вход в этот сектор ограничен и зависит не только от квалификации, но и от социальных связей, статуса образования и других параметров.

Вторичный рынок труда, в свою очередь, отличается низкой оплатой труда, нестабильностью, высокой текучестью кадров, отсутствием роста и минимальными требованиями к квалификации. Работник в данном секторе легко заменим, а сама занятость зачастую носит временный характер.

Важнейшим выводом здесь является то, что переход из вторичного сектора в первичный затруднен не столько недостатком профессиональных навыков, сколько институциональными барьерами – неформальными практиками отбора, правилами найма и дискриминацией по возрасту и стажу. Таким образом, молодые специалисты, как правило, «входят» в рынок труда именно через вторичный сектор, и многие в дальнейшем не могут перейти в первичный, застревая на временных, низкооплачиваемых позициях без возможности дальнейшего профессионального развития.

П. Дерингер и М. Пиоре также подчеркивали, что деление на эти два сектора определяется не только экономической эффективностью, но и социальными факторами, например расой, полом, возрастом, этничностью. Возраст становится одним из ключевых параметров для молодых специалистов, который отсекает доступ к первичному рынку труда.

Для понимания специфики положения молодежи на современном российском рынке труда стоит обратиться к фундаментальным исследованиям. В. К. Ковальчук в монографии «Экономическое поведение молодежи на рынке труда: монография» (2025 год) рассматривает экономическое поведение молодежи через призму двух аспектов. Профессионального становления и занятости различных возрастных групп [6]. Автор подчеркивает, молодежь не единая структура, а совокупность групп с разными стратегиями поведения на рынке труда. Это должно учитываться при анализе проблем трудоустройства и удержания молодежи на работе. В монографии «Механизм формирования конъюнктуры молодежного сегмента рынка труда: региональный аспект» (2021 год) Н. Г. Вишневской представлен механизм формирования конъюнктуры молодежного сегмента рынка труда [2]. Она показывает, что в этом сегменте дисбаланс спроса и предложения имеет системный характер, что требует воздействия на всех уровнях, начиная от государственной политики до региональных проблем занятости. Работы В. Е. Гимпельсона фиксируют риски

формирования внутренней тенденции к структурному и технологическому упрощению национальной экономики, это может привести к потере значительной части человеческого капитала, созданного для использования в условиях открытой экономики. На молодежи это отразится тем, что даже при наличии образования и квалификации, спрос на её компетенции может быть ограничен. Ю. А. Семенова и А. Б. Сорокина в монографии «Молодежь на рынке труда: конфликт интересов работодателей и ожидания выпускников» (2025 год) исследуют противоречия между требованиями работодателей и ожиданиями молодых специалистов, который рассматривается как ключевой фактор неустойчивости молодежной занятости [10].

Также для лучшего понимания проблемы стоит обратиться к концепции психолога Д. Арнетта (Arnett, 2000), в ней он выделяет период «формирующейся взрослости» [15]. Это отдельный этап развития в жизни человека между подростковым возрастом и ранней зрелостью, примерно 18-26 лет. Для этого периода характерно: поиск идентичности и эксперименты с жизненными ролями, сосредоточенность на себе, а также ощущение нестабильности и нахождение «между детством и взрослостью».

Исследователи НИУ ВШЭ изучили «формирующуюся взрослость» и особенности её проявления в России [1,7]. Они подтверждают, что более половины россиян в возрасте 24-26 лет воспринимают себя как находящихся в периоде «формирующаяся взрослость». В настоящее время наблюдается, что период взросления заметно удлиняется. Традиционные маркеры взрослости, например первая работа, отдельное жилье, создание семьи наступают позже, чем у предыдущих поколений. Молодой человек может уже иметь диплом и формально считаться взрослым, но психологически и социально оставаться в переходной стадии, что напрямую влияет на его карьерное поведение.

НИУ ВШЭ также проводил исследование, в котором анализировали карьерные предпочтения поколения Z [3,10]. Оно показывает, что неденежные факторы, например, профессиональный рост, доля интересных и осмысленных задач, баланс между работой и личной жизнью, гибкость, мобильность и автономия являются ключевыми при выборе работы. При этом представители поколения Z воспринимают свои карьерные стратегии, как индивидуализированные и намного менее связанные с долгосрочной привязанностью к одной организации.

Важно отметить, что участники исследования, у которых не было профессионального опыта, придают меньшую ценность удаленному или гибридному формату работы и возможностям быстрого карьерного роста, по сравнению с теми, у кого уже есть опыт работы. Это указывает на то, что молодежь в начале своего карьерного пути готова к более традиционным форматам занятости, но с получением опыта, её требования меняются и становятся более высокими.

Согласно исследованию «Профиль современного выпускника», в котором принимали участие более 1,1 млн студентов из всех регионов России, для 76% работодателей «soft skills» (гибкие навыки) настолько важны, что они готовы проигнорировать некоторые несоответствия профессиональных компетенций кандидата [5,12]. К выпуску у большинства студентов появляются и развиваются такие компетенции, как анализ информации, планирование и стрессоустойчивость [13]. Однако для молодых специалистов ключевыми факторами демотивации остаются рутина, ощущение неблагодарности и косность правил. Эти факторы вместе создают проблему, которая заключается в том, что работодатели требуют от молодых специалистов сильных навыков «soft skills», которых у них зачастую недостаточно, а выпускники уходят с первых мест работы из-за отсутствия смысла и признания.

Проведенный теоретический анализ позволяет выстроить многоуровневую модель трудностей современной молодежи на рынке труда. На глобальном уровне теория дуального рынка труда (Doeringer, P. B. & Piore, M. J. 1971) объясняет структурную природу барьеров, а именно: молодежь объективно оказывается в «ловушке»

вторичного сегмента занятности, где отсутствуют карьерные лифты, а переход в первичный сектор блокируется институциональными механизмами отбора. На среднем уровне фундаментальные российские исследования (Ковальчук, 2025; Вишневская, 2021) фиксируют системный дисбаланс спроса и предложения, паркеризацию молодежной занятости и риски структурного упрощения экономики, что ограничивает возможности профессиональной самореализации молодых специалистов. Наконец, на частном уровне концепция «формирующейся зрелости» (Arnett, 2000) в её российском прочтении (Михайлова, Сивак, 2023) и исследование карьерных предпочтений поколения Z (НИУ ВШЭ, «Профиль современного выпускника») раскрывают субъективную сторону проблемы, например, затянувшийся переход во взрослость, неденежные приоритеты, дефицит гибких навыков и несовпадение ожиданий молодежи с реальными условиями труда. Именно взаимосвязь этих трех уровней – структурного, институционального и субъективного – формирует целостную картину того, почему современному молодому специалисту так сложно не только найти работу, но и удержаться на ней, выстроив устойчивую карьерную стратегию.

Методы сбора данных

В рамках данной работы эмпирическую основу составило социологическое исследование, проведенное методом онлайн-анкетирования. Целевой группой выступили студенты 1-4 курсов, общий объем выборки составил 77 человек. Анкета включает четыре содержательных блока. Это социально-демографический портрет, опыт поиска работы, адаптация и удержание на рабочем месте, а также карьерные стратегии и ожидания молодежи. Обработка данных проводилась с помощью описательной статистики. Учитывая ограниченный объем выборки, статистические выводы не могут охватывать всю российскую молодежь. Несмотря на это, даже на данной малой выборке прослеживаются устойчивые тенденции, которые описываются в крупных исследованиях.

Каковы же основные препятствия при поиске работы среди молодежи? Анализ распределения ответов на вопрос о таких трудностях показывает, что наиболее значимыми барьерами для молодежи выступают организационные и структурные факторы, а не дефицит профессиональных компетенций, рис 1.

Первую тройку проблем составили:

1. «Неудобный график или удаленность» (22,8%);



Рисунок 1. Круговая диаграмма ответов респондентов на вопрос о трудностях при поиске работы

*Источник: составлено авторами

2. «Требования опыта работы от 1-3 лет» (20,9%);

3. «Низкая предлагаемая зарплата» (19,0%).

Эти три варианта в совокупности составляют почти 63% всех ответов, что показывает системный характер барьеров, с которыми сталкивается молодежь при поиске работы. Примечательно, что показатель «Отсутствие нужных навыков (soft/hard skills)» оказался на последнем месте (4,4%). Это позволяет сделать вывод, что молодые люди субъективно оценивают свою профессиональную готовность. Требование опыта при одновременном отсутствии претензий к собственным навыкам формирует «классическую ловушку», чтобы получить работу, необходим опыт, но получить его негде без работы. Кроме того, запрос на гибкий график или «удалённый формат», который занимает первое место (22,8%), подтверждает поколенческий сдвиг в приоритетах, выявленных в теоретической части.

Обратимся к причинам увольнения с первого места работы среди молодежи. Анализ причин таких увольнений показывает иную структуру мотивации. На первое место с существенным отрывом вышел показатель «Личные обстоятельства (учеба, переезд)» (29,8%). Это отражает специфику возрастной группы. Для молодежи первый опыт работы часто совпадает с периодом завершения обучения, сменой места жительства или поиском себя, что делает занятость изначально нестабильной (см.: Рис. 2).

Если отбросить причины, связанные с личными обстоятельствами, оставшиеся основания распадаются на две категории:

а) материальные и карьерные: «Низкий уровень оплаты труда» (17,9%), «Отсутствие перспектив карьерного роста» (14,3%);

б) содержательные: «Монотонная, неинтересная работа» (14,3%).

В сумме эти две категории, охватывающие три причины, дают почти половину (46,5%) всех ответов. Это наглядно доказывает: удержать молодых сотрудников помогает не столько благоприятный климат в коллективе или удобный график, сколько оправдание их ожиданий относительно заработка, профессионального роста и осмысленности труда. Показатели «Плохие отношения с коллективом / руководством» (3,6%) и «Ненормированный график, переработки» (6%) играют куда меньшую роль.

Молодые специалисты уходят не из-за конфликтов с коллегами или руководством, а потому что видят работу бессмысленной и тупиковой. Подтверждение тому – суммарные 28,6% у пунктов «Отсут-



Рисунок 2. Круговая диаграмма ответов респондентов на вопрос о причинах увольнения с первого места работы

*Источник: составлено авторами



Рисунок 3. Круговая диаграмма ответов респондентов на вопрос о их приоритетах при выборе работы

*Источник: составлено авторами

ствие карьерного роста» и «Скучная рутинная работа».

Что касается карьерных ожиданий и предпочтений нынешней молодёжи при поиске работы, то изучение ответов на вопрос о самых значимых факторах даёт возможность увидеть ценностную иерархию. В ней голоса распределяются так, что материальные и статусные стимулы явно преобладают над содержательными и инфраструктурными (см. Рис. 3).

Лидирующую позицию занимает «Высокая заработная плата» (28,2%). Такой результат опровергает расхожее мнение, будто поколение Z движимо исключительно нематериальными стимулами. Наоборот, цифры свидетельствуют: материальная обеспеченность и стремление к достойному уровню жизни служат основой при выборе места работы.

Вторую строчку занимает «Карьерный рост и перспективы» (22,3%). Вместе с показателем «Высокая заработная плата» они набирают свыше половины (50,5%) всех ответов. Отсюда следует, что молодёжи крайне важно видеть путь развития и возможность самореализации, приносящие ощутимое вознаграждение.

Третье место по числу ответов (14,6%) принадлежит «Балансу работы и личной жизни». В сочетании с фактором «Гибкий график / удаленная работа» (11,7%) они образуют запрос на автономию и контроль над своим временем и внутренними ресурсами, что в сумме даёт 26,3%. Это согласуется с современными подходами, изложенными в теоретической части, которые говорят о поколенческом сдвиге: молодые люди не готовы жертвовать личными границами, комфортом и возможностями ради работы.

Примечательно, что показатели «Стабильность и надёжность компании» (2,4%) и «Возможность обучения и развития» (1,5%) оказались на двух последних местах. Это говорит о том, что молодые специалисты ищут не спокойную и стабильную работу на десятилетия, а нацелены на динамику, быстрый результат, возможность воплощать свои идеи и получать доход в короткие сроки. Обучение же, вероятно, воспринимается ими не как самоцель, а как средство для достижения зарплатных и карьерных целей.

Сравнение данных о барьерах при поиске работы, причинах увольнений и приоритетах при выборе позволяет воссоздать

целостную картину конфликта ожиданий и реальности, с которым сталкивается современная молодёжь в начале трудового пути.

Молодые люди стремятся к высокой зарплате и карьерному росту, но при трудоустройстве наталкиваются на требования опыта и низкие предложения по доходу. Так возникает замкнутый круг: без опыта нельзя претендовать на хорошую зарплату, а без неё нет мотивации и стимула накапливать опыт.

Уход молодых специалистов связан с тем, что они не получают того, что для них является ключевыми факторами при устройстве на работу. Низкая зарплата и отсутствие карьерного роста – прямое отражение их приоритетов. А рутинность и скучная работа объясняются тенденцией искать не стабильность, а возможность реализовывать себя, решать интересные задачи и понимать цель своей деятельности.

Заключение

Проведенное исследование было посвящено краткому историко-социологическому анализу актуальной проблемы интеграции современной молодежи на рынке труда. В ходе работы выявлены ключевые барьеры, которые возникают у молодых специалистов на этапе поиска работы, адаптации на рабочем месте и построении карьеры, а также проанализированы основные карьерные стратегии. Теоретическая часть исследования позволила выстроить многоуровневую модель. В её основу легла теория дуального рынка, которая позволяет увидеть структурную природу барьеров: молодежь объективно оказывается затянута во вторичный сегмент занятости, а её переход в первичный сектор блокируется институциональными механизмами отбора. Эмпирическая часть исследования позволила также выявить основные барьеры, с которыми зачастую сталкивается молодежь. Анализ ответов респондентов показал, что ключевыми трудностями выступают не дефицит профессиональных знаний, а организационные и структурные факторы. Неудобный график или удаленность, требования опыта от 1 до 3 лет и низкая предлагаемая зарплата являются основными барьерами при поиске работы у опрошенных молодых людей, а отсутствие нужных навыков занимает последнее место. Делаем вывод, что молодые специалисты субъективно готовы к работе, но рынок не предоставляет им условий для реализации этой готовности.

Имеющиеся фундаментальные российские исследования фиксируют дисбаланс спроса и предложения, прекаризацию молодёжной занятости и риски структурного упрощения экономики. Анализ ответов респондентов продемонстрировал, что главной причиной увольнения является не низкий уровень профессионализма или производственные конфликты, а личные обстоятельства. Среди сугубо трудовых причин стоит отметить низкую заработную плату, отсутствие карьерного роста и скучную рутинную работу. Это показывает, что удержание молодежи зависит от соответствия работы их базовым запросам. Также концепция «формирующейся взрослости» в её российском прочтении раскрывает субъективную сторону проблемы, в неё входят затянувшийся переход во взрослость, неденежные приоритеты, дефицит гибких навыков и несовпадение ожиданий молодежи с реальными условиями труда; ответы респондентов подтверждают эту сторону нашего исследования. В ходе анализа результатов опроса выявлена четкая иерархия приоритетов молодых специалистов: первое место занимает высокая заработная плата, второе – карьерный рост и перспективы; два этих фактора в сумме набирают более половины голосов респондентов. Также можно отметить, что результаты показывают запрос молодежи на автономию и контроль над временем и личными внутренними ресурсами.

Можем резюмировать, что трудности современной молодежи на рынке труда имеют многоуровневую природу и обусловлены рядом факторов, среди которых – структурные барьеры, институциональные дисбалансы и поколенческие особенности. Преодоление этих трудностей требует комплексного подхода, объединяющего усилия государства, работодателей, системы образования и, безусловно, самой молодежи.

Список источников:

1. Бочавер А.А., Михайлова О.Р. Становящаяся взрослость: теоретические подходы и эмпирические исследования. // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2022. Т. 19, № 3. С. 497-517.
2. Вишневская Н.Г. Механизм формирования конъюнктуры молодежного сегмента рынка труда: региональный аспект. - М.: Директ-Медиа, 2021. - 183 с. ISBN: 978-5-4499-2885-6 EDN: CDJAST
3. Груздев И.А., Касамара В.А., Сорокина А.Б. Карьерные стратегии молодежи: между корпорацией и фрилансом. // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2024. № 3. С. 88-107.
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. DOI: 10.52176/2304831X_2025_01_72 EDN: XOBLLQ
5. Касамара В.А., Сорокина А.Б. Портрет современного выпускника глазами работодателей. // Вопросы образования. 2024. № 2. С. 1-25.
6. Ковальчук В.К. Экономическое поведение молодежи на рынке труда: монография. - М.: КноРус, 2025. - 137 с.
7. Михайлова О., Сивак Е. Emerging Adulthood in Russia: Class and Educational Disparities. //Emerging Adulthood. 2023. Vol. 11, № 6. P. 1346-1355. DOI: 10.1177/21676968231206208 EDN: OAEGCW
8. Поляков М.Б., Иваненко Г.Я. Особенности межведомственного взаимодействия при реализации молодежной политики в городе Москве. // Муниципальная академия. 2025. № 6. С. 88-96. DOI: 10.52176/2304831X_2025_06_88 EDN: LDJJBE
9. Сакульева Т.Н., Минаев А.А. Формирование институциональной архитектуры креативных индустрий в Российской Федерации: между экономической эффективностью и ценностным суверенитетом. // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. 2026. № 2. С. 225-229. EDN: MGHVJS
10. Семенова Ю.А., Сорокина А.Б. Молодежь на рынке труда: конфликт интересов работодателей и ожиданий выпускников. - М.: Ай Пи Ар Медиа, 2025.
11. Соловьева Н.С. Поколение Z на рынке труда: ценности, ожидания, конфликты. // Журнал исследований социальной политики. 2024. Т. 22, № 2. С. 245-262.
12. Фролова Т. И. Проблема трудоустройства молодежи. // Молодой ученый. 2025. № 9 (560). С. 221-223. EDN: TFRZQW
13. Хмельченко Е.Г., Кулакова С.В., Черкасова М.А., Черкасов К.В., Колчин А.А., Колесников Д.Г. Качество образования как национальный приоритет: пути трансформации образовательной среды. // Муниципальная академия. 2025. № 4. С. 167-174. DOI: 10.52176/2304831X_2025_04_167 EDN: SMSBPD
14. Хмельченко Е.Г., Рыбальченко И.В., Сомов О.Н. Государственная политика Российской Федерации в сфере социальной защиты населения: проблемы, перспективы развития и ценностно-ориентированная трансформация управленческих механизмов. // Муниципальная академия. 2026. № 3. С. 77-89. DOI: 10.52176/2304831X_2026_03_77 EDN: HZTLNL
15. Arnett J.J. Emerging Adulthood: A Theory of Development from the Late Teens Through the Twenties. // American Psychologist. 2000. Vol. 55, № 5. P. 469-480. DOI: 10.1037/0003-066X.55.5.469 EDN: GSHCAL
16. Doeringer P.B., Piore M.J. Internal Labor Markets and Manpower Analysis. - Lexington, MA: Heath, 1971.

References:

1. Bochaver A.A., Mikhailova O.R. Emerging Adulthood: Theoretical Approaches and Empirical Studies. // Psychology. Journal of the Higher School of Economics. 2022. Vol. 19, No. 3. P. 497-517.
2. Vishnevskaya N.G. The Mechanism of Market Condition Formation in the Youth Segment of the Labor Market: A Regional Aspect. - Moscow: Direct-Media, 2021. - 183 p. ISBN: 978-5-4499-2885-6 EDN: CDJAST
3. Gruzdev I.A., Kasamara V.A., Sorokina A.B. Youth Career Strategies: Between Corporations and Freelancing. // Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes. 2024. No. 3. P. 88-107.
4. Zotov V.B., Vasilevich F.I. The Problem of the Workforce and the Role of Labor Migration in Addressing It. // Municipal Academy. 2025. No. 1. P. 72-79. DOI: 10.52176/2304831X_2025_01_72 EDN: XOBLLQ
5. Kasamara V.A., Sorokina A.B. A Portrait of the Modern Graduate Through the Eyes of Employers. // Educational Studies Moscow. 2024. No. 2. P. 1-25.
6. Kovalchuk V.K. Economic Behavior of Youth in the Labor Market: A Monograph. - Moscow: KnoRus, 2025. - 137 p. 7. Mikhailova O., Sivak E. Emerging Adulthood in Russia: Class and Educational Disparities. // Emerging Adulthood. 2023. Vol. 11, No. 6. P. 1346-1355. DOI: 10.1177/21676968231206208 EDN: OAEGCW
8. Polyakov M.B., Ivanenko G.Ya. Specifics of Interagency Cooperation in the Implementation of Youth Policy in Moscow. // Municipal Academy. 2025. No. 6. P. 88-96. DOI: 10.52176/2304831X_2025_06_88 EDN: LDJJBE
9. Sakul'eva T.N., Minaev A.A. Formation of the Institutional Architecture of Creative Industries in the Russian Federation: Between Economic Efficiency and Value-Based Sovereignty. // Forging and Stamping Production. Metal Forming. 2026. No. 2. P. 225-229. EDN: MGHVJS
10. Semenova Yu.A., Sorokina A.B. Youth in the Labor Market: Conflict Between Employer Interests and Graduate Expectations. – Moscow: IPR Media, 2025.
11. Solov'eva N.S. Generation Z in the Labor Market: Values, Expectations, Conflicts. // Journal of Social Policy Studies. 2024. Vol. 22, No. 2. P. 245-262.
12. Frolova T.I. The Problem of Youth Employment. // Young Scientist. 2025. No. 9 (560). Pp. 221-223. EDN: TFRZQW
13. Khmelchenko E.G., Kulakova S.V., Cherkasova M.A., Cherkasov K.V., Kolchin A.A., Kolesnikov D.G. Quality of Education as a National Priority: Pathways to Transforming the Educational Environment. // Municipal Academy. 2025. No. 4. Pp. 167-174. DOI: 10.52176/2304831X_2025_04_167 EDN: SMSBPD
14. Khmelchenko E.G., Rybalchenko I.V., Somov O.N. State Policy of the Russian Federation in the Sphere of Social Protection: Challenges, Development Prospects, and Value-Oriented Transformation of Management Mechanisms. // Municipal Academy. 2026. No. 3. Pp. 77-89. DOI: 10.52176/2304831X_2026_03_77 EDN: HZTLNL
15. Arnett J.J. Emerging Adulthood: A Theory of Development from the Late Teens Through the Twenties. // American Psychologist. 2000. Vol. 55, No. 5. Pp. 469-480. DOI: 10.1037/0003-066X.55.5.469 EDN: GSHCAL
16. Doeringer P.B., Piore M.J. Internal Labor Markets and Manpower Analysis. - Lexington, MA: Heath, 1971.

Статья поступила в редакцию 21.09.2026; принята к публикации 10.10.2026

УДК 005.8:332.8:004.9
DOI: 10.52176/2304831X_2026_05_118
EDN: https://elibrary.ru/ivubhk

Ценностно-ориентированная модель управления реновацией жилищного фонда мегаполиса в условиях цифровой трансформации

Value-oriented management model for housing renovation in a megacity under digital transformation



Демин Александр Васильевич
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры государственного и муниципального управления, член-корреспондент академии ЖКХ, почетный работник ЖКХ РФ, ORCID: 0000-0001-9415-0023, SPIN-код: 7051-7867, Author ID: 212228
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99
e-mail: avdemin1955@gmail.com

Aleksandr V. Demin
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "State University of Management",Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Public and Municipal Administration, Corresponding Member of the Academy of Housing and Communal Services, Honorary Worker of Housing and Communal Services of the Russian Federation, ORCID: 0000-0001-9415-0023, SPIN-code: 7051-7867, Author ID: 212228
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: avdemin1955@gmail.com

© Демин А.В., Мизиковский И.Е., Рыбальченко И.В., 2026
Муниципальная академия, 2026, № 5, с. 118–133.



Мизиковский Игорь Ефимович
ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» (ННГУ), заведующий кафедрой бухгалтерского учета, доктор экономических наук, профессор, ORCID: 0000-0002-5094-5008, SPIN-код: 6345-3669, Author ID: 383262
603022, Россия, Нижний Новгород, проспект Гагарина, 23.
e-mail: mizikovsky@iee.unn.ru

Igor E. Mizikovsky
Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod (National Research University), Head of the Department of Accounting, Doctor of Economic Sciences, Professor, ORCID: 0000-0002-5094-5008, SPIN-code: 6345-3669, Author ID: 383262.
603022, Russia, Nizhny Novgorod, Gagarin Avenue, 23
e-mail: mizikovsky@iee.unn.ru



Рыбальченко Илья Владимирович
ООО «Айтуби», заместитель Генерального директора, АНО ВО «Институт международных экономических связей», преподаватель кафедры управления и права, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», преподаватель кафедры государственного и муниципального управления, ORCID: 0000-0003-1008-0203, SPIN-код: 7869-9464, Author ID: 1106241
119330, Россия, г. Москва, ул. Мосфильмовская, 35
e-mail: i.v.rybalchenko@gmail.com

Ilia V. Rybalchenko
JSV «I2B», Deputy CEO; 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; ORCID: 0000-0003-1008-0203, SPIN code: 7869-9464, Author ID: 1106241
35 Mosfilmovskaya Street, Moscow, Russia, 119330
e-mail: i.v.rybalchenko@gmail.com

Аннотация.

Цель исследования состоит в разработке ценностно-ориентированной модели управления реновацией жилищного фонда мегаполиса, обеспечивающей согласование цифровых, организационно-регламентных, кадровых и коммуникационных процессов городских организаций, участвующих в реализации программы реновации. На основании системного, процессного и ценностно-ориентированного подходов выявлены управленческие отклонения, связанные с фрагментацией информационных систем, дублированием данных, недостаточной определённостью ответственности, ограниченным использованием прогнозной аналитики, несогласованностью действий участников и недостаточной прозрачностью взаимодействия с населением. Предложена модель единой цифровой платформы управления реновацией, переводящая общественно значимые ценности доступности, надёжности, прозрачности, справедливости, ответственности и доверия в критерии управленческих решений, цифровые процедуры, регламенты и показатели контроля. Модель предусматривает интеграцию данных об объектах, участниках и этапах реновации, закрепление владельцев процессов, дифференциацию прав доступа, цифровое сопровождение обращений граждан, мониторинг сроков и затрат, прогнозирование рисков и организацию обратной связи. Разработана последовательность управляемых изменений, включающая диагностику состояния системы управления, идентификацию отклонений, выбор корректирующего воздействия, его реализацию, закрепление изменений в регламентах и цифровых процедурах и последующий контроль результата.

Ключевые слова.

Ценностно-ориентированное управление, модель управления, городские инфраструктурно-сервисные организации, реновация жилищного фонда, мегаполис, цифровая трансформация, единая цифровая платформа, общественная ценность, управленческие отклонения, структурно-функциональная устойчивость, управление изменениями, взаимодействие с населением.

Abstract.

The purpose of the study is to develop a value-oriented management model for housing renovation in a megacity, ensuring the coordination of digital, organizational, regulatory, personnel and communication processes within urban organizations involved in the renovation program. Based on systemic, process-based and value-oriented approaches, the study identifies managerial deviations associated with fragmented information systems, data duplication, insufficient allocation of responsibility, limited use of predictive analytics, inconsistent stakeholder actions and inadequate transparency of interaction with residents. A unified digital platform management model is proposed to translate the socially significant values of accessibility, reliability, transparency, fairness, responsibility and trust into managerial decision-making criteria, digital procedures, organizational regulations and control indicators. The model provides for the integration of data on renovation facilities, participants and implementation stages, the appointment of process owners, differentiated access rights, digital processing of citizens' requests, monitoring of deadlines and costs, risk forecasting and feedback mechanisms. A sequence of managed organizational changes has been developed, including management system diagnostics, identification of managerial deviations, selection and implementation of corrective actions, institutionalization of changes in regulations and digital procedures, and subsequent performance control.

Keywords.

Value-oriented management, management model, urban infrastructure and service organizations, housing renovation, megacity, digital transformation, unified digital platform, public value, managerial deviations, structural and functional sustainability, change management, citizen interaction.

Введение

Реновация жилищного фонда мегаполиса представляет собой сложную программу организационных, строительных, имущественных и социальных преобразований. Её реализация затрагивает деятельность органов исполнительной власти, заказчиков, проектных институтов, подрядных организаций, управляющих компаний, информационно-технологических подразделений и городских контрольных органов. Конечным получателем результата при этом выступает житель города, для которого качество реновации определяется не только техническими характеристиками нового жилья, но и понятностью процедур, соблюдением сроков, доступностью информации, справедливостью принимаемых решений и возможностью своевременно получить ответ на обращение.

Поэтому реновация не может рассматриваться исключительно как совокупность строительных проектов. Она образует

особую систему межорганизационного управления, в которой необходимо согласовать множество взаимосвязанных процессов: обследование существующего жилищного фонда, проектирование, строительство, переселение граждан, ввод объектов в эксплуатацию, передачу домов управляющим организациям и последующее гарантийное обслуживание. Ошибка или задержка на одном этапе неизбежно отражается на следующих этапах. Несвоевременное обновление проектной документации приводит к отклонениям в строительстве; неактуальные сведения о переселяемых гражданах задерживают оформление документов; отсутствие единого статуса замечаний затрудняет приёмку выполненных работ.

Особое значение в этих условиях приобретает цифровая трансформация управления. При этом следует разграничивать цифровизацию и цифровую трансформацию. Под цифровизацией понимается применение цифровых средств для автоматизации отдельных операций: электронного согласования документов, ведения реестров, подготовки отчётности или передачи уведомлений. Цифровая трансформация имеет более глубокое содержание. Она предполагает изменение самих процессов управления, распределения ответственности, порядка принятия решений, способов контроля и взаимодействия между участниками.

Установка нового программного обеспечения ещё не означает, что система управления стала цифровой в содержательном смысле. Если сведения продолжают храниться в разрозненных базах, документы дублируются, ответственные лица не определены, а решения принимаются на основании несопоставимых данных, цифровые инструменты лишь воспроизводят прежние организационные недостатки в электронной форме. Поэтому цифровая трансформация должна начинаться не с выбора программного продукта, а с определения того, какие процессы требуют изменения, кто отвечает за результат и какую общественную ценность должно создавать соответствующее управленческое решение.

В настоящем исследовании под **ценностно-ориентированным управлением реновацией жилищного фонда** понимается концепция согласования общественно значимых ценностей, организационных регламентов, ответственности участников, цифровых процедур и показателей результативности. В качестве базовых ценностей рассматриваются доступность, надёжность, прозрачность, справедливость, ответственность и доверие. Их содержание должно получать практическое выражение. Так, прозрачность предполагает возможность проследить статус документа, объекта или обращения; ответственность — наличие владельца каждого процесса; надёжность — использование актуальных и непротиворечивых данных; доступность — возможность получить необходимую информацию через удобный канал.

Такое понимание соответствует функциональному подходу к городской социальной сфере. Организации, участвующие в реновации, могут относиться к строительному, имущественному, коммунальному или информационно-технологическому контуру, однако выполняемые ими процессы имеют непосредственно социальное значение. От согласованности их деятельности зависят жилищные условия граждан, безопасность городской среды, доступность услуг и доверие населения к принимаемым решениям.

Научное противоречие заключается в том, что расширение цифрового сопровождения реновации не всегда сопровождается сопоставимым повышением управляемости. С одной стороны, создаются информационные системы, цифровые модели зданий и электронные сервисы. С другой стороны, сохраняются фрагментация данных, дублирование документов, ручная проверка сведений, несогласованность полномочий и недостаточная прозрачность взаимодействия с населением. В результате технологический потенциал цифровых решений используется не полностью.

Научная проблема состоит в недостаточной разработанности модели управления реновацией, которая связывала бы

цифровую платформу с общественно значимыми ценностями, сквозными процессами, распределением ответственности, защищённой работой с данными и последовательным алгоритмом организационных изменений.

Цель исследования заключается в разработке ценностно-ориентированной модели управления реновацией жилищного фонда мегаполиса, обеспечивающей согласование цифровых, организационно-регламентных, кадровых и коммуникационных процессов.

Методологическую основу исследования составили системный, процессный, проектный и ценностно-ориентированный подходы. Применены методы структурно-функционального и сравнительного анализа, моделирования управленческих процессов, анализа рисков, оценки затрат и результатов. В качестве прикладного инструмента использовано сопоставление текущего и целевого состояния системы управления.

Основная часть

1. Управленческий и социально-экономический контекст реновации жилищного фонда мегаполиса

1.1. Реновация как объект межорганизационного управления. Программа реновации объединяет большое количество организаций, каждая из которых отвечает за определённый участок работы. Органы исполнительной власти принимают стратегические и имущественные решения. Заказчик формирует требования к объектам и контролирует портфель проектов. Проектные организации разрабатывают документацию. Генеральные подрядчики и подрядные организации выполняют строительные работы. Информационно-технологические подразделения обеспечивают функционирование цифровых систем. Контрольные органы проводят проверки, а управляющие организации принимают построенные объекты в эксплуатацию.

При традиционной организации каждый участник сосредоточен преимущественно на собственной функции. Проектная организация отвечает за выпуск документации, подрядчик — за выполнение работ, заказчик — за соблюдение сроков и бюджета. Однако конечный результат формируется не внутри отдельной функции, а на стыке нескольких функций. Именно поэтому реновация должна рассматриваться как совокупность **сквозных процессов**.

Сквозной процесс — это последовательность взаимосвязанных действий, проходящих через несколько организаций или подразделений и завершающихся единым результатом для конечного получателя. Например, процесс переселения начинается не с вручения уведомления жителю. Ему предшествуют подготовка объекта, оформление имущественных решений, актуализация данных о семье, проверка правовых оснований, назначение ответственных лиц и согласование сроков [3].

Такая логика прослеживается на всём жизненном цикле реновации. Назначение ответственных лиц и согласование проводится обследование объекта и формируется его цифровой паспорт. Затем разрабатываются проектные решения и информационная модель. После проверки и согласования выпускается рабочая документация, которая передаётся генеральному подрядчику. В ходе строительства фиксируются выполненные объёмы, замечания и отклонения. Далее формируется исполнительная документация, проводится приёмка, оформляется ввод в эксплуатацию и начинается гарантийное сопровождение.

Значение имеет не только последовательность этих этапов, но и их информационная связанность. Документ должен быть связан с объектом, версия документа — с конкретным решением, замечание — с ответственным исполнителем, а исправление — с подтверждённым статусом устранения. Если такая связь отсутствует, руководитель получает набор файлов и отчётов, но не получает управляемый процесс.

Практические схемы цифрового контроля инвестиционно-строительных проектов показывают, что эффективный контур строится вокруг простой, но принципиальной последовательности:

документ — версия — проверка — замечание — ответственный — статус устранения.

Эта последовательность позволяет перейти от хранения документов к управлению их исполнением. Для заказчика ценность состоит не в наличии большого электронного архива, а в возможности установить, какая версия документа является действующей, кто принял решение, какие замечания остаются открытыми и как они влияют на сроки и стоимость объекта [6; 7].

1.2. Особенности цифровой трансформации реновации. Цифровая трансформация реновации предполагает создание единой информационной среды, в которой данные об объектах, документации, участниках, сроках и решениях доступны в актуальном состоянии. Основой такой среды должна выступать **среда общих данных**, далее — СОД.

СОД представляет собой единое цифровое пространство для хранения, обработки, согласования и актуализации проектной и исполнительной информации. В отличие от обычного файлового хранилища, она поддерживает версии документов, маршруты согласования, роли участников, сроки исполнения и историю внесённых изменений.

Важным элементом СОД становится информационное моделирование объектов капитального строительства. В научной и прикладной литературе используются понятия Building Information Modeling — **BIM**, то есть информационное моделирование зданий, и технологии информационного моделирования — **ТИМ**. Их содержание не ограничивается созданием трёхмерного изображения объекта. Информационная модель связывает геометрию здания с техническими характеристиками, материалами, инженерными системами, объёмами работ, сроками и документацией [1].

Вместе с тем BIM- или ТИМ-модель не должна превращаться в самостоятельный цифровой продукт, существующий отдельно от задач управления. Для заказчика значение имеет не сложность визуализации, а возможность использовать модель при проверке проектных решений, расчёте объёмов, контроле изменений, выявлении коллизий и подготовке объекта к эксплуатации.

Логика цифрового проектного контура может быть представлена следующим образом. Техническое задание связывается с проектным решением. Проектное решение отражается в информационной модели и чертежах. Модель проходит внутреннюю и внешнюю проверку. Замечания фиксируются в единой системе и направляются ответственным исполнителям. После устранения замечаний выпускаются спецификации, ведомости объёмов и рабочая документация. Далее утверждённая информация передаётся на строительную площадку и в эксплуатационный контур.

При такой организации изменение проектного решения перестаёт быть отдельным письмом или файлом. Оно становится управляемым событием, имеющим дату, автора, основание, влияние на сроки, стоимость и связанные документы. Это существенно снижает риск использования устаревших версий.

Цифровой контур генерального подрядчика строится по сходной логике. Рабочая документация передаётся в производство работ, после чего фиксируются подрядчики, объёмы, сроки и фактическое исполнение. Все замечания, предписания и закрытие работ отражаются в единой среде. Исполнительная документация, приёмочные акты и официальные формы связываются с конкретным объектом и этапом. В результате заказчик получает возможность видеть не только общий процент готовности, но и доказательную основу этого показателя [2].

Цифровая платформа должна объединять полный цикл — от обследования жилищного фонда до гарантийного обслуживания. Именно сквозная связь этапов создаёт возможность сопоставлять проектные, строительные, финансовые и социальные данные. Отдельные цифровые системы могут автоматизировать локальные операции, но не обеспечивают целостной управляемости, если между ними отсутствует единая модель данных [10; 12].

Таблица 1

Перевод общественно значимых ценностей в управленческие требования и показатели

Общественно значимая ценность	Управленческое требование	Организационный и цифровой механизм	Показатель результативности
Доступность	Житель получает информацию и может направить обращение через понятный канал	Личный кабинет, мобильный сервис, очный и телефонный каналы сопровождения	Среднее время ответа; доля обращений, доступных для отслеживания
Надёжность	Решения принимаются на основании актуальных и непротиворечивых данных	Единый реестр, контроль версий, назначение владельцев данных	Доля актуальных записей; число выявленных расхождений
Прозрачность	Статус объекта, документа и обращения прослеживается на каждом этапе	Электронный журнал операций, дашборд, статусная модель процесса	Доля процессов с отображаемым статусом; число просроченных операций
Справедливость	Единые процедуры применяются ко всем участникам без необоснованных различий	Формализованные регламенты, контроль оснований решений, журналирование	Число обоснованных жалоб; доля отменённых или пересмотренных решений
Ответственность	Каждый процесс, документ и замечание имеют владельца и срок исполнения	Матрица ответственности, автоматическая маршрутизация заданий	Доля операций с назначенным ответственным; соблюдение сроков
Доверие	Житель получает своевременную и проверяемую информацию	Проактивные уведомления, обратная связь, публикация подтверждённых данных	Уровень удовлетворённости; доля повторных обращений
Безопасность	Персональные и проектные данные защищены от утраты и несанкционированного доступа	Разграничение доступа, шифрование, аудит действий, резервное копирование	Число инцидентов; время обнаружения и устранения нарушения

*Источник: составлено авторами

1.3. Общественная ценность и целевые ориентиры цифровой трансформации. Результативность управления реновацией обычно оценивается по соблюдению сроков, объёму финансирования и количеству введённых объектов. Эти показатели необходимы, но недостаточны. Реновация затрагивает жизненную ситуацию человека, поэтому должна оцениваться также по качеству взаимодействия с населением [8; 9].

В данном контексте **общественная ценность** представляет собой положительный социально значимый результат, создаваемый системой управления для жителей и городской среды. Такой результат проявляется в улучшении жилищных условий, безопасности, доступности информации, снижении конфликтности и доверии к процедурам переселения.

Ценностно-ориентированное управление предполагает перевод каждой ценности в конкретное управленческое требование, цифровую процедуру и измеримый показатель. Эта связь представлена в табл. 1.

Целевые ориентиры цифровой трансформации должны формироваться на основании этой логики. Недостаточно установить задачу «внедрить платформу». Необходимо определить, какие управленческие показатели должны измениться после её внедрения.

В качестве проектных ориентиров могут рассматриваться обеспечение актуальности сведений по всем объектам, прозрачность этапов переселения, сокращение продолжительности обработки документов, снижение числа ошибок и уменьшение количества конфликтных

обращений. Вместе с тем каждое числовое значение должно иметь установленный статус: фактический показатель, результат пилотного внедрения, экспертную оценку или сценарный прогноз.

2. Ключевые проблемы управления реновацией в условиях цифровой трансформации

2.1. Фрагментация информационных систем и дублирование данных. Одной из наиболее существенных проблем является разрозненность информационных ресурсов. Сведения об объектах могут одновременно содержаться в ведомственных базах, проектных системах, реестрах подрядчиков, электронных таблицах и бумажных документах. При этом одинаковые показатели нередко имеют разные значения, поскольку обновляются в различное время и разными исполнителями.

Такое положение увеличивает трудозатраты на сверку и снижает качество управленческих решений. Руководитель вынужден устанавливать не только значение показателя, но и определять, какой источник следует считать достоверным. Если источники не согласованы, подготовка отчёта превращается в отдельный длительный процесс.

Особую проблему представляет ручной ввод информации в BIM-модели, реестры и отчётные формы. Повторное внесение одних и тех же данных повышает вероятность ошибок, создаёт расхождения между документами и затрудняет последующий контроль. В исходной модели управления оценочный уровень ошибок ввода достигает 10–15%. В проектном сценарии внедрение единого цифрового контура и автоматической проверки позволяет ориентироваться на снижение данного показателя до 2–3%.

Необходимо закреплять **владельца данных** — организацию, подразделение или должностное лицо, отвечающее за полноту, достоверность и своевременное обновление определённого массива сведений. Без такого закрепления единая платформа превращается в ещё одно хранилище, куда участники загружают информацию, но не отвечают за её качество.

2.2. Недостаточная согласованность полномочий и ответственности. Множественность участников реновации создаёт риск размывания ответственности. Документ может последовательно проходить несколько организаций, однако ни одна из них не отвечает за конечный срок сквозного процесса. Каждое подразделение формально выполняет собственную операцию, в то время как общий результат достигается с задержкой.

Для устранения этой проблемы необходимо различать функциональную ответственность и ответственность за процесс. Функциональная ответственность относится к профессиональной операции: проектированию, строительству, юридической проверке или информационному сопровождению. Ответственность за процесс относится к достижению конечного результата независимо от количества участвующих подразделений [5].

Например, подрядчик отвечает за внесение фактических данных о выполненных работах. Проектная организация отвечает за актуальность рабочей документации. Информационно-технологическое подразделение поддерживает устойчивость и безопасность платформы. Однако заказчик должен оставаться владельцем портфеля объектов и данных, определять единые требования и контролировать результат на всём жизненном цикле.

Рациональное распределение полномочий предполагает, что Департамент городского имущества города Москвы и Департамент строительства города Москвы формируют требования к цифровому документообороту и мониторингу. Подрядчики и управляющие организации обеспечивают своевременное внесение сведений. Информационно-технологические подразделения отвечают за работоспособность интеграций и защиту данных. Контрольные органы проверяют соблюдение регламентов, но не подменяют владельцев процессов.

В цифровой системе каждое действие должно быть связано с ответственным лицом и сроком. Замечание без ответственного не является управленческим заданием. Документ без статуса не позволяет

определить, может ли он использоваться в работе. Решение без истории согласования не создаёт достаточной доказательной базы.

2.3. Ограниченное применение прогнозной аналитики. Большинство традиционных систем контроля ориентировано на фиксацию уже произошедших событий. Отчёт показывает, что срок нарушен, бюджет превышен или замечание не устранено. Для управления этого недостаточно, поскольку вмешательство осуществляется после наступления негативного результата.

Прогнозная аналитика должна обеспечивать раннее выявление риска. Для этого анализируются динамика исполнения, количество незакрытых замечаний, частота изменений документации, задержки согласований, отклонения объёмов и состояние критических ресурсов. Если несколько признаков указывают на вероятный срыв, система должна предупредить руководителя до наступления нарушения.

Применение искусственного интеллекта, далее — ИИ, расширяет возможности такой аналитики. ИИ может классифицировать документы, извлекать показатели из текстов и изображений, находить несоответствия между версиями, группировать замечания и определять процессы, требующие первоочередного внимания. Оптическое распознавание текста — Optical Character Recognition, или **OCR**, — позволяет извлекать сведения из сканированных документов и фотографий.

Вместе с тем ИИ не должен подменять управленческое решение. Он формирует рекомендацию, выделяет отклонение или предлагает приоритет, но ответственность сохраняется за должностным лицом. Такая организация особенно важна при переселении граждан, работе с персональными данными и принятии решений, затрагивающих права жителей.

По проектному сценарию использование аналитического модуля позволяет ориентироваться на точность прогнозирования сроковых и бюджетных рисков на уровне 85–90%. Однако этот показатель должен подтверждаться пилотной апробацией и сопоставлением прогнозов с фактически наступившими событиями.

2.4. Недостаточная прозрачность взаимодействия с жителями. Информирование населения часто воспринимается как вспомогательная функция. На практике оно представляет собой самостоятельный управленческий процесс. От качества информации зависит готовность жителей к переселению, количество обращений, уровень конфликтности и общественное восприятие программы.

При использовании бумажных уведомлений и несогласованных каналов житель может получать сведения с задержкой или из разных источников. Возникает информационный вакуум, который заполняется слухами и непроверенными сообщениями. Даже правильное управленческое решение в таких условиях может восприниматься как непрозрачное.

Единый цифровой канал позволяет жителю видеть этап переселения, перечень необходимых документов, дату следующего действия и ответственного исполнителя. Обращение должно получать регистрационный номер, срок ответа и понятный статус [4]. При изменении графика система направляет проактивное уведомление, то есть информирует гражданина до его обращения.

Одновременно цифровой канал не должен становиться единственным. Часть граждан может испытывать затруднения при использовании электронных сервисов. Поэтому ценностно-ориентированная модель предполагает омниканальное взаимодействие: цифровой сервис, телефонное консультирование и очное сопровождение должны использовать единые сведения и регламенты.

По расчётному сценарию переход к единому информационному контуру способен сократить время реакции на обращение с 10–15 до 1–2 дней и уменьшить количество жалоб на 30–40%. Эти результаты зависят не только от работы программного обеспечения, но и от качества регламентов, достаточности персонала и фактического исполнения установленных сроков.

2.5. Риски информационной безопасности. Объединение данных об объектах, жителях, документации и подрядчиках повышает требования к информационной

безопасности. Централизация создаёт управленческие преимущества, но одновременно увеличивает последствия возможной утечки или нарушения доступности системы.

Поэтому безопасность должна встраиваться в архитектуру решения с момента проектирования. Она не может рассматриваться как отдельный модуль, устанавливаемый после завершения разработки. Для каждого массива данных необходимо определить уровень критичности, допустимые операции, круг пользователей и срок хранения.

Доступ должен предоставляться на основании роли пользователя. Подрядчик получает сведения, необходимые для выполнения работ, но не должен иметь доступ ко всему массиву данных о жителях. Проектировщик работает с моделями и документацией, но не изменяет финансовые показатели. Руководитель видит сводную картину, а каждое действие фиксируется в журнале аудита.

Практика построения защищённых цифровых контуров предусматривает шифрование данных, двухфакторную аутентификацию, резервное копирование, контроль действий пользователей, мониторинг инцидентов и управление уязвимостями. Для критически значимых процессов предпочтительно локальное развёртывание ИИ внутри инфраструктуры заказчика — on-premise. В таком случае документы и запросы не передаются в публичные внешние сервисы.

ИИ-ассистент в защищённом контуре может выполнять поиск по регламентам, классифицировать проектную документацию и подготавливать аналитические справки. При этом ответы должны формироваться на основании проверенной корпоративной базы знаний, а запросы и результаты — регистрироваться и контролироваться.

Целевой показатель, предполагающий снижение доли событий с нарушением установленного доступа до уровня менее 1%, может использоваться только как проектный ориентир. Для оценки реальной защищённости необходимо учитывать не только число событий, но и их тяжесть, продолжительность обнаружения и полноту устранения последствий.

2.6. Недостаточная кадровая и организационная готовность. Даже технологически совершенная платформа не обеспечивает результат, если участники продолжают действовать по прежним правилам. Сотрудники могут сохранять параллельные таблицы, загружать документы с задержкой или использовать цифровую систему только для подготовки формальной отчётности.

Кадровая готовность включает не только умение нажимать необходимые кнопки. Сотрудник должен понимать место своей операции в сквозном процессе, последствия неактуальных данных и ответственность за цифровое действие. Поэтому обучение должно проводиться с учётом должностных ролей и реальных рабочих сценариев.

Для руководителя основным навыком становится использование аналитической панели при принятии решений. Для специалиста — правильное ведение документа и обработка замечаний. Для подрядчика — своевременная фиксация факта выполнения. Для информационно-технологического подразделения — обеспечение доступности, безопасности и интеграции систем.

Целесообразно сочетать обучение, тестирование, методическое сопровождение и сертификацию. На пилотном этапе необходимо предусматривать резерв времени и ресурсов, поскольку часть процессов потребует дополнительной настройки. Ошибкой является попытка одновременно распространить незавершённое решение на весь портфель объектов.

3. Перспективные направления ценностно-ориентированной трансформации управления реновацией

3.1. Ценностно-ориентированная модель управления реновацией. Предлагаемая модель объединяет четыре взаимосвязанных контура: ценностно-коммуникационный, организационно-регламентный, цифровой и контрольно-аналитический.

Ценностно-коммуникационный контур определяет, какой результат создаётся для жителей и как он объясняется участникам.

Его содержание включает требования доступности, прозрачности, справедливости и доверия.

Организационно-регламентный контур закрепляет владельцев процессов, полномочия, сроки и правила взаимодействия. Он переводит ценности в обязательные действия. Например, требование прозрачности реализуется через фиксацию статуса документа, а требование ответственности — через назначение исполнителя и владельца результата.

Цифровой контур объединяет данные, документы, модели, обращения и статусы. Его технологическим ядром выступает единая платформа, но содержание определяется управленческими процессами, а не набором программных функций.

Контрольно-аналитический контур обеспечивает мониторинг, прогнозирование рисков, оценку результата и корректировку решений. Он замыкает обратную связь и не позволяет системе превращаться в неизменяемый набор регламентов.

Целевым результатом выступает **структурно-функциональная устойчивость управления реновацией**. Под ней понимается способность системы сохранять согласованность процессов, ответственность участников, качество работы с населением и достижение плановых результатов при изменении внешних и внутренних условий, рис.1.

Принципиальное отличие модели заключается в том, что ценности не располагаются отдельно от процессов управления. Они переводятся в регламенты, роли, цифровые действия и показатели. За счёт этого общественная ценность становится предметом управленческого контроля.

3.2. Единая цифровая платформа как инфраструктура реализации модели. Единая цифровая платформа должна обеспечивать управление портфелем объектов на всём жизненном цикле. Её архитектура включает несколько взаимосвязанных модулей.



Рисунок 1. Ценностно-ориентированная модель управления реновацией жилищного фонда мегаполиса

*Источник: составлено авторами

Единый реестр содержит паспорта объектов, сведения о сроках, участниках, документации, переселении и состоянии работ. Каждый объект получает устойчивый идентификатор, который используется во всех связанных системах. Это позволяет исключить ситуации, когда один объект учитывается под разными наименованиями.

Модуль электронного документооборота обеспечивает маршрутизацию, согласование и хранение документов. Однако его задача состоит не только в замене бумаги электронным файлом. Он должен поддерживать контроль версий, сроки рассмотрения, историю решений и связь документа с объектом.

Проектный модуль объединяет технические задания, информационные модели, чертежи, спецификации, ведомости объёмов и рабочую документацию. В нём формируются замечания, фиксируются изменения и проверяется комплектность материалов.

Строительный модуль связывает документацию с фактически выполненными работами. Генеральный подрядчик и подрядные организации отражают объёмы, сроки и закрытие замечаний. Заказчик получает подтверждённую картину исполнения, а не сводный процент готовности без доказательных материалов.

Модуль взаимодействия с населением поддерживает информирование, приём обращений, фиксацию статусов и оценку удовлетворённости. Он связывается с объектом и процессом переселения, благодаря чему ответ формируется на основании актуальной информации.

Аналитический модуль объединяет данные о сроках, бюджете, документах, замечаниях и обращениях. На этой основе формируются предупреждения о рисках и управленческие панели.

Информационная безопасность охватывает все модули. Доступ предоставляется по ролям, критические операции подтверждаются, действия пользователей журналируются, а данные резервируются.

Сквозной цифровой контур представлен на рис 2.

Представленная схема соединяет логику проектного контроля, управления генеральным подрядчиком, работы с информационными моделями и эксплуатации объекта. Она показывает, что цифровой контур не заканчивается после выпуска рабочей документации или завершения строительства. Информация должна сохранять управленческую ценность на последующих стадиях.

3.3. Методика и алгоритм внедрения ценностно-ориентированной модели

Для методологической корректности необходимо разграничить метод, методику и алгоритм.

Метод ценностно-ориентированной координации представляет собой обоснованный способ согласования общественно значимых ценностей, решений, ответственности, цифровых процедур и показателей результата.

Методика является практической технологией применения метода. Она определяет, какие данные используются, какие отклонения выявляются, кто участвует в оценке, какое воздействие выбирается и по каким показателям проверяется результат.

Алгоритм устанавливает последовательность выполнения методики.

На первом этапе проводится диагностика текущего состояния. Определяются продолжительность процессов, количество ошибок, число незакрытых замечаний, частота повторных обращений и полнота данных. Одновременно устанавливаются участники и фактическое распределение ответственности.

На втором этапе формируется паспорт управленческого отклонения. В нём фиксируются процесс, проявление проблемы, причина, последствия, затрагиваемая ценность, ответственный участник и показатель, который должен измениться.

На третьем этапе проводится приоритизация. Отклонения оцениваются по социальной значимости, вероятности возникновения, масштабу последствий, стоимости устранения и ожидаемому сроку эффекта.

На четвёртом этапе выбирается управленческое воздействие. Оно может состоять в изменении регламента, перераспределении полномочий, интеграции данных,



Рисунок 2. Сквозной цифровой контур управления реновацией жилищного фонда
*Источник: составлено авторами с учётом проектных материалов

внедрении цифровой функции, обучении персонала или изменении порядка коммуникации.

Пятый этап представляет собой пилотный короткий цикл изменений. Решение проверяется на ограниченной группе объектов или процессов. Такой подход позволяет выявить ошибки до масштабирования и не переносить незавершённую модель на весь портфель.

На шестом этапе сопоставляется состояние до и после воздействия. Оцениваются сроки, ошибки, жалобы, затраты, полнота данных, дисциплина исполнения и удовлетворённость участников.

На седьмом этапе успешное изменение закрепляется в регламенте, цифровой процедуре, распределении ответственности и программе обучения. Только после этого проводится тиражирование.

Таким образом, внедрение модели строится по последовательности:

диагностика→паспорт отклонения→-приоритизация→воздействие→пилот→о-

ценка→закрепление→тиражирование.

Применение короткого цикла особенно важно при внедрении аналитических и ИИ-решений. Модель должна сначала работать в рекомендательном режиме. Её выводы сопоставляются с экспертными решениями, после чего уточняются правила и показатели. Автоматическое принятие юридически или социально значимых решений без такой проверки недопустимо.

3.4. Оценка ожидаемой результативности. Оценка предлагаемой модели должна учитывать несколько видов эффекта.

Операционный эффект выражается в сокращении продолжительности обработки документов, согласования и устранения замечаний. Организационный эффект проявляется в закреплении ответственности и уменьшении числа несогласованных действий. Экономический эффект возникает за счёт снижения трудозатрат, исправления ошибок, повторного выполнения операций и бюджетных отклонений. Социальный эффект связан с доступностью информации, сокращением жалоб и повышением доверия. Рисковый эффект характеризуется снижением вероятности утраты данных, использования неправильной версии документа или несвоевременного выявления нарушения.

Предварительные целевые значения представлены в табл. 2. Они имеют проектный и сценарный характер и требуют проверки в ходе пилотной апробации.

Таблица 2

Системные проблемы, управленческие механизмы и целевые показатели

Системная проблема	Текущее или оценочное проявление	Предлагаемый механизм	Проектный целевой результат
Длительная обработка заявок и документов	15–20 дней по отдельным операциям	Электронная маршрутизация, единые данные, автоматическая проверка комплектности	Сокращение до 1–2 дней по типовым операциям; общее снижение сроков документооборота не менее чем на 30%
Ошибки ручного ввода и дублирование	Оценочный уровень 10–15%	Однократный ввод, интеграция реестров, автоматическая валидация	Снижение до 2–3%; уменьшение ошибок и конфликтных ситуаций до 50%
Задержки межсистемного обмена	7–10 дней при ручной сверке и передаче	Интеграционный модуль и единая модель данных	Передача типовой информации в течение нескольких часов
Недостаточность прогнозирования	Реактивное выявление отклонений	Аналитический модуль и раннее предупреждение рисков	Точность прогнозирования критических отклонений до 85–90%
Перерасход бюджета	Позднее выявление отклонений объёмов и сроков	Связь бюджета с объектом, документацией и фактом исполнения	Снижение непланового перерасхода на 15–20%
Повторные обращения и жалобы	Несогласованные уведомления, отсутствие статуса	Личный кабинет, проактивные уведомления, единый реестр обращений	Снижение количества жалоб на 30–40%
Риски информационной безопасности	Разрозненные системы и неодинаковые правила доступа	Защищённый контур, ролевая модель, шифрование, мониторинг и аудит	Снижение событий нарушения установленного доступа; целевой уровень критических событий — менее 1%
Недостаточная управляемость подрядчиков	Раздельное ведение документации, сроков и замечаний	Сквозная связь документа, объёма, замечания, ответственного и приёмки	Повышение исполнительской дисциплины и сокращение цикла устранения замечаний
Недостаток компетенций	Ошибки и несвоевременное обновление сведений	Ролевое обучение, тестирование и сертификация	Устойчивое применение платформы и снижение числа пользовательских ошибок

*Источник: составлено авторами

Представленные показатели не следует интерпретировать как уже достигнутые результаты. Их назначение состоит в формировании измеримых критериев пилотного проекта. По итогам пилота каждое значение должно быть подтверждено фактическими данными и сопоставлением состояния до и после внедрения.

Для тиражирования модели в других субъектах Российской Федерации следует переносить не конкретный программный продукт, а управленческую архитектуру [11;13].

Она строится по цепочке: общественная ценность → управленческое требование → регламент → ответственность → цифровая процедура → показатель.

Конкретный состав информационных систем может различаться в зависимости от масштаба региона, состояния жилищного фонда, кадрового потенциала и бюджетных возможностей. Однако принципы единства данных, прослеживаемости решений, защищённости информации и закрепления ответственности сохраняют универсальное значение.

Заключение

В результате проведённого исследования установлено, что основные ограничения цифровой трансформации реновации жилищного фонда имеют не только технологическую, но преимущественно организационно-управленческую природу. К ним относятся фрагментация информационных систем, дублирование данных, недостаточная согласованность полномочий, реактивный характер контроля, ограниченная прозрачность взаимодействия с населением, риски информационной безопасности и недостаточная готовность персонала [14;15].

Обосновано применение ценностно-ориентированного подхода, обеспечивающего перевод доступности, надёжности, прозрачности, справедливости, ответственности, доверия и безопасности в управленческие требования, регламенты, цифровые процедуры и показатели результата. Такой подход позволяет оценивать реновацию не только по количеству построенных объектов и объёму освоенного финансирования, но и по качеству создаваемой общественной ценности.

Разработана ценностно-ориентированная модель управления реновацией жилищного фонда мегаполиса. Модель объединяет коммуникационный, организационно-регламентный, цифровой и контрольно-аналитический контуры. Её информационно-технологической основой выступает единая цифровая платформа, связывающая объект, документ, версию, замечание, ответственного, статус исполнения и управленческое решение.

Предложен метод ценностно-ориентированной координации, разработана методика его применения и определён алгоритм управляемых изменений. Алгоритм включает диагностику состояния, паспортизацию отклонений, приоритизацию, выбор воздействия, пилотирование, оценку эффекта, закрепление результата и последующее тиражирование.

Практическая значимость результатов заключается в возможности их применения органами исполнительной власти, заказчиками и городскими инфраструктурно-сервисными организациями при реализации программ обновления жилищного фонда. Внедрение модели способно сократить сроки обработки документов, повысить качество данных, улучшить контроль подрядчиков, снизить количество конфликтов и создать более прозрачный порядок взаимодействия с жителями.

Дальнейшая исследовательская работа должна быть направлена на эмпирическую апробацию модели, документальное подтверждение исходных и итоговых показателей, оценку удовлетворённости жителей и расчёт фактического экономического эффекта. Только соединение управленческой модели, цифрового инструментария и проверяемых результатов позволит превратить цифровизацию реновации из набора локальных проектов в устойчивую систему управления городской социальной инфраструктурой.

Список источников:

1. Аннабердиев К., Чарыходжаев Д., Чарыев Ш. К вопросу об информационном моделировании зданий (BIM) // Вестник науки. 2023. Т. 5, № 6 (63). С. 444-448. EDN: LCRJNV
2. Демин А. В., Рыбальченко И. В. Управленческие методы в строительстве, эксплуатации и реновации жилых домов и коммунальной инфраструктуры, в условиях зарубежных санкций и дефицита бюджета // Муниципальная академия. 2023. № 2. С. 99-109. DOI: 10.52176/2304831X_2023_02_99 EDN: ULLJPJ
3. Димитриченко О. Д. Процессный подход в ЖКХ как основа цифровой трансформации отрасли // Теория и практика общественного развития. 2023. № 3 (181). С. 94-98. DOI: 10.24158/tipor.2023.3.13 EDN: JEUVXV
4. Дмитриева Н. О. Исследование взаимосвязи цифровизации городского хозяйства и индекса качества городской среды с обоснованием необходимости оценки обеспеченности территорий объектами инфраструктуры // Экономика строительства. 2023. № 8. С. 64-70. EDN: XXBQWC
5. Дорожилова Е. С. Влияние цифровых технологий на управление недвижимостью: экономический анализ и перспективы развития // Cold Science. 2024. № 6. С. 68-75. EDN: HNBCAI
6. Востокова О.В., Милов П.О., Шовунова Н.Ю. Антикризисное управление корпоративными структурами // Вестник Академии права и управления. 2021. № 4 (65). С. 97-100. DOI: 10.47629/2074-9201_2021_4_97_100 EDN: DFSKJN
7. Золотарев И. В. К вопросу о правовом регулировании цифровой трансформации сферы жилищно-коммунального хозяйства // Вестник Российского университета кооперации. 2023. № 3 (53). С. 133-137. EDN: UNUYAX
8. Зотов В.Б., Хусайнова Д.Г. Процессные технологии управления городом - стиль современного руководителя // Муниципальная академия. 2026. № 3. С. 11-17. DOI: 10.52176/2304831X_2026_03_11 EDN: BQCGLQ
9. Зотов В. Б. Управление цифровой трансформацией мегаполиса: кейс Москвы как глобального лидера в сфере искусственного интеллекта // Муниципальная академия. 2025. № 6. С. 20-27. DOI: 10.52176/2304831X_2025_06_20 EDN: FJLHLL
10. 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. EDN: LTOGNL
11. Сакульева Т.Н., Алексеев Л.К., Смирнов И.Е. Реалии и перспективы социально-экономического развития Московской области: на пути к новой парадигме управления // Муниципальная академия. 2025. № 6. С. 131-142. DOI: 10.52176/2304831X_2025_06_131 EDN: NOMXMS
12. Уколов В.Ф., Шабуневич О.В. Современные тренды цифровой трансформации и управление будущим основных сфер жизнедеятельности // Вестник МИРБИС. 2021. № 3 (27). С. 21-27. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.2 EDN: SJZROI
13. Хмельченко Е.Г., Колчин А.А., Губанов Р.В. Цифровизация как инструмент стратегического управления территорией (на примере Московской области) // Муниципальная академия. 2025. № 5. С. 80-87. DOI: 10.52176/2304831X_2025_05_80 EDN: FNPHKF
14. Черкасова М.А., Хмельченко Е.Г., Акимова А.О., Черкасов К.В. Цифровая трансформация в науке и образовании: роль цифровой культуры // Муниципальная академия. 2024. № 4. С. 211-219. DOI: 10.52176/2304831X_2024_04_211 EDN: TDMOIP
15. Черкасова М.А., Хмельченко Е.Г., Черкасов К.В., Акимова А.О. Цифровое обучение в современном образовательном процессе: вызовы, потенциальные риски и перспективы развития // Муниципальная академия. 2025. № 1. С. 143-149. DOI: 10.52176/2304831X_2025_01_143 EDN: SKZEBM

References:

1. Annaberdiev K., Charykhodzhaev D., Charyev Sh. On the Issue of Building Information Modeling (BIM) // Vestnik Nauki. 2023. Vol. 5, No. 6 (63). P. 444-448. EDN: LCRJNV
2. Demin A. V., Rybalchenko I. V. Management Methods in the Construction, Operation, and Renovation of Residential Buildings and Utility Infrastructure Amidst Foreign Sanctions and Budget Deficits // Municipal Academy. 2023. No. 2. P. 99-109. DOI: 10.52176/2304831X_2023_02_99 EDN: ULLJPJ
3. Dimitrichenko O. D. The Process-Based Approach in the Housing and Utilities Sector as the Foundation for the Industry's Digital Transformation // Theory and Practice of Social Development. 2023. No. 3 (181). P. 94-98. DOI: 10.24158/tipor.2023.3.13 EDN: JEUVXV
4. Dmitrieva N. O. Investigating the Relationship Between the Digitalization of Urban Services and the Urban Environment Quality Index, with a Justification for Assessing Infrastructure Provision in Urban Areas // Construction Economics. 2023. No. 8. P. 64-70. EDN: XXBQWC
5. Dorozhilova E. S. The Impact of Digital Technologies on Real Estate Management: Economic Analysis and Development Prospects // Cold Science. 2024. No. 6. P. 68-75. EDN: HNBCAI
6. Vostokova O.V., Milov P.O., Shovunova N.Yu. Crisis management of corporate structures // Bulletin of the Academy of Law and Management. 2021. No. 4 (65). Pp. 97-100. DOI: 10.47629/2074-9201_2021_4_97_100 EDN: DFSKJN
7. Zolotarev I.V. On the issue of legal regulation of the digital transformation of the housing and utilities sector // Bulletin of the Russian University of Cooperation. 2023. No. 3 (53). Pp. 133-137. EDN: UNUYAX
8. Zotov V.B., Khusainova D.G. Process-based city management technologies: the style of a modern executive // Municipal Academy. 2026. No. 3. Pp. 11-17. DOI: 10.52176/2304831X_2026_03_11 EDN: BQCGLQ
9. Zotov V.B. Managing the digital transformation of a metropolis: the case of Moscow as a global leader in artificial intelligence // Municipal Academy. 2025. No. 6. Pp. 20-27. DOI: 10.52176/2304831X_2025_06_20 EDN: FJLHLL
10. Kolchin A.A., Silina K.A. Impact investing in entrepreneurship: background 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. EDN: LTOGNL
11. Sakulieva T.N., Alekseev L.K., Smirnov I.E. Realities and prospects of the socio-economic development of the Moscow Region: towards a new management paradigm // Municipal Academy. 2025. No. 6. Pp. 131–142. DOI: 10.52176/2304831X_2025_06_131 EDN: NOMXMS
12. Ukolov V.F., Shabunevich O.V. Modern trends in digital transformation and managing the future of key spheres of life // MIRBIS Bulletin. 2021. No. 3 (27). Pp. 21–27. DOI: 10.25634/MIRBIS.2021.3.2 EDN: SJZROI
13. Khmelchenko E.G., Kolchin A.A., Gubanov R.V. Digitalization as a tool for strategic territorial management (using the Moscow Region as an example) // Municipal Academy. 2025. No. 5. Pp. 80–87. DOI: 10.52176/2304831X_2025_05_80 EDN: FNPHKF
14. Cherkasova M.A., Khmelchenko E.G., Akimova A.O., Cherkasov K.V. Digital transformation in science and education: the role of digital culture // Municipal Academy. 2024. No. 4. Pp. 211–219. DOI: 10.52176/2304831X_2024_04_211 EDN: TDMOIP
15. Cherkasova M.A., Khmelchenko E.G., Cherkasov K.V., Akimova A.O. Digital learning in the modern educational process: challenges, potential risks, and development prospects // Municipal Academy. 2025. No. 1. Pp. 143–149. DOI: 10.52176/2304831X_2025_01_143 EDN: SKZEBM

Статья поступила в редакцию 10.08.2026; принята к публикации 10.10.2026

УДК 336.2:314.3
DOI: 10.52176/2304831X_2026_05_134
EDN: https://elibrary.ru/istuss

Налоговое стимулирование рождаемости в Российской Федерации: анализ существующих методов и оценка эффективности

Russian Federation system of tax incentives for fertility: analysis of existing methods and assessment of effectiveness



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

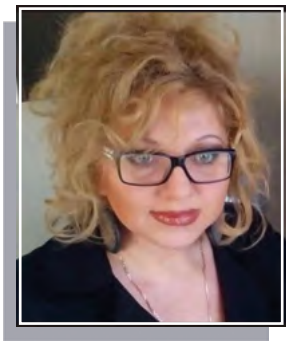
Sergey V. Chuev
FSBEI HE "State University of Management", Head of the Department of State and Municipal Administration, Candidate of Historical sciences, Associate professor, ORCID: https://orcid.org/0009-0003-6785-8722, SPIN: 9202-8559, AuthorID: 877636.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: sv_chuev@guu.ru



Дмитрий Юрьевич Никологорский
ФГБОУ ВО Государственный университет управления, доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук,
SPIN-код: 4710-1686, AuthorID: 1365238
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: tat777rom@gmail.com

Dmitry Yu. Nikologorsky
FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor of the Department of Public and Municipal Administration, PhD in Economics, SPIN-code: 4710-1686, AuthorID: 1365238
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: tat777rom@gmail.com

© Чуев С.В., Никологорский Д.Ю., Черкасова М.А., Хмельченко Е.Г., Мартиросян В.М., 2026
Муниципальная академия, 2026, № 5, с. 134–143.



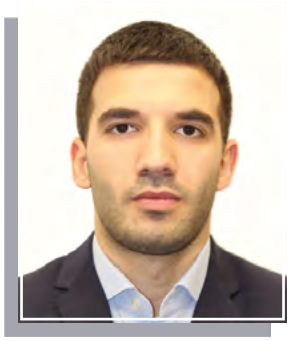
Марина Александровна Черкасова
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», директор центра социально-экономических инноваций, доктор философских наук, профессор, ORCID: 0000-0003-2971-6486, SPIN-код: 7110-7792, Author ID: 472296.
117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36.
e-mail: cherkasova.ma@rea.ru

Marina A. Cherkasova
FSBEI HE "Plekhanov Russian University of Economics", director of the Center for Socio-Economic Innovation, Doctor of Philosophy, Professor, ORCHID: 0000-0003-2971-6486, SPIN-code: 7110-7792, Author ID: 472296.
36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997.
e-mail: cherkasova.ma@rea.ru



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: elenamba@mail.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: elenamba@mail.ru



Вачаган Маратович Мартиросян
ФГБОУ ВО Государственный университет управления, магистрант кафедры государственного и муниципального управления
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99
e-mail: monte.13@mail.ru

Vachagan Maratovich Martirosyan
FSBEI HE "State University of Management", master's student of the Department of Public and Municipal Administration,
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: monte.13@mail.ru

Аннотация.
Статья посвящена комплексному анализу системы налогового стимулирования рождаемости в Российской Федерации. На основе анализа нормативно-правовых актов, статистических данных Федеральной службы государственной статистики (Росстат), международных сопоставлений и экспертных оценок рассматриваются основные инструменты налоговой поддержки семей с детьми: стандартные налоговые вычеты, семейная налоговая выплата (кешбэк), льготы по имущественным налогам. Проводится сравнительный анализ с моделями налогового стимулирования во Франции, Германии, США, Сингапуре и других странах. Выявляются системные проблемы российской модели: ограниченный охват получателей, недостаточный размер льгот, административные барьеры, региональная неравномерность. Обосновывается необходимость перехода от разрозненных мер к комплексной политике, сочетающей налоговые инструменты с прямыми выплатами и развитием социальной инфраструктуры. Предлагаются направления совершенствования системы: расширение круга получателей, увеличение размеров вычетов с учётом инфляции, автоматизация процедур, интеграция налоговых мер с жилищными и образовательными программами.

Ключевые слова.
Налоговое стимулирование, рождаемость, демографическая политика, налоговые вычеты, семейная налоговая выплата, международный опыт, социальная поддержка семей..

Abstract.
The article is devoted to a comprehensive analysis of the system of tax incentives for fertility in the Russian Federation. Based on the analysis of regulatory legal acts, According to the statistical data of the Federal State Statistics Service, international comparisons and expert assessments, the main tools of tax support for families with children are considered: standard tax deductions, family tax payment (cashback), property tax benefits. A comparative analysis is carried out with tax incentive models in France, Germany, the USA, Singapore and other countries. The systemic problems of the Russian model are revealed: limited coverage of recipients, insufficient benefits, administrative barriers, and regional unevenness. The necessity of moving from disparate measures to a comprehensive policy combining tax instruments with direct payments and the development of social infrastructure is substantiated. The directions of improving the system are proposed: expanding the range of recipients, increasing the amount of deductions adjusted for inflation, automating procedures, integrating tax measures with housing and educational programs.

Keywords.
Tax incentives, fertility, demographic policy, tax deductions, family tax payment, international experience, social support for families.

Введение

Актуальность темы. Демографическая ситуация в Российской Федерации характеризуется устойчивым ухудшением ключевых показателей [1]. По данным Росстата, суммарный коэффициент рождаемости в декабре 2025 года составил 1,374 ребёнка на одну женщину против 1,4 в 2024 году, что значительно ниже уровня простого воспроизводства населения (2,1)[1]. Число родившихся сокращается: 1,245 млн. в 2023 году; 1,172 млн. в 2024 году; 1,153 млн. в 2025 году, а прогноз на 2026 год составляет 1,143 млн[2]. Пик постсоветской рождаемости был зафиксирован в 2014 году (1,943 млн новорождённых), после чего показатель ежегодно сокращается.

Одновременно наблюдается стремительное старение населения. На начало 2025 года численность населения в возрасте 65 лет и старше достигла 25,8 млн человек (17,7% от общей численности), увеличившись с 14,6 млн (9,9%) на начало 1990 года[3]. По оценкам, доля граждан пенсионного возраста в Российской Федерации увеличится до 24-27% от общей численности населения. Демографическая нагрузка старшими возрастами на население трудоспособного возраста достигла 436 человек старше трудоспособного возраста на 1000 человек трудоспособного возраста.

Задачу перелома демографической ситуации призван решить национальный проект «Семья». Но, как отметил Президент Российской Федерации В.В.Путин, уже принятых мер в сфере демографического развития, видимо, недостаточно. К сожалению, негативная тенденция сохраняется: рождаемость продолжает снижаться[4].

В этих условиях актуальным является разработка системы мер по стимулированию

1 Данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат). Демографический ежегодник России 2024, 2025 // URL: https://rosstat.gov.ru/folder/12781 (дата обращения: 01.09.2026)
2 Данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат). Естественное движение населения Российской Федерации 2023, 2024, 2025 // URL: https://rosstat.gov.ru/folder/12781 (дата обращения: 01.09.2026)
3 Данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат). Численность и возрастно-половой состав населения 2025 // URL: https://rosstat.gov.ru/folder/12781 (дата обращения: 01.09.2026)
4 Заседание Совета по стратегическому развитию и национальным проектам. Сайт Президента Российской Федерации // URL: http://www.kremlin.ru/events/president/news/80561?ysclid=mun4ip71ep583860496 (дата обращения: 19.08.2026)

роста рождаемости, в том числе совершенствования системы инструментов налогового стимулирования семей с детьми.

Цель исследования – комплексный анализ существующих методов налогового стимулирования рождаемости в Российской Федерации и оценка их эффективности.

Задачи исследования:

1) систематизировать виды налоговых льгот для семей с детьми;

2) сопоставить российскую практику с международным опытом;

3) оценить влияние налоговых мер на демографические показатели;

4) выявить системные проблемы и предложить направления совершенствования.

Налоговое стимулирование демографии

Налоговое стимулирование представляет собой систему мер, направленных на снижение налоговой нагрузки для определённых категорий налогоплательщиков с целью достижения социально или экономически значимых результатов. К основным инструментам налогового стимулирования относятся: налоговые вычеты, налоговые льготы, пониженные налоговые ставки, освобождение от уплаты налогов, отсрочки и рассрочки, инвестиционные налоговые кредиты. В зависимости от механизма воздействия выделяют прямые стимулы (непосредственно уменьшающие сумму налога – вычеты, льготы, освобождения) и косвенные (снижающие налоговую базу). По целевой направленности различают целевые стимулы (поддержка семей с детьми) и универсальные (стандартные вычеты).

Влияние налоговых мер на репродуктивное поведение реализуется через несколько каналов. Эффект дохода состоит в том, что снижение налоговой нагрузки увеличивает располагаемый доход семьи, делая рождение и содержание детей более доступным. Эффект замещения проявляется в том, что налоговые льготы могут сделать уход за детьми более привлекательным по сравнению с работой. Долгосрочное воздействие связано с тем, что стабильные налоговые льготы формируют уверенность в будущем, влияя на репродуктивные планы семей. Краткосрочное воздействие выражается в том, что разовые выплаты и льготы могут стимулировать рождение детей в определённый период.

Ключевыми факторами, определяющими эффективность налоговых стимулов, выступают: степень их доступности, затраты времени на оформление и получение льгот, соотношение размера финансового выигрыша, получаемого в результате предоставления льгот и уровня доходов семьи, а также уровня затрат «стоимости» воспитания и образования детей, культурные и религиозные традиции.

Международный опыт налогового стимулирования

К настоящему времени в мировой практике накоплен богатый опыт использования методов налогового стимулирования для решения задачи улучшения демографической ситуации. Его анализ может позволить подготовить рекомендации по совершенствованию российской системы поддержки семей с детьми.

Страны Европы

Франция применяет уникальную систему «семейного налогового коэффициента» (во французском законодательстве – quotient familial[5]), при которой доход семьи делится на «доли/части» в зависимости от числа детей:

- 1 доля – на каждого взрослого (при совместном налогообложении супругов даётся 2 доли;
- за первых двух детей - по 0,5 доли (в сумме 1 доля за двоих);
- за третьего и каждого следующего – по 1 полной доле.

Весь годовой облагаемый доход семьи делится на общее количество долей.

Пример: доход 60000€, семья из 2 взрослых + 3 детей → долей =2+0,5+0,5+1=4; доход на долю = 60000/4=15000€

К полученной сумме на одну долю применяется стандартная прогрессивная шкала налога. Важно: каждая доля имеет свой необлагаемый минимум (часть дохода, которая не облагается налогом). В расчёте это означает, что из дохода на долю сначала вычитается необлагаемая часть, и только оставшаяся сумма облагается по соответствующим ставкам.

5 Общее описание системы: Генеральный налоговый кодекс Франции ст. 194, ст. 195, ст. 197 – официальный сайт Министерства экономики Франции // URL: https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte_lc/LEGITEXT000006069577/ (дата обращения: 20.09.2026)

Итоговый налог (с семьи) рассчитывается для одной доли (с учётом необлагаемого минимума и прогрессии), затем эта сумма умножается на общее количество долей в семье. Полученное произведение даёт окончательную сумму налога для всей семьи. Необходимо отметить, что при этом для того, чтобы многодетные семьи с очень высокими доходами не получали чрезмерного снижения налога, законодательно установлен верхний предел выгоды от каждой дополнительной половины доли. Если рассчитанный налог оказывается меньше, чем налог без учёта детей, разница не может превышать установленный лимит (в 2025 году – примерно 1807 евро за каждую дополнительную половину доли).

В результате налоговые скидки для многодетных семей достигают 30%. Система сочетает налоговые льготы с прямыми выплатами (пособия на детей, жилищные субсидии) и развитой системой общественных услуг по уходу за детьми[6]. Благодаря такому алгоритму большая часть дохода многодетной семьи распределяется по большему числу долей, каждая из которых обладает собственным необлагаемым минимумом. В результате значительная часть совокупного дохода семьи вообще выпадает из налогообложения, а оставшаяся облагается по более низким ставкам, чем если бы доход считался целиком на одного человека.

Данная система налоговой поддержки семей с детьми предполагает налогообложение не дохода каждого работающего члена семьи (как сейчас в России), а налогообложение семейного дохода в целом [3]. Такой подход, сам по себе, даже без введения дополнительных налоговых льгот, позволяет при прогрессивной системе налогообложения (действует в России) снизить уровень налоговых выплат для семей с детьми, а особенно для многодетных семей. Переход к налогообложению семейного дохода в целом требует существенной трансформации всей системы налогообложения доходов физических лиц, но при существующем уровне внедрения цифровых технологий в работу налоговых органов такая трансформация представляется возможной [6].

Германия предлагает комбинацию ежемесячных детских пособий (Kindergeld), которые с 2025 года составляют 255 евро в месяц на ребёнка, и налоговых вычетов (Kinderfreibetrag) – 3672 евро на ребёнка при совместном налогообложении родителей. В 2025 году общий необлагаемый минимум на ребёнка составляет 8952 евро. Также предусмотрены вычеты[7] на расходы по уходу за детьми и образованию (до 4800 евро в год на ребёнка).

Скандинавские страны (Швеция, Норвегия, Дания) при поддержке семей с детьми делают акцент на высоких прямых выплатах семьям с детьми, длительном оплачиваемом отпуске по уходу за ребёнком (до 16-18 месяцев), бесплатном дошкольном образовании и здравоохранении при умеренных налоговых льготах для работающих родителей[8].

Великобритания использует систему детских пособий (ежемесячная выплата), программу «Безналоговый уход за детьми» (государство компенсирует 20% расходов на уход, до 2000 фунтов в год на ребёнка) и налоговые кредиты для работающих семей с детьми[9].

США. Американская модель налоговой поддержки семей включает:

- Child Tax Credit – налоговый кредит на ребёнка до 2200 долларов на ребёнка до 17 лет (с 2025 года[10]);

- Earned Income Tax Credit (EITC) - налоговый кредит для работающих с низким доходом – для работников с детьми (мак-

6 Министерство экономики и финансов Франции. Семейный коэффициент и подоходный налог 2026 // URL: https://www.economie.gouv.fr/ (дата обращения: 17.06.2026)

7 Правовая основа (Налоговый кодекс Германии) § 31 EStG - регулирует освобождение от налога суммы прожиточного минимума ребёнка; § 32 EStG - «Дети, налоговые вычеты на детей» – определяет понятие детей и размер вычетов // URL: https://www.gesetze-im-internet.de/estg/ (дата обращения: 29.06.2026)

8 Организация экономического сотрудничества и развития. База данных ОЭСР о семьях - содержит сравнительные данные по прямым выплатам, отпускам по уходу за ребёнком, расходам на дошкольное образование. // URL: https://www.oecd.org/en/data/datasets/oecd-family-database.html (дата обращения: 22.09.2026)

9 Управление по налогам и таможенным пошлинам, безналоговый уход за детьми // URL: https://www.gov.uk/tax-free-childcare (дата обращения: 24.09.2026)

10 Налоговый кредит на ребёнка. Публикация 501 (2025) // URL: https://www.irs.gov/publications/p501 (дата обращения: 24.09.2026)

симум до 8046 долларов в 2025 году для семей с тремя и более детьми[11]);

- Dependent Care Credit – кредит на расходы по уходу за детьми – возмещение 20-35% от расходов до 3000 долларов на одного ребёнка[12].

Ключевое отличие американской модели от российской - акцент на налоговые кредиты (возвращаемые суммы) вместо вычетов (снижение налогооблагаемой базы). Российские льготы для семей с детьми значительно меньше по размерам, но проще в оформлении и кроме того могут быть получены значительно быстрее, чем выплаты по налоговым кредитам. Переход к системе налоговых кредитов от системы льгот и вычетов предполагает наличие достаточно высокого уровня юридической и финансовой грамотности населения.

Азиатские страны

Сингапур. В стране действует одна из наиболее комплексных и развитых систем поддержки семей с детьми. Она включает в себя следующие инструменты:

- Baby Bonus – прямые выплаты при рождении (до 11000 сингапурских долларов на ребёнка в зависимости от очерёдности рождения);

- налоговые вычеты на детей (4000 долларов на ребёнка);

- жилищные субсидии для молодых семей (гранты до 150000 долларов[13]).

Япония предлагает семейные налоговые вычеты, прямые выплаты при рождении ребёнка (420000 иен единовременно), субсидии на дошкольное образование и программы совмещения работы и семьи[14].

Южная Корея использует единовременные выплаты при рождении (2000000 вон), ежемесячные пособия на детей до 7 лет и налоговые льготы для многодетных семей (до 30% снижения налога[15]).

Сравнение моделей налогового стимулирования, проведенное экспертами ОЭСР, показывает, что наиболее эффективны комплексные программы, сочетающие налоговые льготы с прямыми выплатами и развитием социальной инфраструктуры[16].

В Российской Федерации действует достаточно развитая система налоговых льгот, направленных на стимулирование рождаемости. Но остается открытым вопрос об её достаточности и эффективности.

Основу правового регулирования налогового стимулирования семей с детьми в Российской Федерации составляют:

- Налоговый кодекс Российской Федерации (глава 23 «Налог на доходы физических лиц» – статья 218 определяет размер и порядок предоставления налоговых вычетов на детей, в главе 32 «Налог на имущество физических лиц» и главе 31 «Земельный налог» установлен льготы для многодетных семей);

- Федеральный закон от 29 декабря 2006 года № 256-ФЗ «О дополнительных мерах государственной поддержки семей, имеющих детей» (материнский капитал);

- региональные законы о налоговых льготах.

Система налоговых льгот, нацеленная на стимулирование рождаемости, в Российской Федерации включает в себя следующие элементы:

Стандартные налоговые вычеты на детей

Стандартные налоговые вычеты предоставляются родителям, усыновителям, опекунам и попечителям, являющимся налоговыми резидентами Российской Федерации и имеющим доход, облагаемый налогом на доходы физических лиц. Размеры вычетов установлены подпунктом 4 пункта 1 статьи 218 части второй Налогового кодекса Российской Федерации (Федеральный закон от 5 августа 2000 года № 117-ФЗ (ред. от 01.01.2025). С 1 января 2025 года они составляют:

- на первого ребёнка – 1 400 руб. в месяц;

11 Зачёт по налогу на прибыль. Публикация 596 (2025) // URL: https://www.irs.gov/publications/p596 (дата обращения: 24.09.2026)
12 Налоговый кредит на уход за детьми и иждивенцами // URL: https://www.irs.gov/ (дата обращения: 24.09.2026)
13 Министерство социального развития и семьи Сингапур. Схема детского бонуса // URL: https://www.msf.gov.sg/what-we-do/baby-bonus-scheme (дата обращения: 14.07.2026)
14 Официальный источник: Министерство здравоохранения, труда и благосостояния Японии // URL: https://www.mhlw.go.jp/english/policy/children/index.html (дата обращения: 29.12.2024)
15 Официальный источник: Министерство экономики и финансов Республики Корея // URL: https://english.moef.go.kr/ (дата обращения: 23.09.2026)
16 Организация экономического сотрудничества и развития - межстрановые индикаторы по семейной политике, рождаемости, занятости женщин, расходам на уход за детьми // URL: https://www.oecd.org/ (дата обращения: 28.03.2024)

- на второго ребёнка – 2 800 руб. в месяц;

- на третьего и каждого последующего ребёнка – 6 000 руб. в месяц;

- на каждого ребёнка-инвалида до 18 лет (или инвалида I/II группы до 24 лет при очном обучении) – 12 000 руб. в месяц.

Вычет предоставляется до месяца, в котором доход налогоплательщика, исчисленный нарастающим итогом с начала налогового периода, превысил 450000 рублей. Особенностью является право на двойной вычет для единственного родителя. С 2025 года предусмотрен беззаявительный порядок предоставления вычетов на основании данных работодателя.

Например, при заработной плате родителя 50000 руб. в месяц и наличии двоих детей ежемесячная экономия составляет: (1400 + 2800)×0,13 = 546 руб., годовая экономия – 6552 руб. (до превышения порога дохода).

Семейная налоговая выплата (кешбэк)

С 1 июня 2026 года в России начала действовать новая мера поддержки - семейная налоговая выплата, также называемая «налоговый возврат/кешбэк». Программа позволяет семьям, воспитывающим двух и более детей, вернуть часть уплаченного налога на доходы физических лиц[17].

Условия получения:

- в семье воспитывается минимум двое детей (до 18 лет или до 23 лет при очном обучении);

- родители являются гражданами и налоговыми резидентами Российской Федерации;

- хотя бы один из родителей имеет доход, облагаемый НДФЛ по ставке 13%;

- среднедушевой доход семьи не превышает 1,5 регионального прожиточного минимума;

- отсутствует задолженность по алиментам.

Механизм расчёта: государство пересчитывает НДФЛ по льготной ставке 6% и возвращает разницу между фактически уплаченным налогом по ставке 13% и пересчитанным налогом. Таким образом, сумма к возврату составляет 7% от дохода гражданина, с которого удерживался налог. При заработной плате 45000 руб. в месяц возврат за год составит 37800 руб.

Заявление можно подать с 1 июня по 1 октября 2026 года через портал «Госуслуги», МФЦ или Социальный фонд России. Важно отметить, что самозанятые и индивидуальные предприниматели на специальных налоговых режимах без уплаты НДФЛ права на данную выплату не имеют.

Льготы по имущественным налогам

Система имущественных льгот включает:

- вычет по налогу на имущество физических лиц (статья 403 Налогового кодекса Российской Федерации) в размере кадастровой стоимости 5 кв. м квартиры и 7 кв. м дома на каждого несовершеннолетнего ребёнка;

- уменьшение налоговой базы по земельному налогу (статья 391 Налогового кодекса Российской Федерации) на кадастровую стоимость 600 кв. м одного участка;

- региональные льготы по транспортному налогу. Например, в Москве один из родителей многодетной семьи освобождается от уплаты налога за один автомобиль.

Региональные особенности

Субъекты Российской федерации имеют право устанавливать дополнительные льготы: увеличенные налоговые вычеты, дополнительные льготы по транспортному налогу в рамках региональных программ поддержки семей. В Москве действует освобождение от транспортного налога[18] для одного автомобиля многодетной семьи, в Санкт-Петербурге – льготы по налогу на имущество[19] для многодетных семей.

17 Федеральный закон от 13.07.2024 № 179-ФЗ «О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации» // URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/50822 (дата обращения: 01.01.2026); Постановление Правительства Российской Федерации от 27.12.2025 № 2173 «Об осуществлении ежегодной семейной выплаты гражданам Российской Федерации, имеющим 2 и более детей» // Официальное опубликование правовых актов // URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202512300032 (дата обращения: 01.01.2026)

18 Закон г. Москвы от 09.07.2008 № 33 «О транспортном налоге» // URL: http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&prevDoc=120322435&backlink=1&&nd=120053798 (дата обращения: 01.11.2025)

19 Закон Санкт-Петербурга от 26.11.2014 № 643-109 «О налоге на имущество физических лиц в Санкт-Петербурге» // URL: http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&prevDoc=131004786&backlink=1&&nd=131104514 (дата обращения: 29.11.2024)

Оценка эффективности и перспективы развития действующей в России системы налоговых льгот для семей с детьми

Оценка эффективности налоговых мер требует учёта временного лага между введением стимулов и изменением репродуктивного поведения. Например, непосредственно после введения института материнского капитала (2007 год) Росстат фиксировал рост рождаемости с 1,3 до 1,7 к 2015 году. Однако в последние годы тенденция изменилась: спад рождаемости зафиксирован более чем в 60 регионах.

По данным ВЦИОМ (2024), 84% россиян считают справедливым введение «налогового кешбэка» для семей с двумя и более детьми, а 78% поддерживают прогрессивную шкалу налогообложения[20].

Эксперты–демографы отмечают преимущественно краткосрочный эффект налоговых мер (стимулируют рождение в ближайшие 1-2 года), тогда как экономисты подчёркивают важность сочетания налоговых и социальных мер (доступность детских садов, жилья).

Анализ позволяет выделить следующие системные проблемы российской модели налогового стимулирования:

- ограниченный охват. В основном льготы (за исключением льгот по налогам на имущество) доступны только работающим гражданам, платящим НДФЛ, что исключает из системы налоговых льгот самозанятых, индивидуальных предпринимателей на специальных режимах налогообложения и официально неработающих лиц;

- недостаточный размер. Текущие вычеты по налоговым льготам (1,4–12 тыс. руб.) не покрывают реальных расходов на воспитание и образование ребёнка. Отсутствие ежегодной индексации с учётом инфляции снижает реальную ценность льгот. Кроме того, размер налоговых льгот находится в прямой зависимости от размера дохода налогоплательщика. Соответственно, лица с низким уровнем дохода могут претендовать на меньший размер льгот, чем граждане с высоким уровнем доходов;

- административные барьеры. Сложность оформления и нехватка информации у семей о существующих льготах ограничивают охват получателей;

- региональная неравномерность. Различия в региональных льготах создают дисбаланс в уровне поддержки семей в разных субъектах Российской Федерации;

- запутанность системы. Множество льгот с разными условиями и порядком получения затрудняет их использование семьями.

При подготовке и рассмотрении предложений по совершенствованию и развитию системы налоговых льгот для семей с детьми необходимо учитывать, что введение новых или увеличение размера любых действующих налоговых льгот означает сокращение доходов бюджетов бюджетной системы страны. А в существующих экономических и геополитических условиях необходимо очень осторожно подходить к внедрению любых шагов, ведущих к увеличению бюджетных расходов или к сокращению доходов бюджетов. Поэтому в краткосрочной перспективе видимо акцент должен быть сделан не на фронтальном увеличении размера льгот и вычетов, а на их большей дифференциации в зависимости от дохода и условий жизни семьи, а также на более полной реализации принципа социальной справедливости при предоставлении семьям налоговых льгот.

На основе проведённого анализа могут быть предложены следующие направления совершенствования системы налогового стимулирования рождаемости:

1. Расширение круга получателей. Представляется целесообразным включить самозанятых и индивидуальных предпринимателей, а также ввести социальные вычеты для семей, в которых один из родителей не работает, а занимается воспитанием детей. Также льготы следует распространить на приёмные семьи и опекунов. Данные меры безусловно приведут к росту нагрузки на бюджеты, но будут способствовать обеспечению более полной реализации принципа социальной справедливости.

2. В условиях действия прогрессивной системы налогообложения доходов граждан перспективным направлением совершенствования системы налоговых льгот для семей с детьми особенно в среднесрочной перспективе может стать переход к налогообложению доходов не каждого члена семьи, а совокупного семейного дохода.

20 Всероссийской центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ). Изменения в налоговой системе: оценка граждан // URL: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/izmenenija-v-nalogovoi-sisteme-ocenka-grazhdan (дата обращения: 27.06.2024)

При этом шкала прогрессии должна применяться по отношению к доходу, приходящемуся на каждого члена семьи (совокупный доход делится на количество членов семьи). Реализация данного предложения потребует в современных условиях широкого внедрения цифровых технологий в практику работы налоговых органов представляется реализуемым.

3. Упрощение процедур. Полная автоматизация предоставления стандартных вычетов (без заявлений), предоставление налоговых льгот и вычетов в проактивном режиме, создание единого цифрового портала для подачи всех заявлений на льготы, интеграция данных ФНС России, Социального фонда России и региональных органов.

4. Усиление информационной поддержки. Запуск федеральной кампании по информированию семей о налоговых льготах, организация консультаций в МФЦ и на предприятиях, разработка мобильного приложения с калькулятором налоговых льгот.

5. Интеграция системы налоговых льгот с другими программами, направленными на поддержку семей с детьми. Связывание налоговых льгот с жилищными программами (льготная ипотека для многодетных), координация налоговых мер с региональными программами поддержки семей с детьми.

6. Совершенствование мониторинга и оценки результативности применения системы налоговых льгот. Регулярный анализ влияния налоговых мер на рождаемость, проведение опросов семей о востребованности льгот, корректировка политики на основе данных мониторинга.

7. Стимулирование регионов. Субсидирование регионов, внедряющих эффективные меры поддержки семей с детьми; предоставление субъектам Российской Федерации права увеличивать за счет собственных бюджетных средств увеличивать размер федеральных льгот; создание рейтинга регионов по эффективности демографической политики.

Заключение

Проведённый анализ позволяет сформулировать следующие выводы.

Первое. Налоговые стимулы являются важным и действенным инструментом поддержки семей. Существующие меры (вычеты, кешбэк, имущественные льготы) помогают снизить финансовую нагрузку на семьи, но их влияние на рождаемость без комплексной социальной политики ограничено.

Второе. Российские меры имеют умеренную эффективность. Это связано с рядом особенностей, присущих российской системе налоговых льгот. Ключевыми из них являются – ограниченный охват (только работающие граждане), недостаточный размер льгот по сравнению с реальными расходами на ребёнка (стандартные вычеты дают семьям экономию до 12000 рублей в год на двух детей. Семейная налоговая выплата (с 2026 года) может увеличить поддержку до 37800 руб. в год для семей с двумя детьми при соблюдении всех условий), административные барьеры и низкая информированность семей, региональная неравномерность.

Третье. Международный опыт убедительно демонстрирует, что наиболее эффективны комплексные программы, сочетающие налоговые льготы, прямые денежные выплаты, развитие социальной инфраструктуры (детские сады, школы, медицина) и гибкие формы занятости для родителей.

Четвертое. Демографические тренды требуют долгосрочного подхода. Краткосрочные меры дают временный эффект, тогда как устойчивое повышение рождаемости возможно только при стабильности налоговой и социальной политики, росте доходов населения, улучшении жилищных условий семей и развитии системы образования [2; 4; 5; 7].

Налоговое стимулирование – важный элемент государственной политики поддержки семей и улучшения демографической ситуации. Для достижения устойчивого роста рождаемости необходимо расширить охват и увеличить размеры налоговых льгот, упростить процедуры их получения, интегрировать налоговые меры с социальными программами и обеспечить долгосрочную стабильность политики. Комплексный подход позволит не только поддержать семьи с детьми, но и создать условия для устойчивого демографического развития России в долгосрочной перспективе.

Список источников:

1. Вишневский А.Г. Демографические вызовы России // Издательский дом НИУ ВШЭ, 2017.
2. Колчин А.А. Психологические основы проектной и исследовательской деятельности школьников // Психология обучения. 2012. № 10. С. 34-41. EDN: PCTZRV
3. Майбуров И.А., Соколовская А.М. Теория налогообложения. Продвинутый курс // Юнити-Дана. 2023. - 591 с.
4. Миронова Н.Н., Савченко И.Д. Проблемы управления трудовыми ресурсами // Вестник Национального Института Бизнеса. 2018. № 32. С. 147-152. EDN: GYCWJO
5. Наровский И.В., Ямчук Е.В. Проблемы института семьи и брака как детерминант демографических проблем России // В сборнике: Роль местного самоуправления в развитии государства на современном этапе. Материалы V Международной научно-практической конференции. 2020. С. 156-157. EDN: NHDSFI
6. Пансков В.Г. Налоги и налогообложение: теория и практика // Юрайт. 2022. Том 2. - 475 с. ISBN: 978-5-534-15692-8 EDN: HRWIOG
7. Петрина О.А., Стадолин М.Е. К вопросу об устойчивом развитии сельских территорий // Муниципальная академия. 2021. № 3. С. 164-172. DOI: 10.52176/2304831X_2021_03_164 EDN: YWIFOE

References:

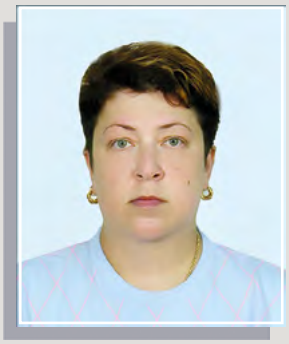
1. Vishnevsky A.G. Demographic Challenges Facing Russia // HSE Publishing House, 2017.
2. Kolchin A.A. Psychological Foundations of Project and Research Activities of Schoolchildren // Psychology of Learning. 2012. No. 10. P. 34-41. EDN: PCTZRV
3. Maiburov I.A., Sokolovskaya A.M. Theory of Taxation: Advanced Course // Unity-Dana. 2023. - 591 p.
4. Mironova N.N., Savchenko I.D. Issues in Labor Resource Management // Bulletin of the National Institute of Business. 2018. No. 32. P. 147-152. EDN: GYCWJO
5. Narovsky I.V., Yamchuk E.V. Issues Regarding the Institution of Family and Marriage as a Determinant of Russia's Demographic Problems // In: The Role of Local Self-Government in State Development at the Present Stage. Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Conference. 2020. P. 156-157. EDN: NHDSFI
6. Panskov V.G. Taxes and Taxation: Theory and Practice // Yurayt. 2022. Vol. 2. - 475 p. ISBN: 978-5-534-15692-8 EDN: HRWIOG
7. Petrina O.A., Stadolin M.E. On the Issue of Sustainable Development of Rural Territories // Municipal Academy. 2021. No. 3. P. 164-172. DOI: 10.52176/2304831X_2021_03_164 EDN: YWIFOE

Статья поступила в редакцию 29.07.2026; принята к публикации 10.10.2026

УДК 336.14:351
DOI: 10.52176/2304831X_2026_05_144
EDN: https://elibrary.ru/hjmaiv

Молодёжная политика России через призму бюджетного планирования

Russia's Youth Policy Through the Prism of Budget Planning



Юлия Аркадьевна Лебедева
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-5264-667X, Web of Science Researcher ID: D-2326-2019, SPIN-код 1877-8538
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: vuchko72@rambler.ru

Yulia A. Lebedeva
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "State University of Management", Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-5264-667X, Web of Science Researcher ID: D-2326-2019, SPIN code 1877-8538
109542, Russia, Moscow, 99 Ryazan Avenue.
email: vuchko72@rambler.ru

© Лебедева Ю.А., 2026
Муниципальная академия, 2026, № 5, с. 144–154.

Аннотация.
Статья рассматривает состояние государственной молодежной политики РФ и особенности её финансирования на этапе запуска национального проекта «Молодежь и дети». Анализ структуры федерального бюджета показывает: денежные потоки всё сильнее концентрируются у Росмолодежи и подведомственных ей операторов. Отдельно изучены расходы Минпросвещения и Минобрнауки. Установлено, что основную долю затрат составляют гранты в форме субсидий, определены их получатели. Автор обосновывает необходимость перехода к экосистемной модели, где результативность оценивается по качественным изменениям, а финансирование напрямую увязывается с конкретным результатом.

Ключевые слова.
Молодежная политика, бюджетное планирование, государственный бюджет, национальные проекты, субсидирование.

Abstract.
The article examines the state of Russian youth policy and its funding at the launch of the national project "Youth and Children." An analysis of the federal budget structure reveals that funding is increasingly concentrated in the Federal Agency for Youth Affairs and its subordinate operators. The expenditures of the Ministry of Education and Science are examined separately. It is established that the bulk of these expenditures are made up of grants in the form of subsidies, and their recipients are identified. The author argues for the need to transition to an ecosystem model, where performance is assessed based on qualitative changes, and funding is directly linked to specific results.

Keywords.
Youth policy, budget planning, state budget, national projects, subsidization.

Введение

Молодежная политика, закреплённая Конституцией в числе неотъемлемых направлений государственной деятельности, на практике сталкивается с существенным ограничением: её реализация редко выходит за пределы компетенции отдельных ведомств. Декларируемый межотраслевой подход оборачивается разрозненными действиями различных органов власти, а согласованная координация между ними остаётся труднодостижимой задачей. Между тем молодое поколение представляет собой ключевой ресурс развития государства и отдельных территорий - именно от него во многом зависит их будущее положение.

Финансирование молодёжной политики нельзя сводить к решению текущих, сиюминутных проблем. Речь идёт о стратегических инвестициях в настоящее и будущее национальной экономики. Именно такое понимание расходов формирует основу финансово-экономического обеспечения, без которого результативная реализация государственной молодёжной политики теряет всякий смысл.

Остаточный принцип финансирования молодёжных программ, к сожалению, привёл к неблагоприятным демографическим последствиям - следствию недостаточного ресурсного обеспечения социальной политики в данной сфере. Рыночные отношения при этом меняют характер государственных вложений, придают им альтернативные формы и способствуют повышению эффективности отраслевого управления, что, как представляется, открывает новые возможности для пересмотра существующих подходов.

Теоретические исследования

В условиях современности государственная молодежная политика занимает одно из центральных мест среди приоритетов любой страны, ориентированной на социальное развитие [3].

Надо заметить, что в политической науке уже накоплен достаточный пул определений молодежной политики. Так, например, В.Г. Гречихин понимает под молодежной политикой «целый комплекс различных мер экономической, социальной, правовой, научной и кадровой направленности, ориентированных на создание необходимых условий для определения и выбора молодежью своего пути» [2]. З.Г. Харисова определяет молодежную политику как «стимулирование творческой активности, создание условий для самореализации и саморазвития молодежи с помощью поддержки со стороны общественных организаций, государства и общества в целом» [6]. Также нельзя обойти вниманием легальное определение молодежной политики, содержащееся в федеральном законе «О молодежной политике в Российской Федерации»[1]. Законодатель понимает под

1 Федеральный закон от 30.12.2020 N 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_372649/ (дата обращения 25.08.2026)

молодежной политикой «комплекс мер нормативно-правового, финансово-экономического, организационно-управленческого, информационно-аналитического, кадрового, научного и иного характера, ...направленных на создание условий для развития молодежи, ее самореализации в различных сферах жизнедеятельности» [4].

Как справедливо отмечает Е.А. Тимофеева, «в настоящее время все демократические страны для стабилизации социальной обстановки изучают и разрабатывают новейшие подходы к осуществлению государственной молодежной политики» [5]. Это обусловлено тем, что грамотно выстроенные и последовательно реализуемые меры в данной сфере не только обеспечивают преемственность поколений и сглаживают существующие между ними противоречия, но и свидетельствуют о нацеленности государственной системы на долгосрочную перспективу, а также служат основой для устойчивого сохранения сложившегося политического уклада.

Правовая база в сфере молодёжной политики насчитывает значительное количество нормативных документов, однако их охват различных направлений существенно разнится. Подобная неравномерность, открывает перспективы для упорядочения и приведения нормативной системы в более структурированный вид. В качестве приоритетных задач следует обозначить устранение внутренних противоречий между существующими правовыми актами, а также разработку механизмов, способных повысить эффективность взаимодействия между всеми вовлечёнными сторонами.

Основная часть

К 2025 году российская государственная молодежная политика подошла к критической точке видимой институциональной зрелости и скрытой содержательной стагнации. С одной стороны, создана одна из самых разветвленных в мире систем нормативного и финансового обеспечения: действует новая редакция основ государственной молодежной политики до 2030 года (Стратегия ГМП[2]), а совокупные расходы на федеральный проект «Молодежь России» в 2021-2024 гг. приблизились к полтриллиону рублей (Паспорт федерального проекта «Молодежь России»[1]). С другой — данные комплексного исследования Центра социологических исследований РАНХиГС «Молодежь России-2024» показывают, что индекс вовлеченности молодых людей (18-35 лет) в государственные программы поддержки составляет лишь 29 пунктов из 100 возможных. При этом запрос на системные изменения со стороны самой молодежи резко возрос: 68% респондентов указывают на необходимость не разовых мер, а создания устойчивых возможностей для профессиональной и социальной реализации по месту жительства [1].

Методологический кризис в государственной молодёжной политике проявляется в разрыве между колоссальными финансовыми вложениями и весьма скромной отдачей с точки зрения качества. Узкий круг тех, кто реально выигрывает от проводимых мероприятий, никак не соответствует объёму израсходованных ресурсов.

Принципиально важно понять: точечные улучшения отдельных элементов этой системы не способны решить проблему. Пересмотру подлежит сама логика, лежащая в основе работы с молодёжью. Охват участников не может оставаться самоцелью: взамен нужны механизмы, реально позволяющие молодым людям раскрыть свой потенциал и прочно закрепиться во взрослой жизни, с обязательной поправкой на особенности каждого отдельного региона. Речь, по сути, идёт о замене количественной парадигмы парадигмой капитализации человеческого потенциала.

Для того чтобы точнее раскрыть содержание этого противоречия, сопоставим два принципиально различных подхода - традиционную модель, построенную вокруг отдельных событий, и современную концепцию, опирающуюся на принципы экосистемного мышления, табл. 1.

Системные дисфункции государственной молодёжной политики - бюджетная асимметрия, региональное неравенство и кадровый тупик - вырастают из фундаментальных просчётов в управленческой пара-

2 Распоряжение Правительства РФ от 17.08.2024 N 2233-р «Об утверждении Стратегии реализации молодежной политики в Российской Федерации на период до 2030 года» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_484654/ (дата обращения 25.08.2026)

Таблица 1

Сравнительная характеристика моделей реализации государственной молодежной политики [1]

Критерий/ Параметр	Традиционная событийно-отчетная модель (2020-2024)	Перспективная экосистемная модель (2025-2030)
Целеполагание	Количественные показатели: число мероприятий, охват участников, объем освоенных средств	Качественные изменения: снижение молодежной безработицы, рост числа стартапов, увеличение доли молодежи в реальных бюджетах регионов
Ключевые стейкхолдеры	Орган по делам молодежи, подведомственные учреждения, «проверенные» НКО	Межведомственная проектная команда (ЦУМВ), бизнес (как работодатель и инвестор), вузы, сами молодые люди
Финансовый механизм	Сметное финансирование мероприятий. Оценка по факту освоения	Финансирование результатов (RBF). Гранты и субсидии выдаются под достижение конкретных общественно значимых целей (например, трудоустройство 100 человек)
Основные инструменты	Форумы, конкурсы грантов на мероприятия, слеты, фестивали	Карьерные хабы, акселераторы, цифровая платформа-навигатор, молодежные жилые кластеры, фонды прямых микрозаймов
Роль молодежи	Объект воздействия, пассивный участник/зритель, респондент опросов	Соавтор политики, соуправляющий ресурсами (через РВ), потребитель персонализированных сервисов, внутренний аудитор эффективности
Ключевой показатель успеха	«Проведено 50 мероприятий с общим охватом 10 000 человек»	«За 2 года в регионе создано 500 новых высокотехнологичных рабочих мест для молодежи, 30% из которых — в малых городах»
Коммуникационная стратегия	Трансляция через официальные СМИ и сайты. Акцент на отчетности перед вышестоящим органом	Комьюнити-менеджмент в социальных сетях и мессенджерах. Акцент на диалоге и решении конкретных проблем, публикуемых на краудсорсинговых платформах
Риски модели	Рост цинизма и недоверия молодежи, «выгорание» активного ядра, неэффективное расходование бюджетных средств	Сопротивление бюрократического аппарата, высокие требования к компетенциям управленцев, необходимость изменения законодательства о госзакупках и бюджетировании

дигме, а потому точечными мерами устранены быть не могут. Сравнительный анализ подтверждает именно это: перед нами не отдельные недоработки, а глубинные противоречия, заложенные в самой системе.

В таком контексте переход к экосистемной модели следует понимать не как постепенное улучшение уже действующих механизмов, а как принципиальную смену логики управления. Одномоментно подобная трансформация не совершается: она требует поэтапных и взаимосвязанных преобразований сразу в административной, финансовой и культурной сферах.

Разобраться в том, как формируются и распределяются бюджетные средства в молодёжной политике, невозможно без обращения к структуре соответствующего бюджета - его разделам, государственным программам и национальным проектам.

Действующая в России Стратегия молодёжной политики рассчитана на период до 2030 года. Основанием для её разработки послужили поручения, сформулированные по итогам заседания Государственного Совета Российской Федерации[3].

Источниками финансирования Стратегии служат как средства бюджетной системы страны, так и внебюджетные ресурсы, привлекаемые, в частности, через механизмы государственно-частного партнёрства с соблюдением требований действующего законодательства.

Средства региональных бюджетов субъектов Российской Федерации идут на выполнение проектов в области молодёжной политики и на исполнение расходных обязательств, которые возникают по согла-

3 Распоряжение Правительства РФ от 17.08.2024 N 2233-р «Об утверждении Стратегии реализации молодежной политики в Российской Федерации на период до 2030 года» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_484654/ (дата обращения 25.08.2026)

шениям о межбюджетных трансфертах, заключённым с федеральными органами исполнительной власти. Мероприятия национального проекта «Молодёжь и дети», в свою очередь, финансируются из федерального бюджета.

К выполнению Стратегии, помимо бюджетных источников, могут подключаться и коммерческие структуры, в том числе на условиях государственно-частного партнёрства. Так формируется внебюджетная часть финансового обеспечения; она носит дополнительный характер и охватывает как саму Стратегию, так и национальный проект «Молодёжь и дети».

Особого упоминания заслуживает действующий сегодня национальный проект «Молодёжь и дети». По существу он представляет собой преобразованную прежнюю программу «Молодёжь России», которая с 2025 года вошла в обновлённую систему государственной политики под новым наименованием. Главная задача проекта - воспитание нового поколения граждан России, отличающихся высокими нравственными качествами, патриотическими убеждениями и чувством ответственности; в конечном итоге это призвано укрепить суверенитет страны, повысить её конкурентоспособность и обеспечить дальнейшее поступательное развитие. Бюджет национальной программы представлен в табл. 2.

В состав НП «Молодёжь и дети» входят следующие федеральные проекты:

- Россия – страна возможностей;
- Мы вместе;
- Россия в мире;
- Всё лучшее детям;
- Ведущие школы;
- Педагоги и наставники;
- Создание сети современных кампусов;
- Университеты для поколения лидеров;
- Профессионалитет.

Практически единственным источником финансирования является федеральный бюджет, на который приходится свыше 93% всех вложений, как прямых, так и косвенных. В обновлённом перечне национальных проектов «Молодёжь и дети» относится к числу самых затратных. Согласно паспорту проекта, объём финансирования будет планомерно увеличиваться вплоть до 2030 года, а это даёт устойчивую опору для долгосрочного планирования и регионам, и частному бизнесу - в частности, появляется возможность прогнозировать концессионные возвраты инвестиций. Такой подход заметно снижает вероятность кассовых разрывов при реализации проекта.

Данные об исполнении НП за 2025 год пока отсутствуют; вместе с тем эффективность Государственной программы «Разви-

Таблица 2

Финансовое обеспечение национального проекта «Молодежь и дети»

Источники финансового обеспечения	Объем финансового обеспечения по годам реализации (млрд. руб.)						Всего (млрд. руб.)
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
ИТОГО ПО НАЦИОНАЛЬНОМУ ПРОЕКТУ:	536,8	605,3	605,1	665,6	669,7	695,4	3 778
в том числе: федеральный бюджет	467,2	559,8	563,6	637	640,7	662,8	3 531
бюджеты государственных внебюджетных фондов Российской Федерации	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
консолидированные бюджеты субъектов Российской Федерации	293,1	307,4	317,5	381,5	381,5	397,5	2 078
бюджеты территориальных государственных внебюджетных фондов	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
внебюджетные источники	52,1	26,2	20,4	21,6	22	23,7	166
в том числе: средства Фонда национального благосостояния	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

*Источник: составлено автором с использованием данных Паспорта национального проекта «Молодежь и дети»[4]

4 Паспорт национального проекта «Молодежь и дети» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_510353/ (дата обращения: 27.08.2026)

тие образования» в целом оценивается на уровне 95,8%.

В целом источниками финансирования государственной молодежной политики в Российской Федерации выступают средства федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов, предусмотренные для участия в реализации государственной молодежной политики; добровольные имущественные взносы физических и юридических лиц; иные источники, не запрещенные законодательством Российской Федерации. Что касается расходов на бюджетные инвестиции, то они закладываются в соответствующий бюджет при условии их включения в федеральную целевую программу или региональную целевую программу либо на основании решения федерального органа исполнительной власти, органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации или органа местного самоуправления.

На фоне федерального бюджета в целом затраты на молодёжную сферу выглядят довольно скромно. Вместе с тем финансирование устойчиво растёт: в предыдущие периоды выделяемые суммы были заметно меньше сегодняшних. На 2026 год по бюджетному подразделу 0707 «Молодёжная политика» в составе раздела 07 «Образование» предусмотрено 78,4 млрд рублей, то есть менее 0,18 % совокупного объёма федерального бюджета; уже одна эта цифра наглядно показывает, какое место фактически занимает данное направление в общей системе государственных расходов страны, табл. 3.

Примечательно, что рост финансирования молодежной политики поначалу сопровождался снижением кассового исполнения по названному подразделу бюджета: 94,5 % в 2018 году, 95,9 % в 2019 году, 82,4 % в 2020 году и 83,1 % в 2021 году. Начиная же с 2022 года фактические значения существенно превышали запланированные.

В 2026 году расходы по подразделу «Молодежная политика» предусмотрены в бюджетах четырех федеральных ведомств, табл. 4.

Таблица 3

Объемы реальных и плановых расходов федерального бюджета на молодежную политику за 2018-2028 гг.

Период	Плановые значения, млрд. руб.	Исполнено фактически, млрд. руб.	Доля исполнения
2018	5,29	5,0	94,5
2019	10,15	9,73	95,9
2020	18,47	15,22	82,4
2021	34,3	28,5	83,1
2022	42,6	51	119,7
2023	57,2	60,9	106,4
2024	56,1	55,9	99,6
2025	70,9	-	-
2026	78,4	-	-
2027	77,1	-	-
2028	77,6	-	-

*Источник: составлено автором

Таблица 4

Объемы федерального бюджета различных ведомств в 2026 г.

Ведомство	Бюджетные средства (тыс. руб.)
Министерство просвещения	1 527 752,6
Министерство науки и высшего образования	439 129,7
Федеральное агентство по делам молодежи	75 973 861,5
Федеральное агентство по делам СНГ, соотечественников, проживающих за рубежом, и по международному гуманитарному сотрудничеству (Россотрудничество)	497 180,3

*Источник: составлено автором

Наибольшая часть средств подраздела 0707 сосредоточена у Федерального агентства по делам молодежи (Росмолодежь) - почти 76 млрд из 78,4 млрд. рублей (96,8 %). На втором месте находится Минпросвещения, чей бюджет составляет 1,5 млрд. рублей (7,8 %).

Представленные графики (рисунки 1-3) наглядно показывают, что в 2022–2026 годах финансирование молодёжной политики в России переживает кардинальные перемены. Обращает на себя внимание то, что три ведомства, работающие в рамках одного и того же раздела бюджетной классификации, движутся по принципиально расходящимся траекториям - именно поэтому общая картина оказывается столь показательной и даже драматичной.

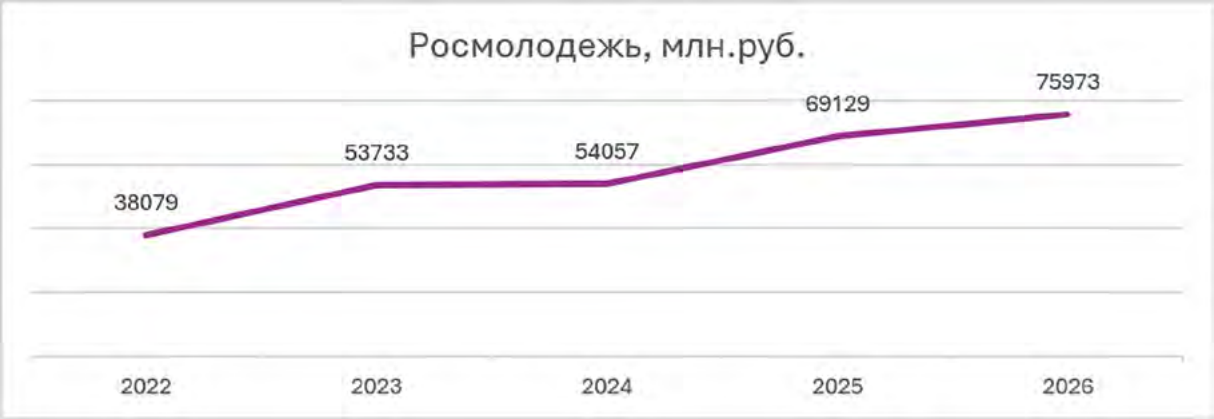


Рисунок 1. Бюджет Федерального агентства по делам молодежи по разделу «Молодежная политика»

*Источник: составлено автором



Рисунок 2. Бюджет Министерства просвещения по разделу «Молодежная политика»

*Источник: составлено автором

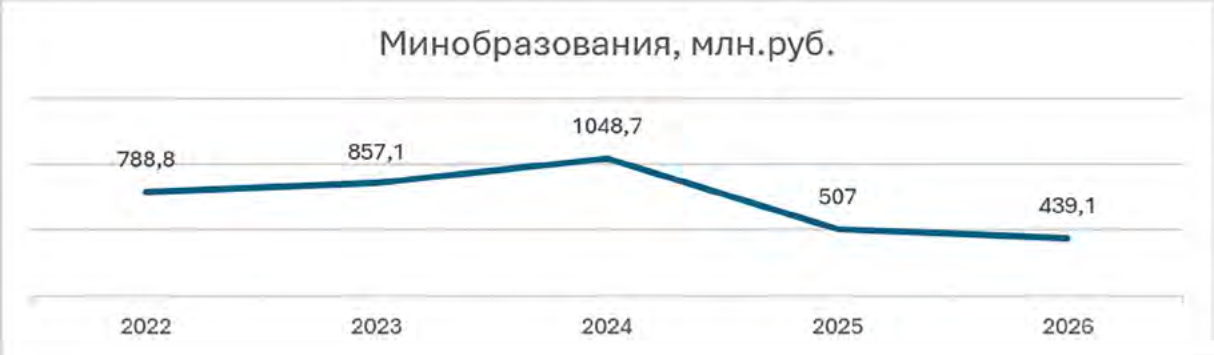


Рисунок 3. Бюджет Министерства науки и высшего образования по разделу «Молодежная политика»

*Источник: составлено автором

Центральное место в этой системе принадлежит Росмолодёжи: на протяжении всего рассматриваемого периода её бюджетные ассигнования неуклонно росли и удвоились - с 38 млрд рублей в 2022 году до 76 млрд рублей к 2026-му. Именно это ведомство, следовательно, образует основу всей архитектуры финансирования отрасли.

За четыре года объём финансирования молодёжной политики претерпел заметную трансформацию: ресурсы, направляемые Росмолодёжи, увеличились почти вдвое, причём наиболее интенсивный рост пришёлся на 2024-2025 годы. Подобная динамика не случайна. Она отражает переход ведомства от координирующей роли к статусу полноценного финансового центра отрасли, где сосредотачивается основная масса средств.

Закрепление за Росмолодёжью функции ключевого проводника государственной молодёжной политики подтверждается не только цифрами, но и логикой перераспределения полномочий. Вопросы социального, гражданского и патриотического воспитания молодёжи всё более отчётливо передаются специализированной структуре, тогда как профильные министерства - Минпросвещения и Минобрнауки - сосредотачиваются на своих непосредственных задачах. Такое разграничение выглядит как целенаправленный процесс, а не стихийное явление.

Бюджет Минпросвещения в молодёжной сфере сократился примерно на две трети: с 2,9 млрд рублей до уровня ниже 1 млрд. У Минобрнауки картина иная, но итог схожий - заметный подъём финансирования в 2024 году сменился резким падением. Оба ведомства демонстрируют общую тенденцию последовательного ухода из молодёжной сферы, что позволяет говорить о системном характере изменений, а не о частных колебаниях бюджета.

Стягивание управления молодёжной политикой к единому центру повышает управляемость всей системы. Однако концентрация ресурсов порождает и новые уязвимости, создавая риск монополизации повестки. Сжатие ведомственных бюджетов может означать, что молодёжное направление в науке и образовании перестаёт быть самостоятельной расходной категорией: оно либо растворяется в крупных федеральных программах, либо переходит в ведение Росмолодёжи.

Кратный рост финансирования Росмолодёжи подтверждает сохранение стратегического интереса государства к работе с молодым поколением. Меняется, по сути, не сам интерес государства, а инструмент его реализации, проходящий институциональную трансформацию.

В разрезе государственных программ финансирование по подразделу 0707 распределено между 3 госпрограммами, однако распределение это крайне неравномерно: подавляющая часть ассигнований - 99,6%, или 78,1 млрд рублей - сосредоточена в ГП «Развитие образования».

По объёму запланированных бюджетных расходов в рамках государственных программ Росмолодежь стабильно удерживает первое место среди ведомств. Устойчивый рост финансирования по подразделу 0707 «Молодежная политика», наблюдаемый с 2018 года, прямо обусловлен параметрами действующей госпрограммы: её обновлённая редакция, утверждённая в конце 2017 года, предусматривала в числе прочего существенное наращивание средств на мероприятия в области молодёжной политики. История самой программы «Развитие образования» при этом начинается ещё с 2012 года.

Из прочих программ следует выделить ГП «Реализация государственной национальной политики» с объёмом финансирования 30,3 млн. руб., а также ГП «Социально-экономическое развитие Калининградской области», на которую приходится 255,8 млн. руб.

Анализ распределения средств по разделу 0707 федерального бюджета в 2018–2026 годах говорит о серьёзном пересмотре приоритетов. Ранее финансирование молодёжной сферы было рассредоточено по нескольким направлениям - федеральным проектам «Цифровая культура», «Социальная активность», «Социальные лифты для каждого» и «Патриотическое воспитание граждан РФ», которые входили соответственно в национальные проекты «Культура» и «Образование». Сегодня ситуация принципиально иная: на первый план вышло патриотическое воспитание российских граждан, а вместе с ним —

комплекс новых инициатив, реализуемых в рамках национального проекта «Молодёжь и дети».

Росмолодежь и Минпросвещения России сохраняют за собой функции распорядителей значительной доли ассигнований по разделу 0707, однако принципиальным отличием стала их строгая ориентация на измеримые результаты: развитие волонтёрского движения, формирование молодёжных коворкинг-пространств и масштабирование грантовых механизмов поддержки.

Другие профильные государственные программы (например, «Социально-экономическое развитие Калининградской области» или «Реализация государственной национальной политики») продолжают включать в себя отдельные мероприятия по молодежной политике, однако их бюджеты носят точечный, регионально-ориентированный характер и существенно уступают по масштабам федеральному финансированию в рамках нового национального проекта «Молодежь и дети».

Также следует отметить, что при анализе бюджета на молодежную политику, субсидии занимают подавляющую долю в структуре расходов. Примечательно, что ведомства, распоряжающиеся бюджетными средствами, фактически выполняют лишь роль посредников: они не направляют финансы на собственные нужды, а перераспределяют их в пользу получателей. При этом последние далеко не всегда являются конечными потребителями в цепочке прохождения бюджетных средств.

Следует учитывать, что на сегодняшний день возможности для углублённого изучения субсидиарных расходов бюджета остаются существенно ограниченными. Вместе с тем круг получателей по значительной части субсидий поддаётся установлению непосредственно на основании федерального бюджета: соответствующая информация зафиксирована в целевых статьях расходов бюджетных документов.

При проведении анализа было установлено, кому достаются наиболее крупные субсидии в рамках подраздела 0707 «Молодежная политика». В их число в 2026 году входят следующие организации:

- АНО «Россия - страна возможностей»;
- АНО «Таврида.Арт»;
- ООО «Российский Союз Молодежи»;
- Президентский фонд культурных инициатив;
- АНО «Институт развития интернета»;
- Общероссийская общественно-государственная просветительская организация «Российское общество «Знание» и пр.

Финансирование АНО «Россия – страна возможностей» сохраняет лидирующие позиции среди расходных статей подраздела 0707 на протяжении 2025–2026 годов, демонстрируя высокую устойчивость. Миллиарды рублей совокупных субсидий складываются из поддержки таких крупных инициатив, как конкурсы «Лидеры России», «Твой ход» и «Другое дело». Например, центр «Мастерская управления «Сенеж»» в Подмосковье вместе с профильными мероприятиями получит в 2026 году более 1,2 млрд рублей только в рамках этой статьи финансирования.

К 2026 году безусловным лидером среди получателей государственных субсидий в области молодёжной политики и просветительской деятельности оказалось АНО «Институт развития интернета». Финансирование этой структуры претерпело колоссальные изменения: если в начале десятилетия речь шла о нескольких миллиардах рублей в год, то теперь объём выделяемых средств достиг беспрецедентной отметки в 25,9 млрд рублей. Направляются эти ресурсы на реализацию проектов, связанных с производством и продвижением государственного контента в интернет-пространстве, ориентированного на формирование гражданской идентичности и укрепление духовно-нравственных ориентиров у россиян, прежде всего у молодого поколения.

Финансирование через конкурсы и гранты среди создателей медиапродуктов — такова рабочая схема АНО «Институт развития интернета», определяющая особый характер освоения бюджетных средств по соответствующим статьям. Государство существенно увеличило заказ на производство цифрового контента патриотической и просветительской направленности, что и повлекло за собой столь заметное увеличение объёма субсидий.

Расходы по рассматриваемым бюд-

жетным статьям в целом осваиваются в плановом порядке. Вместе с тем часть ассигнований по объективным причинам переходит на следующий год, что связано главным образом с календарём проведения очных образовательных смен и установленными сроками конкурсных процедур.

Завершение производственных этапов и подписание актов выполненных работ нередко не укладываются в намеченные сроки, вследствие чего часть бюджетных ассигнований переносится на последующие периоды. Поскольку производство контента занимает длительное время, а конкурсные процедуры состоят из множества последовательных стадий, финансирование в итоге расходуется неравномерно и оказывается растянутым во времени.

АНО «Таврида.Арт», в свою очередь, обеспечивает работу арт-кластера «Таврида» и в 2026 году получает порядка 1,09 млрд рублей на образовательные заезды, фестивали и развитие инфраструктуры; при этом организация сохраняет кадровую преемственность с подведомственными учреждениями Росмолодежи. Во главе её стоят специалисты с многолетним опытом работы в структурах федерального агентства по делам молодежи, благодаря чему между грантодателями и ключевыми операторами молодежной политики поддерживается тесная координация.

Устойчивые кадровые и организационные связи с федеральными структурами прослеживаются и у других крупных получателей субсидий по подразделу 0707.

Заключение

О том, что государство делает очевидную стратегическую ставку на работу с молодым поколением, убедительно говорят и сосредоточение подавляющей части бюджетных средств в структурах Росмолодёжи, и запуск амбициозного национального проекта «Молодёжь и дети». Однако, несмотря на быстро растущее финансирование, подлинный интерес молодых людей к реализуемым программам остаётся невысоким. Такой разрыв между объёмом вложенных ресурсов и фактическим откликом аудитории указывает на то, что отечественная молодёжная политика подошла к своеобразному переломному моменту, когда сама логика взаимодействия власти и молодёжи нуждается в переосмыслении.

Молодым людям нужны не разовые акции и событийные форматы, а устойчивая среда, в которой возможны карьерный рост и полноценная жизнь в родных регионах; именно этого действующая государственная политика обеспечить не может.

Изучение бюджетной архитектуры обнаруживает глубинные структурные дисфункции, и главная из них - перенос фокуса расходов на идеологический и просветительский контент в ущерб прикладному развитию человеческого капитала. Направление средств по каналу субсидий крупным федеральным операторам (таким как АНО «ИРИ», «Россия - страна возможностей», «Таврида.Арт») порождает риски монополизации повестки и отрыва от локальных потребностей. Одновременное сворачивание молодежных статей расходов в Минпросвещения и Минобрнауки подтверждает, что молодежная политика изолируется в узковедомственный трек; тем самым разрушается заявленный межотраслевой характер и снижается эффективность использования бюджетных средств.

Сосредоточение информационной повестки у единого оператора несёт риск отрыва от реальных потребностей регионов и локальных сообществ. Наряду с этим анализ расходных статей бюджета вскрывает глубокие структурные диспропорции: акцент всё явственнее переносится на идеологическое просвещение, тогда как инвестиции в практическое развитие кадрового потенциала неуклонно уходят на второй план. Дополнительным подтверждением этой тенденции служит урезание бюджетов Министерства просвещения и Министерства науки и высшего образования. Итогом становится постепенное превращение молодёжной политики в узкоотраслевую сферу компетенции одного ведомства, которая утрачивает заявленный межсекторальный характер, а вместе с ним и эффективность расходования государственных средств.

Список источников:

1. Бикин К. В., Питилимов А. Н. Государственная молодежная политика на современном этапе развития Российской Федерации: проблемы и перспективы // Вестник науки.. 2026. №4 (97) Том №3. С. 547-558. EDN: CTEISM
2. Гречихин В.Г. Современная молодежная политика в России // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2021. № 5. С. 18-21. DOI: 10.23672/g2393-1834-5732-w EDN: AFBBRK
3. Зотов В. Б., Свиридова П. А. Совершенствование реализации государственной молодёжной политики в субъекте Российской Федерации на примере Тульской области // Муниципальная академия. 2023. № 4. С. 282-288. DOI: 10.52176/2304831X_2023_04_282 EDN: HYTVPO
4. Зубов В.В. Молодежная политика современной России сквозь призму ценностного измерения // Власть. 2024. №2. С. 105-110. DOI: 10.24412/2071-5358-2024-2-105-110 EDN: IXIOTS
5. Тимофеева Е.А. Теоретико-методологические основы изучения государственной молодежной политики в условиях развития демократического государства. - Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2023. Т. 13. № 4. С. 40-46. DOI: 10.26794/2226-7867-2023-13-4-40-46 EDN: WAFOXR
6. Щедрова Г. П. Молодежная политика в современной России: вызовы и тенденции // Власть. 2025. №2. С. 80-85. DOI: 10.24412/2071-5358-2025-2-80-85 EDN: OOQMGJ

References:

1. Bikin K. V., Pitilimov A. N. State Youth Policy at the Current Stage of the Russian Federation's Development: Problems and Prospects // Vestnik Nauki. 2026. No. 4 (97), Vol. 3. Pp. 547–558. EDN: CTEISM
2. Grechikhin V. G. Modern Youth Policy in Russia // Humanities, Socio-Economic and Social Sciences. 2021. No. 5. Pp. 18–21. DOI: 10.23672/g2393-1834-5732-w EDN: AFBBRK
3. Zotov V. B., Sviridova P. A. Improving the Implementation of State Youth Policy in a Constituent Entity of the Russian Federation: The Case of the Tula Region // Municipal Academy. 2023. No. 4. Pp. 282–288. DOI: 10.52176/2304831X_2023_04_282 EDN: HYTVPO
4. Zubov V. V. Youth Policy in Modern Russia Through the Prism of the Value Dimension // Vlast. 2024. No. 2. Pp. 105–110. DOI: 10.24412/2071-5358-2024-2-105-110 EDN: IXIOTS
5. Timofeeva E. A. Theoretical and Methodological Foundations for Studying State Youth Policy in the Context of Democratic State Development. — Humanities. Bulletin of the Financial University. 2023. Vol. 13. No. 4. Pp. 40–46. DOI: 10.26794/2226-7867-2023-13-4-40-46 EDN: WAFOXR
6. Shchedrova G. P. Youth Policy in Modern Russia: Challenges and Trends // Vlast. 2025. No. 2. Pp. 80–85. DOI: 10.24412/2071-5358-2025-2-80-85 EDN: OOQMGJ

Статья поступила в редакцию 29.08.2026; принята к публикации 10.10.2026

Научный информационно-аналитический журнал
МУНИЦИПАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ

УДК 342.5
DOI: 10.52176/2304831X_2026_05_155
EDN: https://elibrary.ru/hgqjtu

Инфраструктура государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в Ставропольском крае: состояние и направления развития

State Support Infrastructure for Small and Medium-Sized Enterprises in Stavropol Krai: Current Status and Development Directions



Михаил Михайлович Кислицкий
Федеральное государственное бюджетное учреждение «Российский институт стандартизации», доктор экономических наук, научный сотрудник. https://orcid.org/0000-0001-6413-61246 Web of Science Researcher ID: F-7120-20176, SPIN-код: 2643-20896, AuthorID: 672617
117218, Россия, Москва, Нахимовский проспект 31, к2.
e-mail: mmk-sience@yandex.ru

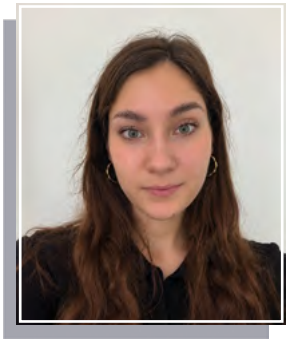
Mikhail M. Kislitskiy
Federal State Budgetary Institution "Russian Institute of Standardization", Doctor of Economics, Researcher. https://orcid.org/0000-0001-6413-61246 Web of Science Researcher ID: F-7120-20176, SPIN-code: 2643-20896, AuthorID: 672617
117218, Russia, Moscow, Nakhimovsky Prospekt 31, к2.
e-mail: mmk-sience@yandex.ru

© Кислицкий М.М., Поляков М.Б., Борис А.Д., 2026



Михаил Борисович Поляков
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент кафедры государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8907-7298, SPIN-код: 9188-8882, AuthorID: 944394.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: polyakov-mb@mail.ru

Mikhail B. Polyakov
FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor of the Department of Public and Municipal Administration, PhD in Economics, ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8907-7298, SPIN-code: 9188-8882, AuthorID: 944394.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: polyakov-mb@mail.ru



Анастасия Дмитриевна Борис
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», магистрант, ORCID: https://orcid.org/0009-0002-1256-3233, SPIN-код: 6775-1780, AuthorID: 1308844.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
email: anastasia_boris@mail.ru

Anastasiia D. Boris
FSBEI HE «State University of Management», Master's student, ORCID: https://orcid.org/0009-0002-1256-3233, SPIN-код: 6775-1780, AuthorID: 1308844.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
email: anastasia_boris@mail.ru

Аннотация.

В статье рассматривается состояние инфраструктуры государственной поддержки малого и среднего предпринимательства в Ставропольском крае в условиях современных экономических и геополитических вызовов. Цель исследования заключается в анализе действующей системы поддержки предпринимательства и определении направлений ее дальнейшего развития. В работе использованы системный и институциональный подходы, методы анализа нормативно-правовых документов и статистических данных, а также результаты социологического опроса населения. Выявлены основные тенденции развития сектора малого и среднего предпринимательства и ключевые барьеры, препятствующие его развитию. Предложены направления совершенствования инфраструктуры государственной поддержки, связанные с цифровизацией, развитием кадрового потенциала и снижением административных барьеров.

Ключевые слова.

Малое и среднее предпринимательство, государственная поддержка, инфраструктура поддержки МСП, Ставропольский край, Гарантийный фонд, микрофинансирование, импортозамещение, санкции, центр «Мой бизнес», экспортная поддержка, социологический опрос.

Abstract.

The article examines the current state of the infrastructure for government support of small and medium-sized enterprises in the Stavropol Territory amid contemporary economic and geopolitical challenges. The purpose of the study is to analyse the existing system of entrepreneurial support and identify directions for its further development. The study employs systemic and institutional approaches, methods of analysing regulatory and legal documents and statistical data, as well as the results of a sociological survey of the population. The main trends in the development of the small and medium-sized enterprise sector and the key barriers hindering its growth are identified. The article proposes directions for improving the government support infrastructure, including digitalisation, human capital development, and the reduction of administrative barriers.

Keywords.

Small and medium enterprise, state support, infrastructure for supporting SMEs, Stavropol Territory, Guarantee Fund, microfinance, import substitution, sanctions, center «My business», export support, sociological survey.

Финансирование: исследование проведено авторским коллективом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Государственный университет управления» при поддержке Российского научного фонда в рамках реализации научного проекта № 24-18-00722 на выполнение научно-исследовательской работы на тему: «Социально-экономическая и политико-административная трансформация современного Юга России. «Новые» и «старые» регионы: сравнительный исторический анализ и перспективы развития».

Введение

Малое и среднее предпринимательство выступает значимым фактором социально-экономического развития регионов, обеспечивая занятость населения, насыщение потребительского рынка, формирование конкурентной среды и налоговые поступления в бюджеты всех уровней. В условиях геополитической нестабильности, связанной с проведением специальной военной операции и беспрецедентным санкционным давлением на российскую экономику, роль МСП существенно возрастает. Именно малые и средние предприятия демонстрируют наибольшую гибкость в адаптации к меняющимся условиям, способны оперативно перестраивать производственные цепочки и осваивать новые рыночные ниши, образующиеся в результате ухода зарубежных компаний.

Ставропольский край относится к числу регионов с выраженной аграрно-индустриальной специализацией, что накладывает отпечаток на структуру предпринимательского сектора и определяет приоритетные направления его поддержки. Региональная инфраструктура поддержки МСП формировалась поэтапно с момента принятия базового краевого закона в 2008 году[1] и к настоящему времени представляет собой разветвленную систему организаций и инструментов, охватывающих финансовую, имущественную, информационную, консультационную и образовательную составляющие.

Цель настоящего исследования – комплексный анализ состояния инфраструктуры государственной поддержки МСП в Ставропольском крае и определение направлений ее развития с учетом современных внешнеэкономических и геополитических вызовов.

Проблематика государственной поддержки малого и среднего предпринимательства на региональном уровне имеет глубокие теоретические корни. Фундаментальные основы теории предпринимательства заложены в трудах Й. Шумпетера, рассматривавшего предпринимателя как ключевого агента экономического развития через механизм «созидательного разрушения» [17]. Концептуальные подходы к стратегированию регионального развития, имеющие прямое отношение к проектированию систем поддержки МСП, развиты в работах В.Л. Квинта, сформировавшего методологию стратегирования как системного процесса планирования долгосрочного развития территориальных образований [4]. В рамках данной методологической школы вопросы стратегирования социально-экономического развития исследовались А.А. Козыревым [5], концепции стратегии развития регионов – И.В. Новиковой [9], проблемы выбора стратегических приоритетов – М.К. Алимурадовым [1]. Теории полюсов роста и кластерного развития, представленные в трудах Ф. Перру [19], Ж. Будвиля [18], П. Потье [20] и их российских последователей, в частности В.А. Шерина [16], также формируют теоретическую базу для анализа пространственной организации мер поддержки предпринимательства.

Непосредственно вопросы развития МСП в аграрно-промышленных регионах Юга России, включая Ставропольский край, исследованы в работах О.В. Мандрицы, И.В. Мандрицы и К.М. Еременко [7]. Ими проведена аналитическая оцен-

1 Закон Ставропольского Края от 15 октября 2008 года N 61-кз «О развитии и поддержке малого и среднего предпринимательства». Электронный фонд нормативно-технической и нормативно-правовой информации Консорциума «Кодекс» // URL: https://docs.cntd.ru/document/461505179 (дата обращения: 19.08.2026).

ка развития малого и среднего предпринимательства в регионе за 2015–2019 гг., определена тенденция изменения численности занятых, вклад МСП в экономику края, предложена концепция стратегии бизнеса на основе объединения институциональных факторов: региональной власти и предпринимательства.

Финансовые инновации и современные механизмы поддержки МСП в Ставропольском крае подробно рассмотрены В.В. Мельниковым и Д.М. Шефером [8]. Проблемы пространственной проекции бизнеса в депрессивных регионах России исследованы Ю.В. Кузнецовым и В.П. Кайсаровой [6], которые подчеркнули высокий уровень дифференциации национального экономического пространства и неравномерность экономического развития территорий. Современные аспекты развития предпринимательства и государственной поддержки представлены в работах А.С. Зайцевой, М.А. Черкасовой, К.В. Черкасова и Е.В. Тихоновой [2], в которых рассматриваются социальные риски внедрения искусственного интеллекта в деятельность малого и среднего бизнеса муниципалитетов в условиях кадрового дефицита. Тенденции развития МСП, основные барьеры и направления совершенствования государственной поддержки на региональном уровне исследованы М.Б. Поляковым и А.В. Филипповым на примере Краснодарского края [10]. В работе акцент сделан на оценке состояния предпринимательского сектора и выявлении факторов, ограничивающих его развитие, что позволяет учитывать региональную специфику при формировании мер поддержки. Вопросы трансформации государственной политики поддержки также рассматриваются в другой работе М.Б. Полякова [11], где внимание уделяется изменению подходов к взаимодействию государства и организаций в условиях современных социально-экономических вызовов. Значение социологических данных для стратегического управления развитием человеческого капитала раскрыто в исследовании Н.Н. Пушкаревой, Г.А. Гурова и В.В. Лапшенкова [12], что подчеркивает значимость учета общественных оценок и социальных факторов при разработке управленческих решений. Подходы к формированию многоуровневой экосистемы поддержки предпринимательства представлены в работе В.В. Строева, С.В. Чуева и А.И. Тихонова [14], в которой система поддержки рассматривается как совокупность взаимосвязанных уровней и институтов, обеспечивающих условия для развития предпринимательской активности. Институциональный контекст регионального развития и функционирования представительной власти исследован С.В. Чуевым на материалах Ростовской области [15], что позволяет учитывать влияние особенностей региональных институтов на формирование и реализацию государственной политики. В.Э. Каратыш [3] рассматривает малый и средний бизнес как значимый институциональный фактор развития экономических систем современных российских регионов.

Несмотря на наличие значительного массива научных публикаций по тематике поддержки МСП, комплексных исследований, интегрирующих нормативно-правовой, институциональный, статистический и социологический анализ применительно к Ставропольскому краю с учетом влияния специальной военной операции, санкционного давления и задач импортозамещения, в настоящее время недостаточно. Это обусловливает актуальность и научную новизну настоящего исследования.

Методология

Эмпирическую базу исследования составили нормативно-правовые акты Ставропольского края в сфере поддержки МСП, статистические данные Единого реестра субъектов МСП по состоянию на 10 июля 2026 года, паспорта региональных проектов на 2019–2024 и 2025–2030 годы, а также результаты авторского социологического опроса населения Ставропольского края (N=1006, онлайн-опрос на платформе «Анкетолог», октябрь – ноябрь 2024 г., 51 вопрос) [13]. Опрос охватил респондентов в возрасте от 18 лет по тематическим блокам: оценка экономической ситуации в регионе, восприятие санкций и импортозамещения, условия

для ведения бизнеса, барьеры экономического развития и оценка деятельности органов власти. Методологическую основу исследования составили системный и институциональный подходы, а также метод статистического анализа и социологического опроса.

Основная часть

1. Нормативно-правовая база и институциональная структура поддержки МСП в Ставропольском крае

Институционально-правовой фундамент системы поддержки малого и среднего предпринимательства в Ставропольском крае заложен Законом Ставропольского края от 15 октября 2008 г. № 61-кз «О развитии и поддержке малого и среднего предпринимательства»[2]. Документ определяет полномочия органов государственной власти края, формы и условия оказания поддержки, а также закрепляет базовые принципы взаимодействия региональных органов власти с субъектами МСП и организациями, образующими инфраструктуру поддержки. В развитие федерального законодательства краевой закон предусматривает финансовую, имущественную, информационную, консультационную поддержку, а также поддержку в области подготовки и переподготовки кадров, инноваций, ремесленной деятельности, внешнеэкономической и сельскохозяйственной деятельности.

Институциональная структура поддержки МСП в регионе включает следующие ключевые элементы, табл. 1.

Таблица 1

Институциональная структура поддержки МСП Ставропольского края[3]

Элемент инфраструктуры	Специализация / функции	Ключевые показатели и инструменты
Гарантийный фонд поддержки субъектов МСП Ставропольского края	Обеспечение доступа предпринимателей к кредитным ресурсам при недостаточности залогового обеспечения (система поручительств и независимых гарантий)	114 гарантий за 2023–2024 гг.; увеличение лимита гарантий (с 50 до 100 млн руб. с июля 2024 г.) для АПК, пищевой/перерабатывающей и обрабатывающей отраслей
Фонд микрофинансирования субъектов МСП Ставропольского края	Предоставление микрозаймов субъектам МСП и начинающим предпринимателям; реализация отраслевых и целевых программ	Более 6 тыс. займов на 7 млрд руб. за 10 лет; в 2024 г. – 90 начинающих предпринимателей на 96 млн руб. Структура портфеля: АПК – 46%, торговля – 19%, производство – 17%, услуги – 16%. Программы: «Промышленник» (1% годовых), «Za наших», «V поддержку»
Фонд поддержки предпринимательства Ставропольского края	Функции «единого окна» через центр «Мой бизнес»; консультационное, образовательное, информационное сопровождение	Приоритет – обучение предпринимательской деятельности участников СВО и членов их семей
Центр поддержки семейного бизнеса (на базе ТПП СК)	Ведение реестра семейных предприятий; консультирование, обучение, доступ к инструментам поддержки	Реестр семейных предприятий региона; консультационные и образовательные услуги
Центр развития технологического предпринимательства (на базе Фонда содействия инновациям СК, создан в 2024 г.)	Поддержка технологического предпринимательства и инновационных проектов	47 принятых заявок; 5 инвестиционных проектов на 135 млн руб.

*Источник: составлено авторами по результатам анализа региональных нормативных актов и программ.

2 Закон Ставропольского Края от 15 октября 2008 года N 61-кз «О развитии и поддержке малого и среднего предпринимательства». Электронный фонд нормативно-технической и нормативно-правовой информации Консорциума «Кодекс» // URL: https://docs.cntd.ru/document/461505179 (дата обращения: 19.08.2026).

3 Меры государственной поддержки предпринимательства. Администрация Апанасенковского муниципального округа // URL: https://aamosk.gosuslugi.ru/netcat_files/userfiles/Econom/Meropriyatiya/O_podderzhke_MSP.pdf (дата обращения: 10.07.2026).

2. Состояние сектора МСП: статистический анализ

По данным Единого реестра субъектов МСП, по состоянию на 10 июля 2026 года в Ставропольском крае зарегистрировано 103 611 субъектов МСП. Структура сектора характеризуется абсолютным доминированием микропредприятий – 97,2% (100 668 ед.), на долю малых предприятий приходится 2,5% (2 559 ед.), средних предприятий – 0,4% (384 ед.).[4]

Отраслевая структура МСП края отражает агропромышленную специализацию региона. По итогам 2023–2024 гг. численность занятых в секторе МСП превысила 390 тыс. человек, что составляет порядка 25% от трудоспособного населения края. По итогам 2023 года зафиксирован рост числа субъектов МСП и самозанятых на 25% по сравнению с 2022 годом. Количество самозанятых граждан, зарегистрированных в качестве плательщиков налога на профессиональный доход, достигло 153,4 тыс. человек.

Данные социологического опроса подтверждают значимость предпринимательского сектора в экономике региона. Отвечая на вопрос о наиболее ярких экономических событиях современной России за последние 35 лет, 52,1% респондентов Ставропольского края оценили развитие частного бизнеса и индивидуального предпринимательства как событие с положительными итогами, а 45,8% – развитие фермерского движения. Лишь 8,7% респондентов связывают развитие частного бизнеса с негативными итогами. Это свидетельствует о высоком уровне общественного признания роли предпринимательства в экономической жизни региона. При этом сравнение с периодом 1990-х годов показывает позитивную динамику: 58,1% опрошенных считают, что заниматься бизнесом сейчас стало намного или несколько легче по сравнению с тем, что было в «девяностых». Лишь 9,1% и 17,4% отметили, что стало несколько или намного труднее соответственно. Однако настораживает тот факт, что 18,7% респондентов затруднились с ответом на этот вопрос, что может косвенно указывать на недостаточную информированность населения о существующих мерах поддержки предпринимательства.

3. Влияние санкций, СВО и импортозамещения на систему поддержки МСП

Специальная военная операция и последовавшее за ней беспрецедентное санкционное давление на российскую экономику привели к существенной трансформации как самого сектора МСП, так и системы его государственной поддержки. Выделим несколько ключевых направлений изменений, табл. 2.

4. Проблемы и барьеры развития МСП: взгляд населения

Результаты авторского социологического опроса позволяют выявить ключевые барьеры развития предпринимательства в восприятии населения Ставропольского края.

На вопрос о факторах, мешающих экономическому развитию региона в настоящее время (множественный выбор), респонденты указали:

- высокий уровень коррупции – 51,4%;
- нехватка рабочих рук соответствующей квалификации – 44,0%;
- недостаточные действия органов власти – 37,5%;
- низкий уровень образования и квалификации трудового потенциала – 33,4%;
- административные барьеры – 26,3%;
- отсутствие инвестиций – 25,4%;
- проблемы транспортной доступности – 23,0%;
- несовершенство правовой системы – 22,5%;
- состояние инфраструктуры (газ, электросети, дороги) – 21,2%;
- ограниченность природных ресурсов – 12,4% [13].

Таким образом, институциональные

4 Количество юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, сведения о которых содержатся в Едином реестре субъектов малого и среднего предпринимательства. Количество юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, сведения о которых содержатся в Едином реестре субъектов малого и среднего предпринимательства // URL: https://rmsp.nalog.ru/statistics.html?statDate=10.07.2026&level=0&fo=4&ssrf=26&t=1791442163352&t=1791442163352 (дата обращения: 10.07.2026).

Таблица 2

Направления трансформации сектора МСП и его государственной поддержки в Ставропольском крае

Направление	Меры поддержки и результаты
Переориентация мер на нужды ОПК и смежных отраслей	В системе микрофинансирования Ставропольского края введены специализированные продукты «Za наших» и «V поддержку» — для участников СВО, членов их семей и предпринимателей, выполняющих гособоронконтракты. Уникальная практика, не имевшая аналогов в регионе до 2022 года.
Импортозамещение как драйвер предпринимательской активности	Уход зарубежных компаний открыл новые ниши для малого и среднего бизнеса. По данным авторского опроса, население оценивает ситуацию умеренно-оптимистично: средний балл 3,44 (медиана 3) по шкале «стагнация / новые возможности» и 3,43 (медиана 3) по шкале «вред / благо от ухода компаний». 44,2% респондентов видят в санкциях новые возможности (4–5 баллов), 17,3% — технологическое отставание (1–2 балла). Это формирует благоприятный социальный фон для политики импортозамещения [13].
Поиск новых рынков сбыта и переориентация экспортных потоков	Экспортно ориентированные МСП переориентируются на рынки Азии, Ближнего Востока, Африки и Латинской Америки. Поддержку обеспечивает центр поддержки экспорта в структуре центра «Мой бизнес».
Кадровые вызовы	Частичная мобилизация и отток трудовых ресурсов обострили дефицит квалифицированных кадров. В опросе 44,0% респондентов назвали нехватку рабочих рук нужной квалификации фактором, мешающим развитию региона; этот фактор занял второе место после коррупции (51,4%) [13].

*Источник: составлено авторами по результатам анализа региональных программ.

факторы (коррупция, административные барьеры, недостаточные действия органов власти) в совокупности воспринимаются населением как более серьезное препятствие, нежели инфраструктурные ограничения или недостаток природных ресурсов. Это коррелирует с выводами Мандрицы О.В., Мандрицы И.В. и Еременко К.М. о необходимости объединения институциональных факторов – региональной власти и предпринимательства – для формирования эффективной стратегии развития МСП [7].

5. Направления развития инфраструктуры поддержки МСП

Проведенный анализ позволяет сформулировать следующие направления совершенствования инфраструктуры поддержки МСП в Ставропольском крае, табл. 3.

Таблица 3

Направления совершенствования инфраструктуры поддержки МСП в Ставропольском крае

Направление	Рекомендуемые меры
Снижение административных барьеров и противодействие коррупции	С учётом того, что 51,4% респондентов назвали коррупцию главным фактором, препятствующим экономическому развитию, а 37,5% указали на недостаточные действия органов власти, требуется дальнейшая цифровизация административных процедур, внедрение механизмов общественного контроля и повышение прозрачности распределения мер поддержки.
Развитие кадрового потенциала	Нехватка квалифицированных рабочих рук (44,0%) и низкий уровень образования трудового потенциала (33,4%) требуют расширения программ профессиональной переподготовки, развития дуального образования и целевого обучения под потребности конкретных предприятий. Особое значение — интеграция образовательных программ для участников СВО, возвращающихся к гражданской жизни.
Расширение экспортной поддержки	Усиление консультационной, маркетинговой и логистической поддержки экспортно ориентированных МСП через центр поддержки экспорта, развитие компетенций предпринимателей в сфере ВЭД, субсидирование затрат на сертификацию продукции для целевых рынков.
Углубление отраслевой специализации мер поддержки	С учётом доминирования сельского хозяйства (по мнению 38,0% респондентов — основная сфера развития) и туризма (11,8%) целесообразно расширение специализированных финансовых продуктов для АПК, переработки и туристической отрасли, а также развитие обеспечивающей инфраструктуры в сельских территориях.

Направление	Рекомендуемые меры
Цифровая трансформация поддержки	Дальнейшая интеграция цифровых платформ поддержки МСП, развитие проактивного информирования предпринимателей о доступных мерах, внедрение элементов искусственного интеллекта для подбора релевантных инструментов исходя из профиля конкретного предприятия.
Развитие технологического предпринимательства	Создание Центра развития технологического предпринимательства — позитивный шаг, однако масштаб его деятельности (5 инвестиционных проектов) требует расширения: развитие венчурного финансирования, грантовой поддержки инновационных стартапов, взаимодействия с научными и образовательными организациями региона.
Поддержка социально уязвимых категорий предпринимателей	Программы «Za наших» и «V поддержку» демонстрируют востребованность адресных инструментов. Целесообразно расширение линейки специализированных продуктов для многодетных предпринимателей, лиц с ограниченными возможностями здоровья, молодёжного предпринимательства.

*Источник: составлено авторами по результатам анализа региональных программ.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать ряд выводов о состоянии и перспективах развития инфраструктуры государственной поддержки МСП в Ставропольском крае.

Во-первых, в регионе сформирована разветвленная институциональная система поддержки предпринимательства, включающая Гарантийный фонд, Фонд микрофинансирования, Фонд поддержки предпринимательства (центр «Мой бизнес»), Центр поддержки семейного бизнеса, Центр развития технологического предпринимательства и сеть отраслевых компетенций. Институциональная база в целом соответствует потребностям предпринимательского сообщества и обеспечивает реализацию как финансовых, так и нефинансовых мер поддержки.

Во-вторых, сектор МСП в Ставропольском крае демонстрирует устойчивый рост: по итогам 2023 года зафиксирован рост числа субъектов МСП и самозанятых на 25% по сравнению с 2022 годом, численность занятых в секторе превысила 390 тыс. человек. По данным Единого реестра субъектов МСП на июль 2026 года, в крае зарегистрировано 103 611 субъектов МСП.

В-третьих, специальная военная операция, международные санкции и задачи импортозамещения привели к существенной адаптации системы поддержки МСП. Введены специализированные финансовые продукты для участников СВО и оборонных предприятий, усилены гарантийные механизмы в ключевых отраслях, активизирована поддержка экспорта на новые рынки. При этом, согласно данным авторского опроса, 44,2% населения воспринимают санкции скорее как стимул для развития отечественной экономики, чем как фактор стагнации.

В-четвертых, ключевыми барьерами развития МСП, по результатам опроса, остаются высокий уровень коррупции (51,4%), нехватка квалифицированных кадров (44,0%), недостаточные действия органов власти (37,5%) и административные барьеры (26,3%). Решение данных проблем требует как институциональных преобразований (цифровизация процедур, общественный контроль), так и инвестиций в человеческий капитал.

В-пятых, цифровая трансформация системы поддержки МСП демонстрирует позитивную динамику (рост уровня цифровизации на 18% за 2023–2024 гг.), однако потенциал цифровых инструментов задействован не в полной мере. Необходима дальнейшая интеграция платформенных решений и развитие проактивных сервисов.

Таким образом, инфраструктура государственной поддержки МСП в Ставропольском крае находится в фазе активной адаптации к новым геополитическим и экономическим реалиям. Дальнейшее ее развитие должно быть ориентировано на снижение институциональных барьеров, кадровое обеспечение, углубление отраслевой специализации мер поддержки и расширение цифровых сервисов при сохранении адресного подхода к наиболее уязвимым категориям предпринимателей.

Список источников:

1. Алимурадов М.К. Межрегиональная конкуренция за стратегические экономические факторы // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1, № 2(2). С. 163-172. DOI: 10.21603/2782-2435-2021-1-2-163-172 EDN: ENSPCF
2. Зайцева А.С., Черкасова М.А., Черкасов К.В., Тихонова Е.В. Социальные риски внедрения искусственного интеллекта в малом и среднем бизнесе муниципалитетов в условиях кадрового // Муниципальная академия. 2026. № 4. С. 55-62. DOI: 10.52176/2304831X_2026_04_55 EDN: FNOMMK
3. Каратыш В.Э. Малый и средний бизнес как значимый институциональный фактор развития экономических систем современных российских регионов // Экономика устойчивого развития. 2019. № 1 (37). С. 150-155. EDN: BIQJBP
4. Квинт В.Л. Концепция стратегирования. СПб.: Северо-Западный институт управления филиал РАНХиГС, 2019. - 132 с. ISBN: 978-5-89781-628-6 EDN: VUMJTW
5. Козырев А.А. Исследуя методологические основы стратегирования социально-экономического развития // Экономика промышленности. 2020. Т. 13, № 4. С. 434-447. DOI: 10.17073/2072-1634-2020-4-434-447 EDN: BBFOMM
6. Кузнецов Ю.В., Кайсарова В.П. Методологические подходы к исследованию и регулированию пространственной проекции бизнеса в депрессивных регионах России. Вестник университета. 2019;(8):104-110. DOI: 10.26425/1816-4277-2019-8-104-110 EDN: EMFCJM
7. Мандрица О.В. Трансформация системы малого и среднего бизнеса в аграрно-промышленном регионе // Вестник Академии знаний. 2021. № 45(4). С. 170-176. DOI: 10.24412/2304-6139-2021-11353 EDN: PBJJFV
8. Мельников В.В. Современные финансовые инновации для малого и среднего бизнеса в Ставропольском крае в 2024 // Университетская наука. 2025. № 1(19). С. 122-126. EDN: NNBODJ
9. Новикова И.В. Стратегирование развития трудовых ресурсов: основные элементы и этапы // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1, № 1(1). С. 57-65. DOI: 10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65 EDN: HAFUEL
10. Поляков М.Б., Филиппов А.В. Развитие малого и среднего предпринимательства в Краснодарском крае: тенденции, барьеры и направления совершенствования // Муниципальная академия. 2026. № 3. С. 164-175. DOI: 10.52176/2304831X_2026_03_164 EDN: PCOKAH
11. Поляков М.Б. Тенденции развития государственной политики в области поддержки НКО в Краснодарском крае: перспективы и вызовы // Муниципальная академия. 2025. № 3. С. 146-155. DOI: 10.52176/2304831X_2025_03_146 EDN: RLTOFY
12. Пушкарева Н.Н., Гуров Г.А., Лапшенков В.В. Предпринимательский путь молодёжи: социологические данные как инструмент стратегического управления развитием человеческого капитала // Муниципальная академия. 2026. № 2. С. 180-191. DOI: 10.52176/2304831X_2026_02_180 EDN: MHLLKB
13. Свидетельство о государственной регистрации базы данных № 2024626219 Российская Федерация. Социально-экономическая и политико-административная трансформация современного Юга России (результаты исследования за 2024 год по Ставропольскому краю) : № 2024625955 : заявл. 03.12.2024 : опубл. 20.12.2024 / С. В. Чуев, М. Б. Поляков, Е. А. Митрофанова ; заявитель Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Государственный университет управления".
14. Строев В.В., Чуев С.В., Тихонов А.И. Развитие многоуровневой экосистемы поддержки предпринимательства // Муниципальная академия. 2024. № 1. С. 3-11. DOI: 10.52176/2304831X_2024_01_3 EDN: NYUIWZ
15. Чуев С.В. ВЕХИ ЭВОЛЮЦИИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ В РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ (1985-2022 ГГ.) // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: История и политические науки. 2022. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vehi-evolyutsii-regionalnoy-predstavitelnoy-vlasti-v-rostovskoy-oblasti-1985-2022-gg (дата обращения: 14.06.2026). DOI: 10.18384/2310-676X-2022-2-142-156 EDN: KKQEHZ
16. Шерин В.А. Оценка реализации региональной стратегии // Российский экономический интернет-журнал. 2016. № 1. С. 34. EDN: VSAYAV
17. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития: (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры)/ пер. с нем. В.С. Автономова и др. М.: Прогресс, 1982. 455 с.
18. Boudeville J.R. Problems of Regional Economic Planning. Edinburgh: Edinburgh University Press, 1966. 192 p.
19. Perroux F. Economic Space: Theory and Applications // The Quarterly Journal of Economics. 1950. Vol. 64, № 1. Pp. 89-104. DOI: 10.2307/1881960
20. Pottier P. Axes de communication et développement économique // Revue économique. 1963. Vol. 14, № 1. Pp. 58-132.

References:

1. Alimuradov M.K. Interregional competition for strategic economic factors // Strategizing: Theory and Practice. 2021. Vol. 1, No. 2(2). P. 163–172. DOI: 10.21603/2782-2435-2021-1-2-163-172 EDN: ENSPCF
2. Zaytseva A.S., Cherkasova M.A., Cherkasov K.V., Tikhonova E.V. Social risks of artificial intelligence implementation in municipal small and medium-sized businesses amidst staffing challenges // Municipal Academy. 2026. No. 4. P. 55–62. DOI: 10.52176/2304831X_2026_04_55 EDN: FNOMMK
3. Karatysh V.E. Small and medium-sized business as a significant institutional factor in the development of economic systems in modern Russian regions // Economics of Sustainable Development. 2019. No. 1 (37). P. 150–155. EDN: BIQJBP
4. Kvint V.L. The Concept of Strategizing. St. Petersburg: North-West Institute of Management, Branch of RANEPA, 2019. 132 p.

ISBN: 978-5-89781-628-6 EDN: VUMJTW
5. Kozyrev A.A. Exploring the methodological foundations of socio-economic development strategizing // Industrial Economics. 2020. Vol. 13, No. 4. P. 434–447. DOI: 10.17073/2072-1634-2020-4-434-447 EDN: BBFOMM
6. Kuznetsov Yu.V., Kaisarova V.P. Methodological approaches to the study and regulation of the spatial projection of business in depressed regions of Russia. *Vestnik Universiteta*. 2019;(8):104-110. DOI: 10.26425/1816-4277-2019-8-104-110 EDN: EMFCJM
7. Mandritsa O.V. Transformation of the small and medium-sized business system in an agro-industrial region // *Vestnik Akademii Znaniy*. 2021. No. 45(4). P. 170-176. DOI: 10.24412/2304-6139-2021-11353 EDN: PBJJFV
8. Melnikov V.V. Modern financial innovations for small and medium-sized businesses in Stavropol Krai in 2024 // *Universitetskaya Nauka*. 2025. No. 1(19). P. 122-126. EDN: NNBODJ
9. Novikova I.V. Strategizing labor resource development: key elements and stages // *Strategizing: Theory and Practice*. 2021. Vol. 1, No. 1(1). P. 57-65. DOI: 10.21603/2782-2435-2021-1-1-57-65 EDN: HAFUEL
10. Polyakov M.B., Filippov A.V. Development of small and medium-sized enterprises in Krasnodar Krai: trends, barriers, and areas for improvement // Municipal Academy. 2026. No. 3. P. 164–175. DOI: 10.52176/2304831X_2026_03_164 EDN: PCOKAH
11. Polyakov M.B. Trends in the development of state policy supporting non-profit organizations in Krasnodar Krai: prospects and challenges // Municipal Academy. 2025. No. 3. P. 146–155. DOI: 10.52176/2304831X_2025_03_146 EDN: RLTOFY
12. Pushkareva N.N., Gurov G.A., Lapshenkov V.V. The entrepreneurial path of youth: sociological data as a tool for the strategic management of human capital development // Municipal Academy. 2026. No. 2. P. 180–191. DOI: 10.52176/2304831X_2026_02_180 EDN: MHLLKB
13. Certificate of State Registration of a Database No. 2024626219, Russian Federation. Socio-economic and politico-administrative transformation of the modern South of Russia (research results for 2024 regarding Stavropol Krai) : No. 2024625955 : filed 03.12.2024 : published 20.12.2024 / S. V. Chuev, M. B. Polyakov, E. A. Mitrofanova ; applicant: Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "State University of Management".
14. Stroev V.V., Chuev S.V., Tikhonov A.I. Development of a multilevel entrepreneurship support ecosystem // Municipal Academy. 2024. No. 1. P. 3-11. DOI: 10.52176/2304831X_2024_01_3 EDN: NYUIWZ
15. Chuev S.V. Milestones in the evolution of regional representative power in Rostov Oblast (1985–2022) // Bulletin of the State University of Education. Series: History and Political Sciences. 2022. No. 2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vehi-evolyutsii-regionalnoy-predstavitelnoy-vlasti-v-rostovskoy-oblasti-1985-2022-gg (accessed: 14.06.2026). DOI: 10.18384/2310-676X-2022-2-142-156 EDN: KKQEHZ
16. Sherin V.A. Assessment of the implementation of the regional strategy // Russian Economic Online Journal. 2016. No. 1. P. 34. EDN: VSAYAV
17. Schumpeter J.A. The Theory of Economic Development: (An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle) / trans. from German by V.S. Avtonomov et al. Moscow: Progress, 1982. 455 p.
18. Boudeville J.R. Problems of Regional Economic Planning. Edinburgh: Edinburgh University Press, 1966. 192 p.
19. Perroux F. Economic Space: Theory and Applications // The Quarterly Journal of Economics. 1950. Vol. 64, No. 1. Pp. 89-104. DOI: 10.2307/1881960
20. Pottier P. Axes de communication et développement économique // Revue économique. 1963. Vol. 14, No. 1. Pp. 58-132.

Статья поступила в редакцию 29.08.2026; принята к публикации 10.10.2026

Научный информационно-аналитический журнал
МУНИЦИПАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ

УДК 332.14:338.45:69
DOI: 10.52176/2304831X_2026_05_165
EDN: https://elibrary.ru/gzvamb

Теоретико-методологические основания применения экосистемной теории к отечественной инвестиционно-строительной сфере

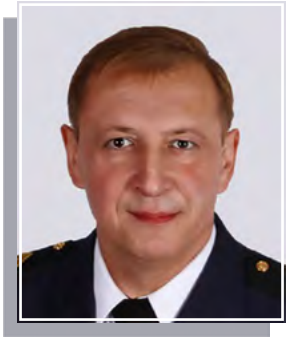
Theoretical and methodological foundations for the application of ecosystem theory to the domestic investment and construction sphere



Анатолий Николаевич Асаул
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский архитектурно-строительный университет» (СПбГАСУ), профессор-консультант, доктор экономических наук, заслуженный строитель РФ, заслуженный деятель науки РФ, ORCID: 0000-0002-7415-4737, Web of Science Researcher ID G-2798-2018, SPIN-код: 1833-9677, AuthorID: 263312
190005, Россия, г. Санкт-Петербург, ул. 2-я Красноармейская, д.4
E-mail: asaul@yandex.ru

Anatoly N. Asaul
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg University of Architecture and Civil Engineering" (SPbGASU), professor-consultant, Doctor of Economics, Honored Builder of the Russian Federation, Honored Scientist of the Russian Federation, ORCID: 0000-0002-7415-4737, Web of Science Researcher ID G-2798-2018, SPIN-код: 1833-9677, AuthorID: 263312
4 Second Krasnoarmeyskaya Street, Saint Petersburg, Russia, 190005
E-mail: asaul@yandex.ru

© Асаул А.Н., Асаул М.А., Дроздова И.В., Токунова Г.Ф., 2026



Максим Анатольевич Асаул
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Государственный университет морского и речного флота имени адмирала С.О. Макарова», профессор кафедры экономики и технологий бизнес-менеджмента на водном транспорте, д.э.н., профессор, ORCID: 0000-0003-3040-5765, Web of Science Researcher ID AAC-7877-2020, SPIN-код: 2057-2252, AuthorID: 263314
198035, г. Санкт-Петербург, ул. Двинская, 5/7
E-mail: asaul-m-a@mail.ru

Maxim A. Asaul
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Admiral S.O. Makarov State University of Maritime and Inland Shipping", Professor of the Department of Economics and Business Management Technologies in Water Transport, Doctor of Economics, Professor, ORCID: 0000-0003-3040-5765, Web of Science Researcher ID AAC-7877-2020, SPIN-код: 2057-2252, AuthorID: 263314
5/7 Dvinskaya Street, Saint Petersburg, Russia, 198035
E-mail: asaul-m-a@mail.ru



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

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



Галина Фёдоровна Токунова
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский архитектурно-строительный университет» (СПбГАСУ), профессор кафедры менеджмента в строительстве, д.э.н., профессор, Web of Science Researcher ID C-3966-2019; SPIN-код 8144-5144, AuthorID 55809082600
Россия, 190005, г. Санкт-Петербург, ул. 2-я Красноармейская, д. 4
E-mail: tgf1608@mail.ru

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

Аннотация.

На основе модели регионального инвестиционно-строительного комплекса, объединяющую инвестирование, создание, эксплуатацию и оборот объектов недвижимости, включающую хозяйствующих субъектов и институты; связывающую участников инвестиционно-строительной деятельности общими технологическими и экономическими рисками, обладающую открытыми границами, горизонтальными взаимодействиями и способностью к самоорганизации и являющейся одной из содержательных российских предпосылок современного экосистемного подхода инвестиционно-строительной сферы. Предлагается построение и развитие модели отечественной инвестиционно-строительной экосистемы. Названы причины перехода к инвестиционно-строительной экосистеме.

Ключевые слова.

Модель регионального инвестиционно-строительного комплекса, самоорганизация, трехкластерная модель комплекса, экосистемный подход, инвестиционно-строительная экосистема.

Abstract.

Based on a model of a regional investment and construction complex, it integrates investment, creation, operation, and turnover of real estate assets, encompassing economic entities and institutions; linking participants in investment and construction activities through shared technological and economic risks; possessing open borders, horizontal interactions, and the ability to self-organize; and representing one of the key Russian prerequisites for a modern ecosystem approach in the investment and construction sector. The paper proposes the construction and development of a model for a domestic investment and construction ecosystem. The reasons for the transition to an investment and construction ecosystem are outlined.

Keywords.

Regional investment and construction complex model, self organization, three cluster model of the complex, ecosystem approach, investment and construction ecosystem.

Введение

Переход от категории «инвестиционно-строительная сфера» к категории «инвестиционно-строительная экосистема» отражает не терминологическую моду, а изменение объекта управления. В *отраслевой модели* строительство трактуется как совокупность видов деятельности и организаций, связанных технологической цепочкой [6; 17]. В модели *регионального инвестиционно-строительного комплекса* (ИСК), разработанной в научной школе «Методологические проблемы эффективности региональных инвестиционно-строительный комплексов как самоорганизующейся и самоуправляемой системы» (НШ) при Санкт-Петербургском Государственном архитектурно-строительном университете (основатель и лидер, профессор А.Н. Асаул) [37; 2; 3; 5], объект исследования расширяется: в него включаются инвестирование, проектирование, строительство, эксплуатация и оборот объектов недвижимости, институты регулирования, региональные условия, трансакционные издержки и общие риски [20; 23; 27]. Экосистемный подход делает следующий шаг, перенося *центр анализа с отрасли, территории или отдельного инвестиционно-строительного проекта (ИСП) на согласование взаимозависимых участников* и видов деятельности вокруг ценностного предложения полного жизненного цикла объекта недвижимости (ОН).

В контексте государственного управления, макроэкономической статистики и проектного менеджмент инвестиционно-строительная экосистема (ИСЭ) представляет собой цифровую и организационную платформу, объединяющую всех участников инвестиционно-строительного цикла (ИСЦ) для сквозного управления инвестиционно-строительными проектами. Экосистемный подход связывает их в единый контур через общие стандарты данных, сквозные процессы и цифровые сервисы. Для государственного управления ИСЭ – это главный инструмент регулирования, позволяющий измерить распространение инвестиционного импульса по экономике (через строительный мультипликатор) и связать капитальные вложения с сателлитными счетами (учет экономического следа стройки).

НШ имеет для этого перехода особое значение. Ее исходная концепция регионального ИСК уже содержит ряд признаков, которые международная литература позднее стала относить к бизнес- и инновационным экосистемам: открытые

и размытые границы, горизонтальные взаимодействия, институциональную неоднородность, самоорганизацию, совместную эволюцию участников инвестиционно-строительной деятельности и связь их субъектов общими технологическими и экономическими рисками, объединение компетенций, а также рассмотрение объекта недвижимости (ОН) в единстве процессов инвестирования, создания, эксплуатации и оборота. В работах НШ [38; 15; 16] инвестиционно-строительный комплекс определяется как совокупность субъектов и институтов, вовлеченных в эти процессы; понимается как регионально локализованная, саморазвивающаяся и самоуправляемая система [24; 19; 28].

Вместе с тем между региональным ИСК и современной экосистемной моделью существует содержательный разрыв. Концепция ИСК привязана к региону (территории) и объекту недвижимости как конечной продукции, тогда как экосистема определяется также цифровыми связями, данными, стандартами, комплементарными инновациями и ценностным предложением, которое может выходить за пределы одного объекта и одного региона. В модели Асаула центральную координирующую роль обычно играют инвестор, технический заказчик и генеральный подрядчик; в экосистеме к ним добавляются платформенный оператор, поставщики данных и программного обеспечения, банки, страховые и гарантийные институты, операторы коммунальной и транспортной инфраструктуры, граждане, университеты, экологические верификаторы, производители модульных компонентов и участники обратных циклов материалов.

Эмпирическое исследование, проведенное в НШ [25; 26; 11; 12] показало положительную связь экосистемных принципов с созданием ценности, а исследования цифрового строительства указали, что разрозненные BIM-, IoT- и платформенные решения должны уступить место устойчивому цифровому слою, продолжающему функционировать после завершения проекта.

Фундаментальными причинами перехода становятся разобщенность процессов, участников и данных на разных этапах строительства низкая производительность и рост стоимости капитала, урбанизация, дефицит квалифицированного труда, требования к прозрачности, распространение BIM, цифровых двойников, искусственного интеллекта, промышленного и модульного строительства, а также — необходимость декарбонизации и циркулярного использования строительных материалов. По оценке UNEP и GlobalABC, здания и строительство обеспечивают 11-13% мирового ВВП и около 9% занятости, но одновременно связаны примерно с 37% глобальных выбросов CO_2 и почти половиной добываемых материалов. Это делает экологическую трансформацию не внешним ограничением инвестиционно-строительной сферы, а системообразующей функцией инвестиционно-строительной экосистемы (ИСЭ).

Цель: исследовать теоретико-методологические основания применения в качестве модели регионального инвестиционно-строительного комплекса научной школы, на которой строится дальнейшее исследование и построение отечественной инвестиционно-строительной экосистемы.

Методы исследования

Теоретико-методологические основания применения экосистемой теории к отечественной инвестиционно-строительной сфере (ИСС) базируется на системном, синергетическом и эволюционном подходе, рассматривающие региональные ИСК как живой самоорганизующийся организм. Ключевыми компонентами этого базиса являются сетецентричность, коэволюция участников и циркуляция.

Методологически статья опирается на сравнительный синтез работ школы Асаула, оригинальных исследований экосистем, публикаций по организации инвестиционно-строительной деятельности и официальных документов России, Европейского союза, США и Китая. Подход не является библиометрическим систематическим обзором: его задача — реконструировать теоретическую преемственность и сопоставить институциональные модели.

Основная часть

Результаты сравнительного анализа институционализации строительной экосистемы России, Европейского союза, Нидерландов, США и Китая показывает

несколько вариантов [13]. *Российская модель* формируется вокруг проектного финансирования, счетов эскроу, банковского мониторинга, Единой информационной системы жилищного строительства и взаимодействия Банка России, Минстроя России и ДОМ.РФ. Европейская модель строится вокруг согласованного «маршрута перехода» к зеленой, цифровой и устойчивой строительной экосистеме. *Нидерландский пример Madaster* показывает роль цифровых паспортов материалов в соединении собственников, проектировщиков, поставщиков, финансистов и переработчиков. *Американская инициатива Advanced Building Construction* связывает государственные лаборатории, университеты и бизнес вокруг доступного, быстрого, привлекательного и низкоуглеродного строительства. *Китайская модель* опирается на управляемые государством пилотные города, интеграцию промышленного строительства, BIM, строительной робототехники, цифрового регулирования и отраслевых интернет-платформ.

Главный практический вывод состоит в том, что *экосистема не возникает из цифровизации существующей контрактной цепочки. Она требует изменения правил распределения риска и дохода, перехода к управлению жизненным циклом объекта недвижимости, совместимости данных, долгосрочных стимулов, открытых стандартов, механизмов доверия и прозрачного распределения платформенной власти, удерживаемой за счет скрытых механизмов: сетевых эффектов, контроля инфраструктуры и монополии на данные*. Для российской политики наиболее перспективным является развитие идеи Асаула о регулируемой самоорганизации: государство должно задавать обязательные рамки безопасности, конкуренции, защиты инвесторов, совместимости и экологической результативности, не подменяя при этом горизонтальное взаимодействие участников регионального ИСК административным управлением каждой трансакцией.

В таблице 1 представлен сравнительный анализ ИСК НШ и экосистемного подхода управления в инвестиционно-строительной экосистеме.

Феномен инвестиционно-строительного комплекса проявляется на региональном уровне [10; 39] на федеральном – только как законодательно или статистически агрегированная система, т.е. как совокупность региональных ИСК [30].

Традиционная категория инвестиционно-строительной сферы формировалась в логике отраслевого разделения эконо-

Таблица 1

Концептуальные различия между региональными ИСК и ИСЭ

Критерии сравнения	Специфика экосистемного объекта
Теоретическая преемственность	Региональный инвестиционно-строительный комплекс Асаула является непосредственной концептуальной предпосылкой экосистемы благодаря идеям самоорганизации, открытых границ, институциональной среды и полного цикла объекта недвижимости.
Основное отличие	ИСК группирует участников вокруг территории и ОН; экосистема — вокруг ценностного предложения и структуры многосторонних взаимозависимостей.
Новая единица управления	Не отдельная компания и не контрактная цепочка, а конфигурация взаимодополняющих ВЭД, данных, активов и институтов полного жизненного цикла ОН.
Ключевой ресурс	Наряду с капиталом, землей и компетенциями системным ресурсом становятся проверяемые данные об ОН, материалах, рисках, эксплуатации и экологических характеристиках.
Модель регулирования	Наиболее адекватна гибридная, полицентрическая структура: обязательные публичные правила сочетаются с контрактным, профессиональным и платформенным саморегулированием.
Главный риск	Экосистемная риторика может скрывать платформенную монополизацию, перенос рисков на малые предприятия и граждан, закрытость данных и слабую ответственность оркестратора.

*Источник: составлено авторами

мики [4; 7; 1; 34]. В ней инвестиции, проектирование, подрядное строительство, производство строительных материалов и конструкций, управление и оборот ОН, а также коммунальное обслуживание обычно рассматривались как смежные, но аналитически самостоятельные виды экономической деятельности. Такая модель удобна для статистического учета и административного регулирования, однако недостаточна для объяснения результатов конкретного ИСП: стоимость, срок, качество и потребительская ценность ОН зависят не от одного вида экономической деятельности «Строительство» (Раздел F ОКВЭД 2), а от согласованности множества юридически самостоятельных субъектов [8].

Научная школа А.Н. Асаула преодолевает это ограничение через категорию регионального инвестиционно-строительного комплекса. В ее определении инвестиционно-строительный комплекс представляет собой совокупность субъектов хозяйственной деятельности и институтов, вовлеченных в инвестирование, строительство, эксплуатацию и потребление объекта недвижимости и связанных едиными технологическими либо экономическими рисками [21]. Территориальная локализация объясняется не только административными границами: она выражает действие регионального инвестиционного климата, норм землепользования, инфраструктурных ограничений, локальных рынков труда и материалов, а также трансакционных издержек.

Таким образом, в НШ происходит принципиальное расширение предмета исследования.

Во-первых, конечный результат определяется не объемом выполненных строительно-монтажных работ (СМР), а созданием и функционированием объекта недвижимости.

Во-вторых, в систему включаются не только организации ВЭД «Строительство» (Раздел F ОКВЭД 2), но и инвесторы, девелоперы, органы власти, регистраторы, проектировщики, изыскатели, операторы, риелторы и потребители.

В-третьих, технологические отношения дополняются отношениями распределения выгод, рисков, прав собственности и ответственности.

В-четвертых, эксплуатация и оборот ОН признаются самостоятельными группами экономических процессов. Это приближает концепцию Асаула к современному управлению жизненным циклом ОН. Надо отметить, что терминология жизненного цикла в более поздней международной литературе также включает реконструкцию, адаптивное повторное использование, демонтаж и возврат материалов в хозяйственный оборот [18].

В монографии [33] выделены четыре функциональные сферы: инвестирование как финансовая деятельность; строительство как технологическая подготовка и создание ОН; эксплуатация как поддержание заданного технического состояния; оборот ОН как извлечение выгоды из функциональных его свойств. Целеобразующей функцией регионального ИСК выступает объект недвижимости, а предметом взаимодействия – распределение экономической выгоды от его создания, эксплуатации и реализации [32].

Эта конструкция важна потому, что она переносит анализ с совокупности участников ИСК на отношения между компетенциями. Участник относится к ИСК не вследствие своей формальной отраслевой принадлежности, а потому, что выполняет необходимую функцию, несет сопряженный риск и участвует в создании результата. В международной терминологии это соответствует переходу от actor-based классификации к activity-based архитектуре.

Для описания внутренней структуры регионального ИСК НШ предлагает трехкластерную модель участников [22].

Инвестиционно-функциональный кластер, компетенции которого связаны с финансированием, определением функционального назначения, коммерциализацией и эксплуатацией ОН, объединяет инвестора, девелопера, риелтора, оператора и потребителя.

Кластер управления, обеспечивает планирование, разрешительные процедуры, проектные решения, координацию и контроль, включает технического заказчика, органы власти, регистраторов, проектировщиков, изыскателей и инженерные ведомства.

Строительный кластер, обеспечивает физическое создание объекта недвижи-

мости его образуют генеральный подрядчик, субподрядчики, поставщики материалов и арендодатели строительной техники.

Особенность приведенной схемы заключается в отказе от простого линейного представления «инвестор – заказчик – подрядчик – потребитель». Каждый кластер объединяет взаимодополняющие компетенции, а устойчивость ИСП зависит от качества связей между кластерами. В работе [29] подчеркивается, что конечный успех длительного цикла определяется согласованной работой инвестора, застройщика, инженерной организации, генерального проектировщика, генерального подрядчика и субподрядчиков, включая стадии приемки, ввода и исполнения гарантийных обязательств.

Трехкластерную схему следует рассматривать как раннюю карту экосистемных ролей, но с существенными оговорками. Она не выделяет автономно:

- банки, институциональных инвесторов, страховые и гарантийные организации;
- цифрового оркестратора и владельца общей среды данных;
- производителей BIM-, IoT-, AI- и цифровых двойников;
- оператора энергетических, транспортных и коммунальных систем;
- университеты и исследовательские центры;
- независимых экологических верификаторов;
- участников демонтажа, ремонта, вторичного рынка компонентов и переработки;
- местные сообщества как соавторов ценностного предложения, а не только конечных потребителей.

Следовательно, развитие от регионального ИСК к отечественной ИСЭ предполагает не отказ от трехкластерной модели, а ее расширение до многоуровневой структуры, а мостом к экосистемной теории становится *самоорганизация*.

Наиболее оригинальный вклад НШ связан с интерпретацией регионального ИСК как самоорганизующейся и саморегулируемой системы [36]. В этой логике организация ИСЦ происходит одновременно на двух уровнях. На микроуровне компания воспроизводит собственную структуру и компетенции; на межорганизационном уровне – юридически самостоятельные организации создают ассоциации, саморегулируемые организации и иные надорганизационные образования.

Самоорганизация не означает отсутствие государственного регулирования. Напротив, она предполагает сочетание свободы участников регионального ИСК и институциональных ограничений. Государственные нормы, профессиональные стандарты, контрактное право, механизмы допуска, технические регламенты и репутационные правила формируют внешнюю среду, внутри которой участники адаптируются, отбирают партнеров и создают новые формы кооперации [14; 9; 40].

В работах НШ региональные ИСК характеризуются горизонтальными процессами, полупрозрачными границами, открытостью, неравновесностью и появлением «мягких» структур – бизнес-единиц, ассоциаций, союзов и саморегулируемых организаций. Самоорганизация и саморазвитие, убеждены в НШ являются системообразующим началом новых организационных формирований в строительстве.

Это положение непосредственно сближает НШ с тремя международными теоретическими направлениями.

Первое – теория бизнес-экосистем Дж. Мура, в которой фирмы, поставщики, потребители и конкуренты коэволюционируют, меняя свои способности и роли.

Второе – теория полицентрического управления Э. Острома, показывающая, что сложные коллективные проблемы могут решаться системой нескольких взаимодействующих центров принятия решений, способных к экспериментированию и взаимному обучению, а не исключительно централизованной иерархией.

Третье – новая институциональная экономика О. Уильямсона, связывающая выбор механизмов управления с трансакционными издержками, специфичностью активов, неопределенностью и риском оппортунизма. Инвестиционно-строительные проекты (ИСП) особенно чувствительны к этим факторам, поскольку объект строительства неподвижен, инвестиции необратимы, контракты неполны, а вклад участников трудно заменить без потерь.

У Асаула А.Н. эти направления получают отраслевое и региональное наполнение: самоорганизация не абстрактна,

а связана с конкретным объектом недвижимости, системой рисков, институциональной средой и распределением компетенций.

Ранние работы школы были сосредоточены на региональных комплексах, строительных кластерах, институциональных единицах, взаимоотношениях участников, устойчивости и саморегулировании. Впоследствии исследовательская программа была дополнена вопросами инновационных систем, цифровой трансформации и бизнес-экосистем. Официальный перечень трудов А.Н. Асаула включает учебные издания «Управление инновационными бизнес-экосистемами» [35], а издание «Проектирование бизнес-экосистем» вышло под его редакцией в 2026 г. [31] и широко используется в учебном процессе[1]. Эта эволюция подтверждает, что переход к экосистемному подходу является внутренним развитием исследовательской программы, а не механическим заимствованием зарубежной терминологии. Логика движения: региональный строительный комплекс → инвестиционно-строительный комплекс → кластерная организация → самоорганизующаяся межфирменная система → инновационная и цифровая бизнес-экосистема.

Понятия «сфера», «комплекс», «кластер», «сеть», «цепочка поставок», «платформа» и «экосистема» описывают разные аспекты межорганизационных отношений и не должны использоваться как синонимы.

Сфера обозначает широкую область экономической деятельности. Ее границы обычно устанавливаются статистически, административно или профессионально.

Комплекс подчеркивает технологическую и экономическую взаимосвязанность различных видов деятельности. В концепции Асаула А.Н. он локализован регионально, формируется вокруг объекта недвижимости и объединяет участников общими рисками.

Кластер, в отличие от комплекса, не обязательно охватывает полный жизненный цикл конкретного продукта; его ядром может быть специализация территории [22].

Цепочка поставок описывает последовательное движение ресурсов, работ и информации. Она удобна для управления закупками, но слабо отражает многосторонние зависимости: например, банк, орган строительного надзора, оператор цифровой платформы и муниципалитет не всегда включены в прямую цепочку поставок, хотя способны определить результат ИСП.

Межфирменная сеть фиксирует отношения и позиции участников, однако сама по себе не объясняет, ради какого ценностного предложения они должны быть согласованы.

Платформа предоставляет техническую и организационную основу взаимодействия нескольких групп пользователей, может стать инфраструктурой экосистемы, но не тождественна ей: *экосистема включает и тех участников, которые не имеют прямого договора с владельцем платформы*.

Экосистема – это структура согласования многостороннего набора партнеров, необходимого для материализации определенного ценностного предложения. Ее основными элементами являются виды деятельности, участники, позиции и связи. Граница экосистемы задается не административным организациями и не перечнем аффилированных фирм, а тем, какие изменения и взаимодополняющие действия необходимы для получения обещанной ценности.

В таблице 2 представлен сравнительный анализ комплексного (научной школы) и экосистемного подходов управления в инвестиционно-строительной сфере.

Как следует из таблицы 2, дефиниция «экосистема» не дублирует существующие экономические категории, а выступает высшей формой их эволюции. В отличие от инвестиционно-строительного комплекса, ориентированного на жесткие технологические цепочки, и кластера, замкнутого на географических границах, экосистема инвестиционно-строительной сферы объединяет свойства гибких

1 Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 г. №° 203 «О стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы» // URL: https://www. https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/?ysclid=msp1c5nftr472086726 (дата обращения 05.08.2026)

Таблица 2

Ключевые дескрипторы трансформации ИСК в инвестиционно-строительную экосистему

Модель	Единица анализа	Координация	Типичный результат	Основное ограничение
Инвестиционно-строительная сфера	Виды экономической деятельности (ВЭД)	Отраслевое регулирование	Объем инвестиций и строительства	Фрагментация жизненного цикла
Региональный ИСК Асаула	Субъекты и институты вокруг объекта недвижимости	Инвестор, заказчик, подрядчик, институты региона	Созданный и эксплуатируемый объект недвижимости	Недостаточное отражение цифровых и надрегиональных связей
Кластер	Территориальная концентрация организации и институтов	Конкуренция и кооперация	Производительность и инновации региона	Не обязательно ориентирован на единое ценностное предложение
Цепочка поставок	Последовательность операций	Двусторонние договоры	Своевременная поставка продукта	Слабо учитывает косвенные и многосторонние зависимости
Проектная сеть или квазикомпания	Временная коалиция участников	Генподрядчик или проектный офис	Завершенный ИСП	Временность и утрата знаний после завершения
Цифровая платформа	Группы пользователей и цифровые транзакции	Платформенный оператор	Обмен данными и масштабирование сервисов	Риск монополизации и закрытости
Инвестиционно-строительная экосистема	Комплементарные виды ВЭД полного жизненного цикла	Гибридная оркестрация и полицентрическое управление	Жизненный цикл, пользовательская и общественная ценность	Сложность ответственности и измерения результата

*Источник: составлено авторами статьи

сетей и технологический потенциал цифровых платформ. Она переносит фокус управления с материального объекта на сквозной жизненный цикл данных и многосторонние взаимозависимости участников, создавая синергетический эффект за счет интеграции ранее разрозненных институтов.

Заключение

Научная школа профессора А.Н. Асаула сформировала системную альтернативу узкоотраслевому пониманию строительства. Региональный инвестиционно-строительный комплекс в ее трактовке объединяет инвестирование, создание, эксплуатацию и оборот объектов недвижимости; включает хозяйствующих субъектов и институты; связывает участников инвестиционно-строительной деятельности общими технологическими и экономическими рисками; обладает открытыми границами, горизонтальными взаимодействиями и способностью к самоорганизации. Инвестиционно-строительный комплекс находится между комплексно-системным и экосистемным подходами. Он уже выходит за пределы отраслевой цепочки, но его границы в основном задаются регионом и объектом недвижимости. Экосистема же может одновременно быть локальной по физическому объекту, национальной по регулированию и финансированию, глобальной по технологиям, программному обеспечению, капиталам и стандартам. Эти положения позволяют считать научную школу «Методологические проблемы эффективности региональных ИСК как самоорганизующейся и самоуправляемой системы» при Санкт-Петербургском Государственном архитектурно-строительном университете одной из содержательных российских предпосылок современного экосистемного подхода в инвестиционно-строительной сфере.

Список источников:

1. Асаул А.Н. Государственная политика развития инвестиционно-строительной сферы // Экономическое возрождение России. 2005. № 4. С. 3-10. EDN: IKIBYD
2. Асаул А.Н. Деятельность научной школы "Методологические проблемы эффективности инвестиционно-строительных комплексов, как самоорганизующейся и самоуправляемой системы" на благо России // Саморазвитие, самоуправление и трансформационные изменения в инвестиционно-строительной сфере: материалы XV Международной научной конференции. СПб.: АНО ИПЭВ, 2013. С. 29-60.
3. Асаул А.Н. Деятельность научной школы как условие реализации мобильности отечественной экономики строительства // Саморазвитие, самоуправление и трансформационные изменения в инвестиционно-строительной сфере: материалы XV Международной научной конференции. Т. 1. СПб.: АНО "ИПЭВ", 2013. С. 9-14.
4. Асаул А.Н. Методология и методика эффективной организации предпринимательской деятельности в строительном комплексе: диссертация на соискание учёной степени доктора экономических наук. СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов, 1997. - 386 с.
5. Асаул А.Н. Научная школа "Методологические проблемы эффективности региональных ИСК как самоорганизующейся и самоуправляемой системы". Истоки, этапы и результаты // Технологическое предпринимательство и коммерциализация инноваций в инвестиционно-строительной сфере: материалы Международной XX научной конференции. Ч. 1. СПб.: АНО "ИПЭВ", 2018. С. 13-48. EDN: NSITSS
6. Асаул А.Н. Особенности формирования строительного комплекса в современных условиях // Экономическая история России: проблемы, поиски, решения. Вып. 4. Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2002. С. 82-91.
7. Асаул А.Н. Предпринимательская деятельность в строительном комплексе (экономические проблемы): монография. СПб.: РИО ИСП РАН. СПб., 1996. - 236 с.
8. Асаул А.Н. Проблемы инвестиционно-строительной деятельности // Экономика строительства. 2015. № 3. С. 3-9.
9. Асаул А.Н. Развитие институтов гражданского общества в инвестиционно-строительной сфере // Вестник гражданских инженеров. 2007. № 3 (12). С. 68-72. EDN: JWJLIP
10. Асаул А.Н. Феномен строительного комплекса в современных экономических условиях // Экономика Украины. 2003. № 9. С. 46-50. EDN: CNTQVT
11. Асаул А.Н., Асаул М.А. Выбор моделей монетизации при организации предпринимательской деятельности в сфере строительства и оборота объектов недвижимости // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 4-2. С. 163-169. DOI: 10.17513/vaael.1068 EDN: FQIYEI
12. Асаул А.Н., Асаул М.А. Инновационные продукты и модели, регулируемые субъектами предпринимательства в сфере строительства и оборота недвижимости // Вестник гражданских инженеров. 2020. № 3 (80). С. 197-207. DOI: 10.23968/1999-5571-2020-17-3-197-207 EDN: THRRYQ
13. Асаул А.Н., Асаул М.А., Дроздова И.В., Токунова Г.Ф. Анализ и оценка отечественной и зарубежных моделей организации инвестиционно-строительной сферы // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2025. № 4. С. 72-76. DOI: 10.56584/1560-8816-2025-4-72-76 EDN: KNMOAG
14. Асаул А.Н., Асаул Н.А. Особенности формирования саморегулируемых организаций в инвестиционно-строительной сфере // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2004. № 4 (22). С. 63-69.
15. Асаул А.Н., Асаул Н.А., Алексеев А.А., Лобанов А.В. Инвестиционно-строительный комплекс: рамки и границы термина // Вестник гражданских инженеров. 2009. № 4 (21). С. 91-96. EDN: LESFDN
16. Асаул А.Н., Асаул Н.А., Алексеев А.А., Лобанов А.В. К вопросу о дефиниции инвестиционно-строительного комплекса // Экономика строительства и городского хозяйства. 2009. Т. 5. № 3. С. 131-139. EDN: KZZTSH
17. Асаул А.Н., Батрак А.В. Региональный аспект строительного комплекса на территории России // Экономика строительства. 1999. № 3. С. 12-24.
18. Асаул А.Н., Заварин Д.А. Основные направления инновационного совершенствования процессов и механизмов инвестиционно-строительного цикла // Вестник гражданских инженеров. 2014. № 4. С. 133-141.
19. Асаул А.Н., Иванов С.Н. Региональный инвестиционно-строительный комплекс существует // Экономика строительства. 2002. № 1. С. 3-9.
20. Асаул А.Н., Лобанов А.В. Институциональные единицы в региональном инвестиционно-строительном комплексе: критерии и методы выделения // Экономика Украины. 2010. № 11. С. 47-56.
21. Асаул А.Н., Лобанов А.В. Критерии и методы выделения институциональных единиц в региональном инвестиционно-строительном комплексе // Экономика Украины. 2010. № 11. С. 47-56.
22. Асаул А.Н., Лобанов А.В. Перспективная модель развития региональных инвестиционно-строительных комплексов // Экономика Украины. 2011. № 7. С. 72-79.
23. Асаул А.Н., Лобанов А.В. Структурный анализ институциональных субъектов инвестиционно-строительного комплекса // Экономика строительства и городского хозяйства. 2010. Т. 6. № 2. С. 59-70. EDN: MWINGD
24. Асаул А.Н., Манаков Л.Ф. Идентификация региональных инвестиционно-строительных комплексов // Экономическое возрождение России. 2012. № 1 (31). С. 81-93. EDN: OXFTSZ
25. Асаул А.Н., Щербина Г.Ф., Асаул М.А. Автоматизация бизнес-процессов предпринимательской деятельности в сфере недвижимости на основе технологии искусственного интеллекта // Вестник гражданских инженеров. 2021. № 5 (88). С. 150-159. DOI: 10.23968/1999-5571-2021-18-5-150-159 EDN: NPYUDT
26. Асаул А.Н., Щербина Г.Ф., Асаул М.А. Автоматизация маркетинга при осуществлении предпринимательской деятельности в сфере оборота недвижимости с использованием информационно-коммуникационных технологий // Вестник гражданских инженеров. 2021. № 6 (89). С. 196-204. DOI: 10.23968/1999-5571-2021-18-6-196-204 EDN: EIGRQE
27. Асаул Н.А. Институциональная матрица развития инвестиционно-строительного комплекса // Проблемы современной экономики. 2004. № 4 (12). С. 217-220. EDN: OWSZIH
28. Асаул Н.А. Институциональные взаимодействия в инвестиционно-строительном комплексе региона // Экономическое возрождение России: научное и учебно-методическое справочное пособие. Сер. 10. СПб: Гуманистика, 2005. - 250 с.
29. Асаул А.Н., Асаул М.А., Сычев С.А. Взаимоотношения участников строительной деятельности. СПб.: АНО ИПЭВ, 2011 - 374 с. ISBN: 978-5-91460-011-9 EDN: TOCCRH
30. Асаул А.Н., Заварин Д.А., Асаул М.А., Рыбнов Е.И. Инновации в инвестиционно-строительной сфере. М.: Юрайт, 2019. - 205 с. ISBN: 978-5-534-04964-0 EDN: EHQNLP
31. Асаул А.Н., Асаул М.А., Асаул Н.А., Зайцев С.В., Зайцев Н.С. Проектирование бизнес-экосистем: учебник. М.: Юрайт, 2026. - 230 с.
32. Асаул А.Н., Гордеев Д.А., Ушаков Е.М Развитие рынка жилой недвижимости как самоорганизующейся системы. СПб.: ГАСУ, 2008. - 334 с. DOI: 10.17513/np.304 ISBN: 978-5-9227-0115-0 EDN: MVANUN
33. Асаул А.Н., Загускин Н.Н., Рыбнов Е.И. и др. Самоорганизация, саморазвитие и саморегулирование субъектов предпринимательской деятельности в строительстве. СПб.: АНО ИПЭВ, 2013. - 320 с. DOI: 10.17513/np.310 ISBN: 978-5-91460-036-2 EDN: TTDXJV
34. Асаул А.Н., Асаул М.А., Асаул И.Н. Компаративный анализ развития строительной отрасли России: 1991-1995 и 2021-2024 гг. // Муниципальная академия. 2026. № 1. С. 111-132. DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_111 EDN: MGTEEK
35. Асаул А.Н., Асаул М.А., Зайцев С.В., Зайцев Н.С., Асаул Н.А. Управление инновационными бизнес-экосистемами. СПб.: АНО ИПЭВ, 2025. - 288 с. ISBN: 978-5-91460-059-1 EDN: SYROYX
36. Асаул А.Н., Асаул М.А., Асаул Н.А., Зайцев С.В., Зайцев Н.С. Формирование локальных инновационных систем в методологии маркетинг-менеджмента. СПб.: АНО "ИПЭВ", 2025. - 400 с. ISBN: 978-5-91460-078-2 EDN: QLMDNG
37. Горбунов А.А. Ценность работ научной школы заключается в отражении объективной потребности отечественной экономики // Технологическое предпринимательство и коммерциализация инноваций в инвестиционно-строительной сфере: материалы Международной XX научной конференции. Ч. 1. СПб.: АНО ИПЭВ, 2018. С. 83-94. EDN: CDXNOS
38. Горбунов А.А., Иванов С.Н., Асаул А.Н. Формирование региональных строительных комплексов в транзитивной экономике: монография. СПб.: изд-во "Петровский фонд", 1999. - 160 с. ISBN: 5-7559-0022-1 EDN: ATZHEE
39. Дроздова И.В., Платонов А.М., Токунова Г.Ф., Третьяков В.А. Анализ и оценка феномена инвестиционно-строительного комплекса - стержневого компонента регионального производственно-экономического комплекса // Муниципальная академия. 2026. № 1. С. 165-184. DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_165 EDN: QHVZML
40. Дроздова И.В., Токунова Г.Ф., Любимов М.В., Переверзев А.Ф. Инвестиционно-строительный комплекс как самоорганизующаяся и самоуправляемая система, целостный живой организм региональной экономики // Муниципальная академия. 2026. № 2. С. 134-150. DOI: 10.52176/2304831X_2026_02_134 EDN: NUTGWU

.

References:

1. Asaul A.N. State Policy for the Development of the Investment and Construction Sector // Economic Rebirth of Russia. 2005. No. 4. P. 3–10. EDN: IKIBYD
2. Asaul A.N. Activities of the Scientific School "Methodological Problems of the Efficiency of Investment and Construction Complexes as a Self-Organizing and Self-Managing System" for the Benefit of Russia // Self-Development, Self-Management, and Transformational Changes in the Investment and Construction Sector: Proceedings of the XV International Scientific Conference. St. Petersburg: ANO IPEV, 2013. P. 29–60.
3. Asaul A.N. Activities of the Scientific School as a Condition for Realizing the Mobility of the Domestic Construction Economy // Self-Development, Self-Management, and Transformational Changes in the Investment and Construction Sector: Proceedings of the XV International Scientific Conference. Vol. 1. St. Petersburg: ANO "IPEV", 2013. P. 9–14.
4. Asaul A.N. Methodology and Methods for the Effective Organization of Entrepreneurial Activity in the Construction Complex: Dissertation for the Degree of Doctor of Economic Sciences. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics and Finance, 1997. 386 p.
5. Asaul A.N. The Scientific School "Methodological Problems of the Efficiency of Regional Investment and Construction Complexes as a Self-Organizing and Self-Managing System": Origins, Stages, and Results // Technological Entrepreneurship and Commercialization of Innovations in the Investment and Construction Sector: Proceedings of the XX International Scientific Conference. Part 1. St. Petersburg: ANO "IPEV", 2018. P. 13–48. EDN: NSITSS
6. Asaul A.N. Specifics of the formation of the construction complex in modern conditions // Economic History of Russia: Problems, Searches, Solutions. Issue 4. Volgograd: Volgograd State University Press, 2002. Pp. 82–91.
7. Asaul A.N. Entrepreneurial activity in the construction complex (economic problems): a monograph. St. Petersburg: RIO ISP RAS, 1996. 236 p.
8. Asaul A.N. Problems of investment and construction activity // Construction Economics. 2015. No. 3. Pp. 3–9.
9. Asaul A.N. Development of civil society institutions in the investment and construction sector // Bulletin of Civil Engineers. 2007. No. 3 (12). Pp. 68–72. EDN: JWJLIP
10. Asaul A.N. The phenomenon of the construction complex in modern economic conditions // Economy of Ukraine. 2003. No. 9. Pp. 46–50. EDN: CNTQVT
11. Asaul A.N., Asaul M.A. Selection of monetization models for organizing entrepreneurial activity in the sphere of construction and real estate turnover // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2020. No. 4-2. Pp. 163–169. DOI: 10.17513/vaael.1068 EDN: FQIYEI
12. Asaul A.N., Asaul M.A. Innovative products and models managed by business entities in the sphere of construction and real estate turnover // Bulletin of Civil Engineers. 2020. No. 3 (80). Pp. 197–207. DOI: 10.23968/1999-5571-2020-17-3-197-207 EDN: THRRYQ
13. Asaul A.N., Asaul M.A., Drozdova I.V., Tokunova G.F. Analysis and assessment of domestic and foreign models for organizing the investment and construction sector // RISK: Resources, Information, Supply, Competition. 2025. No. 4. Pp. 72–76. DOI: 10.56584/1560-8816-2025-4-72-76 EDN: KNMOAG
14. Asaul A.N., Asaul N.A. Specifics of the formation of self-regulatory organizations in the investment and construction sector // Economy of the North-West: Problems and Development Prospects. 2004. No. 4 (22). Pp. 63–69.
15. Asaul A.N., Asaul N.A., Alekseev A.A., Lobanov A.V. Investment and construction complex: scope and boundaries of the term // Bulletin of Civil Engineers. 2009. No. 4 (21). Pp. 91–96. EDN: LESFDN
16. Asaul A.N., Asaul N.A., Alekseev A.A., Lobanov A.V. On the definition of the investment and construction complex // Economics of Construction and Urban Economy. 2009. Vol. 5. No. 3. Pp. 131–139. EDN: KZZTSH
17. Asaul A.N., Batrak A.V. The regional aspect of the construction complex in Russia // Construction Economics. 1999. No. 3. P. 12–24.
18. Asaul A.N., Zavarin D.A. Main directions for the innovative improvement of processes and mechanisms within the investment-construction cycle // Bulletin of Civil Engineers. 2014. No. 4. P. 133–141.
19. Asaul A.N., Ivanov S.N. The regional investment-construction complex exists // Construction Economics. 2002. No. 1. P. 3–9.
20. Asaul A.N., Lobanov A.V. Institutional units in the regional investment-construction complex: criteria and identification methods // Economy of Ukraine. 2010. No. 11. P. 47–56.
21. Asaul A.N., Lobanov A.V. Criteria and methods for identifying institutional units in the regional investment-construction complex // Economy of Ukraine. 2010. No. 11. P. 47–56.
22. Asaul A.N., Lobanov A.V. A prospective model for the development of regional investment-construction complexes // Economy of Ukraine. 2011. No. 7. P. 72–79.
23. Asaul A.N., Lobanov A.V. Structural analysis of institutional entities in the investment-construction complex // Construction and Urban Economy. 2010. Vol. 6. No. 2. P. 59–70. EDN: MWINGD
24. Asaul A.N., Manakov L.F. Identification of regional investment and construction complexes // Economic Revival of Russia. 2012. No. 1 (31). Pp. 81–93. EDN: OXFTSZ
25. Asaul A.N., Shcherbina G.F., Asaul M.A. Automation of business processes in real estate entrepreneurship based on artificial intelligence technology // Bulletin of Civil Engineers. 2021. No. 5 (88). Pp. 150-159. DOI: 10.23968/1999-5571-2021-18-5-150-159 EDN: NPYUDT
26. Asaul A.N., Shcherbina G.F., Asaul M.A. Marketing automation in real estate business activities using information and communication technologies // Bulletin of Civil Engineers. 2021. No. 6 (89). Pp. 196-204. DOI: 10.23968/1999-5571-2021-18-6-196-204 EDN: EIGRQE
27. Asaul N.A. Institutional matrix of the investment and construction complex development // Problems of Modern Economy. 2004. No. 4 (12). Pp. 217-220. EDN: OWSZIH
28. Asaul N.A. Institutional interactions in the regional investment and construction complex // Economic Revival of Russia: Scientific and Educational Reference Guide. Ser. 10. St. Petersburg: Gumanistika, 2005. – 250 p.
29. Asaul A.N., Asaul M.A., Sychev S.A. Relationships between participants in construction activities. St. Petersburg: ANO IPEV, 2011. – 374 p. ISBN: 978-5-91460-011-9 EDN: TOCCRH
30. Asaul A.N., Zavarin D.A., Asaul M.A., Rybnov E.I. Innovations in the Investment and Construction Sector. Moscow: Yurayt, 2019. – 205 p. ISBN: 978-5-534-04964-0 EDN: EHQNLP
31. Asaul A.N., Asaul M.A., Asaul N.A., Zaytsev S.V., Zaytsev N.S. Business Ecosystem Design: A Textbook. Moscow: Yurayt, 2026. – 230 p.
32. Asaul A.N., Gordeev D.A., Ushakov E.M. Development of the Residential Real Estate Market as a Self-Organizing System. St. Petersburg: GASU, 2008. – 334 p. DOI: 10.17513/np.304 ISBN: 978-5-9227-0115-0 EDN: MVANUN
33. Asaul A.N., Zaguskin N.N., Rybnov E.I., et al. Self-Organization, Self-Development, and Self-Regulation of Business Entities in Construction. St. Petersburg: ANO IPEV, 2013. – 320 p. DOI: 10.17513/np.310 ISBN: 978-5-91460-036-2 EDN: TTDXJV
34. Asaul A.N., Asaul M.A., Asaul I.N. Comparative analysis of the development of Russia's construction industry: 1991–1995 and 2021–2024 // Municipal Academy. 2026. No. 1. P. 111–132. DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_111 EDN: MGTEEK
35. Asaul A.N., Asaul M.A., Zaitsev S.V., Zaitsev N.S., Asaul N.A. Management of innovative business ecosystems. St. Petersburg: ANO IPEV, 2025. – 288 p. ISBN: 978-5-91460-059-1 EDN: SYROYX
36. Asaul A.N., Asaul M.A., Asaul N.A., Zaitsev S.V., Zaitsev N.S. Formation of local innovation systems within the marketing management methodology. St. Petersburg: ANO "IPEV", 2025. – 400 p. ISBN: 978-5-91460-078-2 EDN: QLMDNG
37. Gorbunov A.A. The value of the scientific school's work lies in reflecting the objective needs of the domestic economy // Technological entrepreneurship and commercialization of innovations in the investment and construction sector: Proceedings of the 20th International Scientific Conference. Part 1. St. Petersburg: ANO IPEV, 2018. pp. 83–94. EDN: CDXNOS
38. Gorbunov A.A., Ivanov S.N., Asaul A.N. Formation of Regional Construction Complexes in a Transitional Economy: Monograph. St. Petersburg: Petrovsky Fond Publishing House, 1999. 160 p. ISBN: 5-7559-0022-1 EDN: ATZHEE
39. Drozdova I.V., Platonov A.M., Tokunova G.F., Tretyakov V.A. Analysis and Assessment of the Investment-Construction Complex Phenomenon: A Core Component of the Regional Production-Economic Complex // Municipal Academy. 2026. No. 1. pp. 165–184. DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_165 EDN: QHVZML
40. Drozdova I.V., Tokunova G.F., Lyubimov M.V., Pereverzev A.F. The Investment-Construction Complex as a Self-Organizing and Self-Managing System: An Integral Living Organism of the Regional Economy // Municipal Academy. 2026. No. 2. pp. 134–150. DOI: 10.52176/2304831X_2026_02_134 EDN: NUTGWU

Статья поступила в редакцию 23.09.2026; принята к публикации 10.10.2026

УДК 338.22; 339.564
DOI: 10.52176/2304831X_2026_05_176
EDN: https://elibrary.ru/dtyipz

«Зеленый» экспорт как драйвер устойчивого развития регионов Северо-Западного федерального округа в условиях глобальной климатической трансформации

"Green" Exports as a Driver of Sustainable Regional Development in the Northwestern Federal District Amidst Global Climate Transformation



Ирина Владимировна Милькина
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления, начальник проектно-учебной лаборатории городского развития, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5254-6326, SPIN-код: 6465-3325, Author ID: 675722
109542 Россия, Москва, Рязанский проспект, 99
e-mail: iv_milkina@guu.ru

Irina V. Milkina
State University of Management, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of State and Municipal Governance, Head of Project and Educational Laboratory of Urban Development, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5254-6326, SPIN-code: 6465-3325, Author ID: 675722
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: iv_milkina@guu.ru

© Милькина И.В., Жадобина Д.А., 2026
Муниципальная академия, 2026, № 5, с. 176–187.



Дарья Андреевна Жадобина
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», ассистент кафедры государственного и муниципального управления, ведущий специалист проектно-учебной лаборатории городского развития, SPIN-код: 4336-4171, AuthorID: 1225931
109542 Россия, Москва, Рязанский проспект, 99
e-mail: da_zhadobina@guu.ru

Daria A. Zhadobina
State University of Management
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», assistant of Department of State and Municipal Governance, leading specialist of Project and Educational Laboratory of Urban Development, SPIN-код: 4336-4171, AuthorID: 1225931
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: da_zhadobina@guu.ru

Аннотация.
В статье рассматривается роль несырьевого неэнергетического экспорта (ННЭ) с низким углеродным следом («зеленого» экспорта) в обеспечении устойчивого развития субъектов СЗФО. На примере Архангельской и Мурманской областей анализируется влияние экспортной деятельности на экологическую и экономическую безопасность регионов. Особое внимание уделено рискам, связанным с ужесточением экологической политики Китая в рамках целей «двойного углерода», и их последствиям для российских экспортеров, переориентированных на восточные рынки. В качестве инструмента диагностики «узких мест» устойчивого развития применяется ЭКГ-рейтинг регионов («Экология», «Кадры», «Государство»), позволяющий оценить соответствие субъектов СЗФО национальным целям устойчивого развития. Рассматривается методология оценки жизненного цикла продукции как стратегического компонента экспортной политики, обеспечивающего соответствие требованиям зарубежных регуляторов. Научная новизна статьи заключается в обосновании необходимости создания региональных систем верификации углеродного следа, синхронизации национальных проектов. Также в статье обосновано предложение по расширению национальной таксономии «зеленых» проектов и предложен комплексный подход к оценке экспортного потенциала регионов СЗФО через подтверждение «зеленого» статуса, при котором экологические ограничения рассматриваются как фактор конкурентоспособности.

Ключевые слова.
Региональное развитие, «зеленый» экспорт, несырьевой неэнергетический экспорт, экологическая безопасность, климатическая повестка, конкурентоспособность.

Abstract.
This article examines the role of low-carbon, non-commodity, non-energy exports ("green" exports) in ensuring the sustainable development of the constituent entities of the Northwestern Federal District (NWFD). Using the Arkhangelsk and Murmansk regions as case studies, the authors analyze the impact of export activities on regional environmental and economic security. Particular attention is paid to risks associated with the tightening of China's environmental policy under its "dual carbon" goals and the consequences for Russian exporters who have pivoted toward Eastern markets. The "EKG" regional rating system (Ecology, Personnel, State)—which assesses the alignment of NWFD regions with national sustainable development goals—is employed as a tool to identify bottlenecks in sustainable development. The article also discusses product life-cycle assessment methodology as a strategic component of export policy that ensures compliance with foreign regulatory requirements. The study's scientific novelty lies in substantiating the need to establish regional carbon footprint verification systems and to synchronize national projects. Furthermore, the article justifies a proposal to expand the national taxonomy of "green" projects and offers a comprehensive approach to assessing the export potential of NWFD regions through "green" status certification, treating environmental constraints as a factor of competitiveness.

Keywords.
Regional development, "green" exports, non-commodity non-energy exports, environmental security, climate agenda, competitiveness.

Введение

Глобальная климатическая трансформация, сопровождающая «четвертый энергопереход», перестала быть исключительно экологической повесткой и превратилась в комплексный регуляторный механизм, оказывающий непосредственное влияние на структуру международной торговли и конкурентоспособность национальных экономик. Как показывает анализ эволюции концепции устойчивого развития – Стокгольмская конференция ООН (1972), доклад «Наше общее будущее» (1987), Цели устойчивого развития (2015), Европейский «зеленый» курс (2020), - экологические требования прошли путь от политических деклараций «мягкого права» до системы обязательных правил, формирующих новые барьеры в международной торговле. В целом концепция устойчивого развития претерпела трансформацию из сферы политических деклараций «мягкого права» в комплексную систему обязательных правил, оказывающих непосредственное влияние на перераспределение финансовых потоков, реконфигурацию глобальных цепочек создания стоимости и формирование новых барьеров в международной торговле. [1; 9; 12].

Российский экспорт, традиционно ориентированный на сырьевые товары (~81% товарной структуры), оказался под двойным давлением: санкционные ограничения ускорили переориентацию торговых потоков на восточные и южные рынки, а новые торговые партнеры – прежде всего Китай с его целями «двойного углерода» (пик выбросов к 2030 г., нейтральность к 2060 г.) – одновременно ужесточают экологические требования к импортируемой продукции. В этих условиях несырьевой неэнергетический экспорт (ННЭ) с низким углеродным следом («зеленый» экспорт) становится стратегическим фактором выживания экспортно-ориентированных отраслей [11; 13].

Эмпирические исследования подтверждают экономическую целесообразность «зеленой» трансформации: рост ESG-рейтинга предприятий на 10 п.п. снижает средневзвешенную ставку кредита на 0,68 п.п. и повышает долю экспортной выручки на 4,2 п.п. При этом «зеленая» повестка стала «невидимым тарифом», вшитым в экспортные контракты: 35% покупателей ЕС платят надбавку за маркировку eco-friendly, а Минпромторг заявил, что после 2027 г. распределение экспортных квот будет учитывать экологический индекс поставщика. Регуляторные инструменты ЕС – механизм трансграничного углеродного регулирования (CBAM), переходящий в платежный режим с 2026 г., таксономия устойчивой деятельности и директива о корпоративной устойчивой отчетности – создают прямые риски для российских экспортеров, связанные с углеродоемкостью продукции и доступом к «зеленому» финансированию [6; 8].

Ключевые экспортные отрасли России уже демонстрируют адаптивность к новым требованиям. Предприятия металлургии внедряют цифровые системы экологического мониторинга, используют атомную энергию для снижения углеродного следа и реализуют собственные климатические программы. В химической промышленности переход на возобновляемые источники энергии рассматривается не только как экологическое обязательство, а также как инструмент повышения конкурентоспособности: дешевая низкоуглеродная энергия становится основным преимуществом, а излишки – источником экспортных доходов от продажи «зеленой» продукции. Однако эта адаптация происходит преимущественно в добровольном режиме, без формального «зеленого» статуса, что ограничивает доступ предприятий к льготному финансированию и международной сертификации [5; 11].

Актуальность исследования обусловлена необходимостью формирования институциональных механизмов, которые позволят российским экспортерам, особенно в регионах с высокой долей экспортно-ориентированной промышленности, таких как Северо-Западный федеральный округ (СЗФО), не только адаптироваться к новым регуляторным требованиям, но и использовать «зеленый» статус как конкурентное преимущество на рынках БРИКС+ и ЕАЭС. Россия формирует новую модель международного сотрудничества, основанную на экспорте сырья, технологий,

стандартов и компетенций, что требует синхронизации национальных проектов «Международная кооперация и экспорт» и «Экология» на региональном уровне и расширения национальной таксономии «зеленых» проектов критериями несырьевого экспорта с низким углеродным следом.

Основная часть

В современной парадигме государственного управления устойчивое развитие регионов РФ перестает рассматриваться исключительно как природоохранная деятельность [4; 10]. Для субъектов федерации это комплексная стратегия структурной диверсификации экономики, где экологическая составляющая становится драйвером роста несырьевого неэнергетического экспорта (ННЭ). Согласно подходам ОЭСР и ВТО, «зеленый» экспорт включает две основные категории.

1. Экологические товары – продукция, созданная для снижения вредного воздействия на окружающую среду, рационального использования ресурсов или предотвращения загрязнения. Примером могут быть энергосберегающие технологии: солнечные панели, ветрогенераторы, светодиодные лампы.

2. Товары с низким экологическим следом – продукция традиционных секторов, произведенная с использованием наилучших доступных технологий (НДТ), имеющая подтвержденную оценку жизненного цикла и соответствующую эко-сертификацию.

Теоретический анализ позволяет выделить ключевые характеристики, определяющие «зеленый» статус экспортного товара:

- низкая углеродоемкость: минимальный объем эмиссии CO_2-эквивалента на единицу продукции на всех этапах цепочки создания стоимости;

- ресурсоэффективность: использование принципов циркулярной экономики;

- экологическая транспарентность: наличие верифицируемых данных о происхождении сырья и методах производства (эко-маркировка, ESG-рейтинги, такие как российский ЭКГ-рейтинг).

«Зеленый» экспорт выступает системным интегратором нескольких Целей устойчивого развития:

- ЦУР 9 (индустриализация и инновации) – стимулирует модернизацию промышленности регионов СЗФО через внедрение чистых технологий;

- ЦУР 12 (ответственное потребление и производство) – формирует новые модели производственного поведения региональных экспортеров;

- ЦУР 13 (борьба с изменениями климата) – способствует снижению глобального антропогенного воздействия за счет предложения экологичных альтернатив на мировом рынке;

- ЦУР 8 (достойная работа и экономический рост) – обеспечивает долгосрочную конкурентоспособность регионов в условиях введения трансграничного углеродного регулирования.

Для регионов РФ устойчивое развитие означает:

– экономическую устойчивость: переход от экспортно-сырьевой модели к созданию производств с высокой добавленной стоимостью. «Зеленые» товары ННЭ (от биоразлагаемой упаковки до оборудования для возобновляемой энергетики) позволяют регионам интегрироваться в глобальные цепочки создания стоимости, которые менее подвержены волатильности цен на энергоресурсы.

– социальное благополучие, инвестиции в человеческий капитал: создание высокотехнологичных рабочих мест, что снижает отток квалифицированных кадров и повышает качество жизни населения [2; 7].

– экологическую безопасность: снижение антропогенной нагрузки на территорию [3]. Экспорт «зеленой» продукции требует экологизации всего производственного цикла внутри региона, что автоматически улучшает локальную экологическую обстановку.

Простым и понятным инструментом для выявления «узких мест» в обеспечении устойчивого развития на уровне субъекта федерации является ЭКГ-рейтинг региона (ЭКГ – «Экология», «Кадры», «Государство»)[1]. Рейтинг регионов формируется рейтинго-

1 Рейтинг «ЭКГ-регион» // URL: https://raex-rr.com/projects/EKG_region_rating/?ysclid=muehyqfl6750310796 (дата обращения: 23.09.2026).

вым агентством RAEX («РАЭКСАналитика») при поддержке Института демографической политики имени Д. И. Менделеева. Объекты рейтинга – 82 региона: все субъекты Российской Федерации, за исключением субъектов – городов федерального значения (Москва, Санкт-Петербург, Севастополь) и четырех вновь вошедших в состав Российской Федерации регионов.

На федеральном уровне ЭКГ-рейтинг используется как один из объективных показателей того, насколько эффективно руководство региона исполняет поручения по устойчивому развитию. Основная механика ЭКГ-рейтинга заключается в оценке бизнеса, работающего на территории региона. Цель региона – стимулировать свои предприятия быть социально и экологически ответственными. Чем больше в регионе компаний с высоким ЭКГ-статусом, тем выше рейтинг самого субъекта.

Блок Г – «Государство» определяется, исходя из самодостаточности бюджета региона, полноты и своевременности кассового исполнения обязательств в рамках национальных проектов, удельного объема инвестиций и наличия системы поддержки ответственного бизнеса. Регионы с высоким рейтингом сигнализируют бизнесу, что здесь создана предсказуемая и благоприятная среда. Инвесторы (особенно крупные и государственные) охотнее заходят в регионы, где:

- соблюдаются экологические нормы;
- развита социальная поддержка сотрудников;
- государственное управление прозрачно и эффективно.

Оценка блока К – «Кадры» (условия для жизни населения) проводилась на основе таких данных, как ожидаемая продолжительность жизни и суммарный коэффициент рождаемости (оба показателя, кстати, напрямую фигурируют в качестве целевых в указе Президента №309[2]), миграционный прирост без учета внешней миграции (весьма показательный индикатор привлекательности региона для жителей других субъектов федерации — люди голосуют за регион «ногами») и синтетический показатель, учитывающий средний заработок за вычетом прожиточного минимума и расходов на ипотеку с поправкой на динамику заработной платы в регионе — своего рода индекс материального благополучия жителей. Ну и, конечно, средний балл по направлению «Кадры» регионального бизнеса.

Одной из главных целей региона является улучшение условий труда. Регион через рейтинг поощряет бизнес, который:

- платит «белые» и высокие зарплаты;
- реализует программы поддержки многодетных семей и жилищные программы;
- инвестирует в обучение сотрудников.

Это помогает удерживать население в регионе и привлекать новых квалифицированных специалистов.

Оценка блока Э – «Экология». Регион стремится через рейтинг снизить антропогенную нагрузку на свою территорию. Компании стимулируются внедрять НДТ, что напрямую влияет на качество жизни и здоровье жителей. Применительно к экологическому блоку учитываются индикаторы, связанные с воздухом и водой, нашими основными жизнеобеспечивающими ресурсами. Это удельные индикаторы водопотребления, выброса загрязняющих веществ, а также качества обезвреживания загрязняющих атмосферу веществ. Эти статистические данные дополнялись индикатором ответственности бизнеса – средним баллом по направлению «Экология» региональных участников ЭКГ-рейтинга.

Регионы, внедряющие принципы устойчивого развития, получают преимущество в привлечении «зеленого» финансирования и поддержке федеральных центров компетенций. Таким образом, на уровне государственного и муниципального управления устойчивое развитие — это инструмент формирования инвестиционной привлекательности территории.

ЭКГ-рейтинг Северо-Западного федерального округа показывает, насколько достижения регионов СЗФО соответствуют национальным целям устойчивого развития. табл. 1.

2 Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542 (дата обращения: 14.05.2026).

Таблица 1

ЭКГ-рейтинг регионов СЗФО (без учета Санкт-Петербурга)[3]

№	Субъект РФ	Рейтинговый балл
1.	Ленинградская область	53.62
2.	Мурманская область	52.07
3.	Новгородская область	51.38
4.	Калининградская область	50.84
5.	Волгоградская область	47.76
6.	Республика Карелия	41.58
7.	Архангельская область	40.82
8.	Ненецкий автономный округ	40.38
9.	Псковская область	38.50
10.	Республика Коми	36.54

Для регионов Северо-Запада России устойчивое развитие является вопросом выживания экспортно-ориентированной модели экономики. Исторически СЗФО был ориентирован на европейские рынки с их жесткими экологическими стандартами. Сегодня, в условиях разворота на Восток, возникает опасное заблуждение, что «зеленая» повестка отошла на второй план. Однако анализ рынков Азии, и в первую очередь Китая, говорит об обратном.

Главный вызов сегодня — ужесточающаяся экологическая политика Китая. КНР официально закрепила цели «двойного углерода» (пик выбросов к 2030 году и углеродная нейтральность к 2060 году). Китай активно внедряет принципы устойчивого развития через жесткое государственное регулирование, стремясь к «гармоничному сосуществованию человека и природы». Ключевые требования включают достижение пика выбросов до 2030 года и углеродной нейтральности к 2060 году, переход на экологически чистую энергетику, обязательную ESG-отчетность для бизнеса и экологизацию производств. Страна стремится снизить выбросы углекислого газа на единицу ВВП более чем на 65% по сравнению с уровнем 2005 года. Упор делается на развитие водородной энергетики и фотоэлектрических станций. Промышленность переходит на «зеленые» стандарты, внедряются жесткие нормы выбросов (например, стандарты «Китай-7» для транспорта). Поощряется развитие экологически чистой инфраструктуры и общественно-экологических зданий.

Китай активно внедряет стандарты «зеленых» цепочек поставок. Российские экспортеры из рискуют столкнуться с ограничениями, если не смогут документально подтвердить низкий углеродный след своей продукции; вводит все более строгие требования к качеству импортируемого ННЭ (химикатов, бумаги, металлов), приближаясь к стандартам ЕС.

Экспорт ННЭ имеет колоссальное значение для регионов Российской Федерации, выступая в качестве мощного драйвера для экономического роста, социальной стабильности и устойчивого развития[4].

Официальные данные экспортной деятельности СЗФО в открытых источниках датированы 2022 годом, табл. 2.

Основные экспортеры ННЭ в Северо-Западном федеральном округе – это крупнейшие вертикально-интегрированные холдинги, формирующие основу экономики макрорегиона.

Металлургия СЗФО производит продукцию с высокой добавленной стоимостью, которая критически зависит от «зеленого» регулирования на внешних рынках.

ПАО «Северсталь». Основным родом деятельности является стальной прокат,

3 Рейтинг ЭКГ-регион Северо-Западного федерального округа без учета Санкт-Петербурга (2025 год) // URL: https://raex-rr.com/ESG/regions/EKG-SZFO/2025/ (дата обращения: 14.05.2026)

4 Региональный экспортный стандарт 3.0 // URL: https://www.exportcenter.ru/company/region_standard/?ysclid=m0aday8app506766692 (дата обращения: 20.05.2026)

Таблица 2

Итоги внешней торговли субъектов Российской Федерации (несырьевой экспорт)[5]

Субъекты РФ СЗФО	Январь-январь 2022 года			Темп роста к 2021 году, %		
	Кол-во предприятий, шт.	Вес, тонн	Стоимость, тыс.долл. США	Кол-во предприятий, шт.	Вес, тонн	Стоимость, тыс.долл. США
СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ОКРУГ	3276	3276	5336408	100,8 ↑	86,5 ↓	198,7 ↑
Архангельская область	57	57	219428	101,8 ↑	92,8 ↓	196,8 ↑
Ненецкий автономный округ (Архангельская область)	0	0	0	0	0	0
Вологодская область	134	134	964119	102,3 ↑	116,1 ↑	237,7 ↑
Калининградская область	188	188	249485	111,2 ↑	75,2 ↓	141,7 ↑
Санкт-Петербург	2080	2080	1418282	97,4 ↓	56,7 ↓	122,1 ↑
Ленинградская область	338	338	1679164	99,7 ↓	113 ↑	181,1 ↑
Мурманская область	53	53	82383	108,2 ↑	346,6 ↑	3121,8 ↑
Новгородская область	105	105	371183	109,4 ↑	86,8 ↓	220,8 ↑
Псковская область	165	165	13343	109,3 ↑	112,5 ↑	103,8 ↑
Республика Карелия	114	114	187104	125,3 ↑	124,9 ↑	202,1 ↑
Республика Коми	53	53	151916	101,9 ↑	88,1 ↓	120,9 ↑

стальные трубы, метизы. Один из лидеров по внедрению технологий снижения выбросов CO_2.

АО «Кольская ГМК» (дочернее предприятие ПАО «Норникель», Мурманская область) производит рафинированный никель, медь, кобальт, металлы платиновой группы. Реализует крупнейшую «Серную программу». Никель является ключевым элементом для мирового перехода на электротранспорт («зеленый металл»), что делает Мурманскую область стратегическим узлом низкоуглеродной экономики.

Продукция химической промышленности (минеральные удобрения) из СЗФО считается одной из самых экологичных в мире из-за отсутствия вредных примесей тяжелых металлов. Группа «ФосАгро» (Вологодская, Мурманская, Ленинградская области) занимается производством апатитовый концентрата (сырье), фосфорсодержащих удобрений (ННЭ), аммиака. Компания активно развивает бренд «экологичного удобрения». Использование возобновляемых источников энергии на рудниках в Мурманской области является хорошим примером для синхронизации с таксономией ПП № 1587. МХК «ЕвроХим» (Ленинградская область, Кингисепп) производит аммиак, карбамид. Новые мощности («ЕвроХим-Северо-Запад») построены по самым жестким экологическим стандартам.

Лесопромышленный комплекс (ЛПК) СЗФО представляет собой главный лесной цех страны по высокотехнологичному ННЭ. Группа «Илим» (Архангельская область, Коряжма) выпускает целлюлозу, картон, упаковочные материалы и является крупнейшим экспортером в Китай. Архангельский ЦБК (Архангельская область, Новодвинск) производит картон, бумагу, целлюлозу. Активно инвестирует в биоэнергетику (сжигание коры и щепы для генерации энергии), что является классическим примером «циркулярной экономики». Segezha Group (Республика Карелия) выпускает крафт-бумагу, бумажные мешки, CLT-панели (современные деревянные конструкции – инновационный «зе-

5 Экспорт Российской Федерации субъектами малого и среднего предпринимательства (МСП). Итоги внешней торговли субъектов Российской Федерации (несырьевой экспорт) // URL: https://customs.gov.ru/statistic/exp-rf-msp/vneshn-torg-nesyrevoj-export (дата обращения: 20.05.2026)

леный» строительный материал, который поглощает углерод на протяжении всего срока службы здания).

Машиностроение и высокие технологии. АО «Силовые машины» (Санкт-Петербург) выпускает турбины и генераторы для ГЭС, ТЭС и АЭС. Экспорт оборудования для гидро- и атомной энергетики имеет прямой вклад России в глобальную декарбонизацию.

Одним из инструментов повышения экспортного потенциала «зеленых» российских товаров может стать оценка жизненного цикла продукции. Оценка жизненного цикла (Life Cycle Assessment - LCA) – это систематический метод оценки экологических воздействий продукта, процесса или услуги на протяжении всего их жизненного цикла. Включает все этапы: добычу сырья, производство, транспортировку, использование и утилизацию или переработку в конце жизненного цикла. Оценка жизненного цикла помогает выявить области, где экологические воздействия можно сократить, и поддерживает более устойчивое принятие решений при дизайне продуктов, управлении ресурсами и разработке политики.

Оценка жизненного цикла основана на 4 основных этапах, табл. 3:

1) цель и область применения;
2) анализ запасов;
3) оценка воздействия;
4) интерпретация.

Таблица 3

Этапы оценки жизненного цикла (LCA)

Этап	Описание
Цель и область применения	На этапе определения целей и масштабов исследования определяются задачи исследования, а именно, предполагаемое применение, причины проведения исследования и целевая аудитория. На этом этапе принимаются основные методологические решения, в частности, точное определение функциональной единицы, определение границ системы, определение процедур распределения, изучаемых категорий воздействия и используемых моделей оценки воздействия на протяжении жизненного цикла, а также определение требований к качеству данных
Анализ запасов	Этап инвентаризации жизненного цикла включает сбор данных и процедуру расчета для количественной оценки входных и выходных параметров изучаемой системы. В анализе учитываются входные и выходные параметры - они охватывают энергоресурсы, сырье и иные ресурсы, а также готовую продукцию, побочные продукты, отходы и выбросы в атмосферу, водные объекты и почву, включая прочие экологические факторы. Данные собирают по двум группам процессов. К процессам переднего плана относят те, что непосредственно связаны с основной деятельностью, например, для производителя потребительских товаров это изготовление и упаковка продукции. К фоновым процессам причисляют вспомогательные операции, косвенно обеспечивающие выпуск товара, в частности, производство закупаемой электроэнергии и исходных материалов. На следующем этапе собранные сведения проходят проверку, а затем их соотносят с технологическими и функциональными единицами — это позволяет обеспечить сопоставимость и корректность расчетов
Оценка воздействия	На стадии определения экологического ущерба, охватывающей весь период существования продукта, выводы о его жизненном цикле сравниваются с установленными видами и объемами вреда для природы. Это реализуется с помощью специальных способов такой оценки, которые сначала распределяют загрязняющие выбросы по соответствующим категориям ущерба, а затем приводят их к общим измерителям для удобства сопоставления
Интерпретация	На этапе осмысления всего жизненного пути продукта, выводы, полученные из анализа запасов его жизненного цикла (LCI) и оценки экологического ущерба (LCIA), толкуются в рамках заранее определенной цели и круга применения исследования. Здесь осуществляется проверка всесторонности, восприимчивости к изменениям и соотносимости полученных данных. На данном этапе также исследуются степень неуверенности и достоверность итогов

* Источник: составлено авторами

Оценка жизненного цикла является стратегическим компонентом экспортной политики. Для российских экспортеров товаров ННЭ, ориентированных на китайский рынок, оценка жизненного цикла становится обязательным условием для соответствия регуляторным требованиям, мощным фактором повышения конкурентоспособности, инструментом оптимизации издержек и способом построения устойчивых долгосрочных отношений с партнерами, и потребителями. Инвестиции в проведение оценки жизненного цикла и последующую сертификацию — это инвестиции в будущее экспорта российской продукции на одном из ключевых мировых рынков.

Выводы и предложения

1. На текущий момент российская таксономия фокусируется преимущественно на технологических процессах и инфраструктурных проектах внутри страны. Предлагается дополнить ее разделом, классифицирующим производство экспортно-ориентированной продукции ННЭ как «зеленую» или «адаптационную» деятельность при условии подтверждения низкого удельного веса выбросов парниковых газов. Субъекты ННЭ смогут привлекать кредиты по сниженным ставкам (через субсидирование купонного дохода по «зеленым» облигациям или льготное фондирование со стороны институтов развития, таких как ВЭБ.РФ). При этом средства должны направляться на «глубокую модернизацию» производств, что позволит нивелировать риски трансграничного углеродного регулирования (CBAM) и сохранить маржинальность экспорта.

Предлагается на федеральном уровне расширить национальную таксономию «зеленых» проектов. Включение в Постановление № 1587[6] критериев несырьевого экспорта с низким углеродным следом позволит предприятиям привлекать «зеленые» кредиты на глубокую модернизацию. Экспорт ННЭ должен быть признан фактором устойчивого развития в нормативном поле.

2. Предлагается *создание региональных систем верификации углеродного следа*, а именно, *целесообразно рассмотреть возможность инициирования в Российской Федерации систем сертификации с взаимным признанием «зеленых» сертификатов – это поможет снизить риски «углеродной блокады» со стороны азиатских стран. Кроме того, на федеральном уровне стоит проработать вопрос создания Единого климатического реестра стран БРИКС+ и гармонизации методологий: важно добиться признания российских методик расчета углеродного следа продукции регуляторами Китая, Индии, ОАЭ и Бразилии. Также представляется перспективным разработка «Зеленого стандарта БРИКС» как альтернативы западным сертификатам (таким как FSC или PEFC) – это может способствовать свободному доступу продукции ННЭ на рынки дружественных стран.*

Развитие системы взаимного признания «зеленых» сертификатов на уровне БРИКС+ и ШОС могло бы позволить России не только минимизировать риски дискриминации, но и участвовать в формировании новых правил глобальной торговли.

3. Важным шагом в развитии «зеленого» экспорта является синхронизация Национальных проектов «Международная кооперация и экспорт» и «Экология» на уровне регионов, чтобы увязать целевые показатели экспорта в региональных стратегиях с показателями снижения удельных выбросов парниковых газов на единицу продукции.

4. Совершенствование использования Северного морского пути, несомненно, является одним из ключевых векторов современной государственной политики Российской Федерации, обеспечивая комплексные преимущества в экономическом, транспортном и геостратегическом измерениях. Среди основных положительных эффектов выделяются сокращение протяженности и продолжительности транспортировки грузов между Европой и Азией, содействие развитию

6 Постановление Правительства РФ от 21 сентября 2021 г. N 1587 "Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации и требований к системе верификации инструментов финансирования устойчивого развития в Российской Федерации" // URL: https://base.garant.ru/402839344/?ysclid=muek3znp5c956167920 (дата обращения: 25.06.2026)

арктических территорий страны и укрепление ее доминирующего положения в Арктическом регионе.

Примерами регионов с «зеленым» экспортом может стать Архангельская область, которая является лидером лесопромышленного комплекса. Основу ее ННЭ составляет целлюлозно-бумажная продукция. «Зеленая» трансформация здесь напрямую влияет на устойчивость региона: внедрение систем замкнутого водоснабжения и использование биотоплива (пеллет) снижает нагрузку на хрупкие экосистемы Севера. Переход на экспорт экологичной упаковки вместо сырья позволяет Архангельску повышать ВРП, не увеличивая объем вырубки лесов, что соответствует принципам устойчивого лесопользования. А также Мурманская область, которая демонстрирует влияние «зеленого» экспорта через горно-химическую промышленность и металлургию. Производство «чистых» удобрений (с низким содержанием кадмия) и декарбонизация производства никеля – это единственный путь сохранения конкурентоспособности. Экологизация этих производств не только спасает природу Арктики, но и предотвращает социальные риски, связанные с состоянием здоровья населения в моногородах.

«Зеленый» экспорт для Северо-Запада – это инструмент превращения экологических ограничений в конкурентные преимущества. Модернизация управления через актуализацию нормативных правовых актов и учет политики Китая позволит регионам СЗФО сохранить объемы несырьевого неэнергетического экспорта и обеспечить реальный переход к модели устойчивого развития, где экономический рост не вступает в конфликт с экологической безопасностью.

Список источников:

1. Барановская Т.П., Гинзбург Н.А. Эволюция концепции устойчивого развития в агропромышленном комплексе // Естественно-гуманитарные исследования. 2025. № 6 (62). С. 78-83. EDN: AXYFAS
2. Жадобина Д.А., Косарин С.П. Применение искусственного интеллекта в решении вопросов устойчивого развития // Муниципальная академия. 2024. № 1. С. 241-248. DOI: 10.52176/2304831X_2024_01_241 EDN: BBYNSC
3. Зотов В.Б., Исаева М.И. Экология через утилизацию твердых бытовых отходов в жилом секторе: анализ региональных систем // Вестник университета. 2026. № 4. С. 122-131. DOI: 10.26425/1816-4277-2026-4-122-131 EDN: UJCTAH
4. Зотов В.Б., Ямчук Е.В., Казакова Е.А. Охрана окружающей среды в городе - методы // Муниципальная академия. 2026. № 1. С. 27-35. DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_27 EDN: CKAJPS
5. Исраилова Г.М., Салабаева З.А., Сарыбаева М.М. Использование альтернативных источников энергии в химической промышленности // Бюллетень науки и практики. 2026. Т. 12. № 8. С. 68-75. DOI: 10.33619/2414-2948/129/07 EDN: CLKFKO
6. Казин Б.В. ESG-метрики как фактор снижения стоимости капитала и роста экспорта российских текстильных предприятий // Деловой вестник предпринимателя. 2025. № 3 (21). С. 47-49. EDN: TTFMKZ
7. Косарин С.П. Использование ESG-принципов как новый подход к муниципальному управлению // В сборнике: Роль местного самоуправления в развитии государства на современном этапе. Материалы IX Международной научно-практической конференции. Москва, 2024. С. 104-108. EDN: JLAOOG
8. Маринченко Т.Е. Российское устойчивое сельское хозяйство на практике: международные кейсы // Журнал монетарной экономики и менеджмента. 2026. № 8. С. 74-81. DOI: 10.26118/2782-4586-2026-8-74-81 EDN: MVZFUY
9. Маринченко Т.Е., Кузьмин В.Н., Валеева А.И., Королькова А.П. Глобальные тенденции устойчивого развития в контексте влияния на АПК // Аграрный вестник Урала. 2026. Т. 26. № 5. С. 941-954. DOI: 10.32417/1997-4868-2026-26-05-941-954 EDN: EEHYDK
10. Медовар Ю.А., Юшманов И.О., Хмельченко Е.Г. Будущее за "зелеными" экологией и экономикой // Муниципальная академия. 2025. № 1. С. 41-48. DOI: 10.52176/2304831X_2025_01_41 EDN: WYZEED
11. Оглоблина Е.В., Береснева Е.В., Тарасов М.О. Стратегии адаптации российских металлургических предприятий к изменениям на мировом рынке стали // Дискуссия. 2025. № 11 (144). С. 187-194. DOI: 10.46320/2077-7639-2025-11-144-187-194 EDN: PWPHGV
12. Родионов В.А. Перспективы экономического сотрудничества России с Саудовской Аравией и ОАЭ в рамках энергоперехода // Мировое и национальное хозяйство. 2023. № 4 (64). С. 31-49. EDN: IKTPSZ
13. Шкваря Л.В. Внешняя торговля России со странами ССАГПЗ: динамика, характеристики и возможности // Вестник МГИМО-Университета. 2023. Т. 16. № 3. С. 222-243. DOI: 10.24833/2071-8160-2023-3-90-222-243 EDN: NZOYZM

References:

1. Baranovskaya T.P., Ginzburg N.A. Evolution of the sustainable development concept in the agro-industrial complex // Natural Science and Humanities Research. 2025. No. 6 (62). Pp. 78–83. EDN: AXYFAS
2. Zhadobina D.A., Kosarin S.P. Application of artificial intelligence in addressing sustainable development issues // Municipal Academy. 2024. No. 1. Pp. 241–248. DOI: 10.52176/2304831X_2024_01_241 EDN: BBYNSC
3. Zotov V.B., Isaeva M.I. Environmental protection through municipal solid waste disposal in the residential sector: analysis of regional systems // Bulletin of the University. 2026. No. 4. Pp. 122–131. DOI: 10.26425/1816-4277-2026-4-122-131 EDN: UJCTAH
4. Zotov V.B., Yamchuk E.V., Kazakova E.A. Urban environmental protection: methods // Municipal Academy. 2026. No. 1. Pp. 27–35. DOI: 10.52176/2304831X_2026_01_27 EDN: CKAJPS
5. Israilova G.M., Salabaeva Z.A., Sarybaeva M.M. Use of alternative energy sources in the chemical industry // Bulletin of Science and Practice. 2026. Vol. 12. No. 8. Pp. 68-75. DOI: 10.33619/2414-2948/129/07 EDN: CLKFKO
6. Kazin B.V. ESG metrics as a factor in reducing the cost of capital and increasing exports for Russian textile enterprises // Business Bulletin of the Entrepreneur. 2025. No. 3 (21). Pp. 47-49. EDN: TTFMKZ
7. Kosarin S.P. The use of ESG principles as a new approach to municipal governance // In: The Role of Local Self-Government in State Development at the Present Stage. Proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference. Moscow, 2024. Pp. 104-108. EDN: JLAOOG
8. Marinchenko T.E. Russian sustainable agriculture in practice: international case studies // Journal of Monetary Economics and Management. 2026. No. 8. Pp. 74-81. DOI: 10.26118/2782-4586-2026-8-74-81 EDN: MVZFUY
9. Marinchenko T.E., Kuzmin V.N., Valeeva A.I., Korolkova A.P. Global sustainable development trends and their impact on the agro-industrial complex // Agrarian Bulletin of the Urals. 2026. Vol. 26. No. 5. Pp. 941-954. DOI: 10.32417/1997-4868-2026-26-05-941-954 EDN: EEHYDK
10. Medovar Yu.A., Yushmanov I.O., Khmelchenko E.G. The future belongs to "green" ecology and economy // Municipal Academy. 2025. No. 1. P. 41-48. DOI: 10.52176/2304831X_2025_01_41 EDN: WYZEED
11. Ogloblina E.V., Beresneva E.V., Tarasov M.O. Adaptation strategies of Russian metallurgical enterprises to changes in the global steel market // Discussion. 2025. No. 11 (144). P. 187-194. DOI: 10.46320/2077-7639-2025-11-144-187-194 EDN: PWPHGV
12. Rodionov V.A. Prospects for Russia's economic cooperation with Saudi Arabia and the UAE within the framework of the energy transition // World and National Economy. 2023. No. 4 (64). P. 31-49. EDN: IKTPSZ
13. Shkvarya L.V. Russia's foreign trade with GCC countries: dynamics, characteristics, and opportunities // MGIMO Review of International Relations. 2023. Vol. 16. No. 3. P. 222-243. DOI: 10.24833/2071-8160-2023-3-90-222-243 EDN: NZOYZM

Статья поступила в редакцию 30.09.2026; принята к публикации 10.10.2026

Научный информационно-аналитический журнал
МУНИЦИПАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ

УДК 005.57:004.8:352
DOI: 10.52176/2304831X_2026_05_187
EDN: https://elibrary.ru/yggysx

Коммуникативная культура предпринимателя в условиях взаимодействия с системами искусственного интеллекта и этические аспекты муниципального управления

The Communicative Culture of an Entrepreneur Interacting with Artificial Intelligence Systems and the Ethical Aspects of Municipal Management



Марина Ивановна Ивлева
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», заведующая кафедрой истории и философии, кандидат философских наук, доцент,
ORCID 0000-0002-5134-7595, SPIN-код 2166-2449, AuthorID 568405.
117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36.
e-mail: Ivleva.MI@rea.ru

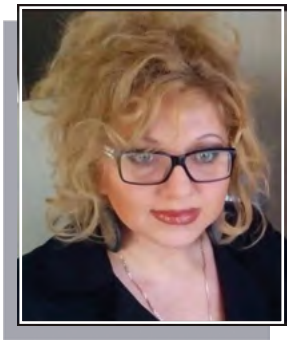
Marina I. Ivleva
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Plekhanov Russian University of Economics", the Head of History and Philosophy department, Candidate of Philosophical Sciences, Associated Professor, ORCID 0000-0002-5134-7595, SPIN code 2166-2449, AuthorID: 568405.
36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997.



Анастасия Сергеевна Зайцева
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», кандидат экономических наук, директор Института бизнеса и управленческого образования,
SPIN-код: 1019-4299, AuthorID: 661062.
117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36.
e-mail: Zaytseva.AS@rea.ru

Anastasia S. Zaytseva
FSBEI HE "Plekhanov Russian University of Economics", PhD in Economics, Director of the Institute of Business and Management Education, SPIN-code: 1019-4299, AuthorID: 661062.
36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997.
e-mail: Zaytseva.AS@rea.ru

© Ивлева М.И., Зайцева А.С., Черкасова М.А., Фоменко М.В., Черкасов К.В., 2026



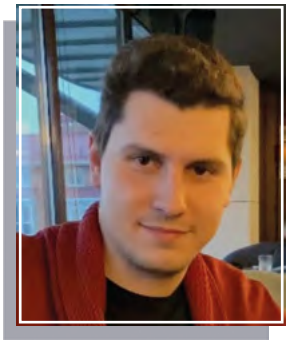
Марина Александровна Черкасова
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», директор центра социально-экономических инноваций, доктор философских наук, профессор, ORCID: 0000-0003-2971-6486, SPIN-код: 7110-7792, Author ID: 472296.
117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36.
e-mail: cherkasova.ma@rea.ru

Marina A. Cherkasova
FSBEI HE "Plekhanov Russian University of Economics", director of the Center for Socio-Economic Innovation, Doctor of Philosophy, Professor, ORCHID: 0000-0003-2971-6486, SPIN-code: 7110-7792, Author ID: 472296.
36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997.
e-mail: cherkasova.ma@rea.ru



Марина Викторовна Фоменко
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», доцент кафедры истории и философии, кандидат философских наук, доцент, ORCID: 0000-0003-0986-2312, SPIN-код: 1551-8741, Author ID: 1000781
117997, Россия, Москва, Стремянный переулок, 36.
e-mail: maryfom@mail.ru

Marina V. Fomenko
FSBEI HE "Plekhanov Russian University of Economics", Associate Professor of the Department of History and Philosophy, candidate of philosophical sciences, associate professor, ORCID: 0000-0003-0986-2312, SPIN-код: 1551-8741, Author ID: 1000781
36 Stremyanny Lane, Moscow, Russia, 117997.
e-mail: maryfom@mail.ru



Кирилл Вадимович Черкасов
ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет (ДГТУ)» аспирант кафедры «Философия и мировые религии»
344000, Россия, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина,1
e-mail: kirill16061@gmail.com

Kirill V.Cherkasov
Don State Technical University (DSTU), postgraduate student Department of Philosophy and World Religions
1 sq. Gagarina, Rostov-on-Don, Russia, 344000.
e-mail: kirill16061@gmail.com

Аннотация.
В статье рассматривается трансформация коммуникативной культуры предпринимателя под воздействием систем искусственного интеллекта. Опираясь на материалы отечественных исследований и данные эмпирических опросов, анализируется двойственный характер алгоритмизации делового общения: наряду с ростом оперативности и снижением числа коммуникативных сбоев усиливаются риски утраты доверия, обезличивания контактов и возникновения новых этических коллизий. Отдельный акцент сделан на муниципальном измерении проблемы — ограниченных ресурсах малого бизнеса и потенциале местных органов власти в формировании этических рамок цифровой коммуникации. Обосновывается трактовка гибридной модели коммуникативной культуры, в которой алгоритм выполняет обслуживающую роль, а предприниматель остаётся носителем смысловой и моральной ответственности. Автор приходит к выводу, что ключевое противоречие современной деловой коммуникации состоит в том, что аудитория принимает ИИ как неизбежный инструмент, но предпочитает человеческое общение. Преодоление этого противоречия требует не только технологических компетенций, но и целенаправленной этической рефлексии, а также институциональной поддержки на муниципальном уровне.

Ключевые слова.
Коммуникативная культура, предпринимательство, искусственный интеллект, деловая этика, доверие, муниципальное управление.

Abstract.
The article examines the transformation of an entrepreneur's communicative culture under the influence of artificial intelligence systems. Drawing on data from nationwide surveys and domestic research, the author highlights the dual nature of the algorithmization of business communication: while it enhances efficiency and reduces communication breakdowns, it also increases the risks of eroding trust, depersonalizing interactions, and giving rise to new ethical dilemmas. Particular emphasis is placed on the municipal dimension of the issue—specifically, the limited resources of small businesses and the potential of local authorities to shape the ethical framework of digital communication. The author substantiates a proposed hybrid model of communicative culture, in which the algorithm plays a supporting role while the entrepreneur retains responsibility for the meaning and ethical implications of the communication.

Keywords.
Communicative culture, entrepreneurship, artificial intelligence, business ethics, trust, municipal management, digitalization.

Введение

Разговор о коммуникативной культуре предпринимателя сегодня уже невозможно вести в отрыве от технологической повестки. Ещё десять лет назад деловое общение мыслилось как пространство сугубо человеческих решений: интонация, пауза, умение вовремя промолчать ценились едва ли не выше точности формулировок. Теперь значительная доля коммуникации проходит через алгоритмические посредники — чат-ботов, генеративные модели, системы анализа тональности. Предприниматель всё чаще имеет дело не с собеседником напрямую, а с цифровой средой, которая этот контакт опосредует, упрощает, а порой и подменяет.

Такая перемена не сводится к техническому удобству. Она затрагивает сами основания предпринимательской культуры — представления о честности, личном присутствии, ответственности за сказанное. Именно поэтому вопрос о том, как алгоритмы перестраивают коммуникативные практики бизнеса, перестаёт быть узкопрофессиональным и приобретает общественный вес. Коммуникативная культура предпринимателя оказывается точкой пересечения технологических, экономических и этических процессов, а её трансформация — индикатором более широких сдвигов в характере социальных связей.

Актуальность темы подкрепляется вполне конкретными цифрами. Эти статистические данные получены в ходе масштабного исследования маркетинговой платформы Calltouch. Результаты опроса, в котором приняли участие почти полторы тысячи российских предпринимателей, прокомментировал генеральный директор компании Алексей Авдеев. Эксперты подтвердили, что бизнес активно внедряет технологии автоматизации: 52% респондентов используют ИИ для снижения рутинной нагрузки на персонал, а каждый четвёртый (25%) отмечает эффективное сокращение механических ошибок в рабочих процессах и коммуникациях[1]. При этом

1 Шишикина А.А., Кашина О.П., Нацвалова М.Ю. Формирование культуры общения и социальной зрелости предпринимателя с применением методов проблемного обучения. CyberLeninka // URL: https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-kultury-obscheniya-i-sotsialnoy-zrelosti-predprinimatelya-s-primeneniem-metodov-problemnogo-obucheniya (дата обращения: 01.10.2026).

массовым такое применение назвать нельзя: лишь 8% активно используют ИИ-сервисы в работе с клиентами, а более половины (52%) пока только тестируют отдельные функции. Иными словами, основной этап интеграции ещё впереди — и именно сейчас закладываются те нормы, которые будут определять облик деловой культуры на ближайшие годы.

Настороженность предпринимателей тоже вполне объяснима. Больше половины опрошенных (57%) считают, что ИИ плохо улавливает эмоциональный подтекст, а 62% уверены: собеседник почти всегда распознаёт, что общается с алгоритмом [8]. За этими цифрами стоит важный сдвиг — коммуникативная культура вынуждена приспосабливаться к новым условиям, но приспособление идёт трудно и противоречиво. Предприниматели оказываются в ситуации, когда эффективность и доверие вступают в конфликт, а привычные критерии качества делового общения теряют однозначность.

Наконец, у проблемы есть отчётливое муниципальное измерение. Малый и средний бизнес на местах редко располагает ресурсами для разработки собственных этических регламентов применения ИИ, а органы местного самоуправления лишь начинают осваивать роль регулятора в этой сфере. Как справедливо отмечается в исследованиях, цифровая трансформация муниципального управления напрямую связана с повышением доступности услуг для предпринимателей — в том числе через чат-боты, которые помогают быстро собрать документы и получить необходимые разрешения [6; 7]. Но остаётся открытым встречный вопрос: как эти инструменты меняют саму коммуникативную культуру бизнеса и его диалог с властью?

Отдельные аспекты темы получили освещение в отечественной науке. Вопросы формирования коммуникативной компетенции предпринимателей рассматривались в работах Е.В. Ушаковой [13], С.С. Лопатиной[2], А.А. Шишикиной и соавторов.[3] Проблематика доверия в цифровой коммуникации разрабатывалась А.А. Каревым[4], коллективом авторов под руководством А.Н. Гуреевой [16]. Этические аспекты применения ИИ анализировались в исследованиях, посвящённых рискам искусственного интеллекта для менеджмента[5], а также в рамках Кодекса этики в сфере ИИ.[6]

Муниципальное измерение цифровой трансформации затрагивалось в публикациях журнала «Муниципальная академия» [9; 10; 12; 14; 15]. Вместе с тем комплексного анализа взаимосвязи коммуникативной культуры предпринимателя, этики ИИ и муниципального управления в отечественной литературе пока не представлено, что и определяет научную новизну настоящей статьи.

Цель статьи — определить ключевые направления трансформации коммуникативной культуры предпринимателя под влиянием ИИ и обозначить этические границы допустимого использования алгоритмов в деловом общении. Для этого последовательно решаются четыре задачи: уточняется содержание понятия «коммуникативная культура предпринимателя» в условиях алгоритмизации; систематизируются эмпирические данные о влиянии ИИ на доверие; выявляются этические аспекты предпринимательской практики; определяется муниципальный контекст проблемы.

Методологическую основу исследования составляют системный и междисциплинарный подходы, позволяющие рассматривать коммуникативную культуру предпринимателя одновременно как социальный, технологический и этический феномен. Используются методы теоретического анализа, обобщения эмпирических данных, сравнительного анализа и моделирования.

2 Лопатина С.С. Условия формирования культуры общения студентов, будущих государственных служащих. Сибирский институт — филиал РАНХиГС // URL: https://cyberleninka.ru/article/n/usloviya-formirovaniya-kultury-obscheniya-studentov-buduschih-gosudarstvennyh-sluzhaschih (дата обращения: 01.10.2026).

3 Шишикина А.А., Кашина О.П., Нацвалова М.Ю. Формирование культуры общения и социальной зрелости предпринимателя с применением методов проблемного обучения. CyberLeninka // URL: https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-kultury-obscheniya-i-sotsialnoy-zrelosti-predprinimatelya-s-primeneniem-metodov-problemnogo-obucheniya (дата обращения: 01.10.2026).

4 Карев А.А. Синергия доверия. CyberLeninka // URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sinergiya-doveriya (дата обращения: 01.10.2026).

5 Риски искусственного интеллекта для менеджмента: классификация, управление, KPI . CyberLeninka // URL: https://cyberleninka.ru/article/n/riski-iskusstvennogo-intellekta-dlya-menedzhmenta-klassifikatsiya-upravlenie-kpi (дата обращения: 01.10.2026).

6 Кодекс этики в сфере искусственного интеллекта (принят Альянсом в сфере ИИ, 2021). Альянс в сфере ИИ // URL: https://ethics.a-ai.ru/ (дата обращения: 01.10.2026).

Основная часть

1. Коммуникативная культура предпринимателя: как меняется понятие

В классическом понимании коммуникативная культура — это сплав знаний о законах общения, практических умений и личностных качеств, позволяющих человеку эффективно действовать в разных ситуациях [13]. Применительно к предпринимательству этот сплав конкретизируется через способность вести переговоры, выстраивать долгосрочные связи, транслировать ценности своего дела, гасить конфликты и вызывать доверие. Исследователи подчёркивают, что у большинства современных предпринимателей культура делового общения остаётся на низком уровне, что существенно снижает их предпринимательскую активность. Однако, алгоритмизация вносит в это понятие заметные коррективы. Естественно, задаться вопросом: что в коммуникативной культуре предпринимателя сохраняет устойчивость, а что неизбежно меняется? Ответ важен не только для теории — от него зависит, чему и как учить будущих предпринимателей и какие нормы закреплять в корпоративных кодексах.

Первое, что бросается в глаза, — перераспределение ролей между человеком и алгоритмом. Раньше предприниматель лично проходил весь путь общения: от первого рукопожатия до финальной договорённости. Сегодня значительная часть этого пути передана машине. Нейросети готовят коммерческие предложения, ведут предварительную переписку, назначают встречи, собирают обратную связь. Исследователи замечают, что роль предпринимателя постепенно смещается от «риск-тейкера, мобилизующего ресурсы» к «куратору интеллекта», который соединяет человеческую креативность, машинное обучение и ресурсы экосистемы в единое целое[7]. Коммуникативная культура, таким образом, всё больше тяготеет к стратегическому управлению смыслами, тогда как операционная сторона общения алгоритмизируется. Это смещение порождает любопытный парадокс. Чем больше рутинных коммуникативных операций передаётся алгоритмам, тем выше ценность тех актов общения, которые остаются за человеком. Личное участие предпринимателя в переговорах, его способность услышать невысказанное, уловить эмоциональный подтекст, проявить эмпатию — всё это приобретает характер дефицитного ресурса. Коммуникативная культура перестаёт быть равномерно распределённым навыком и всё больше концентрируется в точках, где требуется именно человеческое присутствие. Это означает, что предпринимателю необходимо не просто осваивать новые инструменты, но и переосмысливать, какие коммуникативные компетенции сохраняют ценность в условиях алгоритмизации, а какие постепенно утрачивают её.

Второе изменение касается критериев качества. Раньше деловое общение оценивалось по своевременности, точности, уважительности и результативности. Теперь к этому списку добавился параметр, которого прежде не существовало, — аутентичность, то есть способность коммуникации восприниматься как исходящая от живого человека, а не от программы. И здесь обнаруживается неприятный парадокс. Исследования показывают, что раскрытие факта использования ИИ может подорвать доверие аудитории к организации. Разрыв между доверием к ИИ-каналам и желанием их использовать оказывается значительным. Проще говоря, аудитория готова мириться с алгоритмом, но предпочла бы его не видеть. Предпринимателю приходится осваивать тонкое искусство — управлять впечатлением подлинности, что само по себе порождает новые напряжения. Как отмечают исследователи, грамотное использование генеративного ИИ, включая умение строить запросы, становится важной частью цифровой компетентности, наличие которой напрямую влияет на успешность деловой коммуникации [8]. Но одновременно возникает вопрос: не размывается ли само понятие аутентичности, когда предприниматель вынужден постоянно балансировать между использованием алгоритмов и созданием впечатления, что их нет? Этот вопрос не имеет простого ответа и требует дальнейшего осмысления как в теоретическом, так и в практическом плане.

Третье изменение связано с расширением зоны ответственности. Если раньше коммуникативные промахи объяснялись человеческим фактором и исправлялись обучением и самоконтролем, то теперь предприниматель отвечает и за алгоритмические сбои, которые не всегда способен предви-

7 Риски искусственного интеллекта для менеджмента: классификация, управление, KPI. CyberLeninka // URL: https://cyberleninka.ru/article/n/riski-iskusstvennogo-intellekta-dlya-menedzhmenta-klassifikatsiya-upravlenie-kpi (дата обращения: 01.10.2026).

деть. Галлюцинации нейросетей, предвзятость моделей, утечки данных — всё это становится частью коммуникативной культуры, требуя от бизнеса новых компетенций в области этики ИИ и управления рисками. Исследователи подчёркивают: внимание к тому, как предприниматель обращается с данными, разворачивает алгоритмы и управляет рисками предвзятости или нарушения приватности, будет только расти.

Здесь важно отметить, что ответственность предпринимателя приобретает распределённый характер. Он отвечает не только за собственные действия, но и за выбор алгоритмов, их настройку, за то, каким образом они встроены в коммуникативные процессы компании. Это требует нового типа рефлексии — не только этической, но и технологической. Предприниматель должен понимать, как работают используемые им системы, какие ограничения они имеют, какие риски несут. Без этого понимания он не может нести полноценную ответственность за коммуникацию, которую ведёт от его имени алгоритм.

Таким образом, коммуникативная культура предпринимателя в эпоху ИИ — феномен гибридный. Она сохраняет гуманистическое ядро — доверие, уважение, ответственность, — но обрастает технологическими компетенциями и этическими ограничениями, связанными с применением алгоритмов. Понимание этой гибридности необходимо и для отдельного бизнеса, и для муниципальной политики. Без такого понимания любые попытки регулировать цифровую коммуникацию рискуют либо затормозить полезные инновации, либо, напротив, оставить бизнес без этических ориентиров в быстро меняющейся технологической среде

2. ИИ в деловых коммуникациях: данные и вопросы доверия

Эмпирическая картина применения ИИ в предпринимательской коммуникации сложна и внутренне противоречива. С одной стороны, алгоритмы демонстрируют серьёзный потенциал. С другой — обнаруживаются барьеры, связанные с доверием, приватностью и сохранением человеческого контроля. Обратимся к данным уже упомянутого исследования, охватившего 1370 предпринимателей из крупных российских городов. Почти четверть респондентов (24%) отметили, что ИИ помогает контролировать соблюдение рабочих стандартов; столько же указали на более объективную оценку качества коммуникаций с клиентами; каждый пятый (20%) говорил о способности алгоритмов выявлять слабые места в воронке продаж и лучше понимать запросы клиентов[8]. Половина опрошенных использует ИИ для автоматизации рутины, четверть — для сокращения коммуникативных ошибок. Очевидно, что бизнес воспринимает ИИ прежде всего как инструмент оптимизации, а не как замену живому общению.

Показательно, что наиболее востребованными оказываются именно те функции ИИ, которые связаны с повышением надёжности и предсказуемости коммуникации. Контроль стандартов, объективная оценка качества, выявление слабых мест — всё это задачи, где алгоритм демонстрирует преимущества перед человеком благодаря способности обрабатывать большие объёмы данных и выявлять закономерности, не заметные при обычном наблюдении. Это позволяет предположить, что в ближайшие годы именно эти направления будут развиваться наиболее интенсивно. Но есть и оборотная сторона. Больше половины предпринимателей (57%) считают, что ИИ плохо справляется с эмоциональным контекстом, а 62% уверены: пользователи легко распознают ИИ-ассистента в диалоге[9]. Эти наблюдения перекликаются с данными о том, что аудитория принимает алгоритмы как неизбежность, но предпочла бы обходиться без них. Исследователи описывают это состояние как «неохотное принятие»: доверие к ИИ в некоторой степени присутствует, но психологический дискомфорт от его вездесущности сохраняется.

Предприниматель, таким образом, оказывается в двойственном положении: он вынужден использовать алгоритмы для сохранения конкурентоспособности, но каждый акт такого использования потенциально подрывает ту самую доверительную среду, которая составляет основу долгосрочных деловых отношений. Эта дилемма не имеет универсального решения — она требует ситуативного суждения, понимания специфики конкретного бизнеса и его аудитории. В одних случаях уместно открытое использование ИИ, в других — его «невидимое» присутствие

8 Шишикина А.А., Кашина О.П., Нацвалова М.Ю. Формирование культуры общения и социальной зрелости предпринимателя с применением методов проблемного обучения. CyberLeninka // URL: https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-kultury-obscheniya-i-sotsialnoy-zrelosti-predprinimatelya-s-primeneniem-metodov-problemnogo-obucheniya (дата обращения: 01.10.2026).

9 Там же.

и конечно полный отказ от алгоритмических посредников. Коммуникативная культура предпринимателя в этом смысле включает способность принимать такие решения осознанно и ответственно.

Особенно остро проблема проявляется там, где факт использования ИИ раскрывается. Исследования фиксируют: признание в применении алгоритмов может подорвать доверие к организации. Предприниматель оказывается перед трудным выбором: ИИ повышает эффективность, но может стоить доверия; отказ от ИИ сохраняет доверие, но снижает конкурентоспособность. Этот выбор не имеет простого решения, и именно в этой точке этика делового общения перестаёт быть абстрактной теорией, превращаясь в повседневную практическую дилемму. Проблема доверия имеет и более глубокое измерение. Как отмечается в исследованиях, доверие — это в высшей степени важный элемент коллективного сосуществования. При высоком уровне доверия люди могут легко, свободно, творчески обмениваться энергиями друг с другом: сотрудничать и достигать больших результатов. И наоборот, когда между людьми нет доверия, обмена энергиями не происходит, а члены коллектива тратят огромное количество ментальной энергии на преодоление барьеров, которые сами же и выстроили. В условиях алгоритмизации коммуникации этот дефицит доверия может усугубляться: собеседник, подозревающий, что общается с машиной, изначально настроен настороженно. Как показывают исследования внутриорганизационного доверия, его уровень напрямую связан с эффективностью совместной деятельности и готовностью к открытой коммуникации.[10]

Муниципальный контекст добавляет к этой проблеме свои оттенки. Малый и средний бизнес на местах часто не имеет ресурсов для собственных ИИ-систем и вынужден пользоваться публичными платформами — со всеми рисками утечки конфиденциальной информации. Участники исследований выражали обеспокоенность по поводу загрузки чувствительных клиентских данных в открытые сервисы. Один из предпринимателей сформулировал это так: «Когда я общаюсь с клиентами, их главная забота — безопасность. Потому что, когда я использую ИИ, я использую их конфиденциальные внутренние данные». Значит, коммуникативная культура в муниципальном контексте включает не только навыки общения, но и компетенции в области информационной безопасности. Предприниматель, работающий на местном уровне, вынужден одновременно осваивать новые технологии и нести ответственность за данные, которые ему доверяют клиенты.

Стоит упомянуть и проблему цифрового неравенства. Исследования показывают, что устоявшиеся социальные нормы могут ограничивать доступ отдельных групп к ИИ-технологиям и снижать их уверенность в использовании таких инструментов. Проблема цифрового неравенства в доступе к ИИ-компетенциям сохраняет актуальность и на муниципальном уровне, где социокультурные стереотипы в предпринимательстве порой выражены сильнее. Как отмечают исследователи цифровых платформ, доступ к современным инструментам становится фактором, дифференцирующим возможности малого и среднего бизнеса в разных муниципалитетах [5]. Это означает, что коммуникативная культура предпринимателя формируется не только под влиянием индивидуальных усилий, но и под воздействием структурных факторов — доступности технологий, уровня цифровой грамотности в регионе, наличия поддерживающей инфраструктуры. Муниципальная политика, таким образом, оказывается не внешним по отношению к коммуникативной культуре фактором, а её неотъемлемой частью. Создавая условия для доступа бизнеса к современным инструментам и обучения, муниципалитеты напрямую влияют на то, какие коммуникативные практики будут складываться на их территории.

3. Этические аспекты коммуникативной культуры в условиях алгоритмизации

Применение ИИ в деловом общении порождает целый узел этических вопросов, которые предприниматель решает — осознанно или нет — ежедневно. Их систематизация помогает увидеть ключевые напряжения между эффективностью и этикой, автоматизацией и аутентичностью, контролем и доверием. Вопрос прозрачности. Обязан ли предприниматель сообщать контрагенту об использовании ИИ? С одной стороны, прозрачность — базовый этический принцип, закреплён-

10 Исследование внутриорганизационного доверия по методике Дениса и Мишель Рейна. CyberLeninka // URL: https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-vnutriorganizatsionnogo-doveriya-po-metodike-denisa-i-mishel-reyna (дата обращения: 01.10.2026).

ный в Кодексе этики в сфере ИИ, принятом в России в 2021 году.[11]С другой — данные свидетельствуют, что признание может подорвать доверие. Эксперты советуют бизнесу вырабатывать чёткие правила работы с ИИ и учить сотрудников не копировать ответы нейросетей бездумно. Однако единого стандарта раскрытия пока нет, и это оставляет пространство для этического произвола. Предприниматель вынужден самостоятельно определять границы прозрачности, руководствуясь скорее интуицией и ситуацией, чем чёткими нормами.

Ситуация осложняется тем, что разные аудитории предъявляют разные ожидания. Клиенты, партнёры, инвесторы, сотрудники, регулирующие органы — каждый из этих субъектов может иметь собственные представления о том, насколько уместно использование ИИ и должно ли оно раскрываться. Предприниматель оказывается в положении, когда единая коммуникативная стратегия становится невозможной: приходится учитывать множество контекстов и адаптировать практики раскрытия к каждому из них. Это требует не только этической чуткости, но и значительных коммуникативных компетенций.

Вопрос аутентичности. Насколько допустимо передавать алгоритму функции, традиционно связанные с личным присутствием? Исследования показывают, что инвесторы и клиенты ценят личное участие предпринимателя в коммуникации. Некоторые основатели бизнеса признаются, что перестают читать письмо, как только понимают: оно сгенерировано ИИ, — настолько это похоже на обман. И в то же время клиенты в целом принимают и даже ожидают использования предпринимателями ИИ-инструментов. Возникает парадокс: аудитория принимает ИИ как инструмент, но отвергает его как замену человеческому присутствию. Коммуникативная культура оказывается ареной тонкой игры, где грань между «помощью» и «подменой» определяется не техническими, а этическими критериями.

Этот парадокс имеет глубокие культурные корни. В основе представлений о деловом общении лежит идея личной ответственности и личного участия: когда предприниматель говорит что-то от своего имени, он тем самым принимает на себя обязательство. Алгоритм не может принять обязательство — он лишь воспроизводит вероятные формулировки. Поэтому использование ИИ в коммуникации воспринимается как нечто, что размывает связь между словом и ответственностью за него. Предприниматель, который дорожит своей репутацией, вынужден учитывать это восприятие, даже если технически ИИ способен генерировать вполне корректные тексты.

Вопрос контроля. Кто отвечает за алгоритмические ошибки в коммуникации? Исследователи подчёркивают: мы не можем доверять ИИ как источнику надёжной информации и не можем делегировать ему этическую и моральную ответственность. Ответственность всегда лежит на человеке — будь то разработчики ИИ-систем, эксперты, использующие их для поддержки решений, или лица, принимающие решения на основе алгоритмов. Ответственность может распределяться между различными агентами, но остаётся общей, а не размытой.[12] Предприниматели признаются, что опасаются зависимости от ИИ и утраты собственных навыков — креативности, критического мышления, языковой компетенции. Возникает вопрос: сохранится ли коммуникативная культура как личностное качество, если значительная часть навыков делегируется алгоритмам? Ответ на этот вопрос имеет не только теоретическое, но и практическое значение: от него зависит, какие компетенции будут востребованы в предпринимательстве будущего. Здесь уместно вспомнить о различии между ответственностью и подотчётностью. Предприниматель может быть подотчётен за результаты коммуникации, но нести ответственность за её этическую составляющую он должен лично. Никакой алгоритм не может быть вызван к ответу за то, что он кого-то ввёл в заблуждение или нарушил чьи-то ожидания. Поэтому в гибридной модели коммуникативной культуры принципиально важно, чтобы финальные решения по этически значимым вопросам оставались за человеком. Это не означает отказа от автоматизации — это означает определение её границ.

Вопрос справедливости. В какой мере ИИ допустимо применять для оценки коммуникации сотрудников и партнёров? Почти четверть российских предпринимателей (24%)

11 Кодекс этики в сфере искусственного интеллекта (принят Альянсом в сфере ИИ, 2021). Альянс в сфере ИИ // URL: https://ethics.a-ai.ru/ (дата обращения: 01.10.2026).

12 Trustworthiness and Responsibility as the Key Issues of the AI Application: Human in the Loop of Responsibility. CyberLeninka // URL: https://cyberleninka.ru/article/n/trustworthiness-and-responsibility-as-the-key-issues-of-the-ai-application-human-in-the-loop-of-responsibility (дата обращения: 01.10.2026).

используют ИИ для контроля соблюдения рабочих стандартов [1]. Но эксперты предупреждают: если такие технологии превращаются в «инструмент тотальной слежки», доверие сотрудников неизбежно падает. Этический кодекс применения ИИ на финансовом рынке, разработанный Центробанком, включает принципы человекоцентричности, справедливости, прозрачности, безопасности и ответственного управления рисками. Эти ориентиры полезны и для предпринимательского сообщества, хотя их внедрение на уровне малого бизнеса остаётся непростой задачей.

Муниципальный контекст усиливает эти вопросы, поскольку местные органы власти нередко выступают одновременно регулятором, партнёром и клиентом предпринимателя. Использование ИИ в коммуникации с муниципалитетом — например, при подаче заявок на услуги — означает, что алгоритмы начинают опосредовать отношения бизнеса и власти. Муниципальные власти могут применять ИИ для повышения прозрачности и эффективности диалога с предпринимателями, но при этом возникает риск алгоритмической предвзятости и утраты индивидуального подхода [1; 2]. Здесь возникает дополнительный этический вопрос: как обеспечить, чтобы алгоритмизация взаимодействия бизнеса и власти не приводила к дискриминации отдельных категорий предпринимателей — например, тех, кто менее уверенно владеет цифровыми инструментами или работает в специфических отраслях?

Таким образом, этические аспекты коммуникативной культуры в условиях алгоритмизации не сводятся к отдельным дилеммам. Они образуют взаимосвязанную систему, в которой решения по одному вопросу неизбежно влекут последствия для других. Прозрачность влияет на доверие, доверие — на готовность к сотрудничеству, сотрудничество — на справедливость распределения выгод и рисков. Понимание этой системности необходимо для выработки сбалансированной этической позиции, которая не сводилась бы к простым запретам или разрешениям, а учитывала бы всю сложность современной коммуникативной реальности.

4. Муниципальный контекст: роль местной власти

Муниципальный уровень — критически важное звено в формировании коммуникативной культуры предпринимателя в условиях алгоритмизации. Именно здесь бизнес и власть взаимодействуют напрямую, и именно здесь складываются практики, которые затем тиражируются на региональном и федеральном уровнях. Можно выделить несколько направлений, по которым местные органы власти способны влиять на коммуникативную культуру бизнеса. Первое это доступность ИИ-инструментов для малого предпринимательства. Муниципалитеты могут выступать площадками для пилотных проектов, открывая бизнесу доступ к ИИ-сервисам для взаимодействия с властью. Показательный пример — чат-боты для получения муниципальных услуг, которые «быстро собирают необходимые документы и помогают в получении разрешений на использование земли в коммерческих целях» [13]. Такие инструменты не только упрощают процедуры, но и прививают предпринимателям навыки алгоритмической коммуникации, переносимые затем в другие сферы деловой активности. Более того, муниципальные ИИ-сервисы могут стать своего рода «эталоном» коммуникации с алгоритмами. Если предприниматель видит, что местная власть использует ИИ прозрачно, уважительно и с соблюдением этических норм, это формирует у него соответствующие ожидания и практики. И наоборот, если муниципальные алгоритмы работают непрозрачно или игнорируют индивидуальные обстоятельства, это может подорвать доверие к ИИ в целом и затруднить его этичное внедрение в бизнесе.

Второе направление — нормативное. Муниципалитеты могут разрабатывать локальные этические кодексы и рекомендации по использованию ИИ в деловых коммуникациях с учётом местной специфики. Исследование, проведённое среди представителей малого и среднего бизнеса и местных властей, выявило любопытный разрыв: бизнес сосредоточен на интеграции ИИ ради производительности — порой в ущерб этическим соображениям, — тогда как местные власти настаивают на системном надзоре, доступности и справедливости, рассматривая подотчётность через призму институциональной справедливости и защиты общественного доверия [5]. Этот разрыв в приоритетах как раз и указывает на необходимость диалога между бизнесом и властью при выработке общих этических стандартов. Без такого диалога муниципальные регламенты рискуют оказаться неработающими, а предпринимательские практики — этически неопределёнными.

Важно, чтобы нормативное регулирование на муниципальном уровне не сводилось к запретам и ограничениям. Более продуктивным представляется подход, при котором муниципалитеты задают общие рамки и принципы, оставляя бизнесу пространство для адаптации этих принципов к своей специфике. Такое «рамочное» регулирование позволяет сочетать единые этические стандарты с гибкостью, необходимой для разных отраслей и типов бизнеса.

Третье направление — образовательное. Муниципалитеты могут инициировать программы повышения квалификации предпринимателей в области этики ИИ и цифровой коммуникации. С учётом того, что 27% предпринимателей считают ИИ-решения недостаточно зрелыми для бизнеса, а 25% указывают на ошибки нейросетей, такие программы способны снизить уровень неопределённости и сформировать более осознанное отношение к алгоритмам. Важно, чтобы они не замыкались на технических аспектах, а затрагивали и этические вопросы, о которых шла речь выше. Предприниматель, понимающий не только «как» работает ИИ, но и «почему» его применение может быть этически проблематичным, оказывается лучше подготовлен к принятию взвешенных решений. Образовательные программы могли бы также включать практические кейсы и симуляции, позволяющие предпринимателям отрабатывать навыки этического принятия решений в ситуациях, связанных с использованием ИИ. Такой практико-ориентированный подход способствует формированию не только знаний, но и устойчивых этических привычек, которые становятся частью коммуникативной культуры.

Четвёртое направление — развитие личного бренда предпринимателя как фактора доверия. Исследования показывают, что сильный личный бренд руководителя помогает выстраивать коммуникацию с инвесторами, клиентами и СМИ, а падение доверия к традиционным каналам ведёт к росту интереса к экспертным блогам и личным мнениям предпринимателей [8]. В условиях алгоритмизации именно личное присутствие предпринимателя компенсирует «дефицит человечности» цифровых каналов. Муниципалитеты могут поддерживать развитие таких брендов через публичные мероприятия, медийные площадки и образовательные программы [7]. Личный бренд предпринимателя в этом контексте приобретает новое значение. Он становится не просто инструментом маркетинга, а способом подтверждения аутентичности коммуникации. Когда предприниматель публично высказывается, делится опытом, отвечает на вопросы, он тем самым создаёт пространство живого общения, которое невозможно полностью алгоритмизировать. Это пространство и становится основой доверия, компенсирующей риски, связанные с использованием ИИ в других коммуникативных каналах.

Пятое направление — мониторинг и оценка. Муниципалитеты могут выступать площадками для сбора данных о том, как ИИ влияет на коммуникативные практики бизнеса на их территории. Такие данные позволили бы выявлять проблемные зоны, оценивать эффективность принимаемых мер и корректировать политику в режиме реального времени. Кроме того, муниципальный мониторинг мог бы способствовать распространению успешных практик и формированию сообщества предпринимателей, заинтересованных в этичном использовании ИИ.

Нельзя не сказать и об ограничениях. Местные бюджеты далеко не всегда располагают средствами для масштабных программ цифровой трансформации, а уровень цифровой грамотности и предпринимателей, и муниципальных служащих порой недостаточен. В исследованиях, посвящённых внедрению ИИ в муниципальное управление, прямо говорится о «трудностях, с которыми могут столкнуться местные власти при подготовке кадров для работы с новыми системами» [13]. Эти ограничения важно учитывать при разработке реалистичных стратегий. Кроме того, муниципальный уровень неоднороден: в крупных городах ресурсы и компетенции существенно выше, чем в малых поселениях, что создаёт дополнительные риски цифрового неравенства внутри самого муниципального звена.

Преодоление этих ограничений требует межмуниципального сотрудничества и обмена опытом. Муниципалитеты имеют возможность объединить усилия для разработок и общих образовательных программ, созданных платформ и распространения успешных практик. Такой подход может позволить компенсировать недостаток ресурсов на уровне отдельных территорий и обеспечить более равномерное развитие цифровой коммуникативной культуры в масштабах региона.

5. Гибридная модель коммуникативной культуры

Проведённый анализ позволяет наметить контуры гибридной модели коммуникативной культуры предпринимателя, которая обеспечивала бы баланс между эффективностью ИИ и сохранением гуманистических основ делового общения. Суть модели — в чётком разграничении функций: алгоритм выполняет инструментальные задачи, а предприниматель остаётся ответственным за смысловые, этические и доверительные аспекты коммуникации.

В операционном плане это означает, что ИИ целесообразно использовать для подготовки черновиков коммерческих предложений и деловых писем, которые затем редактирует человек; для анализа тональности и качества коммуникации с целью выявления проблемных зон; для автоматизации ответов на стандартные запросы; для сбора и систематизации информации о контрагентах. За предпринимателем же должны оставаться финальные решения по спорным и чувствительным вопросам, персональные коммуникации с ключевыми партнёрами и клиентами, разрешение конфликтов и сложных ситуаций, формулирование ценностных посланий и стратегических нарративов.

Такое разграничение не является жёстким и неизменным: по мере развития технологий и накопления опыта границы могут смещаться, но принцип сохранения человеческой ответственности за смысл и этику остаётся неизменным. Более того, само определение этих границ становится частью коммуникативной культуры предпринимателя — его способности рефлексивно относиться к используемым инструментам и их месту в деловом общении.

Важнейший элемент гибридной модели — этическая рефлексия. Предприниматель должен осознавать, что его коммуникативная культура формируется не только личными привычками, но и алгоритмами, которые он выбирает и настраивает. Как отмечают исследователи, этичное использование ИИ — это не ограничение инноваций, а дисциплина лидерства: долгосрочное доверие в эту эпоху будут строить те компании, которые управляют ИИ осознанно, сохраняют людей ответственными за решения, влияющие на клиентов, и обеспечивают соответствие голоса бренда реальным ценностям.[13]

Это означает, что коммуникативная культура перестаёт быть просто набором навыков общения и становится частью более широкой этической позиции бизнеса.

Этическая рефлексия предполагает не только следование установленным правилам, но и постоянное вопрошание о том, насколько эти правила адекватны меняющейся реальности. В условиях быстрого технологического развития любые кодексы и регламенты неизбежно отстают от жизни. Поэтому способность к самостоятельному этическому суждению, к оценке новых ситуаций и выработке решений в условиях неопределённости становится ключевой компетенцией предпринимателя.

Гибридная модель предъявляет и определённые требования к предпринимательскому образованию. Коммуникативная культура будущего предпринимателя должна включать не только традиционные навыки делового общения, но и компетенции в области «этики алгоритмов», понимание границ применения ИИ, способность оценивать риски и последствия алгоритмических решений. Исследователи подчёркивают необходимость профессионально ориентированного обучения культуре речи, моделирования реальных жизненных ситуаций, развития умения использовать различные языковые регистры, а также риторического аспекта коммуникативной компетенции — умения не просто правильно, но и логично, убедительно строить устную и письменную речь. В условиях алгоритмизации эти навыки приобретают дополнительную ценность: они позволяют предпринимателю сохранять авторскую позицию и контроль над смыслами даже при использовании ИИ-инструментов. Кроме того, образовательные программы должны формировать у будущих предпринимателей понимание социальных и этических последствий алгоритмизации. Коммуникативная культура — это не только индивидуальный навык, но и часть общественной культуры, и её трансформация затрагивает интересы многих людей. Осознание этой ответственности должно стать неотъемлемым элементом профессиональной подготовки предпринимателей.

Наконец, гибридная модель требует институциональной поддержки. Отдельный

13 Риски искусственного интеллекта для менеджмента: классификация, управление, KPI. CyberLeninka // URL: https://cyberleninka.ru/article/n/riski-iskusstvennogo-intellekta-dlya-menedzhmenta-klassifikatsiya-upravlenie-kpi (дата обращения: 01.10.2026).

предприниматель не может в одиночку решить все проблемы, связанные с этичным использованием ИИ. Необходимы институты, которые обеспечивали бы распространение знаний, разработку стандартов, разрешение конфликтов и защиту интересов всех сторон коммуникации. Муниципальный уровень может стать той площадкой, где такие институты формируются и апробируются. Это делает муниципальную политику не просто внешним фактором, влияющим на коммуникативную культуру бизнеса, а её неотъемлемой частью.

Заключение

Проведённое исследование позволяет сделать ряд выводов. Коммуникативная культура предпринимателя в условиях распространения систем искусственного интеллекта переживает глубокую трансформацию, затрагивающую как инструментальные, так и ценностные аспекты делового общения. Эмпирические данные свидетельствуют: ИИ повышает эффективность коммуникации, снижает число ошибок и автоматизирует рутинные процессы, но одновременно создаёт риски для доверия, аутентичности и индивидуальности предпринимательского общения.

Ключевое противоречие состоит в том, что аудитория — клиенты, партнёры, инвесторы — принимает ИИ как неизбежный инструмент, но предпочитает человеческое общение. Перед предпринимателем встаёт сложная задача: использовать ИИ для повышения эффективности, не разрушая доверия, которое лежит в основе долгосрочных деловых отношений. Решение этой задачи требует не только технологических компетенций, но и этической рефлексии, умения различать ситуации, где алгоритм уместен, и ситуации, где необходимо личное присутствие. Это различение не может быть полностью формализовано: оно требует постоянного практического суждения и готовности нести ответственность за сделанный выбор [1].

Муниципальный контекст добавляет к этой картине дополнительные измерения. Местные органы власти могут выступать и катализатором внедрения этичных практик использования ИИ, и источником дополнительных рисков, связанных с алгоритмизацией взаимодействия бизнеса и власти [4; 6]. Перспективным направлением представляется разработка муниципальных этических кодексов и образовательных программ, адаптированных к специфике местного предпринимательства. При этом важно учитывать ограниченность ресурсов муниципалитетов и неоднородность их возможностей, чтобы предлагаемые меры были реалистичными и не усугубляли цифровое неравенство.

Гибридная модель коммуникативной культуры, предполагающая чёткое разграничение функций между человеком и алгоритмом, представляет собой наиболее сбалансированный ответ на вызовы алгоритмизации. В её рамках ИИ выполняет инструментальные задачи, тогда как предприниматель сохраняет ответственность за смысловые, этические и доверительные аспекты коммуникации [3; 11]. Реализация такой модели требует целенаправленных усилий как на уровне отдельного бизнеса, так и на уровне муниципальной политики и предпринимательского образования.

Научная значимость проведённого исследования состоит в том, что оно предлагает комплексный взгляд на коммуникативную культуру предпринимателя как на феномен, формирующийся на пересечении технологических, этических и институциональных факторов. Практическая значимость заключается в возможности использования предложенных положений для разработки муниципальных программ поддержки предпринимательства, образовательных курсов и корпоративных этических кодексов.

Дальнейшие исследования в этой области могли бы быть направлены на эмпирическое изучение коммуникативных практик российских предпринимателей в условиях алгоритмизации, разработку и апробацию муниципальных этических кодексов, а также сравнительный анализ гибридных моделей коммуникативной культуры в различных отраслях и регионах. Отдельного внимания заслуживает вопрос о том, как различные категории предпринимателей — по размеру бизнеса, отрасли, региону — адаптируются к условиям алгоритмизации и какие факторы определяют успешность такой адаптации.

Список источников:

1. Арамян К.А., Колчин А.А. Историческая память в условиях множественной идентичности // В сборнике: Человек и общество в современном киберпространстве: вопросы социального и духовно-психологического здоровья нации. Сборник научных трудов V Международной научно-практической конференции. Москва, 2026. С. 25-28. EDN: UZYIDS
2. Богданова Е.Л., Смирнова О.В. Коммуникативные практики российского бизнеса в условиях цифровизации // Социологические исследования. 2024. № 8. С. 112-124.
3. Бугаков И.А., Поляков М.Б., Чаженгин Д.А. Финансовая поддержка некоммерческого сектора в Российской Федерации Теория и практика общественного развития. 2023. № 11 (187). С. 206-213. DOI: 10.24158/tipor.2023.11.25 EDN: IKUALI
4. Голованов В.И., Зотов В.Б. Внедрение генеративного искусственного интеллекта в систему государственного и муниципального управления. Муниципальная академия. 2025. № 1. С. 49-62. DOI: 10.52176/2304831X_2025_01_49 EDN: XAJNPE
5. Гуреева А.Н., Сафронова А.А. Цифровые коммуникации в предпринимательстве: доверие и алгоритмы // Вестник Московского университета. Серия 10. Журналистика. 2025. № 3. С. 89-105.
6. Зотов В.Б. Управление искусственным интеллектом в системах государственного и муниципального управления: эффективность, вызовы и стратегии безопасности // Муниципальная академия. 2026. № 2. С. 49-55. DOI: 10.52176/2304831X_2026_02_49 EDN: UHHTDF
7. Кокорева Н.В., Колчин А.А., Башкина Н.А. Формирование ценностной платформы корпоративных брендов // Маркетинг в России и за рубежом. 2020. № 2. С. 22-31.
8. Комарова Е. Выбор промта для больших языковых моделей: деловые коммуникации // Филология и культура. Philology and Culture. 2025. № 1 (79). С. 66-74. DOI: 10.26907/2782-4756-2025-79-1-66-74 EDN: VLSMFD
9. Миронова Н.Н., Лебедев А.А. Повышение мотивации сотрудников через внедрение инновационных подходов с использованием ключевых показателей эффективности // Муниципальная академия. 2024. № 3. С. 194-198. DOI: 10.52176/2304831X_2024_03_194 EDN: LDHTSY
10. Миронова Н.Н., Савченко И.Д. Факторы формирования и использования трудовых ресурсов региона с особыми географическими условиями // Муниципальная академия. 2022. № 3. С. 112-116. DOI: 10.52176/2304831X_2022_03_112 EDN: JCGZCI
11. Поляков М.Б., Филиппов А.В. Развитие малого и среднего предпринимательства в Краснодарском крае: тенденции, барьеры и направления совершенствования. Муниципальная академия. 2026. № 3. С. 164-175. DOI: 10.52176/2304831X_2026_03_164 EDN: PCOKAH
12. Сакульева Т.Н., Алексеев Л.К., Смирнов И.Е. Реалии и перспективы социально-экономического развития Московской области: на пути к новой парадигме управления // Муниципальная академия. 2025. № 6. С. 131-142. DOI: 10.52176/2304831X_2025_06_131 EDN: NOMXMS
13. Ушакова Е.В. Формирование и развитие коммуникативной компетенции предпринимателей // Современная конкуренция. 2021. Т. 15, № 2. С. 123-131. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-2-123-131 EDN: ZUNMLQ
14. Фирсова С.В., Фирсов Н.А., Хмельченко Е.Г., Колчин А.А., Бикманова А.К. Создание и использование реестра рисков для федерального проекта: лучшие практики и типичные ошибки // Муниципальная академия. 2025. № 6. С. 54-66. DOI: 10.52176/2304831X_2025_06_54 EDN: GSYGQV
15. Хмельченко Е.Г., Рыбальченко И.В., Сомов О.Н. Государственная политика Российской Федерации в сфере социальной защиты населения: проблемы, перспективы развития и ценностно-ориентированная трансформация управленческих механизмов // Муниципальная академия. 2026. № 3. С. 77-89. DOI: 10.52176/2304831X_2026_03_77 EDN: HZTLNL
16. Шаталов Д.Ф. Цифровые платформы как инструмент развития малого и среднего предпринимательства // Региональная и отраслевая экономика. 2026. № 6. С. 78-85. DOI: 10.47576/2949-1916.2026.6.6.009 EDN: YJBDJH

References:

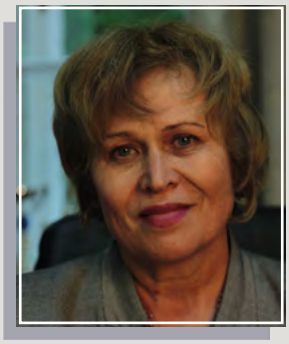
1. Aramyan K.A., Kolchin A.A. Historical Memory Amidst Multiple Identities // In: *Individual and Society in Modern Cyberspace: Issues of the Nation's Social and Spiritual-Psychological Health*. Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Conference. Moscow, 2026. Pp. 25–28. EDN: UZYIDS
2. Bogdanova E.L., Smirnova O.V. Communication Practices of Russian Business in the Context of Digitalization // *Sociological Studies*. 2024. No. 8. Pp. 112–124.
3. Bugakov I.A., Polyakov M.B., Chazhengin D.A. Financial Support for the Non-Profit Sector in the Russian Federation // *Theory and Practice of Social Development*. 2023. No. 11 (187). Pp. 206–213. DOI: 10.24158/tipor.2023.11.25 EDN: IKUALI
4. Golovanov V.I., Zotov V.B. Implementation of Generative Artificial Intelligence in the State and Municipal Administration System // *Municipal Academy*. 2025. No. 1. Pp. 49–62. DOI: 10.52176/2304831X_2025_01_49 EDN: XAJNPE
5. Gureeva A.N., Safronova A.A. Digital Communications in Entrepreneurship: Trust and Algorithms // *Bulletin of Moscow University. Series 10. Journalism*. 2025. No. 3. Pp. 89–105.
6. Zotov V.B. Artificial Intelligence Management in State and Municipal Administration Systems: Efficiency, Challenges, and Security Strategies // Municipal Academy. 2026. No. 2. Pp. 49–55. DOI: 10.52176/2304831X_2026_02_49 EDN: UHHTDF
7. Kokoreva N.V., Kolchin A.A., Bashkina N.A. Formation of the Value Platform for Corporate Brands // Marketing in Russia and Abroad. 2020. No. 2. Pp. 22–31.
8. Komarova E. Prompt Selection for Large Language Models: Business Communications // Philology and Culture. 2025. No. 1 (79). Pp. 66–74. DOI: 10.26907/2782-4756-2025-79-1-66-74 EDN: VLSMFD
9. Mironova N.N., Lebedev A.A. Increasing Employee Motivation through the Implementation of Innovative Approaches Using Key Performance Indicators // Municipal Academy. 2024. No. 3. Pp. 194–198. DOI: 10.52176/2304831X_2024_03_194 EDN: LDHTSY
10. Mironova N.N., Savchenko I.D. Factors Influencing the Formation and Utilization of Labor Resources in a Region with Specific Geographical Conditions // Municipal Academy. 2022. No. 3. Pp. 112–116. DOI: 10.52176/2304831X_2022_03_112 EDN: JCGZCI
11. Polyakov M.B., Filippov A.V. Development of small and medium-sized enterprises in Krasnodar Krai: trends, barriers, and areas for improvement. Municipal Academy. 2026. No. 3. P. 164-175. DOI: 10.52176/2304831X_2026_03_164 EDN: PCOKAH
12. Sakulieva T.N., Alekseev L.K., Smirnov I.E. Realities and prospects of socio-economic development in the Moscow Region: towards a new management paradigm // Municipal Academy. 2025. No. 6. P. 131-142. DOI: 10.52176/2304831X_2025_06_131 EDN: NOMXMS
13. Ushakova E.V. Formation and development of entrepreneurs' communicative competence // Modern Competition. 2021. Vol. 15, No. 2. P. 123-131. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-2-123-131 EDN: ZUNMLQ
14. Firsova S.V., Firsov N.A., Khmelchenko E.G., Kolchin A.A., Bikmanova A.K. Creation and use of a risk register for a federal project: best practices and common errors // Municipal Academy. 2025. No. 6. Pp. 54–66. DOI: 10.52176/2304831X_2025_06_54 EDN: GSYGQV
15. Khmelchenko E.G., Rybalchenko I.V., Somov O.N. State policy of the Russian Federation in the sphere of social protection of the population: problems, development prospects, and value-oriented transformation of management mechanisms // Municipal Academy. 2026. No. 3. Pp. 77–89. DOI: 10.52176/2304831X_2026_03_77 EDN: HZTLNL
16. Shatalov D.F. Digital platforms as a tool for the development of small and medium-sized enterprises // Regional and Sectoral Economics. 2026. No. 6. Pp. 78–85. DOI: 10.47576/2949-1916.2026.6.6.009 EDN: YJBDJH

Статья поступила в редакцию 29.08.2026; принята к публикации 10.10.2026

УДК 338.24:005.59
DOI: 10.52176/2304831X_2026_05_200
EDN: https://elibrary.ru/fdwzfk

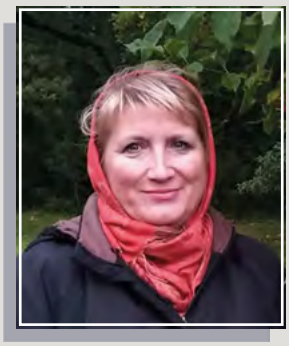
Импортозамещение ERP-систем в целях обеспечения технологического суверенитета

Import Substitution of ERP Systems to Ensure Technological Sovereignty



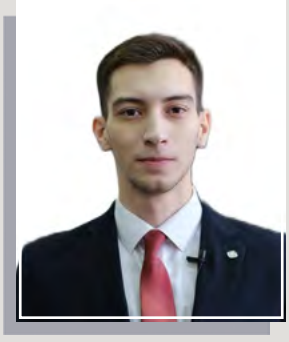
Наталья Николаевна Миронова
АНО ВО «Национальный институт бизнеса», заведующий кафедрой экономики и управления на предприятии, доктор экономических наук, профессор, SPIN-код: 8978-8713, AuthorID: 384768.
111395 Россия, Москва, ул. Юности, д. 5
e-maill: nnmir@mail.ru

Natalia N. Mironova
ANO VO "National Institute of Business", Head of the Department of Economics and Management at the Enterprise, Doctor of Economics, Professor, SPIN-code: 8978-8713, AuthorID: 384768.
111395 Russia, Moscow, Yunosti st., 5
e-maill: nnmir@mail.ru



Нурзидя Жаферовна Мявлина
Московский университет «Синергия», кандидат экономических наук, доцент
129090, Россия, Москва, Мещанская улица, 9/14с1.
e-mail:nurzidy@mail.ru

Nurzida Zn. Myavlina
Moscow University "Synergy", postgraduate student
9/14c1 Meshchanskaya street, Moscow, Russia, 129090.
e-mail: nurzidy@mail.ru



Кирилл Александрович Максимов
Московский университет «Синергия», аспирант
129090, Россия, Москва, Мещанская улица, 9/14с1.
e-mail: ceo@mks-biz.ru

Kirill A. Maximov
Moscow University "Synergy", postgraduate student
9/14c1 Meshchanskaya street, Moscow, Russia, 129090.
e-mail: ceo@mks-biz.ru

© Миронова Н.Н., Мявлина Н.Ж., Максимов К.А., 2026
Муниципальная академия, 2026, № 6, с. 200–206.

Аннотация.

Импортозамещение ERP-систем в сфере государственного управления в рамках реализации курса на технологический суверенитет не ограничивается заменой иностранного ПО отечественным для минимизации критической зависимости от внешних вендоров, а предполагает перестройку цифровой архитектуры, подготовки государственных служащих и алгоритмов работы. Импортозамещение ERP-систем для управления необходимое, но само по себе ещё недостаточное условие для обеспечения как качества управления, так и достижения технологического суверенитета.

Как инструмент достижения технологического суверенитета и обеспечения качества управления импортозамещение ERP-систем должно быть ориентировано на контроль и безопасность данных, автоматизацию массовых вспомогательных рутинных процессов и операций, не входя в сегмент принятия решений. Максимальный уровень техсуверенитета не предполагает замкнутости и автаркии, допуская использование программного и аппаратного стека стран-поставщиков, действующих по стандартам ВТО и не предъявляющих политических требований

Ключевые слова.

ERP-система, импортозамещение, технологический суверенитет, государственное управление.

Abstract.

Import substitution of ERP systems in public administration, as part of the pursuit of technological sovereignty, is not limited to replacing foreign software with domestically produced ones to minimize critical dependence on external vendors. It also involves restructuring the digital architecture, training of civil servants, and operational algorithms. Import substitution of ERP systems for management is necessary, but in itself is not sufficient, to ensure both the quality of management and the achievement of technological sovereignty.

As a tool for achieving technological sovereignty and ensuring the quality of management, import substitution of ERP systems should focus on data control and security, automation of mass auxiliary routine processes and operations, without entering into the decision-making segment. The highest level of technological sovereignty does not imply isolation and autarky, allowing the use of software and hardware stacks from supplier countries that comply with WTO standards and do not impose political requirements

.

Keywords.

ERP system, import substitution, technological sovereignty, public administration.

Введение

Под импортозамещением в контексте предмета настоящей статьи понимается политика, государственное регулирование и экономическая стратегия, при которой импортные товары, услуги, технологии и/или комплектующие заменяются отечественными аналогами в целях минимизации зависимости от внешних поставок, поддержки внутреннего производства, развития технологических и промышленных цепочек.

В русле этой политики текущая и перспективная геополитическая ситуация требует от используемых в России ERP-систем технологической нейтральности, основанной на максимальном импортозамещении, исключении зависимости от иностранных вендоров в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 16.11.2015 № 1236 допускающему к закупкам только отечественное ПО, а иностранного производства – лишь при его отсутствии в реестрах российского или евразийского ПО[1].

Основная часть

В соответствии с Указом Президента РФ №166 с 1 января 2025 г. (для систем управления базами данных – 1 января 2026 г.) органам государственной власти и государственным компаниям запрещено использовать иностранные ОС и ПО на объектах критической информационной инфраструктуры (КИИ)[2].

1 Постановление Правительства РФ от 16.11.2015 № 1236 «Об установлении запрета на допуск иностранного программного обеспечения при закупках для государственных и муниципальных нужд» // URL: http://government.ru/docs/20650/ (дата обращения 19.06.2026)

2 Указ Президента Российской Федерации от 30.03.2022 г. № 166 «О мерах по обеспечению технологической независимости и безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации»// Президент России // URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/47688?ysclid=mrksy99ahg748156439 (дата обращения 21.06.2026)

С 1 сентября 2025 г.[3] государственные органы и организации с государственным участием прекратили использование иностранного ПО, за исключением случаев, когда нет аналогичного отечественного, и используют только ПО из Единого реестра российских программ (ЕРПУ).

Реализация положений Указа осложнялась как сложностью и длительностью разработки, так и силой инерции, привычки государственных служащих работать с освоенными ими системами.

Так, в 2024 г. лишь 41% органов государственной власти субъектов РФ перешли на отечественные ОС[4]. К концу 2025 г. ситуация улучшилась. По данным федерального проекта «Отечественные решения» доля отечественного ПО в органах государственной власти и госкомпаниях достигла: в регионах – 68,72% (план — 63,38%), а для федеральных органов власти, государственных корпораций, компаний с долей государства в уставном капитале свыше 50% - 76,29% (план — 74%)[5]. Не следует забывать насколько затратными были эти во многом вынужденные решения. Так, в 2025 г. на приобретение отечественных IT-решений было израсходовано свыше 5 трлн. руб. (план – около 4,5 трлн. руб.). Для сравнения, в базовых отраслях экономики на конец 2025 г. на российское ПО в «системах, обеспечивающих основные производственные и управленческие процессы» перешли 51,1% предприятий[6].

Ускорение темпа перехода органов власти и государственных организаций и корпораций с государственным участием на отечественные ОС, офисные пакеты и системы виртуализации следует признать также и подготовкой к внедрению новых стандартов в сегменте ERP. Ключевая задача здесь – обеспечить импортозамещение ПО ERP. В сентябре 2024 г. вступили в силу поправки, расширяющие полномочия по контролю за объектами критической информационной инфраструктуры (КИИ). Государство получило инструменты проверки корректности категорирования систем, сформулировало требования обновления данных при нарушениях, что в целом способствует обеспечению защищенности данных госорганов.

В середине 2025 г. Минцифры РФ анонсировало планы приравнять ERP-системы к объектам КИИ. Для стимулирования использования отечественного ПО предлагалась прогрессивная шкала налогообложения[7].

В соответствии с распоряжением Правительства РФ № 360-р от 26 февраля 2026 г.[8] ERP-системы в химической, металлургической, горнодобывающей, ракетно-космической и оборонной промышленности отнесены к объектам критической информационной инфраструктуры (КИИ) от которых зависит безопасность государства, устойчивость экономики и жизнеобеспечение граждан. Таким образом, унифицируются и требования к защите корпоративных систем управления. Категорирование ERP-систем как объектов КИИ и обеспечение их защиты по стандартам ФСТЭК усиливает позиции российского ПО. В то же время, следует отметить относительно слабую конкуренцию на российском рынке. Так, в 2025 г. 57% российских ком-

3 Федеральный закон от 07.04.2025 №58-ФЗ (ред. от 26.07.2026) «О внесении изменений в ФЗ „О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации“» // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_502581/ (дата обращения 19.06.2026)

4 Больше половины региональных госорганов не перешли на отечественные операционные системы // URL: https://www.comnews.ru/content/238538/2025-03-31/2025-w14/1007/bolshe-poloviny-regionalnykh-gosorganov-ne-pereshli-otechestvennye-operacionnye-sistemy?ysclid=mrkuf7sa6428750983 (дата обращения 25.09.2026).

5 Доля российского софта в госсекторе в 2025 году// ТАСС. 2026. 6 мая // URL: https://tass.ru/ekonomika/27321483?ysclid=mrkun6wt9112777057 (дата обращения 30.08.2026)

6 Доля российского софта в госсекторе в 2025 году// ТАСС. 2026. 6 мая // URL: https://tass.ru/ekonomika/27321483?ysclid=mrkun6wt9112777057 (дата обращения 30.08.2026)

7 Новый этап цифровой трансформации ERP: время стратегических решений// РБК. 2026. 5 марта // URL: https://companies.rbc.ru/news/6b6vq2u2Tg/novyij-etap-tsifrovoj-transformatsii-erp-vremya-strategicheskih-reshenij/?ysclid=mrkww6se2e435352845 (дата обращения 24.09.2026)

8 Распоряжение Правительства РФ от 26 февраля 2026 г. № 360-р (в ред. от 27.05.2026 № 1237-р) об утверждении перечня типовых отраслевых объектов критической информационной инфраструктуры Российской Федерации/ Правительство РФ // URL: http://government.ru/docs/all/163648/ (дата обращения 10.09.2026)

паний уже использовали отечественные ERP, из которых 44% составила 1С:ERP, фактически став монополистом. Признавая высокую эффективность в деле интеграции управленческих процессов и автоматизации бизнес-задач, пользователи отмечают и характерные черты монополизма: высокая стоимость внедрения и сопровождения; высокие трудозатраты (а, значит и стоимость) на первичную настройку специалистами компании, специфика обучения персонала[9].

Включение ERP-систем в перечень объектов КИИ ожидаемый шаг в направлении обеспечения *технологического суверенитета*, понимаемого как способность самостоятельно создавать и использовать критические технологии, минимизируя таким образом уязвимость к внешним ограничениям. Данный подход признается «новым направлением экономической политики, отличным от формата открытой экономики» [1], который реализовывался в 2000-е – 2010-е годы.

Курс на технологический суверенитет закреплен в положениях «Концепции технологического развития Российской Федерации на период до 2030 года»[10], где применительно к критическим и сквозным технологиям ставится цель обеспечения наличия собственных линий разработки и условий производства продукции на их основе, что должно обеспечивать устойчивую возможность достигать собственные национальные цели развития и реализовывать национальные интересы»[11].

Закреплённое в Концепции импортозамещение, предполагает акцент на *самостоятельности* производства (разработки) *высокотехнологичной продукции* [5], объем номенклатуры которой, в том числе для нужд управления, таков, что неизбежно существенно сужает степень открытости экономики. В то же время, ни в теории, ни на практике нет убедительных подтверждений экономической эффективности или преимуществ «чистого» ли «полного» технологического суверенитета, как и сопутствующих ему протекционизма и френдшоринга. Наряду с этим исторический опыт демонстрирует обратное, как курс на обособление, фрагментацию на «дружественные» и иные страны, тормозят торговлю и развитие национальных экономик [13; 14; 15], что очевидно в условиях глобализации.

Текущие геополитические противоречия и конфликты вынуждено толкают государства, в том числе и развитые, на затратный путь расширения технологического и экономического суверенитета для управления растущими рисками. При этом для России чрезвычайно сложная задача достижения технологического суверенитета в целях безопасности, предельно осложнённая санкциями и вооруженным противостоянием, при сохранении политического и геополитического status quo фактически не имеет альтернатив [7]. В этом смысле курс на техсуверенитет это не оптимальная, а в основном – вынужденная мера.

В последние годы перспективы достижения технологического суверенитета, не предполагающего изоляции и автаркии, связываются с укреплением связей с Глобальным Югом [8]. Действительно, объем китайского рынка ERP-индустрии к 2027 г. прогнозируется на уровне 68,2 млрд. юаней (свыше $10 млрд.). Есть и реальные примеры импортозамещения. Так, Huawei, ранее работавший с Oracle, в ответ на санкции и минимизируя зависимость от иностранных технологий, разработал свою ERP-систему[12]. На рынке КНР свои продукты предлагают Kingdee, UFIDA, Inspur, которые сотрудничают с крупными, в том числе государственными корпорациями.

9 Отзывы на 1С:ERP Управление предприятием // URL: https://picktech.ru/product/1c-erp-upravlenie-predpriyatiem-2/reviews/ (дата обращения 26.09.2026)

10 Распоряжение Правительства РФ от 20 мая 2023 г. № 1315-р Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 г. // URL: https://base.garant.ru/406931204/ (дата обращения 21.09.2026)

11 Концепция технологического развития Российской Федерации на период до 2030 года. Утв. распоряжением Правительства РФ от 20 мая 2023 года №1315-р // Правительство РФ // URL: http://government.ru/docs/48570/ (дата обращения 18.08.2026)

12 Китайская компания Huawei запускает собственную ERP-систему // Китай сегодня. 2023 // URL: https://prc.today/kitajskaya-kompaniya-huawei-zapuskaet-sobstvennuyu-erp-sistemu/?ysclid=mrkyw571266531033 (дата обращения 02.09.2026)

Хотя ERP и признаются в Китае «общими системами» [10], в сфере государственного управления традиционные (как SAP, Oracle или местные) коммерческие ERP-системы не применяются. Их используют, но исключительно как вспомогательный инструмент автоматизации лишь некоторых внутренних процессов, в основном связанных с закупками, бюджетированием госорганов, но не в сфере взаимодействия с гражданами или бизнесом. В данном случае это в большей степени государственные информационные системы, имеющие архитектуру сходную с ERP или – особые платформы, обеспечивающие бэк-офис.

Таким образом, вынуждено отказавшись от SAP и Oracle российские пользователи в определенной степени оказываются в изоляции, на «программной» периферии, что усложняет достижение технологического суверенитета, который, как показала практика, не всегда полностью обеспечивается импортозамещением и попытками выстраивания новых глобальных цепочек стоимости.

В числе пяти важнейших принципов развития на ПЭМФ-2023 Президент России назвал: поддержание курса на открытость экономики, отказ от сворачивания «на путь самоизоляции», ориентацию на «расширение контактов с надежными, ответственными партнерами в странах и регионах, которые сегодня выступают локомотивами, драйверами мировой экономики»[13]. Обратим внимание на смену вектора с «дружественных» на «надежных и ответственных», пусть, по прежнему и «партнеров».

В современных условиях постановка задачи достижения технологического суверенитета в виде НИОКР и внедрения критических и сквозных технологий в Концепции технологического развития РФ на период до 2030 года совмещается с косвенным указанием на отказ от изоляции «опорой на устойчивое международное научно-техническое сотрудничество с *дружественными странами*». Исторический опыт свидетельствует о некорректности употребления выделенной нами дефиниции.

В этом смысле в современных и перспективных (как минимум, среднесрочно) условиях под технологическим суверенитетом в рассматриваемой сфере целесообразно понимать способность самостоятельно, а также во взаимодействии (сотрудничестве) со сторонами, не предъявляющими политические требования, создавать и использовать все необходимые (не только «критические») технологии, включая ERP для целей управления, минимизируя, таким образом, уязвимость к внешним ограничениям.

Схожие задачи уже решали в СССР при разработке автоматизированных систем управления (АСУ). В этом плане заслуживает внимания малоизученный опыт разработки А. И. Китовым Общегосударственной автоматизированной системы управления (ОГАС), которая бы объединила ЭВМ на союзном уровне в Единую государственную сеть вычислительных центров (ЕГСВЦ), что позволяло, как предполагал разработчик, автоматизацию управления народным хозяйством и безопасностью [11]. Концепция была развита академиком В.М. Глушковым, который применил здесь макроэкономическое моделирование [6]. По сути это был прообраз больших данных, анализ которых позволял агрегировать информацию из экономики в Главном вычислительном центре в Москве, где вырабатывались оптимальные варианты планирования, выявлялись диспропорции и проблемы. Реализация идеи ставила бы управление на новый уровень, минимизировала субъективизм, высвобождала управленцев[14]. В своё время советские учёные разработали для Госплана СССР

13 Путин В.В. Выступление на пленарном заседании XXVI Петербургского международного экономического форума/ Президент России Официальный сайт // URL: http://kremlin.ruevents/president/transcripts/71445 (дата обращения 15.09.2026)

14 Первые проекты автоматизации управления советской плановой экономикой в конце 1950-х и начале 1960-х гг. — «электронный социализм»? // Экономическая история. Обозрение. 2011. Вып. 15. С. 124-138 // URL: https://statehistory.ru/5695/Pervye-proekty-avtomatizatsii-upravleniya-sovetskoy-planovoy-ekonomikoy-v-kontse-1950-kh-i-nachale-1960-kh-gg/?ysclid=mrl1xk0f4478791782 (дата обращения 29.09.2026)

Автоматизированную систему плановых расчётов (АСПР), а также специализированные решения для Госснаба и других организаций, что в полной мере соответствовало тогда[15] и соответствовало бы сегодня концепции технологического суверенитета.

Сегодня исключительность российского ПО для государственного сектора уже закреплена нормативно, что делает импортозамещение в чувствительной сфере ERP-систем обязательным.

Заключение

Таким образом, импортозамещение ERP-систем в сфере государственного управления как составляющая курса на достижение технологического суверенитета — это не просто замена иностранного ПО отечественным, а перестройка всей цифровой архитектуры, а также минимизация критической зависимости от внешних вендоров.

В текущих и перспективных условиях импортозамещение ERP-систем для управления необходимое, но само по себе ещё недостаточное условие для обеспечения как качества управления, так и достижения технологического суверенитета. Сам по себе переход на российскую ERP не гарантирует качества и автономии при ненадлежащем уровне подготовки и ответственности кадров, а также при сохранении чувствительной зависимости от иностранного оборудования, интеграционных решений, баз данных, облачной инфраструктуры, а также внутренней монополизации рынка ERP несколькими вендорами.

Сегодня импортозамещение ERP-систем в сфере управления – это инструмент достижения технологического суверенитета, так как обеспечивает контроль и безопасность данных, ключевые вспомогательные рутинные процессы. Достижение максимальной степени суверенитета требует развития отечественного программного и аппаратного стека, стандартизации данных, подготовки кадров, реинжиниринга процессов в условиях долгосрочной государственной поддержки.

15 Постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 8 октября 1970 г. № 849-291 «О мерах по совершенствованию управления в народном хозяйстве на основе широкого использования средств вычислительной техники» // Бюллетень рассекреченных документов федеральных государственных архивов. Вып. 7. Раздел I. Документы Совета Министров СССР. 1948, 1949, 1951-1970 гг.

Список источников:

1. Бикчурина К.Ю., Рыбакова С.Г., Хасянова Е.Ю. Обеспечение технологического суверенитета Российской Федерации в условиях санкционного давления // Менеджмент. Экономика. Информатика (М.Э.И.). 2025. Т. 1. №1. С. 89-118. DOI: 10.24160/3033-6333-2025-1-1-89-118 EDN: TWSWMG
2. Каранатова Л. Г., Елсуков М. Ю. О стратегии реализации политики импортозамещения и обеспечения технологического суверенитета Российской Федерации" Управленческое консультирование. 2025. № 1 (187). С. 23-33. DOI: 10.22394/1726-1139-2025-1-23-33 EDN: ROHKLW
3. Капогузов Е. А., Шерешева М. Ю. От импортозамещения к технологическому суверенитету: содержание дискурса и возможности нарративного анализа// Terra Economicus. 2024. Вып. 22. № 3. С. 128-142. DOI: 10.18522/2073-6606-2024-22-3-128-142 EDN: JLBPIK
4. Дементьев В.Е. Технологический суверенитет и экономические интересы// Journal of Institutional Studies (Журнал институциональных исследований). 2024. Вып. 6. № 3. С. 6-18. DOI: 10.17835/2076-6297.2024.16.3.006-018 EDN: ZRBSKO
5. Коптева Л. А., Игишев А. В., Сбитнев Н. А. Обеспечение технологического суверенитета Российской Федерации: реалии и новые возможности// ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2024. № 5. С. 26-46. DOI: 10.24412/2071-6435-2024-5-26-46 EDN: UURPLE
6. Кочнев Н. А. Вопросы унификации документов в условиях внедрения автоматизированных систем управления в СССР (1960-1991) // Вестник ВНИИДАД. 2026. №2. С. 5-18. EDN: FBWHOE
7. Ленчук Е.Б. Технологический суверенитет - новый вектор научно-технологической политики России // Журнал Новой экономической ассоциации. 2024. №3. С. 232-237. DOI: 10.31737/22212264_2024_3_232-237 EDN: KCUGER
8. Николаев И.А. Проекты технологического суверенитета: возможности и ограничения // Мир перемен. 2023. №4. С. 26-39. DOI: 10.51905/2073-3038_2023_4_26 EDN: RTBPQB
9. Ерёмченко О. А., Куракова Н. Гл. Измерение уровня технологического суверенитета в зарубежных странах: опыт Европейского союза // Экономика науки. 2023. Вып. 9. №3. С. 47-60. DOI: 10.22394/2410-132X-2023-9-3-47-60 EDN: EFAOCF
10. Се, Яньцзэ. Использование системы ERP для управления проектами в китайских современных предприятиях // Молодой ученый. 2022. № 10 (405). С. 48-55.
11. Кутейников А.В. Судьба оригинальной идеи А. И. Китова, проекта создания автоматизированной системы управления советской экономикой (ОГАС) // Научные труды Вольного экономического общества России. 2010. Вып. 143. С. 132-138. EDN: NXMABZ
12. Юревич М. А. Технологический суверенитет России: понятие, измерение, возможность достижения // Вопросы теоретической экономики. 2023. №4. С. 7-21. DOI: 10.52342/2587-7666VTE_2023_4_7_21 EDN: UAYDKN
13. AigingerK., KetelsC. Industrial policy reloaded // Journal of Industry, Competition and Trade. 2024. Vol. 24. Article 7. DOI: 10.1007/s10842-024-00415-8 EDN: BJHMYQ
14. Baqaee D., Hinz J., Moll B., Schularick M., Teti F. A., WannerJ., YangS. What if? The effects of a hard decoupling from China on the German economy. Kiel Policy Briefs. 2024. №170.
15. Boer L., Rieth M. The macroeconomic consequences of import tariffs and trade policy uncertainty. IMF Working Papers. 24/13. 2024. DOI: 10.5089/9798400265143.001 EDN: EFONMD

References:

1. Bikchurina K.Yu., Rybakova S.G., Khasyanova E.Yu. Ensuring the Technological Sovereignty of the Russian Federation Amidst Sanctions Pressure // Management. Economics. Informatics (M.E.I.). 2025. Vol. 1. No. 1. P. 89–118. DOI: 10.24160/3033-6333-2025-1-1-89-118 EDN: TWSWMG
2. Karanatova L. G., Elsukov M. Yu. On the strategy for implementing the import substitution policy and ensuring the technological sovereignty of the Russian Federation // Administrative Consulting. 2025. No. 1 (187). P. 23–33. DOI: 10.22394/1726-1139-2025-1-23-33 EDN: ROHKLW
3. Kapoguzov E. A., Sheresheva M. Yu. From import substitution to technological sovereignty: content of the discourse and possibilities of narrative analysis // Terra Economicus. 2024. Vol. 22. No. 3. P. 128–142. DOI: 10.18522/2073-6606-2024-22-3-128-142 EDN: JLBPIK
4. Dementiev V. E. Technological sovereignty and economic interests // Journal of Institutional Studies. 2024. Vol. 6. No. 3. P. 6–18. DOI: 10.17835/2076-6297.2024.16.3.006-018 EDN: ZRBSKO
5. Kopteva L. A., Igishev A. V., Sbitnev N. A. Ensuring the technological sovereignty of the Russian... ...of the Federation: realities and new opportunities // ETAP: Economic Theory, Analysis, Practice. 2024. No. 5. Pp. 26-46. DOI: 10.24412/2071-6435-2024-5-26-46 EDN: UURPLE
6. Kochnev N. A. Issues of document standardization during the implementation of automated management systems in the USSR (1960–1991) // Bulletin of VNIIDAD. 2026. No. 2. Pp. 5-18. EDN: FBWHOE
7. Lenchuk E. B. Technological sovereignty: a new vector of Russia's scientific and technological policy // Journal of the New Economic Association. 2024. No. 3. Pp. 232-237. DOI: 10.31737/22212264_2024_3_232-237 EDN: KCUGER
8. Nikolaev I. A. Technological sovereignty projects: opportunities and limitations // Mir Peremen (World of Changes). 2023. No. 4. Pp. 26-39. DOI: 10.51905/2073-3038_2023_4_26 EDN: RTBPQB
9. Eremchenko O. A., Kurakova N. G. Measuring the level of technological sovereignty in foreign countries: the European Union experience // Economics of Science. 2023. Vol. 9. No. 3. Pp. 47-60. DOI: 10.22394/2410-132X-2023-9-3-47-60 EDN: EFAOCF
10. Se, Yanze. Use of ERP systems for project management in modern Chinese enterprises // Molodoy Ucheny [Young Scientist]. 2022. No. 10 (405). P. 48–55.
11. Kuteynikov A. V. The fate of A. I. Kitov's original idea: the project to create an automated management system for the Soviet economy (OGAS) // Nauchnye Trudy Volnogo Ekonomicheskogo Obshchestva Rossii [Scientific Works of the Free Economic Society of Russia]. 2010. Issue 143. P. 132–138. EDN: NXMABZ
12. Yurevich M. A. Russia's technological sovereignty: concept, measurement, and feasibility // Voprosy Teoreticheskoy Ekonomiki [Issues of Theoretical Economics]. 2023. No. 4. P. 7–21. DOI: 10.52342/2587-7666VTE_2023_4_7_21 EDN: UAYDKN

Статья поступила в редакцию 10.08.2026; принята к публикации 10.10.2026

Научный информационно-аналитический журнал
МУНИЦИПАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ

УДК 638.163.8
DOI: 10.52176/2304831X_2026_05_207
EDN: https://elibrary.ru/acewuf

Управление логистическими цепочками поставок медовой продукции как фактор обеспечения продовольственной безопасности и устойчивого развития территорий

Managing the logistics supply chains of honey products as a factor in ensuring food security and sustainable development of territories



Пётр Владимирович Куренков
ФГАОУ ВО «Российский университет транспорта» (РУТ (МИИТ)), профессор кафедры «Управление транспортным бизнесом и интеллектуальные системы», доктор экономических наук, профессор, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0994-8546, SPIN-код: 3244-2983, AuthorID: 361892.
127994, Россия, г. Москва, ул. Образцова, д. 9, стр. 9
e-mail petrkurenkov@mail.ru

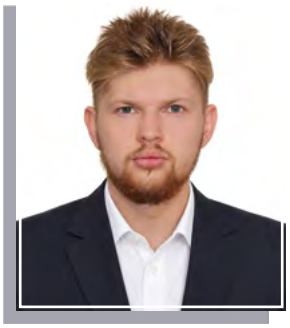
Peter V. Kurenkov
Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "Russian University of Transport" (RUT (MIIT)), Professor of the Department of "Transport Business Management and Intelligent Systems", Doctor of Economic Sciences, Professor, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0994-8546, SPIN-code: 3244-2983, AuthorID: 361892.
127994, Russia, Moscow, Obraztsova Street, house 9, building 9
e-mail petrkurenkov@mail.ru

© Куренков П.В., Герасимова Е.А., Боковня Д.Р., 2026



Елена Анатольевна Герасимова
ФГБОУ ВО «Приволжский государственный университет путей сообщения», доцент кафедры «Экономика и менеджмент», кандидат экономических наук, доцент, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0746-5524, SPIN-код: 9123-4742, AuthorID: 296675.
443066, Россия, г. Самара, ул. Свободы, 2 В
e-mail gerasi1960@mail.ru

Elena A. Gerasimova
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Privolzhsky State Transport University", Associate Professor at the Department of Economics and Management, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0746-5524, SPIN-code: 9123-4742, AuthorID: 296675.
443066, Russia, Samara, Svobody Street, 2V
e-mail gerasi1960@mail.ru



Даниил Романович Боковня
ФГАОУ ВО «Российский университет транспорта» (РУТ (МИИТ)), аспирант, SPIN-код: 9958-2003, AuthorID: 1309798.
127994, Россия, г. Москва, ул. Образцова, д. 9, стр. 9
e-mail bokovnyadaniil@gmail.com

Daniil R. Bokovnya
Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "Russian University of Transport" (RUT (MIIT)), postgraduate student, SPIN-code: 9958-2003, AuthorID: 1309798.
127994, Russia, Moscow, Obraztsova Street, house 9, building 9
e-mail bokovnyadaniil@gmail.com

Аннотация.
В статье представлен краткий исторический аспект производства мёда. Рассмотрены факторы, влияющие на цены на мёд. Проанализированы основные направления поставок и ключевые маршруты в логистике мёда, особенности морских контейнерных перевозок, авиадоставка, железнодорожные перевозки, мультимодальные маршруты. Рассмотрены региональные особенности логистики мёда. Представлены рекомендации по выбору оптимального маршрута логистики в зависимости от типов и объемов поставок, сроков доставки и бюджета. Также рассмотрены специфические особенности логистики, риски при транспортировке меда и требования к упаковке, современные логистические решения.

Ключевые слова.
Мед, бортничество, логистика, мультимодальные перевозки, риски.

Abstract.
The article provides a brief historical overview of honey production. The factors influencing honey prices are examined. The main supply routes and key logistics routes for honey, the specifics of sea container shipping, air freight, rail transport, and multimodal routes are analysed. The regional specifics of honey logistics are considered. Recommendations are provided for choosing the optimal logistics route depending on the types and volumes of supplies, delivery timeframes, and budget. Specific features of logistics, risks associated with honey transportation, packaging requirements, and modern logistics solutions are also examined.

Keywords.
Honey, beekeeping, logistics, multimodal transportation, risks.

Введение

Официально задокументировано, что человек впервые попробовал мёд восемь тысяч лет назад. На скальной живописи в Испании изображено, как человек залазит в улей на дереве, добывает мед. Можно сказать, что это был первый бортник. Но есть такое мнение, что мёду больше ста тысяч.

Примечательно, что некоторые антропологи считают, что одну из ключевых ролей в эволюции человека сыграли именно пчелы и мёд. Объясняется это тем, что, во-первых, мёд легко хранится. Когда не было холодильников, не надо было создавать особых условий хранения. Во-вторых, он сладкий – это энергия, углеводы. А у людей органолептически всё, что сладкое, считается не ядом. Всё, что горькое – ядом. В-третьих, продукт пчеловодства воск используется для производства свечей.

Пчеловодство в развитии человеческой цивилизации сыграло основную роль по сохранению экологии, потому что пока мы развиваем пчеловодство, пчелы помогают сохранять экологию. Срок взаимовыгодного союза, который называется симбиозом между людьми и пчёлами, исчисляется буквально тысячелетиями.

Основная часть

Первые исторические свидетельства относятся к периоду Древнего Египта, рис.1. Пчел там содержали в горизонтальных глиняных трубах. В гробнице Тутанхамона обнаружено множество сосудов с мёдом. Древние египтяне считали его подарком богов. Кстати, воск они использовали для сохранения тел знаменитых мумий. Сохранились свидетельства, что древнегреческий философ и математик Пифагор, живший в VI веке до н.э., питался в основном мёдом и хлебом, а великий полководец Александр Македонский приказал заполнить мёдом свой гроб.

В Российской империи переход от бортничества к культуре пчеловодства произошел в начало 19 века. То есть у нас появились первые многорамочные ульи, и отсюда стал более доступным воск, который раньше очень ценился, рис.2. На самом деле чистый воск до сих пор востребован, так как он используется как в косметологии, так и при изготовлении свечей.[1]

Вернемся все-таки в бортнические времена. Мед и его побочный продукт воск вместе с пушниной долгое время были основными товарами внешней торговли на Руси и главными источниками национального богатства. В Европе и в Азии наши земли называли даже страной, текущей мёдом.

Мёд в Российской империи в сравнении с другими странами отличался большим разнообразием, у нас был (и сейчас есть) горный мёд, есть алтайский мёд, есть башкирский, где липа преобладает. Дикий мед считается более естественным [9].



Рисунок 1. Древнеегипетская табличка с изображением пчел[1]

1 Древнеегипетские таблички с изображением пчел // URL: https://bee45.ru/d/1267b3c62667.jpg (дата обращения 17.04.2026)



Рисунок 2. Многокорпусные ульи[2]



Рисунок 3. Колодная пасека[3]

Бортничество на самом деле до сих пор развивается. В Окском заповеднике будут вешать 300 колод, т.е. современный борт — это не выдубленное в самом дереве отверстие, а некая имитация природного жилища для роя пчёл, рис.3. Кроме этого, существует разные методы естественного пчеловодства. У нас в стране этим занимается ассоциация естественного пчеловодства [2; 3; 4].

В Башкирии заповедник Шульганташ экологически чистое место, там также занимаются бортничеством. Это чуть ли не медоносная Мекка России, потому что в заповеднике живут дикие пчелы в естественной среде. Следовательно, у них есть естественная изоляция от большинства проблем, с которыми сталкивается пчеловодство, например, как в Черноземье и юге России [8].

Не так давно биологи выявили новый вид аномального поведения пчёл. Его назвали синдром разрушения семей. Пчелы стали массово и навсегда покидать свои ульи. Это пчелиный коллапс - проблема, с которой борются на самом деле большинство не только на территории Российской Федерации. В мире есть проблема перезаражения пчел вирусами. Если взять Шульган Таш (государственный природный заповедник в Башкортостане), то там дикие пчелы (бурзянская бортевая пчела — аборигенная популяция подвида среднерусской тёмно-лесной медоносной пчелы) ограждены от большинства проблем именно завозных пчёл.

2 Рисунки многокорпусных улей // URL: https:// https://yandex.ru/images/search?pos=21&img_url=https%3A%2F%2Fupchel.ru%2Fwp-content%2Fuploads%2F2019%2F06%2FVidy-ulev.jpg&text=рисунки+многокорпусных+улий&rpt=simage&lr=51&source=serp (дата обращения 17.09.2026)

3 Фото колодная пасека в Шульган Таш // URL: https:// upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/6/6e/Wiki_-Yäyläü_2016_Şülgäntaş_95.jpg/1280px-Wiki_-Yäyläü_2016_Şülgäntaş_95.jpg (дата обращения 17.09.2026)

Вторая проблема — это опыление. Когда вывозят пчёл на опыление, хорошо, если фермеры договорились с пчеловодами. Поля стоят рядом с деревнями, ульями, пасеками. Основная проблема в том, когда поля начинают обрабатывать гербицидами и пестицидами, чтобы сохранить урожай, то пчела также гибнет. Вот основные две большие проблемы. Но вирусы это основная, которая сейчас рассматривается как коллапс.

Эти проблемы очень сильно повлияли на цены на мед. Если взять коллапс, то чем меньше пчелы, тем меньше мёда, тем больше цена растёт в производстве. Также цена растёт на все то, чтобы произвести мёд.

Сегодня Россия — один из крупнейших производителей мёда в мире (64,5 тыс. тонн меда в год), и его транспортировка остаётся не менее важной задачей для сохранения экономического потенциала страны. Мёд продолжает приносить доход в виде экспорта, поддерживает пчеловодческие хозяйства и развивает сельское хозяйство в целом.

Основные направления поставок в логистике меда страны Европы и Азии. Российский мёд так же востребован в КНР благодаря натуральному происхождению и сырьевой базе Алтая, Сибири и Дальнего Востока. Отправка идет в Пекин, Шанхай, Тяньцзинь, Сиань, Гуанчжоу, Гонконг, Тайюань, Ханчжоу, Чунцин, Далянь и другие города.

Доставка до конечного потребителя медовой продукции осуществляется различными способами. Современные логистические решения заключаются в выборе основных маршрутов [1; 11; 12].

Ключевые маршруты и их особенности:

1. Морские контейнерные перевозки (порты Санкт-Петербург, Новороссийск и Владивосток):

- основной способ для оптовых поставок от 1 тонны;
- время доставки 20-35 дней (погрузка/таможня в РФ 3-5 дней; морской путь 15-20 дней; разгрузка/растаможивание 2-3 дня);
- оптимальный вариант для стабильных поставок в ЕС Японию и США;
- стоимость на 30-50% ниже авиаперевозок;
- требования: рефрижераторные контейнеры с GPS-трекингом и датчиками температуры для поддержания температуры +5 …+20°С и влажности 50-60%;
- риски и их минимизация (задержка судна – резервирование места на следующий рейс; порча груза - страхование на 110% стоимости партии).

2. Авиадоставка (маршруты Москва – Париж, Москва – Сингапур):

- для срочных поставок и премиальных партий (сотовый мёд, редкие сорта);
- срок доставки 3-5 дней;
- подходит для небольших партий (50-100 кг);
- высокая стоимость;
- обязательное сопровождение температурно-влажного режима;
- требования к упаковке (пластиковые бидоны 10-25 литров с герметичными крышками; деревянные ящики с амортизацией – пенопласт 5см; маркировка «FRAGILE» и «KEEP COLD»;
- документы (ветеринарный сертификат формы 5i; фитосанитарный сертификат; сертификат соответствия TU).

3. Железнодорожные перевозки:

- экономически эффективное и надежное решение для дальних перевозок (Сибирь, Центральная Россия, экспорт);
- идеально подходят для транспортировки крупных партий товаров от 5 тонн, включая контейнерные перевозки;
- сроки по России 10-20 дней плюс время на таможенное оформление;
- возможность использования рефрижераторных вагонов и изотермических вагонов (без охлаждения для перевозки до 5 дней);
- низкая себестоимость на 1 км пути;
- необходимость согласования графика с ОАО «РЖД» за 14 дней;
- обязательное сопровождение при перевозке свыше 10 тонн.

4. Автоперевозки:

- гибкость маршрутов и возможность доставки «от двери до двери»;
- оптимальны для региональных поставок и малых партий (100 – 1000 кг);
- использование изотермических фургонов или рефрижераторов;
- скорость 500-800 км/сутки;
- возможность отслеживания груза в режиме реального времени;
- GPS-трекинг с оповещением о выходе за температурный диапазон;
- фотоотчет при погрузке/выгрузке[4] .

4 Особенности перевозки меда в машине, емкости [Электронный ресурс]. Режим доступа: // URL: https://perevozka24.com/pages/pravila-perevozki-meda

5. Мультимодальные маршруты (комбинация видов транспорта):

- пример1: автомобильный – морской – автомобильный для экспорта в ЕС;

- пример 2: железнодорожный – авиационный – автомобильный для срочных поставок в Азию;

- позволяет оптимизировать затраты и сроки;

- требуют тщательной координации между перевозчиками;

- необходимость единого логистического оператора для контроля всего процесса.

Региональные особенности логистики мёда:

1. Экспорт в ЕС:

- строгие требования к остаточным пестицидам и антибиотикам;

- обязательная сертификация по стандартам EU;

- предпочтение отдается органическому меду.

2. Поставки в КНР:

- лабораторные анализы на соответствие нормам GACC;

- маркировка с указанием региона происхождения (Алтай, Сибирь, Дальний Восток);

- контроль прослеживаемости партии от пасеки до покупателя.

3. Локальные перевозки по России:

- использование автоцистерн для транспортировки больших объемов жидкого меда;

- сезонные пики поставок (июль – сентябрь время качки меда);

- сотрудничество с местными логистическими операторами [5, 6].

Рекомендации по выбору маршрута представлены в таблице 1.

Специфические особенности логистика меда заключаются в соблюдении особых требований.

Риски при логистике мёда.

1. Физические и климатические риски:

• Температурные колебания. При температуре выше +20°C возможна карамелизация мёда, при температуре ниже +5°C ускоряется кристаллизация, резкие перепады температуры могут привести к порче продукта. Поэтому для перевозки меда требуется использование рефрижераторных контейнеров.

• Влажность. При влажности выше 60 -70% мёд может разжижаться, продукт способен впитывать влагу из окружающей среды. Повышенная влажность может вызвать брожение

• Механические повреждения. Тряска при транспортировке может повредить сотовый мёд. Неправильная фиксация тары может привести к её деформации, удары и вибрации влияют на качество продукта.

2. Риски упаковки и хранения:

• Нарушение герметичности. При этом происходит попадание воздуха, что вызывает окисление. Неплотно закрытая тара может привести к загрязнению. Нарушение целостности упаковки влияет на качество.

• Воздействие света. Ультрафиолет разрушает ферменты и витамины, прямые солнечные лучи ухудшают качество продукта. Поэтому необходимо использования светонепроницаемую тару [7].

Специфические риски для разных видов мёда:

- цветочный мёд имеет повышенную чувствительность к влажности;

- гречишный мёд быстро кристаллизуется при низких температурах;

Таблица 1

Выбор оптимального маршрута логистики

Тип поставки	Объем	Срок	Бюджет	Оптимальный маршрут
Экспорт в ЕС (органический мед)	> 5 тонн	25 – 30 дней	Средний	Морской + автомобильный
Премиум-партия в Японию	200 – 500 кг	5 – 7 дней	Высокий	Авиационный + автомобильный
Региональные поставки по РФ	100 – 1000 кг	3 – 10 дней	Низкий	Автомобильный
Крупная партия в Китай	> 10 тонн	30 – 40 дней	Средний	Железнодорожный + морской + автомобильный
Срочный образец для сертификации	50 кг	3 – 4 дня	Высокий	Авиационный

*Источник: составлено авторами на основе анализа работы логистических компаний



Рисунок 4. Контейнеры и ёмкости для транспортировки мёда[5]

Таблица 2

Типы тары и особенности упаковки для различных типов меда

Тип меда	Оптимальная тара	Особенности упаковки	Срок хранения при транспортировке
Цветочный	Пластиковые бидоны 25 л	Влагопоглотители (силикагель 50г/л)	30 дней (от +10 до +18°C)
Гречишный	Стеклянные банки 3 л	Термоизолирующий короб (пенополистирол 3 см)	45 дней (от +8 до +15°C)
Липовый	Металлические фляги 40 л	Светонепроницаемая пленка, двойное уплотнение	60 дней (от +5 до +12°C)
Сотовый	Деревянные ящики 50x50x30 см	Амортизирующие прокладки (вспененный полиэтилен)	14 дней (от +15 до +20°C)
Манука (премиум)	Стеклянные бутылки 0,5 л в пенопластовых блоках	Индивидуальная упаковка, термоэтикетка	90 дней (от +10 до +15°C)

*Источник: составлено авторами на основе анализа работы логистических компаний

- липовый мёд особо чувствителен к качеству упаковки и имеет повышенную потребность в защите от света.

Требования к упаковке, см. рис.4:

• Соответствие стандартам EU и ACMA.

• Обязательная маркировка с указанием даты, вида мёда и страны происхождения.

• Наличие сертификатов качества [10;13].

Выбор упаковки под тип меда представлен в таблице 2.

Необходимые документы для осуществления поставок меда:

• ветеринарные сертификаты;

• фитосанитарные сертификаты;

• сертификаты происхождения;

• документы о качестве продукции;

• лабораторные анализы для экспорта в КНР (подтверждение соответствия нормам GACC).

Заключение

Современные технологические решения в логистике меда характеризуются следующими нововведениями.

1. Использованием IoT-датчиков.

- Модель Temp Tale Ultra производит запись данных каждые 15 минут, температурный диапазон от - 40 до плюс 70°C, срок работы 60 дней.

- Модель Logmore (QR-датчики) имеют следующий функционал: фиксация ударов, наклона и влажности; данные доступны через мобильное приложение.

- Интеграция с ERP: автоматическая передача данных в 1С, SAP; генерация отчетов о соблюдении условий перевозки.

2. Использованием Блокчейн-платформы:

- IBM Food Trust: позволяет быстро получить подтверждение происхождения меда (пасека, регион); историю лабораторных анализов; сертификаты в цифровом виде.

- TE-FOOD: позволяет: отслеживать партии от улья до магазина; мгновенно проверять подлинность меда.

Мировая логистика меда стремительно меняется: компании ищут новые маршруты и оптимальные решения для доставки грузов в условиях санкций и нестабильных цепочек поставок.

5 Контейнеры и ёмкости для транспортировки мёда // URL: https://pecom.ru/upload/img/poddon-s-belymi-plastikovymi-kontejnerami-v-dva-ryada1.png (дата обращения 17.09.2026)

Список источников:

1. Акопова Е.С., Евтодиева Т.Е. Управление цепями поставок в международной торговле. Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2018. - 142 с. ISBN: 978-5-7972-2480-8 EDN: MHAMUX
2. Анциферова О.Ю. Инновационная деятельность в организации эффективного пчеловодства / О.Ю. Анциферова, С.В., Е.С. Сутормина // Международный сельскохозяйственный журнал. 2019. № 6. С. 89-92. DOI: 10.24411/2587-6740-2019-16114 EDN: HLOBAR
3. Анциферова О.Ю., Колупаев С.В. Повышение конкурентоспособности сельскохозяйственной продукции на мировом рынке (на примере пчеловодческой отрасли) // В сборнике: Международная научно-практическая конференция "Политэкономические проблемы развития современных агроэкономических систем" (AgroDevEco-2020). "Advances in Economics, Business and Management Research (AEBMR) ", Воронеж, 2020. С. 7-12.
4. Анциферова О.Ю., Пустовалова А.В., Колупаев С.В. Тенденции в производстве и реализации продукции пчеловодства в современных условиях // В сборнике: Инновационное развитие региона: проблемы, перспективы (IV Шаляпинские чтения) материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Мичуринск-Наукоград РФ, 2021. С. 63-66. EDN: PHGBWC
5. Близнякова Е.А., Куликов А.В. Моделирование процесса перевозки меда с оптового склада в розничные магазины г. Волгограда // Архитектура, строительство, транспорт. 2022. №2. С. 66-77. DOI: 10.31660/2782-232X-2022-2-66-77 EDN: DEKMXY
6. Богатырев В.Д., Герасимов К.Б. Моделирование оптимального управления поставкой ресурсов на предприятии. Самара: Изд-во СамНЦ РАН, 2019. - 152 с. ISBN: 978-5-93424-844-5 EDN: URBWLW
7. Брандорф А. З., Серебрякова О. В., Есенкина С. Н. Основные индикаторы соблюдения норм производства и условий хранения меда // Аграрный вестник Урала. 2021. № 09 (212). С. 34–43. DOI: 10.32417/1997-4868-2021-212-09-34-43 EDN: STSFWT
8. Колупаев С.В. Стратегические ориентиры развития пчеловодства в регионе // "International agricultural journal". 2021. № 6. С. 273-281. DOI: 10.24412/2588-0209-2021-10398 EDN: WJUUGO
9. Ладохина М. В., Чугунова Е. О. Контроль и надзор за оборотом пчелиного меда непромышленного производства // Молодой ученый. 2020. № 23 (313). С. 495-497. EDN: YKTGNY
10. Лебедев В. И., Русакова Т. М. Стандартизация в пчеловодстве // Пчеловодство. 2009. № 9. С. 52-53. EDN: KWXFSV
11. Сергеев В.И. Управление цепями поставок. М.: Юрайт, 2015. - 479 с. ISBN: 978-5-9916-3457-1 EDN: TYPHDB
12. Смирнова Е.А. Управление глобальными цепями поставок: торгово-экономический подход. СПб.: СПбГЭУ, 2014. - 162 с. ISBN: 978-5-7310-3055-7 EDN: WCRPLR
13. Фармазян С. А., Угринович Б. А. Контроль качества меда: нормативная документация и реальность // Пчеловодство. 2008. № 10. С. 44-45. EDN: JUXXJF

References:

1. Akopova E.S., Evtodieva T.E. Supply Chain Management in International Trade. Rostov-on-Don: RSUE (RINH) Publishing House, 2018. 142 p. ISBN: 978-5-7972-2480-8 EDN: MHAMUX
2. Antsiferova O.Yu. Innovation Activity in Organizing Efficient Beekeeping / O.Yu. Antsiferova, S.V. Kolupaev, E.S. Sutormina // International Agricultural Journal. 2019. No. 6. P. 89-92. DOI: 10.24411/2587-6740-2019-16114 EDN: HLOBAR
3. Antsiferova O.Yu., Kolupaev S.V. Enhancing the Competitiveness of Agricultural Products in the Global Market (A Case Study of the Beekeeping Industry) // In the collection: International Scientific and Practical Conference "Political-Economic Problems of the Development of Modern Agro-Economic Systems" (AgroDevEco-2020). "Advances in Economics, Business and Management Research (AEBMR)", Voronezh, 2020. P. 7-12.
4. Antsiferova O.Yu., Pustovalova A.V., Kolupaev S.V. Trends in the Production and Sales of Beekeeping Products in Modern Conditions // In the collection: Innovative Development of the Region: Problems and Prospects (IV Shalyapin Readings): Proceedings of the All-Russian (National) Scientific and Practical Conference. Michurinsk-Naukograd RF, 2021. P. 63-66. EDN: PHGBWC
5. Bliznyakova E.A., Kulikov A.V. Modeling the process of transporting honey from a wholesale warehouse to retail stores in Volgograd // Architecture, Construction, Transport. 2022. No. 2. P. 66–77. DOI: 10.31660/2782-232X-2022-2-66-77 EDN: DEKMXY
6. Bogatyrev V.D., Gerasimov K.B. Modeling optimal resource supply management at an enterprise. Samara: Samara Scientific Center of the Russian Academy of Sciences (SamSC RAS) Publishing House, 2019. 152 p. ISBN: 978-5-93424-844-5 EDN: URBWLW
7. Brandorf A.Z., Serebryakova O.V., Esenkina S.N. Key indicators of compliance with honey production standards and storage conditions // Agrarian Bulletin of the Urals. 2021. No. 09 (212). P. 34–43. DOI: 10.32417/1997-4868-2021-212-09-34-43 EDN: STSFWT
8. Kolupaev S.V. Strategic guidelines for the development of beekeeping in the region // International Agricultural Journal. 2021. No. 6. P. 273–281. DOI: 10.24412/2588-0209-2021-10398 EDN: WJUUGO
9. Ladokhina M. V., Chugunova E. O. Control and supervision of the circulation of non-industrially produced bee honey // Molodoy Ucheny [Young Scientist]. 2020. No. 23 (313). P. 495-497. EDN: YKTGNY
10. Lebedev V. I., Rusakova T. M. Standardization in beekeeping // Pchelovodstvo [Beekeeping]. 2009. No. 9. P. 52-53. EDN: KWXFSV
11. Sergeev V. I. Supply chain management. Moscow: Yurayt, 2015. 479 p. ISBN: 978-5-9916-3457-1 EDN: TYPHDB
12. Smirnova E. A. Global supply chain management: a trade and economic approach. St. Petersburg: UNECON, 2014. 162 p. ISBN: 978-5-7310-3055-7 EDN: WCRPLR
13. Farmazyan S. A., Ugrinovich B. A. Honey quality control: regulatory documentation and reality // Pchelovodstvo [Beekeeping]. 2008. No. 10. P. 44-45. EDN: JUXXJF

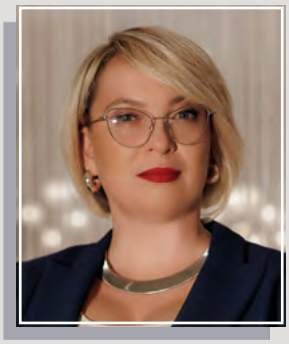
Статья поступила в редакцию 18.09.2026; принята к публикации 10.10.2026

Научный информационно-аналитический журнал
МУНИЦИПАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ

УДК 338.45
DOI: 10.52176/2304831X_2026_05_215
EDN: https://elibrary.ru/zphonb

Повышение рентабельности бизнеса по сбору вторичного сырья за счет глубокой переработки отходов

Improving the profitability of a secondary raw materials collection business through deep waste processing



Виктория Владимировна Дегтярёва
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент кафедры управления инновациями, доктор экономических наук, доцент, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1165-1373; Web of Science Researcher ID AAA-7789-2020; SPIN-код 7778-9440, AuthorID 494889
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99
e-mail: iump@mail.ru

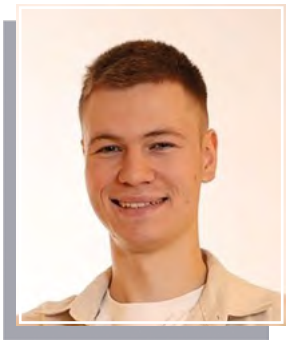
Viktoriya V. Degtyareva
FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor of the Department of Innovation Management, Doctor of Economics, Associate Professor, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1165-1373; Web of Science Researcher ID AAA-7789-2020; SPIN-код 7778-9440, AuthorID 494889
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: iump@mail.ru



Екатерина Юрьевна Камчатова
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», профессор кафедры управления инновациями, доктор экономических наук, доцент, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1130-5796; Web of Science Researcher ID AAU-7581-2020; SPIN-код 8884-5410, AuthorID 639386
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99
e-mail: kuzkat@mail.ru

Ekaterina Yu. Kamchatova
FSBEI HE "State University of Management", Professor of the Department of Innovation Management, Doctor of Economics, Associate Professor, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1130-5796; Web of Science Researcher ID AAU-7581-2020; SPIN-код 8884-5410, AuthorID 639386
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: kuzkat@mail.ru

© Дегтярёва В.В., Камчатова Е.Ю., Яковлев Д.С., 2026
Муниципальная академия, 2026, № 5, с. 215–220.



Яковлев Данил Сергеевич
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», магистрант кафедры управления инновациями, ORCID: https://orcid.org/0009-0008-8464-1003
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99
e-mail: dan.bwhands.03@gmail.com

Danil S. Yakovlev
FSBEI HE "State University of Management", Master student of the Department of Innovation Management, ORCID: https://orcid.org/0009-0008-8464-1003
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: dan.bwhands.03@gmail.com

Аннотация.

В статье исследуется возможность повышения рентабельности малого и среднего бизнеса в сфере сбора вторичного сырья за счёт перехода от простой заготовки к более глубокой переработке отходов. Рассмотрены экономические ограничения заготовительной модели, включая зависимость от ценовых колебаний, логистических затрат, качества сырья и загрузки инфраструктуры. Выделены основные источники дополнительной маржи при увеличении степени переработки: рост добавленной стоимости продукции, расширение каналов сбыта и снижение относительной доли транспортных расходов. Обоснована целесообразность поэтапной, модульной стратегии внедрения перерабатывающих операций с учётом стабильности сырьевой базы, подтверждённого спроса, загрузки оборудования и срока окупаемости.

Ключевые слова.

Вторичное сырьё, глубокая переработка отходов, рентабельность, экономика замкнутого цикла, малый и средний бизнес.

Abstract.

The article examines the possibility of increasing the profitability of small and medium-sized businesses engaged in secondary raw material collection by moving from simple preparation to deeper waste processing. The economic limitations of the collection model are considered, including dependence on price fluctuations, logistics costs, raw material quality and infrastructure utilization. The main sources of additional margin from increasing the depth of processing are identified: higher added value of products, broader sales channels and a lower relative share of transportation costs. The study substantiates a phased modular strategy for introducing processing operations, taking into account the stability of the raw material base, confirmed demand, equipment utilization and the payback period.

Keywords.

Secondary raw materials, deep waste processing, profitability, circular economy, small and medium-sized businesses.

Введение

Рост объемов потребления, усложнение состава товаров и повышение стоимости первичных ресурсов меняют экономику обращения с отходами. Для предпринимателя вторичное сырье уже нельзя рассматривать только как дешевый товар, который достаточно собрать, рассортировать и продать переработчику. Такая модель сохраняет значение на локальных рынках, однако ее доходность сильно зависит от закупочной цены, стоимости перевозки, качества сортировки и текущего спроса со стороны крупных заводов. Чем длиннее логистическое плечо и ниже степень подготовки материала, тем большая часть потенциальной добавленной стоимости уходит следующему участнику цепочки создания ценности. На этом фоне для малого и среднего бизнеса представляет интерес переход от простой заготовки к более глубокой переработке, когда собранные отходы превращаются в стандартизированное вторичное сырье, полуфабрикат либо готовую продукцию.

Актуальность темы обусловлена тем, что российский рынок переработки одновременно сталкивается с большим объемом образующихся отходов и недостаточной экономической эффективностью части предприятий. По данным исследования А. А. Курганской и Е. А. Павловой, в 2022 г. в России образовалось 9,017 млрд т отходов производства и потребления, а объём утилизации и обезвреживания составил 4,125 млрд т, или 45,7% от объёма образования [7, с. 26-27]. При этом исследование Д. Ю.

Новикова по предприятиям Смоленской области показывает неоднородность финансового положения отрасли: высокую финансовую устойчивость имели 43,3% рассмотренных компаний, но выгодно использовать даже льготное долговое финансирование могли лишь 13,3%, а часть организаций работала с убытком [11, с. 135-137]. Эти данные показывают, что сам факт присутствия на рынке вторсырья ещё не гарантирует высокой отдачи на вложенный капитал.

В последние годы условия работы постепенно меняются. Изучается зарубежный опыт вторичной переработки [5] и применяются наиболее эффективные меры и способы утилизации твердых бытовых отходов [2], положительно влияющие на качество жизни населения [12] и экологическое оздоровление окружающей среды [3]. Проблемы действующих полигонов твердых коммунальных отходов и эффективные меры переработки и утилизации рассматриваются учеными как один из способов перехода к экономике замкнутого цикла [4, 10]. Федеральный закон от 14 июля 2022 г. № 268-ФЗ закрепил в законодательстве понятия вторичных ресурсов и вторичного сырья1. С 1 января 2025 г. действует распоряжение Правительства РФ от 28 августа 2024 г. № 2330-р, которое для ряда товаров, работ и услуг устанавливает обязательную долю вторичного сырья2. Параллельно развивается расширенная ответственность производителей, реестр утилизаторов и цифровая торговля вторичными ресурсами. По данным российского экологического оператора (далее РЭО), к марту 2025 г. в реестр утилизаторов вошла 101 компания с совокупной мощностью 5,6 млн. т в год3. Формирование гарантированного спроса и более прозрачных каналов сбыта делает глубокую переработку не только экологическим, но и предпринимательским направлением.

Цель работы состоит в исследовании способов повышения рентабельности бизнеса по сбору вторичного сырья за счёт перехода к глубокой переработке отходов. Для достижения цели необходимо раскрыть экономические особенности заготовительной модели; определить факторы, которые ограничивают её доходность; рассмотреть варианты углубления переработки различных фракций; показать, за счёт каких источников формируется дополнительная маржа; обозначить организационные и инвестиционные условия перехода от продажи отсортированных отходов к выпуску продукции с большей степенью готовности. Объект исследования – предпринимательская деятельность в сфере сбора и переработки вторичных ресурсов. Предмет исследования – экономические механизмы роста рентабельности при увеличении глубины переработки отходов.

Основная часть

1. Экономические особенности бизнеса по сбору вторичного сырья и ограничения модели простой заготовки

Бизнес по сбору вторичного сырья включает приём или закупку отходов, сортировку, очистку, накопление партии, прессование, хранение и отгрузку переработчику. В простой заготовительной модели выручка формируется главным образом из разницы между закупочной ценой и ценой последующей реализации. Дополнительный доход дают платный вывоз, аренда контейнеров и обслуживание корпоративных клиентов, но для небольшого пункта приёма торговая маржа обычно остаётся главным источником прибыли. А. А. Курганская и Е. А. Павлова связывают повышение эффективности отрасли с сокращением потерь ресурсов, улучшением сортировки и согласованием бизнес-процессов [7, с. 30-33]. Поэтому значение имеет не только тоннаж, но и стоимость формирования товарной партии требуемого качества.

Рентабельность заготовителя ограничивают ценовые колебания и логистика. Макулатура, ПЭТ, полиэтилен, стеклобой и металлы продаются на рынках, где цена зависит от спроса заводов, стоимости первичного сырья и региональной обеспеченности перерабатывающими мощностями. Небольшая компания не влияет на котировки и вынуждена накапливать партии, замораживая оборотные средства. Для объёмных или дешёвых фракций перевозка способна поглотить значительную часть маржи. Куманеева М. К., Шевелева О. Б. и Зонова О. В. указывают, что переработка отходов требует капитальных затрат, а привлекательность проекта во многом определяется возможностью превратить отход из затратной статьи в ресурс новой бизнес-модели [6, с. 62-65]. Чем дальше

1 Федеральный закон от 14.07.2022 № 268-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об отходах производства и потребления» и отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Официальное опубликование правовых актов: [сайт] // URL: http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202207140034?rangeSize=1&index=4 (дата обращения: 19.09.2026).

2 Распоряжение Правительства РФ от 28.08.2024 № 2330-р // Официальное опубликование правовых актов: [сайт] // URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202409020031?index=1 (дата обращения: 19.09.2026).

3 РЭО: более 100 утилизаторов вошли в реестр РОП // Российский экологический оператор // URL: https://reo.ru/tpost/1be6p50t21-reo-bolee-100-utilizatorov-voshli-v-rees (дата обращения: 19.09.2026).

находится покупатель, тем сильнее интерес к обработке сырья непосредственно в месте его накопления.

Не менее значимы качество сырья и структура постоянных расходов. Переработчику нужен материал с понятным составом, допустимым загрязнением и стабильными характеристиками. Смешанная макулатура, несортированные пластики или загрязнённая плёнка требуют дополнительных операций, поэтому покупатель снижает закупочную цену. Одновременно пункт сбора несёт расходы на площадку, пресс, весовое оборудование, погрузку, персонал и транспорт. При малой загрузке эти затраты распределяются на небольшой объём, а при быстром росте бизнеса увеличивается потребность в складе и оборотном капитале. Исследование Д. Ю. Новикова показало, что среди рассмотренных предприятий 43,3% имели высокую финансовую устойчивость, но выгодно использовать даже льготное долговое финансирование могли только 13,3%, а часть компаний оставалась убыточной [11, с. 135-138].

Ограниченность модели простой заготовки связана и с тем, что предприниматель удалён от конечного потребителя. Он продаёт результат сбора и сортировки, тогда как переработчик получает доход от дробления, мойки, грануляции, производства крошки, волокна или иной продукции. Макаренко Е. Н., Тяглов С. Г. и Шевелева А. В. рассматривают вовлечение отходов в хозяйственный оборот как переход от удаления к использованию их в качестве производственного ресурса [8, с. 318-324]. Для бизнеса это означает возможность постепенно переносить следующие стадии внутрь предприятия. Экономически оправдана не максимальная технологическая сложность, а такая глубина обработки, при которой прирост цены продукта превышает дополнительные капитальные, энергетические, трудовые и сбытовые расходы.

2. Глубокая переработка отходов как направление повышения рентабельности бизнеса

Под глубокой переработкой в данной работе понимается повышение степени готовности материала, когда предприятие перестает продавать отход как низкомаржинальную фракцию и выпускает стандартизированное сырье, полуфабрикат либо готовый продукт. Для полимеров это сортировка по типам и цвету, дробление, мойка, сушка и грануляция; для шин - отделение корда и выпуск резиновой крошки; для древесных отходов – измельчение и производство топливных гранул. Стоимость продукта после обработки выше стоимости исходного отхода, однако одновременно растут требования к оборудованию, энергии, контролю качества и сбыту. Поэтому эффект нужно оценивать по всей цепочке затрат.

Первый источник роста рентабельности – увеличение маржинального дохода на тонну входящего сырья. При простой заготовке оплачиваются сортировка и консолидация партии, а при переработке предприятие получает доход за изменение потребительских свойств материала. Гранула из полимера, подготовленный стеклобой или резиновая крошка удобнее для промышленного покупателя и продаются уже на рынке производственного сырья. Одновременно снижается относительная доля логистики в выручке: перевозится более дорогой и однородный продукт. Наибольший эффект возникает там, где предприятие заранее знает требования покупателя к фракции, чистоте, влажности, цвету и упаковке.

Второй источник - расширение каналов выручки. После включения в реестр утилизаторов предприятие при соблюдении установленных требований может не только продавать полученное вторичное сырьё, но и оказывать услуги по выполнению нормативов утилизации в рамках расширенной ответственности производителей. Производители и импортёры могут работать с включёнными в реестр переработчиками вместо уплаты экологического сбора, поэтому у утилизатора появляется дополнительный B2B-спрос. Такая модель требует подтвержденного оборудования, прозрачного учёта и корректной документации.

Третий фактор связан с развитием спроса на продукцию из вторичного сырья. Распоряжение Правительства РФ № 2330-р действует с 1 января 2025 г. и устанавливает обязательную минимальную долю вторичного сырья для ряда товаров, работ и услуг4. Применение переработанных материалов расширяется и в строительстве: по данным РЭО, в 2024 г. при строительстве автомобильных дорог в России использовали почти 5,5 млн т вторичного сырья, включая золошлаковые смеси, резиновую крошку и асфальтобетонный гранулят5. Для предпринимателя это означает, что выбор тех-

4 Распоряжение Правительства РФ от 28.08.2024 № 2330-р // Официальное опубликование правовых актов: [сайт] // URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202409020031?index=1 (дата обращения: 19.09.2026).

5 РЭО: 9 тысяч км дорог построили за год с использованием вторсырья // Российский экологический оператор // URL: https://reo.ru/tpost/yix1mhntc1-reo-9-tisyach-km-dorog-postroili-za-god (дата обращения: 19.09.2026).

нологии следует связывать с рынками, где уже существует устойчивый промышленный или закупочный спрос, а не только с наличием отходов поблизости.

Переход к переработке рациональнее проводить поэтапно. Сначала предприятие стабилизирует сырьевую базу и качество сортировки, затем внедряет одну операцию с наибольшим приростом цены – дробление, мойку, сушку, разделение фракций или прессование до промышленного стандарта. После подтверждения загрузки и сбыта можно переходить к грануляции, выпуску крошки, волокна или готовых изделий. Антонова И. И. и Мухаметханова Н. И. связывают переход предприятий к экономике замкнутого цикла с последовательным управлением изменениями и учетом внутренних ресурсов организации [1, с. 295-299]. Модульная схема снижает риск покупки оборудования, которое будет простаивать из-за нехватки сырья или заказов.

Оценка проекта должна включать маржинальный доход на тонну, выход товарной продукции, затраты энергии и воды, персонал, логистику, обслуживание оборудования, стоимость неперерабатываемого остатка, потребность в оборотном капитале, загрузку мощности и срок окупаемости. Рост цены продукта не гарантирует роста рентабельности, если новая стадия финансируется дорогим кредитом или создаёт высокий процент брака. Практически оправдана связка из трех решений: долгосрочные договоры на поступление сырья, предварительно найденные покупатели и технология, настроенная под их спецификации. Электронная площадка РЭО показывает развитие организованного рынка: число пользователей за 2023 г. выросло с 639 до 2180, а число лотов - с 260 до 10826. Маслова С. В. также связывает развитие переработки с инвестициями, современной инфраструктурой и механизмами взаимодействия государства и бизнеса [9, с. 560-570].

Глубокая переработка снижает зависимость предприятия от одной товарной фракции, если технологическая линия позволяет получать несколько видов продукции из одного потока отходов. Например, при работе с полимерным сырьём часть материала может направляться на производство очищенной дробленки, а наиболее однородные фракции - на грануляцию. Такая схема даёт возможность выбирать канал сбыта с учётом текущей цены и требований покупателя, не ограничиваясь продажей исходного прессованного сырья. При этом рост номенклатуры оправдан только при контроле качества и подтверждённом спросе: избыточное количество операций увеличивает энергозатраты, складские остатки и потребность в оборотных средствах. Поэтому решение о следующей стадии переработки целесообразно принимать после расчёта дополнительной маржи на тонну и срока окупаемости конкретного оборудования [6; 8].

Заключение

Исследование показало, что у бизнеса по сбору вторичного сырья ограничены возможности повышения рентабельности, если предприятие остаётся только заготовителем и перепродавцом фракций. Его результат зависит от ценового спреда, логистики, качества сортировки, скорости оборота запасов и загрузки инфраструктуры. При высокой конкуренции предприниматель передаёт значительную часть добавленной стоимости следующему звену, которое выполняет технологическую переработку.

Глубокая переработка позволяет удерживать внутри предприятия большую долю стоимости за счёт выпуска гранулы, крошки, подготовленного стеклобоя, топливных гранул и другой продукции с более высокой степенью готовности. Дополнительный эффект создают снижение относительной доли транспортных расходов, диверсификация сбыта и возможность работать в системе расширенной ответственности производителей. Регуляторные изменения 2022-2025 гг., реестр утилизаторов и требования по использованию вторичного сырья постепенно делают спрос более предсказуемым

По нашему мнению, для малого и среднего бизнеса наиболее рациональна модульная стратегия: сначала обеспечить стабильный поток сырья и покупателей, затем внедрить одну наиболее доходную операцию и расширять производство после подтверждения загрузки. В таком подходе глубина переработки выступает не самоцелью, а способом изменить структуру дохода и себестоимости. Рентабельность повышается тогда, когда дополнительная стоимость продукта устойчиво превышает расходы на оборудование, энергию, персонал, финансирование и сбыт.

6 РЭО подвел итоги работы цифровой платформы по торговле вторсырьём за 2023 год // Российский экологический оператор // URL: https://reo.ru/tpost/uzkdtn32n1-reo-podvel-itogi-raboti-tsifrovoi-platfo (дата обращения: 19.09.2026).

Список источников:

1. Антонова И. И., Мухаметханова Н. И. О процессе управления изменениями на предприятии при переходе к экономике замкнутого цикла // Экономика и управление. 2025. Т. 31. № 3. С. 291-301. DOI: 10.35854/1998-1627-2025-3-291-301 EDN: EUXWIS
2. Зотов В.Б. Проблемы утилизации твердых бытовых отходов в Российской Федерации и пути их решения // В сборнике: Управление государственное, муниципальное и корпоративное: теория и лучшие практики. Материалы первой Всероссийской научно-практической Конференции с международным участием. Редактор А.Н. Гуда. 2016. С. 13-18.
3. Зотов В.Б., Пышкина А.В. Управление экологическим оздоровлением окружающей среды на уровне района // Муниципальная академия. 2023. № 3. С. 138-144. DOI: 10.52176/2304831X_2023_03_138 EDN: IWAJRV
4. Исаева М.И., Хмельченко Е.Г., Черкасова М.А., Медовар Ю.А., Юшманов И.О. Формирование системы раздельного сбора твердых коммунальных отходов как одного из приоритетных направлений перехода к экономике замкнутого цикла // Муниципальная академия. 2023. № 1. С. 65-73. DOI: 10.52176/2304831X_2023_01_65 EDN: PRHFYZ
5. Камчатова Е.Ю., Дегтярева В.В. Зарубежный опыт и целесообразность его применения для развития предпринимательства в сфере возобновляемой энергетики и рециклинга вторичных ресурсов // Вестник МИРБИС. 2019. № 1(17). С. 49-55. DOI: 10.25634/MIRBIS.2019.1.5 EDN: ZDXXCH
6. Куманеева М.К., Шевелева О.Б., Зонова О.В. Комплексная переработка промышленных отходов как перспективное направление решения эколого-экономических проблем индустриального региона // Экономика и управление инновациями. 2023. № 4 (27). С. 60-67. DOI: 10.26730/2587-5574-2023-4-60-67 EDN: WESALW
7. Курганская А.А., Павлова Е.А. Исследование бизнес-процессов мусороперерабатывающей отрасли в Российской Федерации // Экономика. Право. Инновации. 2024. № 2. С. 24-37. DOI: 10.17586/2713-1874-2024-2-24-37 EDN: UIMCUS
8. Макаренко Е. Н., Тяглов С. Г., Шевелева А. В. Вовлечение в хозяйственный оборот отходов производства: российский и европейский опыт // Регионология. 2023. Т. 31. № 2. С. 313-334. DOI: 10.15507/2413-1407.123.031.202302.313-334 EDN: CHNLKD
9. Маслова С. В. Региональные проекты ГЧП в сфере обращения с отходами: переход к экономике замкнутого цикла и обеспечению устойчивого развития // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2023. Т. 22. № 4. С. 556-579. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2023.405 EDN: EAKTEU
10. 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. DOI: 10.52176/2304831X_2022_04_156 EDN: HDHXCA
11. Новиков Д. Ю. Исследование финансово-экономической результативности российских предприятий, занимающихся вторичной переработкой сырья (на примере Смоленской области) // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2024. № 2 (31). С. 131-139. DOI: 10.54220/v.rsue.1991-0533.2024.46.62.014 EDN: IUYZFD
12. 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. DOI: 10.52176/2304831X_2023_04_340 EDN: TBADFW

References:

1. Antonova I. I., Mukhametkhanova N. I. On the process of managing organizational change during the transition to a circular economy // Economics and Management. 2025. Vol. 31. No. 3. P. 291–301. DOI: 10.35854/1998-1627-2025-3-291-301 EDN: EUXWIS
2. Zotov V. B. Issues of solid household waste disposal in the Russian Federation and ways to address them // In: State, Municipal, and Corporate Management: Theory and Best Practices. Proceedings of the First All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation. Ed. by A. N. Guda. 2016. P. 13–18.
3. Zotov V. B., Pyshkina A. V. Managing environmental remediation at the district level // Municipal Academy. 2023. No. 3. P. 138–144. DOI: 10.52176/2304831X_2023_03_138 EDN: IWAJRV
4. Isaeva M. I., Khmelchenko E. G., Cherkasova M. A., Medovar Yu. A., Yushmanov I. O. Establishing a system for the separate collection of solid municipal waste as a priority area for the transition to a circular economy // Municipal Academy. 2023. No. 1. P. 65–73. DOI: 10.52176/2304831X_2023_01_65 EDN: PRHFYZ
5. Kamchatova E.Yu., Degtyareva V.V. Foreign experience and the feasibility of its application for the development of entrepreneurship in the renewable energy and secondary resource recycling sectors // MIRBIS Bulletin. 2019. No. 1(17). Pp. 49-55. DOI: 10.25634/MIRBIS.2019.1.5 EDN: ZDXXCH
6. Kumaneeva M.K., Sheveleva O.B., Zonova O.V. Integrated processing of industrial waste as a promising approach to addressing the environmental and economic challenges of an industrial region // Economics and Innovation Management. 2023. No. 4 (27). Pp. 60-67. DOI: 10.26730/2587-5574-2023-4-60-67 EDN: WESALW
7. Kurganskaya A.A., Pavlova E.A. Analysis of business processes in the waste recycling industry of the Russian Federation // Economics. Law. Innovation. 2024. No. 2. Pp. 24-37. DOI: 10.17586/2713-1874-2024-2-24-37 EDN: UIMCUS
8. Makarenko E. N., Tyaglov S. G., Sheveleva A. V. Integrating production waste into economic circulation: Russian and European experience // Regionology. 2023. Vol. 31. No. 2. P. 313–334. DOI: 10.15507/2413-1407.123.031.202302.313-334 EDN: CHNLKD
9. Maslova S. V. Regional PPP projects in waste management: transition to a circular economy and ensuring sustainable development // Vestnik of Saint Petersburg University. Management. 2023. Vol. 22. No. 4. P. 556–579. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2023.405 EDN: EAKTEU
10. Medovar Yu. A., Yushmanov I. O., Khmelchenko E. G., Cherkasova M. A. Modern MSW landfills: deferring the solution to the waste processing and disposal problem // Municipal Academy. 2022. No. 4. P. 156–165. DOI: 10.52176/2304831X_2022_04_156 EDN: HDHXCA
11. Novikov D. Yu. Study of the financial and economic performance of Russian enterprises engaged in raw material recycling (a case study of the Smolensk Region) // Bulletin of Rostov State University of Economics (RINH). 2024. No. 2 (31). Pp. 131-139. DOI: 10.54220/v.rsue.1991-0533.2024.46.62.014 EDN: IUYZFD
12. Khmelchenko E.G., Cherkasova M.A., Beregovskaya T.A., Zhizdyuk D.A. Ecology as a key factor in improving the standard and quality of life of the population in a municipality // Municipal Academy. 2023. No. 4. Pp. 340-346. DOI: 10.52176/2304831X_2023_04_340 EDN: TBADFW

Статья поступила в редакцию 19.09.2026; принята к публикации 10.10.2026

Научный информационно-аналитический журнал
МУНИЦИПАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ

УДК 378.1
DOI: 10.52176/2304831X_2026_05_221
EDN: https://elibrary.ru/tcbbbi

Восприятие геймификационных механик студентами в рамках реализации образовательных программ

Students' perception of gamification mechanics in the educational programs



Василий Сергеевич Старостин
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», заведующий кафедрой рекламы и связей с общественностью, кандидат экономических наук, доцент, ORCID 0000-0002-2659-4391, SPIN-код: 3281-1023. Author ID: 679635. Scopus Author ID: 57191965100
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99
e-mail: vs_starostin@guu.ru

Vasiliy S. Starostin
FSBEI HE "State University of Management", Head of Advertising and PR Department, Cand. Sci (Econ), ORCID 0000-0002-2659-4391, SPIN-код: 3281-1023. Author ID: 679635. Scopus Author ID: 57191965100
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: vs_starostin@guu.ru



Галина Владимировна Довжик
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент кафедры рекламы и связей с общественностью, кандидат психологических наук, ORCID 0000-0002-9381-2475, SPIN-код: 6047-8519. Author ID: 666420
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99
e-mail: gv-dovzhik@yandex.ru

Galina V. Dozhik
FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor of Advertising and PR Department, Cand. Sci (Psychology), ORCID 0000-0002-9381-2475, SPIN-код: 6047-8519. Author ID: 666420
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: gv-dovzhik@yandex.ru

© Аракелян А.М., Межевов А.Д., Воронцова Ю.В., Панфилова Е.Е., Миронов Д.С., 2026



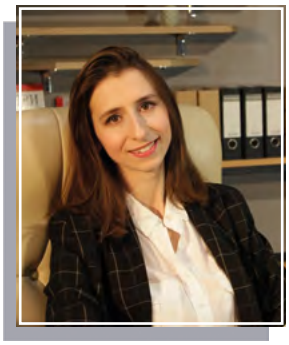
Валерий Николаевич Довжик
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент кафедры рекламы и связей с общественностью, кандидат психологических наук, ORCID 0000-0001-5062-7125, SPIN-код: 4582-5740. Author ID: 1098886
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99
e-mail: Vn_Dovzhik@guu.ru

Valery N. Dozhik
FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor of Advertising and PR Department, Cand. Sci (Psychology), ORCID 0000-0001-5062-7125, SPIN-код: 4582-5740. Author ID: 1098886
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: Vn_Dovzhik@guu.ru



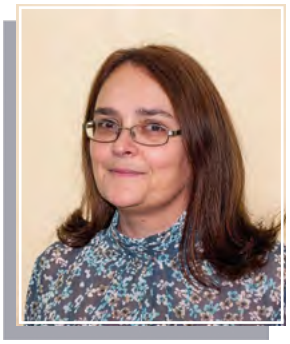
Дмитрий Владиславович Долгополов
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент кафедры рекламы и связей с общественностью, кандидат экономических наук, ORCID 0000-0001-9179-0076, SPIN-код: 9298-9851. Author ID: 989072. Scopus Author ID: 57220954522
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99
e-mail: dolgopolovguu@gmail.com

Dmitry V. Dolgopolov
FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor of Advertising and PR Department, Cand. Sci (Econ), ORCID 0000-0001-9179-0076, SPIN-код: 9298-9851. Author ID: 989072. Scopus Author ID: 57220954522
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: dolgopolovguu@gmail.com



Аржанова Кристина Александровна
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент кафедры рекламы и связей с общественностью, кандидат психологических наук, доцент, ORCID 0000-0002-9785-5069, SPIN-код: 1107-8360. Author ID: 1049964. Scopus Author ID: 57219991016
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99
e-mail: ka.arzhanova@yandex.ru

Kristina A. Arzhanova
FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor of Advertising and PR Department, Cand. Sci (Psychology), ORCID 0000-0002-9785-5069, SPIN-код: 1107-8360. Author ID: 1049964. Scopus Author ID: 57219991016
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: ka.arzhanova@yandex.ru



Тимохович Александра Николаевна
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доцент кафедры рекламы и связей с общественностью, кандидат психологических наук, доцент, ORCID 0000-0001-5326-5975, SPIN-код: 4619-7868. AuthorID: 450887, Scopus Author ID: 57212621828
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99
e-mail: 3178720@list.ru

Alexandra N. Timokhovich
FSBEI HE "State University of Management", Associate Professor of Advertising and PR Department, Cand. Sci (Psychology), ORCID 0000-0001-5326-5975, SPIN-код: 4619-7868. AuthorID: 450887, Scopus Author ID: 57212621828
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542
e-mail: 3178720@list.ru

Аннотация.

В статье обосновывается и апробируется методология внедрения геймификации в образовательный процесс гуманитарных специальностей (на примере направлений «Реклама и связи с общественностью», «Коммуникации»). Теоретическую базу составляют модели MDA, Octalysis, подходы К. Вербаха и С. Хантера, а также принципы проектирования игрового опыта. Цель исследования – разработка и проверка шестиэтапной методологии, ориентированной на формирование профессиональных компетенций в соответствии с актуальными требованиями рынка труда. Эмпирическая часть включала педагогический эксперимент с контрольными и экспериментальными группами (всего более 70 студентов), тестирование, анкетирование и глубинные интервью. Результаты показали, что геймификация значимо повышает вовлечённость, способствует развитию soft skills (командная работа, аргументация, креативность) и улучшает решение практико-ориентированных кейсов, однако эффективность усвоения теоретического материала зависит от сбалансированности игровых и дидактических элементов, а также индивидуальных ролевых предпочтений студентов. Предложены ключевые показатели эффективности (KPI) для оценки результатов внедрения.

Ключевые слова.

Геймификация, высшее образование, игровые механики, мягкие навыки (soft skills), профессиональные компетенции, методология обучения.

Abstract.

This article substantiates and tests a methodology for implementing gamification in the educational process of humanities majors (using the Advertising and Public Relations and Communications programs as examples). The theoretical framework is based on the MDA and Octalysis models, the approaches of K. Werbach and S. Hunter, and the principles of designing game experiences. The goal of the study was to develop and test a six-stage methodology aimed at developing professional competencies in line with current labor market requirements. The empirical part included a pedagogical experiment with control and experimental groups (more than 70 students in total), testing, questionnaires, and in-depth interviews. The results showed that gamification significantly increases engagement, promotes the development of soft skills (teamwork, argumentation, creativity), and improves the solution of practice-oriented cases. However, the effectiveness of theoretical material acquisition depends on the balance of game and didactic elements, as well as the individual role preferences of students. Key performance indicators (KPIs) for assessing the implementation results are proposed.

Keywords.

Gamification, higher education, game mechanics, soft skills, professional competencies, teaching methodology

Введение

Некоторые авторы предполагают, что не только определения геймификации различны, но и методологический аспект имеет некоторые ограничения (например, размер выборки, инструменты измерения, использование элементов управления), и исследования в основном проводятся без теоретического руководства, что приводит к неоднозначным результатам. Эта амбивалентность обусловлена влиянием ситуативных и контекстуальных факторов [1].

Геймификация всё ещё открыта для более общепринятого определения этого термина, и по-прежнему существует мало устоявшихся теоретических основ или унифицированных дискурсов. Геймификация является растущей тенденцией в исследованиях, а также в образовательных учреждениях. Высшее образование является одним из тех неигровых контекстов, где применение методов геймификации развивается и расширяется в различных образовательных учреждениях, что способствует формированию и воспитанию студентов в рамках новых парадигм развития государства и общества [3]. Изучение вовлечённости студентов университетов в процесс обучения с помощью геймификации, увеличение численности классов и использование методов активного обучения позволяют предположить, что для поддержания коммуникации и обратной связи со студентами потребуется новый набор инструментов, развитый и усовершенствованный [2].

Геймификация в образовательных целях, предложенная Ли и Хаммер, подразумевает использование системы правил, подобной игре, опыта игроков и культурных ролей для формирования поведения учащихся в когнитивной, эмоциональной и социальной сферах [11]. Геймификация – важная концепция, которую следует использовать для стимулирования вовлечённости в процесс обучения, но её не следует рассматривать как уникальное решение или в отрыве от других методов и инструментов.

В рамках игровой механики авторы выделяют 7 основных инструментов геймификации тремя основными механизмами являются [6]:

1. Система баллов – внутренние единицы ценности игры, которые количественно оценивают успеваемость учащихся.

2. Уровни, доступ и полномочия – способы поощрения учащихся к игре, достижению и превосходству своих целей и ожиданий.

3. Таблицы лидеров – используются для сравнения показания достижений и результатов игроков.

Выделяются 4 основные динамики:

1. Значки и другие индикаторы статуса как способы демонстрации достижений и достижения целей.

2. Адаптация – прогресс вовлечения новичка в игровую среду.

3. Циклы социального воздействия – проекты, которые заставляют игроков возвращаться к игре.

4. Разблокировка контента – мощный динамический инструмент для управления развитием курса.

Согласно Каппу, для создания игрового опыта (геймифицированной среды) также необходимы другие элементы, которые работают индивидуально или коллективно [8]. Это:

1. Цели, введение которых добавляет целеустремлённости и измеримых результатов.

2. Правила, которые могут восприниматься как набор определённых правил.

3. Конфликт, соревнование или сотрудничество – игры включают в себя все эти аспекты (в противном случае они не были бы играми).

4. Время связано с дизайном игры и игровым процессом, действуя как сильный мотиватор для активности игроков.

5. Обратная связь предоставляет учащимся информацию, которая направляет их в нужное русло или к правильному результату.

6. Наличие истории придаёт актуальность и смысл опыту и контексту для выполнения задач.

7. Кривая интереса – поток и последовательность событий, которые происходят с течением времени, поддерживая интерес игрока.

8. Повторное воспроизведение даёт игроку разрешение на ошибку и повторную попытку.

Авторы предлагают пятиэтапный процесс внедрения геймификации в образование: понимание целевой аудитории и контекста. определение целей обучения. структурирование опыта. определение ресурсов. применение элементов геймификации.

По мнению тех же авторов, точность и эффективность применения геймификации в образовательной программе будут зависеть от тщательности выполнения этих шагов. Несмотря на то, что геймификация не подхо-

дит для каждой учебной ситуации и даже не проста в создании и внедрении, она является серьёзным подходом к ускорению процесса обучения, преподаванию сложных предметов и системному мышлению. Согласно Каппу, внедрению геймификации в академическом мире следует уделять большое внимание, поскольку профессионалы в этой области обладают многими навыками, знаниями и умениями для продвижения этих инструментов среди студентов, поэтому они должны сосредоточиться на предоставлении привлекательного и целенаправленного решения дилеммы обучения [9].

При внедрении геймификации в образовательный процесс важно найти баланс в использовании этого инструмента, с одной стороны повышая его потенциал, а с другой стороны – ограничивая возможные риски. Это должен быть дополнительный вид вмешательства, способный потенциально положительно повлиять на традиционное обучение.

Американский исследователь Роберт Хунике предложил модель MDA, согласно которой каждая игра строится на 3 взаимосвязанных элементах: механике, динамике и эстетике, которые, объединяясь, формируют целостный игровой образ [7]. Согласно его теории, механика представляет собой набор правил, которые определяют, как функционирует система. динамика же описывает, как игрок взаимодействует с заданными во время игры правилами. а эстетика проявляется в эмоциональной реакции игрока на происходящие вокруг него события.

В книге «Ради победы» Вербах и Хантер развивают идею геймификации, изменяя модель MDA и меняя элемент эстетики на компоненты. По их мнению, механика – это основа игрового процесса, которая должна быть сбалансированной для того, чтобы поддерживать интерес игроков [12]. Если механика игры выстроена удачно, игрок ощущает свободу и исследует игровой мир, если же механика затрудняет или ограничивает действия, вовлечённость игрока может резко снизиться. При этом авторы подчёркивают, что хорошая игровая механик не должна быть видимой, потому что её цель заключается в том, что создать интуитивно понятный опыт. В то же время динамика описывает, как различные механики взаимодействуют между собой, формируя атмосферу игры, а компоненты представляют собой проявления механики и динамики. Например, это могут быть различные уровни, внутриигровые задания или доска лидеров.

Вербах и Хантер предложили модель геймификации 6D, которая состоит из 6 шагов, необходимых для создания игры, которая позволяет достичь определённых результатов: определить бизнес-цели. определить целевые модели поведения. описать игроков. разработать циклы активности, которые будут поддерживать вовлечённость игроков. не забывать о веселье. внедрить подходящие инструменты. Кроме того, они предложили понятие, которое стало центральным в мире игр и геймификации – триада PBL – очки, бейджи и таблицы лидеров. Авторы назвали эти компоненты ключевыми для успешного опыта геймификации, говоря о том, что только при комплексном подходе эти элементы способны усилить вовлечённость и мотивацию участников.

Ещё одна популярная модель Octalysis была создана Чоу, чтобы помочь компаниям разрабатывать более увлекательный и мотивирующий опыт. Он основан на 8 основных движущих силах человеческой мотивации. Согласно Чоу, модель фокусируется на повышении вовлечённости пользователей и продвижении желаемого поведения, а также на факторах мотивации, которые побуждают пользователей взаимодействовать с геймифицированной системой[1]:

1. Эпический смысл и призвание – это основная движущая сила, в которой игрок верит, что он делает нечто большее, чем он сам.

2. Развитие и достижение – это внутреннее стремление к прогрессу и развитию навыков. Эту движущую силу проще всего разработать, и именно на ней сосредоточено больше всего наград: баллов, значков и таблиц лидеров.

3. Расширение возможностей для творчества и обратной связи – это когда игроки вовлечены в творческий процесс, в ходе которого им приходится постоянно что-то придумывать и пробовать различные комбинации, получая обратную связь по результатам своего творчества.

4. Право владения выступает сильным мотивирующим фактором: когда человек чувствует, что ему что-то принадлежит, он стре-

1 Chou Y. Gamification & Behavioral Design by Yu-kai Chou // URL: https://yukaichou.com/ (дата обращения: 12.09.2026)

мится улучшать это. Такой подход усиливает привязанность к проекту.

5. Социальное взаимодействие включает как желание получить одобрение и быть принятым в команду, так и может проявляться в соревновательности и даже чувстве зависти.

6. Интрига – одна из основных причин, по которой игроки продолжают вовлекаться в игру. Они желают узнать, что произойдёт дальше, и это желание подталкивает их к тому, чтобы возвращаться снова и снова.

7. Ограниченность ресурсов пробуждает интерес. Предпринимать подчёркивает, что люди особенно ценят то, доступ к чему ограничен, делая предмет или событие желанным для получения.

8. Страх упущенных возможностей при этом часто оказывается сильнее желания что-либо приобрести. Люди стараются не допустить ошибку и не потерять то, что у них уже есть.

Здесь говорится о том, что, если учитывать эти механизмы при проектировании игрового опыта, можно создать вовлекающую имитационную игру, где мотивация будет поддерживаться не только внутренними стимулами, но и психологическими барьерами [14].

Концепция данной модели заключается в её ориентировании на человека. Большинство систем ориентированы на функции, то есть предназначены для быстрого выполнения работы, и это «похоже на фабрику, которая предполагает, что её работники будут выполнять свою работу потому, что от них этого требуют». Однако дизайн, ориентированный на человека, учитывает, что у людей есть чувства, неуверенность и причины, по которым они хотят или не хотят делать определённые вещи и, следовательно, оптимизирует их чувства, мотивацию и вовлечённость.

Одним из ключевых компонентов развития геймификации в образовательной среде является трансформация системы образования, которая должна соответствовать текущим государственным приоритетам [5]. Это способствует развитию программ обучения, в том числе для тех групп населения, которые сейчас слабо вовлечены в текущие реалии образовательного процесса [4].

Проведённый анализ существующих методологий внедрения геймификации показал их высокую ценность для понимания базовых принципов геймификации и разработки игрового опыта. Однако было выявлено, что эти модели концентрируются преимущественно на поведенческих аспектах и мотивации, часто предлагая достаточно универсальные, а порой и однообразные подходы, не учитывающие специфику формирования конкретных профессиональных компетенций и их прямой связи с требованиями рынка труда [10]. В то время как такие элементы как важность системы обратной связи и стимулирование вовлечённости, были учтены и адаптированы, существующим методологиям не хватало глубокой интеграции с запросами работодателей и наличия показателей эффективности разработанных методологий. Этот пробел и послужил стимулом к разработке нашей оригинальной методологии, направленной на преодоление указанных ограничений.

Основная часть

Методы исследования

Предлагаемая методология внедрения геймификации в образовательный процесс гуманитарных групп базируется на ряде ключевых принципов, разработанных для обеспечения её эффективности, прозрачности и соответствия актуальным требованиям рынка труда.

Исходя из анализа востребованных профессиональных навыков и возможностей их развития в рамках профессиональных дисциплин, была выдвинута следующая гипотеза: «Геймификация способна не только повысить вовлечённость студентов, но и качественно улучшить усвоение ими учебного материала и развить практико-ориентированные навыки, востребованные на современном рынке труда».

Предлагаемая методология представляет собой системны и последовательный подход к интеграции геймификации в учебный процесс, ориентированный на повышение практической значимости образования и конкурентоспособности выпускников на рынке труда. Разработанная нами методология включается в себя 6 последовательных этапов, каждый из которых играет важную роль в дальнейшей построении образовательного геймифицированного курса.

1. Анализ текущих требований и должностных компетенций на рынке труда.

Здесь проводится систематический сбор и изучение информации о существующих и прогнозируемых обязанностях и требованиях к специалистам в области рекламы. В рамках этого шага осуществляется монито-

ринг вакансий на популярных сайтах по поиску работы.

2. Определение ключевых компетенций на основании собранных данных.

Например, мы проанализировали вакансии на HeadHunter, CareerSpace и SuperJob с фильтрацией на должности, связанные с рекламой, и выделили интересную закономерность. Большинство работодателей теперь требуют умения эффективно презентовать свои идеи перед заказчиком, что может стать в дальнейшем хорошей базой для корректировки учебного плана, а также обладать навыками делового общения и переписки.

3. «Привязка» компетенций к дисциплинам учебного плана и тестирование знаний.

После определения ключевых компетенций необходимо провести их сопоставление с существующим учебным планом. Этот этап позволяет выявить, какие из требуемых компетенций уже формируются в рамках текущих дисциплин, и где существуют пробелы.

4. Разработка и утверждение плана имитационной игры и KPI эффективности обучения.

На этом этапе происходит непосредственное планирование геймифицированных модулей. На основе ранее выявленных компетенций и дисциплин разрабатывается концепция конкретных игровых сценариев и система измерения их эффективности. Необходимо определить конкретную дисциплину, в которую будет интегрирована геймификация, определить, какие компетенции и знания должны быть развиты в результате игры и утвердить систему KPI, которая будет использоваться для оценки результативности геймификации, после чего согласовать разработанный план с преподавательским составом.

5. Выбор игровых механик и построение структуры геймифицированных модулей.

После утверждения общего плана этот этап фокусируется на детализации и выборе конкретных игровых элементов и их интеграции в учебный процесс в соответствии с целями игры и развиваемыми компетенциями, а также на определении, как эти геймифицированные элементы будут интегрированы в учебный процесс: это может быть одно большое игровое событие или серия мини-игр.

6. Оценка эффективности по утверждённым KPI.

Завершающий, но критически важный этап, обеспечивающий анализ результативности внедрённой методологии, на котором мы получаем объективную оценку эффективности геймифицированных модулей, выводы о целесообразности дальнейшего масштабирования и рекомендации по корректировке методологии.

Результаты исследования

В рамках исследования были сформированы контрольные и экспериментальные группы по двум учебным дисциплинам. Студенты обеих групп проходили идентичное тестирование, позволяющее оценить уровень усвоения знаний, а также заполняли анкету, оценивающую уровень вовлечённости, интереса и запоминаемости материала. В экспериментальных группах также были проведены глубинные интервью, направленные на выявление субъективной оценки игрового формата и ощущаемого развития навыков.

Результаты пилотного эксперимента свидетельствуют о том, что геймифицированный подход к освоению учебных дисциплин гуманитарной направленности может способствовать более глубокому вовлечению студентов в образовательный процесс, а также развитию ключевых профессиональных навыков. В экспериментальных группах наблюдалось повышение интереса к учебному материалу, более высокие результаты тестирования и позитивные отзывы в анкетировании. Кроме того, в ходе глубинных интервью участники отмечали, что формат игр помог им лучше раскрыться в командах, аргументировать позицию, предлагать идеи и понимать структуру дисциплины. Это позволяет сделать вывод о том, что предложенная методология может быть эффективным инструментов для улучшения мягких навыков в сфере рекламы и связей с общественностью.

В рамках эмпирического исследования эффективности геймификации в образовательном процессе был проведён сравнительный анализ усвоения теоретического материала студентами на примере темы и игры «Мозговой штурм» по дисциплине «Качественные методы исследования в рекламе».

Студенты экспериментальной группы, состоящей из 15 человек, изучали тему «Мозговой штурм» посредством участия в одноимённой деловой игре. Игровой процесс включал практическое применение методики, в том числе работу над созданием сло-

ганов с предварительным распределением участников на роли (генераторы идей и аналитики) посредством тестирования. В последующем тестировании, проверяющем студентов на усвоение знаний, приняли участие только те, кто непосредственно участвовал в игре. Студенты контрольной группы, состоящие из 24 человек, изучали тему традиционным способом, прослушав лекционный материал по данной теме. После завершения изучения темы обеим группам было предложено идентичное тестирование, направленное на оценку уровня понимания усвоения ключевых аспектов методики мозгового штурма.

Результаты тестирования, выраженные в среднем балле, распределились следующим образом: средний балл в контрольной группе составил 14 баллов (70% при максимальном балле в 20). Средний балл в экспериментальной группе достиг 15,7 баллов (78,5% при максимальном балле в 20).

Анализ полученных данных показывает, что студенты экспериментальной группы, изучавшие тему «Мозговой штурм» через активное вовлечение в игровой процесс, продемонстрировали более высокий средний балл по сравнению со студентами контрольной группы, которые осваивали материал на лекционном занятии. Это может свидетельствовать о большей эффективности игрового подхода в контексте усвоения теоретических знаний по данной теме.

Анкетирование экспериментальной группы по дисциплине «Качественные исследования в рекламе», состоящей из 15 человек и участвовавшей в занятии с игровыми элементами, позволило глубже понять субъективные впечатления студентов, а также оценить эмоциональную вовлечённость и развитие навыков.

Абсолютное большинство студентов из 12 человек (80%) отметили, что им понравилось участие в занятии с элементами игры, ещё 13,3% дали более сдержанную, но положительную оценку (2 человека), и только 1 студент (6,7%) оценил опыт как средний, что в любом случае свидетельствует о высокой степени принятия и интереса к формату.

По эмоциональной гамме доминировали интерес (53,3%) и вовлечённость (26,7%) – в сумме это почти 80% положительного отклика. Усталость отметили лишь 13,3%, тревогу – 6,7%, что может говорить либо о высокой интенсивности игры, либо о личностных особенностях отдельных участников.

Наиболее увлекательными элементами игры студенты назвали возможность импровизировать (53,3%), ролевую составляющую (53,3%) и командную работу (40%). Этот результат подчёркивает, что студенты особенно ценят свободу действия и творческое участие – когда можно не просто отвечать правильно, а играть, действовать в образе и взаимодействовать. Ролевая структура и элементы импровизации явно усиливают мотивацию и вовлечённость.

Среди навыков, которые студенты выбрали как те, что они развили благодаря участию в игре, чаще всего упоминались командная работа (46,7%), креативность и аналитическое мышление (40%), эмпатия и умение слушать (33,3%). Это подтверждает эффективность геймификации не только как инструмента для запоминания, но и как платформы для формирования гибких навыков, востребованных в рекламной индустрии и профессиональной компетенции.

На вопрос, помогла ли игра лучше усвоить материал по сравнению с лекцией, 80% студентов (12 человек) ответили утвердительно, 13,3% (2 человека) затруднились ответить, и 6,7% (1 человек) выбрал вариант «скорее нет». Соответственно, подавляющее большинство студентов осознали прирост эффективности обучения именно через опыт и активное участие, а не только через его усвоения посредством лекционного материала.

Анкетирование подтвердило, что игровые методы обучения не только вызывают эмоциональный отклик и удерживают внимание, но и способствуют развитию навыков, которые трудно развить в традиционном формате. Особенно важно, что студенты сами отмечают прирост этих навыков – это повышает внутреннюю мотивацию и делает образовательный процесс осознанным. В случае с гуманитарной специальностью, где ключевыми являются коммуникация, критическое мышление и эмпатия, игровые форматы становятся не просто полезным дополнением, а необходимым инструментом.

Для углублённого исследования воздействия геймификации на образовательный процесс и понимания её практической эффективности, было проведено интервью с 6 студентами после их участия в геймифицированной игре

«Мозговой штурм». Целью интервью было оценить общее восприятие опыта, выявить ключевые игровые элементы, повлиявшие на

процесс, и проанализировать развитие конкретных навыков.

Студенты в целом (5 из 6 респондентов) отметили, что включиться в работу над кейсом было легко благодаря обозначенным правилам и увлекательному формату. Большинство опрошенных подчеркнуло, что формат мозгового штурма повысил их вовлечённость в создание креатива по сравнению с традиционными занятиями: «Понравилось, что не было давления, и можно было свободно высказывать свои мысли. Это сильно раскрепощает». Интересно, что 1 из 6 респондентов выразил мнение, что распределение по ролям помешало ему раскрыться на старте, однако другие участники видели в этом стимул для своего развития. Кроме того, один из студентов отметил, что «раскрыться в процессе игры помогла поддерживающая атмосфера и отсутствие страха ошибки».

Среди игровых элементов наиболее высоко были оценены соревновательность (4 из 6 респондентов) и чёткая структура с распределением ролей (5 из 6 респондентов). Студенты высказали мнение, то распределение ролей упорядочивало процесс и делало его более продуктивным, а элемент конкуренции добавлял азарта и заставлял работать быстрее и эффективнее:

«Соревновательный момент – это то, что реально мотивировало. Хотелось не просто что-то сделать, а сделать лучше других, и это подталкивало креативить». Все 6 респондентов единогласно подтвердили, что внедрение геймификации значительно повлияло на их участие в мозговом штурме, сделав его более активным и осознанным. «Чувствовалось, что я усвоил материал гораздо лучше, чем если бы это была просто лекция, потому что нужно было сразу применять знания, а не просто слушать», – заметил один из опрошенных, подчёркивая связь между внедрением игровых механик и повышением практических навыков.

Студенты отметили развитие широкого спектра навыков. Креативность и аналитическое мышление были подчёркнуты 5 из 6 респондентов. умение слушать и аргументировать свою позицию отметили 4 респондента, указав эти навыки как ключевые для эффективного взаимодействия между ролями. работу в команде единогласно назвали важным навыком, развитым в процессе игры. После проведения мозгового штурма один из респондентов добавил, что «игра – это как тренажёр для мозга. После неё я чувствовал, что могу думать быстрее и находить нестандартные решения», что подчёркивает потенциал внедрений игровых методов в обучение на гуманитарных специальностях.

Половина опрощенных высказали мнение, что такие форматы подходят не всем, так как «кому-то нужно больше времени на адаптацию, а кто-то не любит соревноваться». Однако, студенты считают, что каждый может извлечь пользу из игровых занятий, если формат будет хорошо продуман и адаптирован под особенности каждого студента. Что касается наиболее эффективного формата обучения, мнения разделились между решением кейсов и интерактивными играми, что подчёркивает запрос на разнообразие.

Таким образом, результаты интервью свидетельствуют о высоком потенциале геймификации в контексте обучения гуманитарных специальностей. Студенты демонстрируют выраженную положительную реакцию на игровые форматы, отмечая их способность повышать вовлечённость, развивать критически важные soft skills и способствовать лучшему усвоению материала. Несмотря на отдельные сложности с адаптацией к ролям, общее впечатление от мозгового штурма остаётся крайне позитивным, что подтверждает целесообразность дальнейшей разработки и внедрения методологии геймификации в образовательный процесс.

Для оценки влияния различных методов обучения на усвоение теоретического материала по дисциплине «Основы теории коммуникации» было проведено сравнительное тестирование студентов экспериментальной и контрольной групп.

Студенты экспериментальной группы в количестве 29 человек изучали дисциплину с применением игрового формата – дебаты и сюжетные игры на понимание коммуникации. Важно отметить, что в рамках самой игры деление на формальные роли не производилось, однако предварительное анкетирование позволило выявить предрасположенность студентов к определённым коммуникационным ролям. Контрольная группа, состоящая из 23 человек, изучала материал дисциплины посредством традиционных лекционных занятия без закрепления материала посредством практики.

После завершения соответствующего блока обучения обеим группам было пред-

ложено тестирование, основной целью которого являлась проверка глубины усвоения теоретической концепций и положений дисциплины «Основы теории коммуникации», а также проверка улучшения навыков посредством наблюдения за студентами.

Результаты тестирования по усвоению теоретического материала показали следующие средние баллы:

Средний балл в контрольной группе составил 11,8 (59%).

Средний балл в экспериментальной группе был несколько ниже и составил 11,1 (55,5%).

Анализируя результаты внутри экспериментальной группы, было отмечено, что студенты, проявившие склонность к роли «коммуникатора» (согласно данным предварительного анкетирования), продемонстрировали относительно более низкие показатели в данном теоретическом тесте по сравнению с другими участниками этой же группы. Это позволяет сделать важное наблюдение: даже при высокой мотивации к участию и выраженной социальной включённости, геймификация не гарантирует усвоения учебного материала.

В экспериментальной группе, включающей элементы командной игры и живого взаимодействия, наиболее низкие результаты в игровом тестировании показали участники с преобладанием ролевого типа «коммуникатор». Несмотря на высокую вовлечённость в игровую активность, они не продемонстрировали прирост теоретических знаний. Это позволяет сделать важное наблюдение: даже при высокой мотивации к участию и выраженной социальной включённости геймификация не гарантирует усвоения учебного материала. Вероятной причиной выступает смещение внимания коммуникаторов на сам процесс взаимодействия – ради удовольствия и общения, а не ради закрепления теоретических знаний. Таким образом, при проектировании игровых методик важно учитывать, что вовлечённость в игру не гарантирует результат. геймификация должна сопровождаться элементами рефлексии и осмысления учебных целей. тип мотивации игрока может влиять на то, как он интерпретирует цель задания.

Данный результат подчёркивает необходимость интеграции не только игровых механик, но и обучающих акцентов внутри геймифицированного процесса. Например, включение финального обсуждения, терминологических карточек, мини-тестов внутри игры может способствовать трансформации игровой активности в закреплении знаний.

Несмотря на то, что экспериментальная группа показала незначительное более низкий средний балл в тесте на знание сугубо теоретического материала, важно подчеркнуть, что при решении практико-ориентированных задач (кейс- стади) студенты этой же группы продемонстрировали более высокие результаты по сравнению с контрольной группой. Это свидетельствует о том, что игровой формат дебатов, возможно, в большей степени способствует развитию навыков применения теоретических знаний на практике и анализу конкретных коммуникационных ситуаций, нежели чем формальному запоминанию теории. Таким образом, при оценке эффективности геймификации следует учитывать комплексный характер приобретаемых знаний и навыков, а не только изолированные показатели успеваемости.

Таким образом, результаты проведённого эксперимента, направленного на оценку эффективности геймификации в образовательном процессе, показали неоднозначную, но перспективную динамику. В то время как контрольная группа продемонстрировала несколько лучшие результаты по освоению чисто теоретического материала, что является ожидаемым следствием традиционного акцента на запоминание информации в академическом обучении, экспериментальная группа показала превосходство в решении практических кейсов. Данное наблюдение уточняет нашу гипотезу о том, что геймификация помогает улучшить восприятие предмета и сформировать навыки, что указывает на специфический характер влияния геймификации:

Лучшее решение кейсов экспериментальной группой ярко демонстрирует, что игровые форматы стимулируют применение теоретических знаний в нестандартных ситуациях, развивают критическое мышление, способность к поиску решений и адаптации. Именно эти компетенции являются ключевыми для современного специалиста в сфере рекламы и связей с общественностью.

Результаты по теоретической части подчёркивают важность сбалансированного подхода. Они показывают, что само по себе внедрение геймификации не заменяет не-

обходимость систематического освоения базовых теоретических концепций. Скорее, оно трансформирует способ усвоения этих знаний, переводя их из плоскости пассивного запоминания в активное применение.

Анкетирование экспериментальной группы, в которую вошли 29 студентов, принимавших участие в деловой игре в формате дебатов, позволило зафиксировать не только уровень удовлетворённости форматом, но и выявить важные психологические и методические закономерности, влияющие на восприятие материала, вовлечённость и развитие ключевых навыков.

Формат игры оказался положительно воспринят большинством участников: 65,5% студентов (19 человек) ответили, что им понравилось участие. ещё 24,1% (7 человек) выбрали вариант, что участие им понравилось, но чуть меньше, и лишь 10,3% (3 человека) отметили, что не были удовлетворены форматом игры. Таким образом, более 89% студентов дали игре положительную или нейтрально-положительную оценку – это свидетельствует о высокой степени принятия игрового метода в дисциплине, связанной с теорией и структурированным знанием.

Эмоциональный фон участников был преимущественно позитивным: интерес к игре отметили 24 человека (82,8%), вовлечённость – 21 человек (72,4%), вдохновение – 10 человек (34,5%). Интересно, что 6 человек (20,7%) одновременно отмечали тревогу, сочетая её с интересом. Это указывает на напряжённую, но продуктивную эмоциональную нагрузку: геймификация включала не только игровые элементы, но и аспекты ответственности, неопределённости и импровизации. 1 студент почувствовал усталость и 3 человека указали на безразличие – в совокупности это всего около 13%, что говорит о достаточно низком уровне негативных переживаний.

Наиболее увлекательными элементами игры были названы командная работа, возможность импровизировать и проявить креативность – 62,1% (18 студентов), элемент соревнования – 58,6% (17 человек), ролевая составляющая – 48,3% (14 человек), проявление лидерских качеств – 27,6% (8 человек), публичное выступление – 17,2% (5 человек).

Студенты особенно оценили сочетание свободы выбора, импровизации и командной динамики – это позволило сформировать атмосферу живого, смыслового участия. Ролевые элементы и дух соревнования усиливали внутреннюю мотивацию, позволяя активизировать как рациональные, так и эмоциональные ресурсы.

С точки зрения студентов, к наиболее выраженным навыкам, которые им удалось развить в ходе геймифицированного занятия, относятся аргументация – 58,6% (17 человек), аналитическое мышление – 55,2% (16 человек), креативность, публичное выступление, умение работать в команде и справляться с конфликтами – 51,7% (15 человек), эмпатия и умение слушать – 48,3% (14 человек) и умение выстраивания логичной и структурированной речи – 44,85 (13 человек).

Этот результат подчёркивает разнонаправленность геймификации: формат дебатов дал возможность проработать как когнитивные, так и эмоционально- коммуникативные компетенции. Особенно примечательно, что такие сложные и востребованные навыки как работа с конфликтами и эмпатия, которые сложно проработать в рамках лекций и практических занятий, оказались в числе самых часто упоминаемых.

Вопрос о том, помогла ли игра лучше усвоить материал, дал следующие результаты: 79,3% (23 студента) ответили «да», 13,8% (4 человека) выбрали «не знаю», и только 6,9% (2 человека) выбрали отрицательный вариант ответа. Таким образом, почти 80% студентов оценили игровой формат проведения занятий как более эффективный по сравнению с традиционным. Это особенно важно, учитывая, что в теоретическом тестировании экспериментальная группа показала результат ниже, чем контрольная. Соответственно, студенты были мотивированы в большей степени не на запоминании и усвоении нового материала, а на умение работать с информацией – аргументировать, интерпретировать и применять полученные знания на практике в ролевых ситуациях.

Несмотря на уровень вовлечения студентов в игровой формат, геймификация не может заменить взаимодействия с педагогом. Так, на вопрос о важности наличия обратной связи со стороны преподавателя 86,2% (25 человек) выразили мнение, что обратная связь является неотъемлемым и важным компонентном любого занятия, помогая структурировать опыт и лучше усваивать знания.

Высокий уровень интереса, вовлечённости, развития мягких и когнитивных навыков, а также осознанное сравнение игры с лекционным форматом в пользу внедрения игровых механик указывают на потенциал гей-

мификации как устойчивого инструмента в гуманитарном образовании.

Для дальнейшего изучения влияния геймификации на развитие ключевых компетенций студентов гуманитарных специальностей, было проведено глубинное интервью с 6 студентами экспериментальной группы после их участия в деловой игре-дебатах по дисциплине «Основы теории коммуникации». Цель интервью состояла в оценке их восприятия дебатов, выявлении наиболее эффективных геймификационных элементов и определении конкретных развитых навыков.

Студенты единогласно назвали формат дебатов одним из самых запоминающихся и динамичных в их учебном опыте. Большинство (5 из 6 респондентов) отметили высокое ощущение соревновательности и вовлечённости, что стимулировало их к более глубокому погружению в тему: «Ощущение конкуренции было очень высоким, и это заставляло постоянно искать новые аргументы». При этом лишь один респондент упомянул о некоторой тревожности, связанной с публичным выступлением и необходимостью быстрой реакции, но признал, что ему это впоследствии помогло почувствовать себя увереннее. Раскрыться в процессе игры также помогали чёткие правила, поддержка команды и возможность свободного выражения мыслей. Мешала, по мнению некоторых, нехватка времени на подготовку контраргументов или недостаточная проработанность позиции оппонентов.

Среди инструментов геймификации наибольшую мотивацию для включения в процесс дали конкуренция и возможность заработать баллы, что отметили 5 из 6 респондентов. Эти элементы создавали ощущение игры и азарта, что напрямую влияло на активность и стремление к победе. Понравилась также свобода действия в рамках правил, при этом сюжет был менее выражен в дебатах, но его отсутствие компенсировалось динамикой реального спора. Все 6 респондентов заявили, что усвоили материал гораздо лучше благодаря игровому формату, потому что им пришлось применять знания в реальном времени, доказывая и аргументируя свою точку зрения, что способствовало глубокому осмыслению и запоминанию информации.

Мнения относительного того, подходят ли такие форматы определённым типам людей, разделились поровну. Часть респондентов считает, что более активные и соревновательные личности извлекают больше пользы. другие же уверены, что формат способен раскрыть потенциал и у более интровертных студентов, если им дать чёткую роль и возможность для подготовки. Что касается наиболее эффективного формата обучения для себя, большинство (4 из 6 респондентов) назвали командные задания и решения кейсов, что включает в себя и дебаты как вид активности. Остальные отметили эффективность сочетания лекций и практических занятий.

Студенты отметили значительное развитие целого ряда навыков в ходе игры. Логическая аргументация была признана ключевым навыком, развившимся благодаря необходимости чётко формулировать и отстаивать свою позицию. Кроме того, мы выявили, что 5 участников интервью выделили для себя основными навыкам умение грамотно презентовать информацию и выстраивать чёткую коммуникацию во время стрессовых ситуаций. По их словам, формат игры требовал отлаженного взаимодействия в команде и убедительной аргументации, что способствовало прокачке этих умений. Все респонденты сошлись во мнении, что дебаты оказались значительнее эффективнее традиционного занятия, поскольку этот подход предоставил возможность применить знания и продемонстрировать свои навыки в динамичной и безопасной среде.

Анализ глубинных интервью подтверждает высокую эффективность геймифицированного формата дебатов как метода активного обучения, особенно в гуманитарной сфере. Использование игровых подходов не только усиливает вовлечённость студентов за счёт элемента конкуренции, но и углубляет понимание материала, одновременно развивая логическое мышление, навыки публичной речи и командного взаимодействия. Участники выразили заинтересованность в увеличении доли подобных интерактивных занятий, что свидетельствует о необходимости внедрения разработанного нами метода в образовательную практику.

В анкетировании контрольной группы приняло участие 23 человека, которые позволили изучить их отношение к традиционным форматам обучения и возможному внедрению игровых механик в образовательный процесс. Несмотря на то, что данная группа не участвовала в деловой игре, их ответы показывают необходимость внедрения более активных и вовлекающих форм обучения.

Результаты контрольной группы показали, что 52% студентов (12 из 23) заявили о низком интересе к теоретическому материалу, 83% (19 из 23) выразили желание изучить тему в игровом формате, и 57% (13 из 23) предпочли интерактивные методы обучения, такие как игры и ролевые сценки.

Большинство студентов указали на то, что главным мотиватором для них является интерес к учёбе, а не формальные стимулы вроде оценок или признания: «если мне не интересен предмет или тема, я не стану учиться ни за оценку, ни за признание». Однако эмоциональное признание и внимание к их достижениям, по утверждению студентов, играют важную роль из-за их желания быть замеченными и услышанными. Это формирует ключевое требование – преподаватель должен не только давать знания, но и быть вовлечённым в процесс геймификации. Кроме того, на вопрос о целесообразности внедрения геймификации в образовательный процесс, студенты отметили, что «в процессе игры информация усваивается лучше», «игры позволяют получить практические навыки, которые особенно важны для гуманитарных специальностей», что говорит о позитивном отношении студентов к игровым методам в образовании.

При этом у студентов разделились мнения касательно того, с чем они ассоциируют игру в образовании – для половины студентов игровые механики – это в первую очередь по обучение, когда для других – веселье и развлечение. Это подчёркивает ключевую методологическую задачу, которая заключается в том, что необходимо объединить эмоциональный аспект с познавательными, чтобы игровая форма не утратила своей образовательной функции.

В контрольной группе участники отметили, что игровые методы «помогают лучше усваивать материал и позволяют почувствовать непосредственно в жизненной ситуации», «полезны, так как с их помощью можно получить практические навыки, что является незаменимым элементом в гуманитарной сфере». Не все участники одинаково положительно отреагировали на идею введения игровых методов в обучение, аргументируя это тем, что в процессе игры может потеряться академическая строгость, и студенты могут легко начать развлекаться, не стараясь вынести для себя полезную информацию. Соответственно, необходимо учитывать потенциальные сложности и опасения, связанные с внедрением геймификации, однако, полученные данные свидетельствуют о значительном потенциале игровых методов в повышении эффективности обучения. При этом важно понимать, что стартовые возможности у всех одинаковые, как и теоретическая подготовка, но перед геймификацией стоят другие задачи. Она не может решить задачу усвоения теоретического материала, но может помочь в формировании конкретных практических навыков и профессиональных компетенций.

Заключение и рекомендации

Последовательное внедрение методологии геймификации требует не только тщательной разработки каждого этапа, но и создания надёжного инструментария для объективной оценки её эффективности. Без чётких и измеряемых критериев невозможно подтвердить достижение поставленных целей и принять обоснованные решения о дальнейшем развитии или корректировке подходов [13]. В этом разделе представлены ключевых показатели эффективности, которые станут основой для мониторинга и анализа результатов внедрения геймифицированных образовательных модулей в учебный процесс.

Разработанные метрики эффективности (KPI) направлены на всестороннюю оценку как внутренних изменений в учебной мотивации и вовлечённости студентов, так и внешних, связанных с формированием профессиональных компетенций и их актуальностью на рынке труда.

Мы предлагаем оценивать эффективность по 3 основным категориям:

Первая группа – это качественные показатели, отражающие уровень вовлечённости и мотивации. В рамках этой группы планируется анализ активности студентов в процессе прохождения ими геймифицированных заданий, а также частота их участия в различных игровых элементах обучения. Проведение глубинных интервью и фокус-групп поможет зафиксировать изменение отношения студентов к обучению.

Вторая группа включает в себя количественные показатели, характеризующие успешность обучения и развитие ключевых навыков. Эти метрики помогут понять, насколько хорошо студенты усваивают материал и применяют его на практике. Предусматривается проведение итогового тестирования по завершении курсов с игро-

выми компонентами с акцентом на решение прикладных кейсов. Дополнительно будут использованы опросы и анкетирования для понимания оценки интереса и уровня мотивации студентов. Методы оценки прогресса в развитии профессиональных умений включают в себя экспертный разбор от преподавателей и самооценку участников.

Третья категория – разработанные нами стратегические показатели, отражающие востребованность выпускников и обратную связь от преподавателей. Планируется проведение опросов представителей компаний- работодателей для оценки их удовлетворённости уровнем подготовки молодых специалистов. В долгосрочной перспективе будут анализироваться статистические данные по трудоустройству вузов, включая процент трудоустройства по специальности, сроки поиска работы и уровень стартовых зарплат, что позволит подтвердить повышение конкурентоспособности выпускников на рынке труда.

Несмотря на положительные результаты, эксперимент выявил ряд ограничений. Во-первых, размер выборки был ограничен, что не позволяет делать универсальные выводы для всей студенческой аудитории. К тому же добровольное участие могло восприниматься студентами как дополнительная и ненужная работа. Во-вторых, оценка вовлечённости носит во многом субъективный характер, что осложняет количественный анализ. В-третьих, успешное внедрение игровых форматов требует методической подготовки преподавателей, а также адаптации сценариев под конкретные дисциплины.

Анализ внедрения игровых кейсов в образовательный процесс специальностей гуманитарных групп позволяет сформулировать ряд существенных выводов. Во-первых, использование игровых форматов действительно способствует развитию ключевых мягких навыков, которые сегодня востребованы на рынке труда, что подтверждается многочисленными исследованиями, проанализированными в работе ранее. Студенты становятся более включёнными в процесс, проявляют инициативу и ощущают значимость своего вклада.

Во-вторых, разработанная методология очень адаптивна к тому, чтобы её можно было дорабатывать и улучшать. Например, в перспективе возможно внедрение ролевых распределений и адаптация заданий с учётом индивидуальных типов восприятия и мотивационных установок учащихся, что обеспечит персонализацию обучения – ещё один новый тренд, набирающий популярность в мире цифровизации. Это особенно важно в гуманитарной сфере, где эффективность усвоения материала во многом зависит от уровня эмоциональной включённости и личного интереса.

В-третьих, представленную нами методологию можно масштабировать и трансформировать под самые разные дисциплины – как внутри гуманитарного блока, так и в междисциплинарных курсах. Например, в рамках курса по маркетингу можно реализовать симуляции рекламных агентств с чётким распределением ролей, а в дисциплинах, посвящённых управлению проектами – внедрить стратегические деловые игры с ограничением по времени и системой поощрения.

Список источников:

1. Колосова О.А., Бегичева О.Л., Завельская И.М. Геймификация в образовании. За и против // Человеческий капитал, №12-2. 2022. С. 159-166. EDN: BBRCAF
2. Кухаренко Е.В., Югай Л.А. Геймификация в образовании. В кн.: Новые подходы и современные взгляды на развитие образования и науки: материалы международной научно-практической конференции "Козыбаевские чтения - 2021", том 3, 12 ноября 2021 г. Петропавловск: Северо-Казахстанский государственный университет имени Манаша Козыбаева. 2021. С. 60-63.
3. Серегин А.В., Хмельченко Е.Г., Черкасова М.А. Роль интеллектуальной элиты человечества в генезисе государства и права // Вестник Академии права и управления. 2025. № 4 (85). С. 85-90. EDN: OVDKTC
4. 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. DOI: 10.52176/2304831X_2021_02_82 EDN: WGZZGH
5. Хмельченко Е.Г., Кулакова С.В., Черкасова М.А., Черкасов К.В., Колчин А.А., Колесников Д.Г. Качество образования как национальный приоритет: пути трансформации образовательной среды // Муниципальная академия. 2025. № 4. С. 167-174. DOI: 10.52176/2304831X_2025_04_167 EDN: SMSBPD
6. Hamari, J. Do badges increase user activity? A field experiment on the effects of gamification. Computers in Human Behavior, 71, 2017. pp. 469-478. DOI: 10.1016/j.chb.2015.03.036
7. Hunicke, R., LeBlanc, M., & Zubek, R. MDA: A Formal Approach to Game Design and Game Research. In D. Fu, & J. Orkin (Eds.), Proceedings of the Challenges in Game AI Workshop, Nineteenth National Conference on Artificial Intelligence, AAAI Press, 2004. pp.4-10.
8. Kapp, Karl. (2012). The gamification of learning and instruction: Game-based methods and strategies for training and education. San Francisco, CA: Pfeiffer, 2012. - 338p.
9. Kapp, K. M. The Gamification of Learning and Instruction Fieldbook: Ideas into Practice. San Francisco, CA, USA: John Wiley & Sons, 2014. 480p.
10. Landers, R. N. Developing a theory of gamified learning: Linking serious games and gamification of learning. Simulation &~ gaming, 45(6), 2014. pp. 752-768. DOI: 10.1177/1046878114563660
11. Lee, J.J., & Hammer, J. Gamification in Education: What, How, Why Bother? Academic exchange quarterly, 15, 2011. pp. 146-152.
12. Werbach K., Hunter D. For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business, Philadelphia: Wharton Digital Press, 2012. - 144 p.
13. Xi, N. and Hamari, J. Does gamification satisfy needs? A study on the relationship between gamification features and intrinsic need satisfaction. International Journal of Information Management, 46, 2019. pp. 210-221. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2018.12.002
14. Zicherman, G., & Cunningham, C. Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps. O'Reilly Media, 2011. - 182 p.

References:

1. Kolosova O.A., Begicheva O.L., Zavelskaya I.M. Gamification in Education: Pros and Cons // Human Capital, No. 12-2. 2022. Pp. 159–166. EDN: BBRCAF
2. Kukharenko E.V., Yugay L.A. Gamification in Education. In: New Approaches and Modern Views on the Development of Education and Science: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference "Kozybayev Readings – 2021", Vol. 3, November 12, 2021. Petropavlovsk: Manash Kozybayev North Kazakhstan State University. 2021. Pp. 60–63.
3. Seregin A.V., Khmelchenko E.G., Cherkasova M.A. The Role of Humanity's Intellectual Elite in the Genesis of State and Law // Bulletin of the Academy of Law and Management. 2025. No. 4 (85). Pp. 85–90. EDN: OVDKTC
4. Khmelchenko E.G., Kretov A.A. Vocational Training for Specific Categories of Citizens as a Tool of State Policy for Promoting Employment // Municipal Academy. 2021. No. 2. Pp. 82–88. DOI: 10.52176/2304831X_2021_02_82 EDN: WGZZGH
5. Khmelchenko E.G., Kulakova S.V., Cherkasova M.A., Cherkasov K.V., Kolchin A.A., Kolesnikov D.G. Quality of Education as a National Priority: Pathways to Transforming the Educational Environment // Municipal Academy. 2025. No. 4. pp. 167-174. DOI: 10.52176/2304831X_2025_04_167 EDN: SMSBPD
6. Hamari, J. Do badges increase user activity? A field experiment on the effects of gamification. Computers in Human Behavior, 71, 2017. pp. 469-478. DOI: 10.1016/j.chb.2015.03.036
7. Hunicke, R., LeBlanc, M., & Zubek, R. MDA: A Formal Approach to Game Design and Game Research. In D. Fu, & J. Orkin (Eds.), Proceedings of the Challenges in Game AI Workshop, Nineteenth National Conference on Artificial Intelligence, AAAI Press, 2004. pp. 4-10.
8. Kapp, Karl. (2012). The gamification of learning and instruction: Game-based methods and strategies for training and education. San Francisco, CA: Pfeiffer, 2012. - 338p.
9. Kapp, K. M. The Gamification of Learning and Instruction Fieldbook: Ideas into Practice. San Francisco, CA, USA: John Wiley & Sons, 2014. 480p.
10. Landers, R. N. Developing a theory of gamified learning: Linking serious games and gamification of learning. Simulation &~ gaming, 45(6), 2014. pp. 752-768. DOI: 10.1177/1046878114563660
11. Lee, J. J., & Hammer, J. Gamification in Education: What, How, Why Bother? Academic exchange quarterly, 15, 2011. pp. 146-152.
12. Werbach K., Hunter D. For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business, Philadelphia: Wharton Digital Press, 2012. - 144 p.
13. Xi, N. and Hamari, J. Does gamification satisfy needs? A study on the relationship between gamification features and intrinsic need satisfaction. International Journal of Information Management, 46, 2019. pp. 210-221. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2018.12.002
14. Zicherman, G., & Cunningham, C. Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps. O'Reilly Media, 2011. - 182 p.

Статья поступила в редакцию 02.08.2026; принята к публикации 10.10.2026

УДК 659.15.012.12
DOI: 10.52176/2304831X_2026_05_236
EDN: https://elibrary.ru/tcsvir

Многокритериальное сопоставление альтернативных выставочных инициатив

Multi-criteria comparison of alternative exhibition initiatives



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



Александр Дмитриевич Межевов
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», профессор кафедры управления персоналом, доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент РАЕН, ORCID: 0000-0003-3674-1188, SPIN-код: 3187-7035, AuthorID: 579642.
109542, Россия, Москва, Рязанский проспект, 99.
e-mail: amegevov@mail.ru

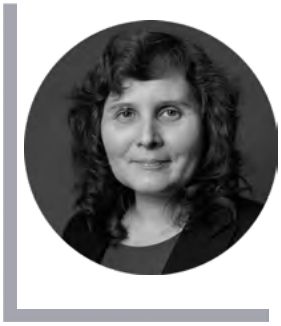
Alexander D. Mezhevov
FSBEI HE "State University of Management", Professor of the Department of Human Resources Management, Dr. of Economics, Professor, ORCID: 0000-0003-3674-1188, SPIN-код: 3187-7035, AuthorID: 579642.
99 Ryazan Avenue, Moscow, Russia, 109542.
e-mail: amegevov@mail.ru

© Аракелян А.М., Межевов А.Д., Воронцова Ю.В., Панфилова Е.Е., Миронов Д.С., 2026
Муниципальная академия, 2026, № 5, с. 236–244.



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



Денис Сергеевич Миронов
ЗАО «Круг», бренд-менеджер, ORCID: 0009-0003-2797-7073.
109651, Россия, Москва, улица Подольская, 18.
e-mail: den.mironov.1901@mail.ru

Denis S. Mironov
CJSC "Krug", brand-manager, ORCID: 0009-0003-2797-7073.
18 Podolskaya street, Moscow, Russia, 109651.
e-mail: den.mironov.1901@mail.ru

Аннотация.

Выявление ключевых методических аспектов подготовки галерейной выставки имеет важное значение для теоретического осмысления выставочной деятельности, поскольку позволяет глубже раскрыть внутреннюю структуру данного процесса. Подготовка выставки представляет собой особую форму профессиональной организации художественного материала, в которой замысел постепенно получает содержательное и пространственное выражение. В современных условиях предварительная оценка проекта галерейной выставки приобретает статус обязательного этапа профессиональной экспертизы, поскольку сама выставочная практика все в большей степени функционирует как комплексная форма культурного проектирования.

Сопоставление выставочных инициатив должно рассматриваться как самостоятельный этап методического обеспечения галерейной деятельности. Для решения этой задачи авторами был разработан алгоритм многокритериального сопоставления альтернативных выставочных инициатив, что позволит реализовать отборочную и диагностическую функции при их выборе.

Ключевые слова.

Альтернативные варианты, выставочные инициативы, критериальное пространство, методическое обеспечение, многокритериальность.

Abstract.

Identifying the key methodological aspects of preparing a gallery exhibition is of great importance for the theoretical understanding of exhibition activities, as it allows for a deeper exploration of the internal structure of this process. Preparing an exhibition is a special form of professional organization of artistic material, in which the concept gradually acquires substantive and spatial expression. In modern conditions, the preliminary assessment of a gallery exhibition project acquires the status of a mandatory stage of professional expertise, since exhibition practice itself is increasingly functioning as a comprehensive form of cultural design.

The comparison of exhibition initiatives should be considered an independent stage of methodological support for gallery activities. To address this task, the authors developed an algorithm for multi-criteria comparison of alternative exhibition initiatives, which will make it possible to implement screening and diagnostic functions when selecting them.

Keywords.

Alternative options, exhibition initiatives, criterion-based space, methodological support, multi-criteria approach.

Введение

Выставочная деятельность в современном арт-секторе переживает этап интенсивной трансформации. Галереи, арт-пространства, культурные центры и частные инициативы функционируют в условиях усложнения проектной среды, роста конкуренции за внимание аудитории, расширения требований со стороны партнеров и инвесторов, а также усиления значимости финансовой устойчивости, правовой корректности и технологической оснащенности. В наши дни галерейная выставка представляет собой сложный культурный продукт, в структуре которого соединяются кураторская концепция, пространственное решение, производственная логистика, бюджетная архитектура, коммуникационная стратегия, система взаимодействия с партнерами и механизмы оценки результата [8].

Культурные институции все чаще работают в логике проектного управления, где каждое решение требует аргументации в содержательном, организационном и экономическом измерениях. Для галерейного сектора данная ситуация особенно значима, поскольку здесь сочетаются высокая чувствительность к качеству художественной идеи, ограниченность ресурсов, зависимость от календаря событий, специфика локаций и выраженная роль партнерских соглашений. Ошибка, допущенная на раннем этапе проектирования, способна повлиять на последующие результаты (репутация, посещаемость, качество экспозиции, структура расходов) в негативном ключе.

Основная часть

В современной практике широко применяются смешанные схемы ресурсного обеспечения, включающие собственные средства институции, грантовую поддержку, спонсорское участие, частные вложения, продажи сопутствующей продукции и иные услуги. В результате подготовка выставки выходит за рамки художественного замысла и требует сопоставления концептуальной ценности проекта с параметрами его организационной реализуемости. Управленческое решение в данной сфере формируется на пересечении культурной миссии, ресурсной базы, характеристик целевой аудитории, потенциала площадки и системы рисков.

Выявление ключевых методических аспектов подготовки галерейной выставки имеет важное значение для теоретического осмысления



Рисунок 1. Схема распределения ответственности в выставочном проекте
*Источник: составлено авторами

выставочной деятельности, поскольку позволяет глубже раскрыть внутреннюю структуру данного процесса. Подготовка выставки представляет собой особую форму профессиональной организации художественного материала, в которой замысел постепенно получает содержательное и пространственное выражение. На этом уровне особую роль приобретает управленческое решение, так как именно оно обеспечивает согласование концепции выставки с ее условиями практического воплощения.

Обращение к методическим аспектам позволяет рассматривать подготовку галерейной выставки как целостный процесс, основанный на продуманной последовательности действий. Смысловая направленность проекта формируется уже на стадии выработки общей идеи, после чего получает развитие в принципах отбора произведений, характере экспозиционного решения, способах взаимодействия со зрителем. Благодаря этому управленческое решение получает содержательную глубину и выходит за рамки чисто организационной функции, становясь важнейшим условием смысловой завершенности выставочного проекта.

Инициатором ключевого движения чаще всего становится куратор, поскольку именно он задает содержательную логику выставки и первым формулирует задачу [2]. Далее решение переходит на уровень согласования, где подключается руководитель институции или арт-менеджер, оценивающий его с точки зрения ресурсов, сроков и общей стратегии проекта. После этого начинается этап исполнения, в котором куратор работает уже не один, а вместе с экспозиционным дизайнером и техническими специалистами. Контроль в этой системе необходим для сохранения общей линии проекта, на этом уровне проверяется соответствие итогового решения и первоначального замысла.

Важно и то, что матрица ответственности не делает проект жестким или негибким. Наоборот, она позволяет команде спокойно выполнять свои действия, потому что снимает постоянный вопрос о том, кто именно должен принимать следующее решение. Для крупных институций это способ удерживать сложный проект в управляемых границах. Для камерных галерей и небольших арт-пространств такая схема тоже остается полезной, хотя роли в ней нередко совмещаются. Матрица ответственности переводит выставку из режима вдохновения в режим профессиональной реализации. Она не отменяет творческий характер проекта, но создает для него рабочий базис. Именно поэтому ее стоит рассматривать как инструмент выставочного менеджмента. Наглядное понимание структуры ответственности и последовательности принятия решений представлена на рисунке 1.

В теоретическом описании выставочных процессов важно учитывать роль кураторской методики. Именно она создает логику всей работы и влияет на то, как посетитель воспринимает экспозицию. Куратор, по сути, работает как автор сценария, который переводит идею в последовательность решений. Сначала формулируется тема, затем уточняется цель выставки и то, какой результат будет считаться успешным. Дальше появляется тезис, который удерживает всю экспозицию от распада на набор разрозненных объектов. После этого выстраивается нарратив, то есть логика движения смысла от входа к выходу, а уже затем определяется структура залов и разделов, где каждый участок пространства поддерживает один из нарративных шагов.

Для галереи ориентация на посетителя является базовым условием устойчивой работы. Пространство, не понимающее свою аудито-



Рисунок 2. Коммуникативная структура экспозиции

*Источник: составлено авторами

рию, начинает работать бессистемно. В таком случае выставочная программа формируется по инерции, партнерские предложения теряют свою убедительность, а новые форматы и практики вводятся без ясного понимания того, кому и зачем они нужны [3]. Поэтому работа с посетителем начинается задолго до первого отклика или рекламного этапа, когда галерея определяет тему, формат показа, язык коммуникации и общий сценарий взаимодействия с публикой. Галерея, понимающая свою целевую аудиторию и ее потребности значительно выигрывает у своих конкурентов и получает возможность выстраивать более успешные и устойчивые проекты. Правильное выстраивание целевой аудитории предотвращает множество управленческих рисков, поскольку неверное выстраивание образа посетителя неизбежно ведет к дальнейшим нарушениям в финансовой и программной части.

В современной научной литературе все отчетливее прослеживается мысль о том, что посетитель не является внешним по отношению к выставке элементом. Напротив, именно он завершает коммуникативную структуру экспозиции. Как отмечает Ян Долак, заведующий кафедрой ЮНЕСКО по музеологии и международному наследству, только присутствие посетителя приводит в действие коммуникацию экспозиции [7]. Для галерейной практики это замечание имеет прикладное значение. Если зрителю не откликается выставка и возможный опыт сопряженности отсутствует, то профессионально собранный проект рискует остаться лишь внутренним высказыванием кураторской программы [1]. На рисунке 2 представлена схема коммуникативной структуры экспозиции.

Аудитория галереи не может рассматриваться как единая и однородная группа. В практическом плане, набор критериев должен определяться спецификой самой галереи, ее программой, масштабом и тем кругом посетителей, с которыми она реально работает.

Организация галерейной выставки представляет собой комплексный многоаспектный процесс, требующий интеграции различных дисциплин (от художественного проектирования до стратегического менеджмента). Современная практика выработала ряд методологических подходов, каждый из которых обладает собственной спецификой и сферой применения.

Классический (линейный) подход представляет собой последовательную пошаговую модель, основанную на принципе хронологической последовательности этапов. Данный подход является широко распространенным в галерейной и музейной практике и сохраняет свою актуальность в большинстве случаев.

Креативный подход к организации выставки представляет собой радикальный отход от устоявшихся конвенций и традиций, знаменуя собой новую парадигму взаимодействия с аудиторией. Этот подход отказывается от жесткой линейности классического выставочного процесса, предлагая взамен открытое пространство для художественного эксперимента, технологического новаторства и активного вовлечения зрителя в творческий акт. Креативный подход уходит корнями в философию постмодернизма с его акцентом на децентрализацию авторитета, разрушение границ между жанрами и размывание граней между искусством и жизнью.

Гибридный (интегративный) подход представляет собой методологически сложное явление, возникающее на пересечении физического и цифрового измерений художе-

ственного пространства. Данный подход позволяет осуществлять синтез материальных артефактов и виртуальных форматов взаимодействия, создавая принципиально новую конфигурацию выставочного пространства, в которой виртуальное и реальное измерение гармонично дополняют друг друга, расширяя границы традиционного восприятия искусства.

Управленческий (проектный) подход к организации представляет собой методологически зрелую модель, рассматривающий выставку как классический проект, подчиняющийся принципам проектного управления. В отличие от классического (линейного) подхода, который акцентирует внимание на последовательной смене этапов, управленческий подход сосредотачивается на системной организации всего выставочного процесса как единого управляемого объекта. Ключевая особенность данного подхода заключается в его ориентации на конечный результат, четкое планирование ресурсов, эффективное управление рисками и всестороннюю оценку достижений. Выставка при использовании данного подхода воспринимается как объект целенаправленного управленческого воздействия, подчиняющегося строгим законам проектного менеджмента.

Синтезируя достижения различных научных дисциплин и художественных практик, междисциплинарный подход к организации выставки становится отражением глубинных тенденций современной культуры, стремящейся к преодолению дисциплинарных границ и созданию нового эстетического опыта [10]. Междисциплинарный подход к организации выставки представляет собой методологически продвинутую модель, предполагающих объединение различных видов искусства и научных дисциплин в рамках единого проекта. Вместо традиционного разделения искусства на обособленные жанры и научные дисциплины на изолированные области знания, междисциплинарный подход утверждает идею целостности культурного опыта, где различные формы познания и художественного выражения взаимно обогащают друг друга, создавая новое знание и такой же новый опыт.

Результаты и выводы

После рассмотрения основных подходов и методов организации галерейной выставки необходимо провести их сравнительный анализ. Проведение такого анализа является необходимым, так как ни один из подходов не может рассматриваться как универсальный.

Для сравнительной оценки подходов и методов организации выставки целесообразно выделить несколько критериев [4; 5; 6; 9]. К ним относится цель выставки, тип художественного материала, характер аудитории, особенности выставочного пространства, ресурсная обеспеченность, уровень интерактивности и ожидаемый результат (таблица 1).

Данные критерии показывают, что выбор подхода к организации выставки зависит от конкретной задачи. Если выставка ориентирована на последовательное представление художественного материала, например, в рамках тематического или ретроспективного проекта, наиболее уместным становится классический подход.

Выбор подхода к организации галерейной выставки должен опираться не на абстрактное представление о современности или традиционности экспозиции, а на конкретные параметры проекта. Один и тот же метод может быть продуктивным в рамках одной выставки и совершенно неуместным в другой, если он не соответствует имеющимся параметрам. Поэтому методическая работа организатора и начинается с анализа условий, в которых будет реализовываться будущая выставка.

Под системой критериев в настоящем исследовании понимается упорядоченная совокупность оценочных оснований, с помощью которых можно рассмотреть ключевые стороны подготовки галерейной выставки. Критерии задают основное направление анализа, тогда как показатели конкретизируют их и позволяют определить степень проработанности отдельных элементов проекта.

В современных условиях предварительная оценка проекта галерейной выставки приобретает статус обязательного этапа профессиональной экспертизы, поскольку сама выставочная практика все в большей степени функционирует как комплексная форма культурного проектирования. В пределах такого подхода выставка осмысляется как целостная коммуникативная конструкция, объединяющая кураторский замысел, экспозиционно-драматургическое решение, интерпретационный аппарат и организационно-ресурсный контур реализации. Соответственно, экспертная оценка выставочной инициативы должна учитывать не только художественную убедительность концепции, но и степень ее институциональной, пространственной и коммуникативной состоятельности. Именно поэтому в аналитическое поле включаются критерии, позволяющие рассматривать проект одновременно в

Таблица 1

Критерии сравнительной оценки подходов и методов организации галерейной выставки

Критерий	Содержание критерия	Значение для организации выставки
Цель выставки	Художественная, образовательная, коммерческая, социальная, имиджевая цель	Позволяет определить общую логику проекта и выбрать подходящую стратегию
Тип художественного материала	Живопись, графика, скульптура, фотография, медиаарт, инсталляция, архивные материалы	Определяет способы экспонирования и необходимые технические условия
Характер аудитории	Профессиональная, широкая, молодёжная, локальная, онлайн-аудитория	Влияет на выбор коммуникативных и образовательных методов
Особенности пространства	Классический зал, малая галерея, общественное пространство, pop-up, онлайн-платформа	Определяет маршрутизацию, зонирование и формат взаимодействия со зрителем
Ресурсная обеспеченность	Бюджет, команда, оборудование, партнёры, сроки	Показывает реальность реализации выбранного формата
Уровень интерактивности	Наблюдение, диалог, участие, соавторство	Определяет степень включённости зрителя в выставочный процесс
Ожидаемый результат	Посещаемость, продажи, культурный эффект, образовательный эффект, медийность	Позволяет заранее определить показатели эффективности проекта

*Источник: составлено авторами

содержательном, рецептивном и организационном измерениях.

Разработка алгоритмов многокритериального сопоставления альтернативных выставочных инициатив связана с тем, что в реальной галерейной практике решение о включении проекта в выставочную программу редко принимается в условиях единственного варианта. Как правило, галерея рассматривает несколько предложений, различающейся по художественной концепции, составу участников, масштабу, предполагаемой аудитории, ресурсной нагрузке и ожидаемому культурному эффекту. Каждая инициатива может обладать собственными преимуществами, однако возможности галерей ограничены. Необходимость алгоритмизации выбора выставочной инициативы подтверждается тем, что еще до начала практической подготовки организатор должен пройти этап профессионального решения о целесообразности участия или реализации проекта.

Сопоставление выставочных инициатив должно рассматриваться как самостоятельный этап методического обеспечения галерейной деятельности. Предварительная оценка отдельного проекта позволяет определить его внутреннюю готовность, тогда как многокритериальное сопоставление дает возможность соотнести несколько проектов между собой в единой системе координат. Такой подход особенно важен для выставочной программы, где решение о реализации одного проекта часто означает перенос, доработку или отклонение других инициатив. Следовательно, алгоритм сопоставления должен помогать выявлять, за счет каких параметров проект получает преимущество: концептуальной целостности, выразительности экспозиционного решения, коммуникационного потенциала или организационной реализуемости.

Под альтернативными выставочными инициативами понимаются проектные предложения, которые рассматриваются галереей как возможные варианты включения в выставочную программу. Такие инициативы могут исходить от художников, кураторов, творческих объединений или от самой галереи и предполагать разные форматы реализации, включающих персональную выставку, групповой проект, тематическую экспозицию, междисциплинарную или экспериментальную выставочную форму. Их альтернативность определяется тем, что все они претендуют на одни и те же ресурсы галерейной деятельности (пространство для проведения мероприятия, календарный период, финансовый галерейный фонд, техническая ресурсоемкость, информационная и партнерская поддержка). При этом каждая инициатива обладает собственным содержательным построением.

Исходным этапом алгоритма является формирование массива альтернативных выставочных инициатив. На данном уровне в поле анализа включаются проекты, претендующие на

реализацию в рамках одной выставочной программы, календарного периода, конкурсного отбора или конкретного арт-пространства. Для корректного сопоставления каждая из инициатив должна быть представлена в сопоставимом проектном формате. Экспертная группа в таком случае получает авторские предложения и качественно оформленные материалы, раскрывающие замысел выставки.

Следующий этап связан с проверкой минимальной готовности проекта к экспертной оценке. Его задача состоит в том, чтобы установить обладает ли инициатива достаточным объемом исходной информации для последующего анализа. Если проект представлен только как идея, без описания структуры, условий реализации и предполагаемого результата, его сопоставление с более подготовленными инициативами будет методически некорректным. Поэтому на данном этапе экспертная группа фиксирует степень полноты проектного пакета и при необходимости направляет инициативу на дополнительную доработку. Такой фильтр позволяет сохранить качество всей процедуры, поскольку в сравнительную модель включаются только предложения, достигшие минимального уровня проектного оформления.

После проверки готовности проводится экспертная оценка каждой инициативы по представленной выше системе критериев и показателей. Данный этап является центральным, поскольку именно здесь выставочный проект рассматривается через совокупность концептуально-кураторских, экспозиционно-коммуникативных и продюсерско-организационных параметров. Балльная шкала позволяет перевести профессиональные суждения в сопоставимую форму, сохраняя при этом возможность содержательного комментария по каждому критерию. Обобщение экспертных оценок внутри критериальных блоков позволяет перейти от разрозненных показателей к целостному оценочному профилю выставочной инициативы. После расчета блоковых значений определяется итоговый показатель по каждой выставочной инициативе. Далее осуществляется сопоставление альтернативных выставочных инициатив между собой. На этом этапе результаты всех проектов заносятся в сравнительную матрицу, где каждая инициатива представлена через значения трех блоков и итоговую оценку. Матрица делает процедуру выбора более наглядной, поскольку показывает, за счет каких параметров проект получает преимущество. Она также помогает обнаружить ситуации, при которых несколько инициатив имеют близкие итоговые показатели, но различаются по внутренней структуре оценки. В таком случае окончательное решение требует дополнительного экспертного обсуждения, ориентированного на стратегические задачи галереи.

Завершающий этап алгоритма связан с ранжированием инициатив и принятием экспертного решения. Проекты распределяются по степени приоритетности, после чего экспертная группа формулирует итоговое заключение. Выставочная инициатива с высоким и сбалансированным результатом может быть рекомендована к включению в программу. Проект с выраженным потенциалом, но отдельными слабыми зонами может быть направлен на доработку. Инициатива с низким уровнем проработанности возвращается на стадию уточнения. В результате алгоритм выполняет отборочную и диагностическую функции, показывая какие именно элементы необходимо пересобрать или доработать.

Таким образом, разработанный алгоритм многокритериального сопоставления альтернативных выставочных инициатив позволяет представить выбор выставочного проекта как последовательную экспертно-аналитическую процедуру. Он задает движение от формирования массива инициатив к их оценке, сопоставлению, ранжированию и принятию конкретного решения.

Заключение

В процессе исследования были выявлены глубокие ограничения, связанные с самой природой выставочного проектирования. Существенное влияние на итоговый результат оказывают внешние факторы, которые трудно прогнозировать на этапе предварительной оценки (изменения институциональной политики, экономические условия, особенности взаимодействия с партнерами, реакция аудитории). Отдельную сложность представляет необходимость учитывать одновременно художественную ценность, общественную значимость и управленческую эффективность выставки, поскольку данные аспекты не всегда поддаются приведению к единой оценке и могут вступать в противоречие.

Перспективы дальнейшего исследования связаны с развитием предложенной методики и ее адаптацией к различным выставочным пространствам. В дальнейшем возможно создание цифрового инструмента для автоматизации предварительной оценки и расширение системы критериев для арт-площадок с целью улучшения работы.

Список источников:

1. Акопян А.Р., Нахатакян В.А. Методические аспекты оценки эффективности медиа-коммуникаций // Муниципальная академия. 2026. №4. С. 180-187. DOI: 10.52176/2304831X_2026_04_180 EDN: VHMKFZ
2. Антонова Е.Л., Лукьянова А.А., Туркина В.Г. Арт-кураторство как феномен современной музейной деятельности. Монография. - Прага: Vědecko vydavatelské centrum "Sociosféra-CZ", 2017. - 55 с. ISBN: 978-80-7526-249-3 EDN: ZWBBWN
3. Виды арт-маркетинга. Учебное пособие под ред. В.В. Ананишнева. - М.: Московский кластер бизнес-инициатив, 2024. - 149 с.
4. Воронцова Ю.В., Альман А.С., Баранова С.В. Экспертиза проектов творческих индустрий // Муниципальная академия. 2025. №2. С. 202-210. DOI: 10.52176/2304831X_2025_02_202 EDN: UUBTOV
5. Воронцова Ю.В., Баранова С.В. Методика оценки аудиовизуальных произведений // Вестник университета. 2025. №3. С. 14-23. DOI: 10.26425/1816-4277-2025-3-14-23 EDN: TZTWEO
6. Воронцова Ю.В., Кулакова С.В. Инновационный потенциал мобильного приложения "ДружОк" как PetTech-экосистемы // Муниципальная академия. 2026. №3. С. 236-243. DOI: 10.52176/2304831X_2026_03_236 EDN: YGDSUG
7. Долак Я. Музейная экспозиция - музейная коммуникация // Вопросы музеологии. 2010. №1. С. 106-117. EDN: OOATKH
8. Карцева Е.А. Выставочное и галерейное дело. Учебное пособие. - М.: ООО "Директ-Медиа", 2023. - 204 с. ISBN: 978-5-4499-3914-2 EDN: VQRABA
9. Миронов Д.С. Совершенствование процесса организации галерейной выставки // Актуальные направления повышения доходности проектов креативных индустрий - 2026: Сб. науч. трудов. Материалы 3-й Всероссийской научно-практической конференции с международным участием (13-14 мая 2026 г.). ФГБОУ ВО "ГУУ". - М.: Издательство "Спутник+", 2026. С. 86-88.
10. Пономаренко Д.О. Перспективы развития галерейного бизнеса в России // Научная палитра. 2021. №4 (34). С. 17. EDN: SJVFUM

References:

1. Akopyan A.R., Nakhatakyan V.A. Methodological aspects of evaluating the effectiveness of media communications // Municipal Academy. 2026. No. 4. P. 180-187. DOI: 10.52176/2304831X_2026_04_180 EDN: VHMKFZ
2. Antonova E.L., Lukyanova A.A., Turkina V.G. Art curatorship as a phenomenon of modern museum activity. Monograph. - Prague: Vědecko vydavatelské centrum "Sociosféra-CZ", 2017. - 55 p. ISBN: 978-80-7526-249-3 EDN: ZWBBWN
3. Types of art marketing. Study guide / Ed. by V.V. Ananishnev. - Moscow: Moscow Cluster of Business Initiatives, 2024. - 149 p.
4. Vorontsova Yu.V., Alman A.S., Baranova S.V. Expert assessment of creative industry projects // Municipal Academy. 2025. No. 2. P. 202-210. DOI: 10.52176/2304831X_2025_02_202 EDN: UUBTOV
5. Vorontsova Yu.V., Baranova S.V. Methodology for evaluating audiovisual works // University Bulletin. 2025. No. 3. P. 14-23. DOI: 10.26425/1816-4277-2025-3-14-23 EDN: TZTWEO
6. Vorontsova Yu.V., Kulakova S.V. Innovative potential of the "DruzhOk" mobile application as a PetTech ecosystem // Municipal Academy. 2026. No. 3. P. 236–243. DOI: 10.52176/2304831X_2026_03_236 EDN: YGDSUG
7. Dolák J. Museum exhibition – museum communication // Issues of Museology. 2010. No. 1. P. 106–117. EDN: OOATKH
8. Kartseva E.A. Exhibition and gallery management. Study guide. – Moscow: Direct-Media LLC, 2023. – 204 p. ISBN: 978-5-4499-3914-2 EDN: VQRABA
9. Mironov D.S. Improving the process of organizing a gallery exhibition // Current trends in increasing the profitability of creative industry projects – 2026: Collection of scientific papers. Proceedings of the 3rd All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation (May 13–14, 2026). State University of Management (SUM). – Moscow: Sputnik+ Publishing House, 2026. P. 86–88.
10. Ponomarenko D.O. Prospects for the development of the gallery business in Russia // Scientific Palette. 2021. No. 4 (34). P. 17. EDN: SJVFUM

Статья поступила в редакцию 17.09.2026; принята к публикации 10.10.2026

Научный информационно-аналитический журнал
Муниципальная академия

УДК 339.5:656
DOI: 10.52176/2304831X_2026_05_245
EDN: https://elibrary.ru/xuawsg

Эволюция менеджмента мировых торговых связей (Великий Шёлковый, Северный морской и Южный морской пути)

Evolution of the Management of Global Trade Relations (the Great Silk Road, Northern Sea Route, and Southern Sea Route)



Пётр Владимирович Куренков
ФГАОУ ВО «Российский университет транспорта» (РУТ (МИИТ)), профессор кафедры «Управление транспортным бизнесом и интеллектуальные системы», доктор экономических наук, профессор, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0994-8546, SPIN-код: 3244-2983, AuthorID: 361892.
127994, Россия, г. Москва, ул. Образцова, д. 9, стр. 9
e-mail: petrkurenkov@mail.ru

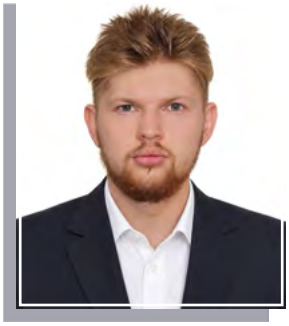
Peter V. Kurenkov
Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "Russian University of Transport" (RUT (MIIT)), Professor of the Department of "Transport Business Management and Intelligent Systems", Doctor of Economic Sciences, Professor, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0994-8546, SPIN-code: 3244-2983, AuthorID: 361892.
127994, Russia, Moscow, Obraztsova Street, house 9, building 9
e-mail: petrkurenkov@mail.ru

© Куренков П.В., Писарев К.В., Боковня Д.Р., Наженов Д.Я., Тянь Ц., 2026



Константин Викторович Писарев
ФГБОУ ВО «Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I» (ПГУПС), старший преподаватель кафедры «Логистика и коммерческая работа», заместитель декана факультета по учебной работе «Управление перевозками и логистика», ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0994-8546, SPIN-код: 3244-2983, AuthorID: 361892.
190031, Россия, г. Санкт-Петербург, Московский проспект, д. 9
e-mail: balu1972@yandex.ru

Konstantin V. Pisarev
Federal State Budget Educational Institution for Higher Education "Emperor Alexander I St. Petersburg State Transport University" (PGUPS), Senior Lecturer of the Department of "Logistics and Commerce", Deputy Dean of the Faculty for Academic Affairs — The Faculty of Railway Operation and Logistics, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0994-8546, SPIN-code: 3244-2983, AuthorID: 361892.
190031, Russia, Saint Petersburg, 9 Moskovsky Prospekt
e-mail: balu1972@yandex.ru



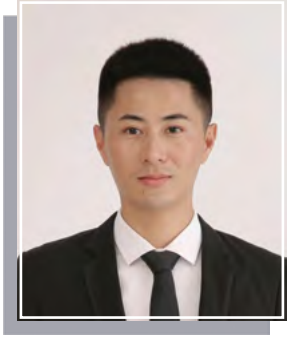
Даниил Романович Боковня
ФГАОУ ВО «Российский университет транспорта» (РУТ (МИИТ)), аспирант, SPIN-код: 9958-2003, AuthorID: 1309798.
127994, Россия, г. Москва, ул. Образцова, д. 9, стр. 9
e-mail: bokovnyadaniil@gmail.com

Daniil R. Bokovnya
Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "Russian University of Transport" (RUT (MIIT)), postgraduate student, SPIN-code: 9958-2003, AuthorID: 1309798.
127994, Russia, Moscow, Obraztsova Street, house 9, building 9
e-mail: bokovnyadaniil@gmail.com



Даутбай Якуббаевич Наженов
Каракалпакский государственный университет, доцент, доктор технических наук, Author ID: 57397598100, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9609-4042.
230121, Республика Узбекистан, Республика Каракалпакстан, г. Нукус, ул. Алтынкуль, д. 4/16
e-mail: dawitbaynajenov@gmail.com

Dautbaj J. Nazhenov
Karakalpak State University, Associate Professor, Doctor of Science in Engineering, Author ID: 57397598100, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9609-4042.
230121, Republic of Uzbekistan, Republic of Karakalpakstan, Nukus, 4/16 Altynkul Street
e-mail: dawitbaynajenov@gmail.com



Цун Тянь
Университет Цзилинь Тедао, доцент.
132299, Китай, провинция Цзилинь, г. Цзилинь, Юнцзи, экономическая зона развития, ул. Цзихуа Восточная, д. 1
e-mail: tiancong98@126.com

Cong Tian
Jilin Tiedao University, Associate Professor.
132299, China, Jilin Province, Jilin City, Yongji Economic Development Zone, Jihua East Road, No. 1
e-mail: tiancong98@126.com

Аннотация.

В статье рассматривается влияние Великого шёлкового пути на логистику, экономику и социальную сферу древнего мира. Анализируется развитие и стагнация средневековых государств, которые были связаны с данным торговым маршрутом, а также оцениваются перспективы развития различных вариаций «Нового шёлкового пути».

Ключевые слова.

Логистика, экономика, цепочки поставок, международный транспортный коридор.

Abstract.

The article examines the influence of the Great Silk Road on the logistics, economy, and social sphere of the ancient world. It analyzes the development and stagnation of medieval states connected by this trade route and assesses the prospects for the development of various versions of the "New Silk Road."

Keywords.

Logistics, economy, supply chains, international transport corridor.

Введение

Данное исследование основано на материалах, опубликованных в работах [1–22]. Великий шёлковый путь – торговая артерия, которая связывала Восток и Запад. Однако устойчивое прямое взаимодействие европейских торговых центров и Китая сформировалось значительно позже появления первых цепочек обмена: на ранних этапах китайские товары распространялись через систему посреднических торговых связей между Центральной Азией, Ближним Востоком и Европой [10; 15; 18; 20]. На протяжении многих столетий характер этих связей определялся географическими условиями, политической обстановкой и возможностями транспорта. Объектом исследования выступают международные торгово-логистические связи между Восточной Азией и Европой, а предметом – изменение организации и эффективности маршрутов, обеспечивающих такие связи. Цель исследования состоит в прослеживании эволюции логистических цепочек от Великого шёлкового пути к современным сухопутным и морским транспортным коридорам. В работе использованы историко-сравнительный метод, анализ научных и статистических источников, а также сопоставление количественных показателей транспортных маршрутов. Предполагается, что устойчивость международного транспортного коридора определяется не только протяжённостью и стоимостью перевозки, но и сочетанием пропускной способности, навигационных условий, безопасности и возможности адаптации к изменению внешней среды.

Основная часть

Логистика древнего Китая. Несмотря на изоляцию, товары из Китая оказывались в Европе ещё 3000 лет назад. Китайские ткани попадали в качестве дани, выкупа или подарков кочевым племенам, живущим по соседству. Например, хуну, которые позже стали известны в Европе как гуны, торговали с западными соседями скифами, а скифы с греческими колониями на побережье Чёрного моря, рис. 1.

За счёт такой международной мультимодальной логистической системы китайские товары доставлялись до потреби-



Рисунок 1. Схема транзита товаров из Китая в Европу

*Источник: составлено авторами

телей в Европе, причём, сами европейцы не догадывались о месте происхождения продукции [12].

Прямые контакты между цивилизациями Запада и Востока активизировались только во II веке до н.э. Китайские подданые с зарубежной дипломатической миссией отправились на запад в поиске союзников для борьбы с кочевниками и обнаружили государство Давань в Ферганской долине. Китай хотел приобрести у среднеазиатской страны коней, которые были по всем параметрам лучше китайских, но правитель Давани отказался от предложения восточных соседей. В результате неудачных переговоров, в 104 году до н.э. началась «война за небесных коней», в которой Китай одержал победу и стал получать лучших коней от проигравшей стороны по итогам заключенного мирного договора. После окончания войны, из Китая на Запад был открыт торговый путь, который будет действовать полтора тысячелетия – Великий шёлковый путь [15; 20].

Логистическая структура древнего международного торгового пути. Великий шёлковый путь никогда не существовал как единый торговый маршрут. Он состоял из сети связанных между собой караванных путей, протяжённостью от 6 до 10 тысяч километров. Самым большим препятствием на пути торговцев являлась пустыня Такла-Макан, расположенная на Кашгарской равнине на территории нынешнего Синьцзян-Уйгурского автономного района Китайской Народной Республики. Из-за суровых климатических условий торговые маршруты огибали пустыню с двух сторон. Северная ветвь шла через Хамийский и Турфанский оазисы, а южная через Лобнорскую котловину. Оба маршрута сливались в городе Кашгар, рис. 2.

Из Кашгара торговый маршрут следовал через Мерв и Герат до территории Ирана, откуда товары доставлялись до Восточного Средиземноморья. Расстояние между крайними точками Великого шёлкового пути – Венецией и Пекином, составляет более 12 тысяч километров, рис. 3. Чтобы пройти весь этот путь на верблюдах, понабилось бы более полугода, однако на столь большие расстояния караваны по Великому шёлковому пути не ходили [21].

Торговля осуществлялась от оазиса к оазису, где товары перегружали на других верблюдов, и уже другие путешественники, знакомые с местностью, совершали следующий отрезок этого пути. Купцы всегда путешествовали вооружёнными, охрану предоставляли города, которые были расположены на пути следования каравана. На расстоянии дневного перехода, от 60 до 100 километров располагались караван-сараи. Пик строительства этих дорожных станций пришёлся на период с XII по XV века. Караван-сарай включал в себя вы-



Рисунок 2. Северный и южный обходы пустыни Такла-Макан

*Источник: составлено авторами



Рисунок 3. Маршрут Великого шёлкового пути

*Источник: составлено авторами

сокие стены для защиты, внутренний двор, комнаты для путешественников, кузницу и колодец. Параллельно сухопутному действовал и морской шёлковый путь. Начиная с VIII века н.э., арабские суда заходили в порты Китая, а китайские в Персидский залив [18].

Товарная структура Великого шёлкового пути. Сделки в рамках торговли на древнем логистическом маршруте в основном совершались на бартерной основе. В XIII–XV веках, во время своего максимального расцвета, шёлковый путь славился безопасностью и скромными пошлинами, которые составляли 3% от стоимости товара, но даже 3% от стоимости грузовой единицы, загруженной шёлком – это целое состояние. Из-за монополии на производство и дорогостоящей логистики, стоимость шёлка в Европе превышала стоимость золота. Также по маршруту перевозились и другие товары. Самыми распространёнными являлись скот и зерно, но они обычно доставлялись на небольшие расстояния между соседними городами. Но основной доход приносили высокомаржинальные товары. Помимо шёлка, перевозили золото, слоновую кость, фарфор, бумагу и драгоценные

камни. Также по великому шёлковому пути регулярно перегоняли караваны рабов[1].

Угасание и реинкарнация древнего транспортного коридора. Последними, кто контролировал Великий шёлковый путь, были монголы. С распадом империи Чингисхана начинается и закат этой торговой магистрали. Сухопутные дороги в центре Азии стали небезопасными, а морской путь между Восточной Азией и Европой становился более предпочтительным в связи с развитием технологий кораблестроения и новыми географическими открытиями. После открытия морского пути из Европы в Индию товары массово стали доставлять по морю без посредников. Также морской путь позволил увеличить объёмы перевозимой продукции. По Великому шёлковому пути проходило примерно 1000 тонн груза в год, а морской маршрут увеличил объемы перевозок в сотни раз, только арабский флот мог обеспечить грузопоток в 80 тысяч тонн. Из-за увеличения объёмов стоимость в пересчёте на единицу товара снизилась в 10–20 раз. В результате смены географического вектора международной логистики шёлковый путь стал приходить в упадок. Вместе с ним в упадок пришли все государства Средней Азии, которые жили за счёт транзитной торговли.

В последние годы словосочетание «шёлковый путь» стало чаще фигурировать в прессе, научных журналах и сфере бизнеса и логистики. В 2013 году председатель Китайской Народной Республики Си Цзиньпин объявил о новом проекте «Один пояс - один путь». Он предложил объединить сухопутные и морской торговые пути, чтобы быстро и недорого доставлять товары в страны Юго-Восточной Азии, Европы, Африки и на Ближний Восток. Создание международного транспортного коридора масштабов, сопоставимых с Великим шёлковым принесёт выгоду всем государствам, участвующим в проекте. Китай приобретёт легкий доступ к ресурсам, необходимым для промышленности страны, Европа получит ещё более низкую конечную стоимость на товары из Поднебесной, страны-транзитёры получат дивиденды за счёт создания новых рабочих мест [1; 4; 5; 9; 16]. В рамках сухопутного пути планируется создание нескольких коридоров с участием железнодорожного транспорта. В частности, локальные: Китай-Индия, Китай-Юго-Восточная Азия, Китай-Пакистан. Один из глобальных железнодорожных коридоров должен пройти, как и древний шёлковый путь, через страны Средней Азии [3; 6; 8; 11; 17; 19]. По планам правительства Китая, возрождённый шёлковый путь пройдёт южнее, минуя Россию. Реализация проекта подразумевает создание железнодорожной магистрали, трубопроводов и другой инфраструктуры в регионах, участвующих в проекте.

Ледяной шёлковый путь. Несмотря на то, что Российская Федерация, практически не задействована в сухопутных логистических маршрутах, она играет ключевую роль в новом проекте, связывающем Восток с Западом. Помимо участия в развитии коридора Китай – Монголия – Россия и транспортного Евразийского коридора, проходящий через Казахстан, Россию и Беларусь, одним из перспективных проектов является включение в описанную выше глобальную транспортную систему активно развивающегося водного коридора – Северного морского пути. Полярный шёлковый путь проходит через Северный Ледовитый океан[2] [14].

Развитие Северного морского пути расширяет набор вариантов морского сообщения между Восточной Азией и Европой. 15 августа 2026 года из порта Нинбо-Чжоушань отправилось судно Dubai Tower, положив начало регулярной сезонной контейнерной линии China – Europe Arctic Express. Маршрут проходит по Северному морскому пути и предусматривает заходы, в частности, в Феликстоу, Роттердам, Гамбург и Гдыню[3]. Одновременно растёт фактическая загрузка СМП: по данным Госкорпо-

1 Тайны Чапман. Караван несчастий. Телеканал «РЕН ТВ» // URL: https://rutube.ru/video/462c4c17874ade8f160613d4f171076c/ (дата обращения: 27.08.2026)

2 Правительство Российской Федерации. План развития Северного морского пути на период до 2035 года: утв. распоряжением Правительства РФ от 1 августа 2022 г. № 2115-р. // URL: https://static.government.ru/media/files/StA6ySKbBceANLRA6V2sF6wbOKSyxNzw.pdf (дата обращения: 23.09.2026)

3 Синьхуа. Китайско-европейский арктический морской маршрут переходит на регулярное еженедельное сообщение. — 16.08.2026. // URL: https://english.news.cn/20260816/a1ce9afffff4e4e76b95cbbce384883d7/c.html (дата обращения: 27.09.2026)



Рисунок 4. Схема сравнения Южного и Северного морского пути

*Источник: составлено авторами

рации «Росатом»[4], в 2025 году объём транзитных грузов достиг 3,2 млн т, а количество транзитных контейнерных рейсов составило 24 против 14 в 2024 году. О развитии Северного морского пути было объявлено в 2011 году, тогда европейские страны скептически относились к идее Российской Федерации. В настоящее время его развитие сопровождается расширением портовой и ледокольной инфраструктуры. В декабре 2025 года в акватории СМП впервые одновременно функционировали восемь атомных ледоколов[5]. Этот показатель отражает масштаб ледокольного обеспечения, необходимого для поддержания судоходства в сложных условиях. На северном побережье Российской Федерации развивается портовая инфраструктура в районах Дудинки, Певека, Ямала, Мурманска и Таймыра.

Большим преимуществом Северного морского пути на отдельных направлениях является сокращение расстояния между портами Восточной Азии и Северной Европы, рис. 4. Для единой пары Шанхай – Роттердам, рассматриваемой в сравнительном исследовании Paulauskas V. и Paulauskas D. [13], протяжённость СМП составляет 9000 морских миль против 10 800 морских миль через Суэцкий канал, то есть на 16,7 % меньше, табл. 1. Однако расчётное время непрерывного следования в принятой авторами модели составляет 29 суток по СМП против 27 суток через Суэцкий канал. Это связано с тем, что около 2500 морских миль северного маршрута приходятся на участок с ограничением скорости до 8 узлов, тогда как на основной части обоих маршрутов принята скорость 17 узлов [13]. По той же расчётной модели базовая стоимость перевозки составляет 2300 евро за контейнер для СМП и 1500 евро для маршрута через Суэцкий канал; с учётом ледокольной доплаты 300 евро расчётная стоимость СМП достигает 2600 евро. Расход топлива составляет 3300 против 3050 т, а выбросы CO_2 – 11 000 против 9800 т соответственно [2; 13]. Таким образом, сокращение расстояния не приводит автоматически к пропорциональному сокращению времени и стоимости перевозки, результат зависит от конкретной пары портов, условий навигации и структуры затрат. Современные вероятностные расчёты для той же пары Шанхай – Роттердам также показывают, что при учёте сезонности, ледокольных сборов и страховых расходов сокращение расстояния само по себе не гарантирует экономического преимущества СМП [22].

4 Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом». Ключевые результаты деятельности Госкорпорации «Росатом» 2025. // URL: https://report.rosatom.ru/go/rosatom/go_rosatom_2025/rosatom_2025_key_results_ru.pdf (дата обращения 10.09.2026)

5 Вести Недели. Выпуск от 30.08.26. Телеканал «Россия 1» // URL: https://vkvideo.ru/video-118540783_456240863?ysclid=mthpkdlbvn602077317 (дата обращения: 31.08.2026)

Таблица 1

Сравнение маршрутов Шанхай – Роттердам по основным показателям

Показатель	Маршрут через Суэцкий канал	Северный морской путь	Отклонение СМП
Расстояние, мор. мили	10 800	9 000	−16,7 %
Участок с ограничением скорости, мор. мили	140	2 500	-
Скорость на основной части, узлы	17	17	0 %
Скорость на участке с ограничением, узлы	12	8	−33,3 %
Дополнительное время ожидания, ч	10	-	-
Расчётное время следования, суток	27	29	+7,4 %
Базовая стоимость, евро/контейнер	1 500	2 300	+53,3 %
Ледокольная доплата, евро/контейнер	-	300	-
Расчётная стоимость с доплатой, евро/контейнер	1 500	2 600	+73,3 %
Расход топлива, т	3 050	3 300	+8,2 %
Выбросы CO_2, т	9 800	11 000	+12,2 %
Допустимая осадка, м	18	12	−33,3 %

*Источник: составлено авторами на основе расчётной методики Paulauskas V., Paulauskas D. [13]

Расхождение между расчётным временем 27–29 суток и часто приводимой оценкой около 20 суток по СМП против примерно 40 суток по южному направлению связано с различием базы сравнения. Centre for High North Logistics зафиксировал фактический рейс Istanbul Bridge по маршруту Нинбо – Феликстоу продолжительностью 20 суток 22,5 часа, при этом для сопоставимого южного маршрута организация приводит около 27 суток при расчёте без потенциальных портовых заходов. Оценки 40–50 суток относятся уже к продолжительности коммерческого сервиса, в котором учитываются портовые заходы и связанные с ними задержки. Поэтому приведённые показатели характеризуют разные уровни сравнения и не противоречат друг другу[6].

Холодные климатические условия являются не только ограничивающим фактором, но и могут быть благоприятными для перевозки отдельных грузов, чувствительных к перегреву. При этом безопасность перевозки определяется не только температурой окружающей среды, но и характеристиками груза, упаковкой, режимом хранения и условиями эксплуатации. По данным о действующем арктическом сервисе 2026 года, к числу перевозимых грузов относятся энергонакопители, аккумуляторные батареи, фотоэлектрические модули и компоненты автомобилей на новых источниках энергии. Кроме того, в страны Старого Света доставляются автозапчасти и электроника, а в обратном направлении могут перевозиться древесина, минеральные удобрения и другие природные ресурсы. В 2026 году северный маршрут перешёл от единичного испытательного рейса к регулярному сезонному сервису.

Заключение

Проведённый анализ показывает, что развитие международных торгово-логистических маршрутов непосредственно связано с изменением структуры мировой экономики, направлений внешней торговли и условий перемещения товаров между основными центрами производства и потребления [7]. Великий шёлковый путь на протяжении длительного периода обеспечивал взаимодействие государств Востока и Запада, однако изменение экономической географии торговли, развитие мореплавания и появление более эффективных способов доставки постепенно снизили его значение. Таким образом, востребованность транспортного маршрута не является постоянной и определяется соответствием его характеристик текущим условиям мировой торговли. Современные проекты «Нового шёлкового пути» также

6 Центр логистики Крайнего Севера. Контейнеровоз «Istanbul Bridge» в международном транзитном рейсе по Северному морскому пути. — 2025. // URL: https://chnl.no/news/container-ship-istanbul-bridge-on-international-transit-voyage-via-the-nsr/ (дата обращения: 23.09.2026)

развиваются под воздействием изменения торговых потоков, расширения транспортной инфраструктуры и формирования новых логистических связей между странами Евразии.

Сопоставление современных маршрутов показывает, что выбор направления перевозки определяется совокупностью факторов, а не только протяжённостью пути. В расчётной модели для одной и той же пары портов Шанхай – Роттердам расстояние по Северному морскому пути составляет 9000 морских миль против 10800 морских миль через Суэцкий канал, то есть сокращается на 16,7 %. Вместе с тем расчётное время непрерывного следования по СМП составляет 29 суток против 27 суток по южному маршруту. Кроме того, в рассматриваемой модели расчётная стоимость перевозки с учётом ледокольной доплаты выше по СМП – 2600 евро против 1500 евро за контейнер. Расход топлива и расчётные выбросы CO_2 также оказываются несколько выше. Это показывает, что сокращение расстояния само по себе не гарантирует снижения времени и стоимости доставки: на результат влияют ледовые условия, ограничения скорости, необходимость ледокольного сопровождения и другие особенности организации арктического сообщения.

В то же время фактические коммерческие рейсы демонстрируют иной результат. Международный контейнерный транзит из Китая в Европу по СМП в 2025 г. был выполнен примерно за 20 суток, тогда как продолжительность перевозки по южному направлению в отдельных оценках достигала около 40 суток. Различие между этими показателями связано с тем, что расчётное время морского перехода и продолжительность фактического коммерческого сервиса характеризуют разные этапы перевозочного процесса и могут учитывать различный состав портовых и операционных операций. Следовательно, сравнительный анализ не позволяет рассматривать СМП как безусловно более быстрый или более дешёвый маршрут во всех случаях. Его эффективность зависит от конкретной пары портов, сезона, ледовой обстановки, характеристик судна, условий ледокольного обеспечения, стоимости перевозки и организации сервиса.

Отдельное значение при этом имеет геополитический фактор. История Великого шёлкового пути показывает, что изменение политической обстановки, уровня безопасности и отношений между государствами способно как поддерживать функционирование транспортного коридора, так и ускорять его упадок. Аналогичная зависимость сохраняется и для современных маршрутов. Обострение ситуации в районах традиционных морских коридоров, ограничения транзита, изменение внешнеторговых связей и усиление требований к устойчивости цепочек поставок повышают интерес к альтернативным направлениям, включая Северный морской путь. В результате конкурентоспособность транспортного коридора формируется не только его расстоянием и экономическими параметрами, но и совокупностью политических, инфраструктурных и технологических условий.

Таким образом, развитие глобальных торгово-логистических связей представляет собой постоянный процесс перераспределения грузопотоков между маршрутами. Опыт Великого шёлкового пути и современное развитие СМП показывают, что транспортный коридор сохраняет востребованность до тех пор, пока его характеристики соответствуют потребностям мировой экономики и условиям международной торговли. Изменение экономических центров, структуры грузопотоков, стоимости перевозок, инфраструктурных возможностей и геополитической обстановки способно изменить направление этих потоков и, соответственно, повысить или снизить роль конкретного маршрута в мировой транспортной системе.

Список источников:

1. Бракман С., Франкопан П., Гарретсен Х., ван Марревейк К. Новые шёлковые пути: введение в инициативу Китая "Пояс и путь" // Кембриджский журнал регионов, экономики и общества. 2019. Т. 12, № 1. С. 3-16.
2. Вань Ч., Гэ Ц., Чэнь Ц. Потенциал энергосбережения и анализ экономической целесообразности арктического маршрута между Шанхаем и Роттердамом: исследование крупнейшего китайского оператора контейнерных морских грузоперевозок // Устойчивое развитие. 2018. Т. 10, № 4. - Ст. 921. С. 1-13.
3. Вардомский Л.Б. О динамике транзитных перевозок стран ЕАЭС / Л.Б. Вардомский // Мир перемен. 2018. № 2. С. 161-173. EDN: XQMYRV
4. Вардомский Л.Б. Ensuring coherence between China's "Belt and Road" initiative and Eurasian Economic Union Project // Общество и экономика. 2024. № 7-8. С. 112-126. DOI: 10.31857/S0207367624070088 EDN: AZRVNV
5. Всемирный банк. Экономика "Пояса и пути": возможности и риски транспортных коридоров. - Вашингтон, округ Колумбия: Всемирный банк, 2019. - 162 с.
6. Зоидов К.Х., Медков А.А., Зоидов З.К. Государственно-частное партнерство - основа стабильности, развития и экономической безопасности транспортно-транзитной системы России: монография / К.Х. Зоидов, А.А. Медков, З.К. Зоидов. - Москва; Душанбе: ИПР РАН, 2016. - 222 с.
7. Зотов В.Б. Территориальное управление: методология, теория, практика: монография. - М.: ИМ-Информ, 1998. - 320 с.
8. Зотов В.Б., Базиян К.Н. Проблемы развития государственно-частного партнерства в Российской Федерации // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2015. № 6. С. 25-27. EDN: VBGZCJ
9. Зотов В.Б., Терехова К.О. Краткий анализ практик государственно-частного партнерства в городах // Вестник МИРБИС. 2022. № 3 (31). С. 41-46. DOI: 10.25634/MIRBIS.2022.3.4 EDN: TDCRFZ
10. Лю С. Великий шёлковый путь в мировой истории / С. Лю. - Нью-Йорк: Издательство Оксфордского университета, 2010. - 154 с.
11. Назарко Я., Кузьмич К. А., Черевич-Филипович К. Новый шёлковый путь - анализ потенциала новых евразийских транспортных коридоров // Управление бизнесом. 2016. С. 415-421.
12. Одесс В.И. Проблемы России по формированию транзитной транспортной и финансовой логистики на примере Великого шелкового пути // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. 2015. № 1. С. 169-170. EDN: TKGRBL
13. Паулаускас В., Паулаускас Д. Сравнительные исследования основных морских маршрутов // Прикладные науки. 2024. Т. 14, № 15. Ст. 6437. С. 1-18.
14. Прёйн Й.Ф.Й., ван Хассел Э. Влияние включения Северного морского пути в инициативу "Пояс и путь" для Европы: подход на основе цепочки затрат // Междисциплинарные перспективы транспортных исследований. 2022. Т. 15. Ст. 100659. С. 1-12.
15. Ртвеладзе Э.В. Великий шелковый путь: древность и раннее средневековье: энциклопедический справочник / Э.В. Ртвеладзе. - Ташкент: Узбекистон миллий энциклопедияси, 1999. - 278 с.
16. Строганов А.О. Новый шелковый путь: вызов российской логистике // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2016. Т. 5, № 4 (17). С. 358-362. EDN: XXDAPF
17. Тураева М.О. Транспортно-инфраструктурные проекты в Евразии / М.О. Тураева // Мир перемен. 2016. № 1. С. 127-135. EDN: VSDIDV
18. Франкопан П. Шёлковые пути: новая история мира / П. Франкопан. - Лондон: Bloomsbury Publishing, 2015. - 656 с.
19. Хаазис Х.-Д., Ду Ц., Сунь С. Логистические проблемы вдоль новых шёлковых путей // Динамика в логистике / под ред. М. Фрайтага, Х. Котцаба, Н. Мегова. - Шам: Springer, 2021. - С. 295-307.
20. Хансен В. Шёлковый путь: новая история / В. Хансен. - Нью-Йорк: Издательство Оксфордского университета, 2012. - 304 с.
21. Цветков В.А., Зоидов К.Х., Медков А.А., Зоидов З.К. Моделирование процессов сопряжения и инновационного развития транспортно-транзитных систем России и стран Западной и Южной Азии: монография / В.А. Цветков, К.Х. Зоидов, А.А. Медков, З.К. Зоидов; под ред. В.А. Цветкова, К.Х. Зоидова; Российская академия наук, Институт проблем рынка РАН. - Москва: ИПР РАН; Душанбе: [б. и.], 2017. - 475 с. ISBN: 978-5-9500632-4-4 EDN: XSYEVF
22. Шин Х., Ким С. Вероятностные пороговые условия конкурентоспособности Северного морского пути по затратам: сценарное сравнение с маршрутом через Суэцкий канал // Будущий транспорт. 2026. Т. 6, № 4. Ст. 168. С. 1-21.

References:

1. Brakman S., Francopoulo P., Garretsen H., van Marrewijk C. New Silk Roads: An Introduction to China's Belt and Road Initiative // Cambridge Journal of Regions, Economy and Society. 2019. Vol. 12, No. 1. P. 3–16.
2. Wan W., Ge J., Chen C. Energy-Saving Potential and Economic Feasibility Analysis of the Arctic Route between Shanghai and Rotterdam: A Study of China's Largest Container Shipping Operator // Sustainability. 2018. Vol. 10, No. 4. Art. 921. P. 1–13.
3. Vardomsky L.B. On the Dynamics of Transit Transportation in EAEU Countries / L.B. Vardomsky // Mir Peremen. 2018. No. 2. P. 161–173. EDN: XQMYRV
4. Vardomsky L.B. Ensuring Coherence between China's "Belt and Road" Initiative and the Eurasian Economic Union Project // Society and Economy. 2024. No. 7–8. P. 112–126. DOI: 10.31857/S0207367624070088 EDN: AZRVNV
5. World Bank. Belt and Road Economics: Opportunities and Risks of Transport Corridors. – Washington, DC: World Bank, 2019. – 162 p.
6. Zoidov K.Kh., Medkov A.A., Zoidov Z.K. Public-Private Partnership: The Foundation of Stability, Development, and Economic Security of Russia's Transport and Transit System: A Monograph / K.Kh. Zoidov, A.A. Medkov, Z.K. Zoidov. – Moscow; Dushanbe: IPR RAS, 2016. – 222 p.
7. Zotov V.B. Territorial Administration: Methodology, Theory, and Practice: A Monograph. – Moscow: IM-Inform, 1998. – 320 p.
8. Zotov V.B., Baziyan K.N. Issues in the Development of Public-Private Partnerships in the Russian Federation // Economics, Statistics and Informatics. Bulletin of the UMO. 2015. No. 6. P. 25–27. EDN: VBGZCJ
9. Zotov V.B., Terekhova K.O. A Brief Analysis of Public-Private Partnership Practices in Cities // MIRBIS Bulletin. 2022. No. 3 (31). P. 41–46. DOI: 10.25634/MIRBIS.2022.3.4 EDN: TDCRFZ
10. Liu X. The Silk Road in World History / X. Liu. – New York: Oxford University Press, 2010. – 154 p.
11. Nazarko J., Kuźmič K.A., Cherevich-Filipovich K. The New Silk Road: An Analysis of the Potential of New Eurasian Transport Corridors // Business Management. 2016. P. 415–421.
12. Odess V.I. Russia's challenges in establishing transit transport and financial logistics: the example of the Great Silk Road // Business in Law. Economic and Legal Journal. 2015. No. 1. P. 169-170. EDN: TKGRBL
13. Paulauskas V., Paulauskas D. Comparative studies of major maritime routes // Applied Sciences. 2024. Vol. 14, No. 15. Art. 6437. P. 1-18.
14. Proyn J.F.J., van Hassel E. The impact of including the Northern Sea Route in the Belt and Road Initiative for Europe: a cost-chain approach // Interdisciplinary Perspectives on Transportation Research. 2022. Vol. 15. Art. 100659. P. 1-12.
15. Rtveladze E.V. The Great Silk Road: Antiquity and the Early Middle Ages: An Encyclopedic Reference Book / E.V. Rtveladze. – Tashkent: Uzbekistan Milliy Entsiklopediyasi, 1999. – 278 p.
16. Stroganov A.O. The New Silk Road: A challenge for Russian logistics // Azimuth of Scientific Research: Economics and Management. 2016. Vol. 5, No. 4 (17). P. 358-362. EDN: XXDAPF
17. Turaeva M.O. Transport and infrastructure projects in Eurasia / M.O. Turaeva // Mir Peremen (World of Changes). 2016. No. 1. P. 127-135. EDN: VSDIDV
18. Frankopan P. The Silk Roads: A New History of the World / P. Frankopan. – London: Bloomsbury Publishing, 2015. – 656 p.
19. Haasis H.-D., Du D., Sun S. Logistics Challenges Along the New Silk Roads // Dynamics in Logistics / ed. by M. Freitag, H. Kotzab, N. Megow. – Cham: Springer, 2021. – P. 295–307.
20. Hansen V. The Silk Road: A New History / V. Hansen. – New York: Oxford University Press, 2012. – 304 p.
21. Tsvetkov V.A., Zoidov K.Kh., Medkov A.A., Zoidov Z.K. Modeling the Processes of Integration and Innovative Development of Transport-Transit Systems of Russia and the Countries of West and South Asia: Monograph / V.A. Tsvetkov, K.Kh. Zoidov, A.A. Medkov, Z.K. Zoidov; ed. by V.A. Tsvetkov, K.Kh. Zoidov; Russian Academy of Sciences, Institute of Market Problems of the RAS. – Moscow: IPR RAS; Dushanbe: [s.n.], 2017. – 475 p. ISBN: 978-5-9500632-4-4 EDN: XSYEVF
22. Shin H., Kim S. Probabilistic Threshold Conditions for the Cost Competitiveness of the Northern Sea Route: A Scenario-Based Comparison with the Suez Canal Route // Future Transport. 2026. T. 6, No. 4. Art. 168. pp. 1-21.

Статья поступила в редакцию 10.09.2026; принята к публикации 10.10.2026

Научный информационно-аналитический журнал
МУНИЦИПАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ

УДК 338.26
DOI: 10.52176/2304831X_2026_05_255
EDN: https://elibrary.ru/xvvtot

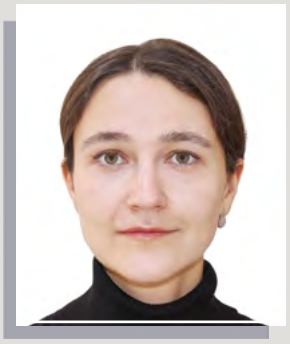
Декомпозиция стратегических ориентиров на проектные цели высокотехнологичных компаний

Decomposition of strategic priorities into project goals of high-tech companies



Ольга Федоровна Малашкина
Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, кандидат экономических наук, доцент кафедры механики и процессов управления Инженерной академии, ORCID ID: 0009-0008-6995-4407; Researcher ID: KEI-4102-2024; SPIN-код: 5173-7767; Scopus AuthorID: 1072427
117198, Россия, г. Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 6
e-mail: malashkina-of@rudn.ru

Olga F. Malashkina
Peoples' Friendship University of Russia, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Mechanics and Control Processes of Engineering Academy, ORCID ID: 0009-0008-6995-4407; Researcher ID: KEI-4102-2024; SPIN-code: 5173-7767; Scopus AuthorID: 1072427
Miklukho Maklaya st. 6, Moscow, Russia, 117198
e-mail: malashkina-of@rudn.ru



Дарья Евгеньевна Грибкова
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», ведущий эксперт, аспирант, ORCID ID: 0009-0007-6305-6342;
ResearcherID: D-4994-2017; Scopus AuthorID: 57427662300
101000, Россия, г. Москва, ул. Мясницкая, д. 11
e-mail: dgribkova@hse.ru

Daria E. Gribkova
National Research University Higher School of Economics, Leading Expert, PhD Student, ORCID ID: 0009-0007-6305-6342;
ResearcherID: D-4994-2017; Scopus AuthorID: 57427662300
Myasnitskaya st. 11, Moscow, Russia, 101000
e-mail: dgribkova@hse.ru

© Малашкина О.Ф., Грибкова Д.Е., Мильшина Ю.В., Карасев О.И., Масленникова Е.В., 2026



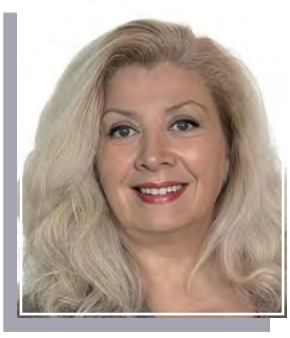
Юлия Владимировна Мильшина
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», старший научный сотрудник, заместитель директора Международного научно-образовательного Форсайт-центра, кандидат экономических наук, ORCID ID: 0000-0002-7603-2602; ResearcherID: K-9598-2015; SPIN-код: 5559-8025; Scopus AuthorID: 57197787854
101000, Россия, г. Москва, ул. Мясницкая, д. 11
e-mail: ymilshina@hse.ru

Yulia V. Milshina
National Research University Higher School of Economics, Senior Research Fellow, Deputy Director of the International Research and Educational Foresight Centre, PhD in Economics, ORCID ID: 0000-0002-7603-2602; ResearcherID: K-9598-2015; SPIN-code: 5559-8025; Scopus AuthorID: 57197787854
Myasnitskaya st. 11, Moscow, Russia, 101000
e-mail: ymilshina@hse.ru



Олег Игоревич Карасев
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», директор по научным проектам, кандидат экономических наук, доцент, ORCID ID: 0000-0002-1644-1455; ResearcherID: O-3129-2013; SPIN-код: 6176-9411; Scopus AuthorID: 54895674700
101000, Россия, г. Москва, ул. Мясницкая, д. 20
e-mail: oi.karasev@hse.ru

Oleg I. Karasev
National Research University Higher School of Economics, Director of Research Projects, PhD in Economics, Associate Professor, ORCID ID: 0000-0002-1644-1455; ResearcherID: O-3129-2013; SPIN-code: 6176-9411; Scopus AuthorID: 54895674700
Myasnitskaya st. 20, Moscow, Russia, 101000
e-mail: oi.karasev@hse.ru



Елена Викторовна Масленникова
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, ведущий научный сотрудник Центра технологий государственного управления, кандидат социологических наук, доцент, ORCID: 0000-0001-6291-0411, ResearcherID: N-3759-2018; SPIN-код: 7242-3587; Scopus AuthorID: 57216733917
Россия, 119571, Москва, пр-кт Вернадского, д. 82, стр. 1
e-mail: m_elena_v@mail.ru

Elena V. Maslennikova
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Leading Researcher of Center for Public Administration Technologies, PhD in Sociologi, Associate Professor, ORCID: 0000-0001-6291-0411, ResearcherID: N-3759-2018; SPIN-код: 7242-3587; Scopus AuthorID: 57216733917
Vernadsky ave. 82, bldg. 1, Moscow, Russia, 119571,
e-mail: m_elena_v@mail.ru).

Аннотация.

В условиях макроэкономической нестабильности и быстрой скорости технологических изменений перед высокотехнологичными компаниями стоит задача синхронизации стратегических целей различного масштаба. Специфика наукоемких разработок заключается в том, что макроуровневые ориентиры функционируют в иной логике, чем операционные проектные задачи, что затрудняет трансляцию стратегических приоритетов в измеримые проектные результаты. Актуальность работы обусловлена потребностью в преодолении институциональных и управленческих барьеров, среди которых: различие критериев эффективности на макро- и микроуровнях, низкая адаптивность проектного управления, а также разрыв между декларативными стратегиями и реальными управленческими практиками. Цель статьи – обосновать методический подход к трансляции национальных приоритетов в архитектуру корпоративных программ с фокусом на структурирование поисковых исследований и проектного целеполагания, в котором методология долгосрочного прогнозирования и форсайта выступает эффективным инструментом перевода стратегических абстракций в измеримые проектные задачи. Применение инструментов форсайта на уровне стратегического планирования (анализ глобальных, национальных и отраслевых трендов, наиболее перспективных рынков, продуктов и технологий, сценарная проработка векторов развития, технологические дорожные карты, экспертные сессии и др.) позволяет декомпозировать стратегические ориентиры в операционные решения поисковых и инновационных программ с закрепленной ответственностью. Предлагаемый подход масштабируем на межведомственный уровень и может служить основой для тиражирования практик структурирования поисковых и инновационных программ в различных отраслях промышленности.

Ключевые слова.

Стратегическое планирование, декомпозиция целей, поисковые исследования, высокотехнологичные компании, проектное управление, форсайт-анализ, национальные приоритеты.

Abstract.

In the context of macroeconomic instability and rapid technological change, high-tech companies face the challenge of synchronizing strategic goals of varying scales. A specific feature of knowledge-intensive development is that macro-level benchmarks operate within a different logic than operational project objectives, complicating the translation of strategic priorities into measurable project results. The relevance of this work stems from the need to overcome institutional and managerial barriers, including: differences in performance criteria at the macro- and micro-levels, the low adaptability of project management, and the gap between declarative strategies and actual management practices. The purpose of this article is to substantiate a methodological approach to translating national priorities into corporate program architecture with a focus on structuring exploratory research and project goal-setting, in which long-term forecasting and foresight methodology serves as a convenient tool for translating strategic abstractions into measurable project objectives. The use of foresight tools at the strategic planning level (analysis of global, national, and industry trends, the most promising markets, products, and technologies, scenario development of development vectors, technology roadmaps, expert sessions, etc.) enables the decomposition of strategic guidelines into operational decisions for exploratory and innovation programs with assigned responsibilities. The proposed approach is scalable to the interdepartmental level and can serve as a basis for replicating practices for structuring search and innovation programs in various industries.

Keywords.

Strategic planning, goal decomposition, exploratory research, high-tech companies, project management, cooperative chains, foresight analysis, matrix structure, national priorities, innovative programming.

Введение

Актуальной задачей государственного стратегического планирования сегодня является выстраивание моста между макроуровневыми ориентирами (национальными приоритетами научно-технологического развития, государственными программами в инновационной сфере) и задачами корпоративного планирования. Важность ее решения обусловлена ролью технологий в поиске ответов на современные вызовы развития и трансформационных изменений в экономике и обществе.1, 2 Корпоративный сектор является главным катализатором инновационных процессов, распространения и практического внедрения технологий. Отсутствие четкого понимания того, как верхнеуровневые цели и приоритеты конкретизируются в рамках бизнес-планирования и транслируются в конкретные операционные планы, затрудняет достижение целей не толь-

1 OECD The Innovation Imperative: Contributing to Productivity, Growth and WellBeing // URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-innovation-imperative_9789264239814-en.html (дата обращения: 15.07.2026)

2 OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2025: Driving Change in a Shifting Landscape // URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-2025_5fe57b90-en.html (дата обращения: 15.07.2026)

ко на корпоративном, но и на национальном уровнях.

В течение XX в. восприятие роли технологий в национальном развитии значительно изменилось. Если в послевоенный период государственная политика фокусировалась преимущественно на восстановлении промышленности и технологии рассматривались как драйвер этого процесса, то к концу столетия обострение системных проблем (социальных, демографических, экологических, энергетических и др.), усиление международной технологической конкуренции, высокая динамика технологического развития закрепили за наукой и технологиями статус основного источника социально-экономического развития, ключевого фактора в обеспечении национальной безопасности. Распространение концепции национальных инновационных систем [13; 22] способствовало тому, что многие страны сосредоточились на разработке и реализации целенаправленной политики по увеличению вклада науки, технологий и инноваций в экономические показатели и устойчивое развитие [16]. Модели «тройной спирали» ("triple helix") и «треугольника знаний» ("knowledge triangle") стали концептуальной рамкой для анализа и описания роли и взаимодействия ключевых субъектов национальных инновационных систем – государства, бизнеса и науки [12].

Изменение ожиданий от практического вклада науки и технологий в решение проблем развития повлияло на подходы к управлению НТР. Это проявилось, в частности, в том, что научно-технологическая политика стала рассматриваться как взаимосвязанная с политикой, реализуемой в других сферах, и в согласовании стратегий их развития, что на макроуровне выразилось в укрупнении направлений НТР и постановке широких приоритетов. Отмечается, что система критериев для определения приоритетов зависит от их типа и уровня, но обычно они достаточно широки и отражают вклад технологий в социально-экономическое развитие и имеющиеся возможности для их успешной реализации [27]. Приоритезация широко распространилось в мире как ключевой инструмент научно-технической политики, призванный поддерживать стратегическое планирование, управление и координацию при достижении основных социально-экономических целей [5; 8; 10; 27]. Однако на корпоративном уровне это привело к сложностям трансляции национальных приоритетов в архитектуру корпоративных программ.

В зарубежной и российской научной литературе подходы и методология выбора приоритетов, в частности, долгосрочное прогнозирование хорошо изучены [7; 11; 14; 18; 23; 24]. Эволюция государственной политики, направленной на развитие связей между наукой и бизнесом, соответствующие меры поддержки, широкий спектр программ по стимулированию корпоративных исследований и разработок (далее – ИР), в частности, инициативы по улучшению институциональной инфраструктуры для коммерциализации технологий, анализируются в ряде работ [2; 16; 17; 19].

Большой массив научной литературы посвящен применению долгосрочного прогнозирования и форсайта в корпоративной среде [9; 15; 25; 26; 28; 29]. Исторически методы форсайта впервые были институционализированы RAND Corporation в 1950-1960-х гг. для долгосрочного планирования и оценки технологических трендов в условиях неопределенности. Впоследствии эти наработки были адаптированы бизнесом, который первым в корпоративной среде проявил устойчивый интерес к операционализации прогнозов для стратегического управления (например, проект Year 2000 компании Royal Dutch Shell 1967 г., внедрение сценарного планирования в General Electric в 1971 г.).

Вместе с тем, меньше внимания уделено вопросам реализации приоритетов. Эксперты отмечают, что в исследованиях приоритезации в сфере госуправления НТР часто не учитываются многочисленные проблемы, связанные с преобразованием приоритетов в программы ИР и проекты на уровнях ниже – не только компаний, но и государственных организаций, «состыковкой» стратегических приоритетов, корпоративных проектов и задач поисковых исследований [8; 10; 20].

Одной из наиболее близких к исследуемой теме является работа, в которой анализируются пять масштабных проектов по определению приоритетов в области науки и техники и критически важных технологий, реализованных в России с 1995 г., с точки зрения ожидаемых и фактически достигнутых результатов [27]. Помимо методологических и организационных процедур отбора приоритетов, авторы акцентируют внимание на аспектах, связанных с вовлечением новых участников в процесс принятия решений и отсутствием согласованности между национальными приоритетами и интересами представителей реального сектора экономики. Несмотря на то, что первые проекты послужили отправной точкой для развития культуры национальных форсайт-исследований, авторы указывают на ряд недостатков их реализации. Так, при реализации первого проекта 1995-1996 гг. основной ожидаемый эффект – концентрация государственной финансовой поддержки на проектах и программах в приоритетных обла-

стях и развитие критических технологий – не был достигнут, в частности, из-за чрезмерно широкого охвата научно-технических областей, отсутствия критериев сопоставления рассматриваемых программ и технологий с фактическим спросом в реальном секторе.

Перечень приоритетных направлений, полученный по результатам проекта 2001 г., содержал меньшее число позиций – оно было сокращено с 70 до 52. Однако формулировки приоритетов остались весьма широкими. Методология их отбора основывалась на традиционном принципе «технологического толчка» ("technology push"), при котором оценка разработок акцентирует внимание в большей степени на возможностях их практической реализации, а не степени востребованности. В этом смысле показателен опыт следующего цикла проекта, проведенного в 2004-2005 гг., в котором впервые акцент был сделан на спрос со стороны реального сектора экономики. В диалог были вовлечены представители бизнес-сообщества, началась разработка паспортов критических технологий, которые включали подробное описание технологий, области применения, рынки, эффекты и механизмы внедрения.

К четвертому раунду 2009 г. ожидания от проекта по отбору приоритетных и технологических направлений выросли, – предполагалось, что определенные приоритеты послужат векторами развития науки и техники для всех уровней (федерального, регионального, отраслевого) национальной инновационной системы. Однако бизнес недостаточно учитывал их при планировании своих стратегий из-за отсутствия эффективных инструментов поддержки.

Реализация приоритетов, определенных в 2014-2015 гг., была затруднена отсутствием рабочих механизмов для вовлечения бизнеса в развитие основных технологических направлений. Поэтому компании реального сектора, даже при наличии определенных налоговых льгот, считали риски, связанные с инвестированием в НИОКР, слишком высокими. Это послужило стимулом для поиска новых подходов к определению приоритетов, в частности, в соответствии с необходимостью достижения основных социально-экономических целей и научно-технических направлений, способных внести существенный вклад в решение глобальных проблем.

Накопленный опыт показывает, что перечень приоритетов может стать действенным инструментом инновационной политики тогда, когда на этапе его подготовки оценена способность национальных инновационных систем ориентироваться на такие приоритеты, определены их потенциальные экономические эффекты, способность внести вклад в достижение важнейших целей развития, а также разработаны механизмы их практической реализации. В качестве такого механизма были предложены технологические дорожные карты, описывающие необходимые этапы жизненного цикла перспективных разработок.

В Стратегии научно-технологического развития России 2024 г. отмечаются негативные тенденции, напрямую связанные с декомпозицией стратегических ориентиров на проектные цели высокотехнологичных компаний: несогласованность приоритетов НТР и инструментов его поддержки на национальном, региональном, отраслевом и корпоративном уровнях; разомкнутость единого инновационного цикла проведения научных исследований, создания разработок и коммерциализации технологий; следование глобальным технологическим трендам без комплексного учета текущих и будущих запросов российской экономики и общества, отвечающих национальным интересам.[3]

Настоящее исследование закрывает пробел в академической литературе, связанный с исследованием разрыва между макроуровневыми стратегическими ориентирами и задачами корпоративного планирования в высокотехнологичном секторе и отсутствием методических решений и тиражируемых успешных кейсов по операционализации стратегических постановок в задачи поисковых НИОКР и др.

Основная часть

Анализ мировых практик многоуровневой декомпозиции стратегических ориентиров

Актуальность исследования механизмов трансляции макроуровневых стратегических ориентиров в задачи корпоративного планирования обусловлена устойчивым разрывом между целями технологического развития и реальными траекториями распределения ресурсов в НИОКР. Систематизация мировых практик многоуровневой декомпозиции стратегических приоритетов позволит выявить институциональные и управленческие механизмы, обеспечивающие согласованность национальных и отраслевых форсайтов, технологических дорожных карт и проектных портфелей компаний. Особое внимание уделяется не формальному наличию стратегических документов, а управленческим процедурам, превращающим абстрактные ориентиры в измеримые вехи, бюджеты и системы контроля.

3 Указ Президента Российской Федерации «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» от 28.02.2024 № 145. Официальный интернет-портал правовой информации. – 2024. // URL: http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=606500763 (дата обращения: 13.05.2026).

В международной практике операционализация стратегических приоритетов может быть эффективно реализована через каскадную модель «национальный/отраслевой форсайт – технологическая дорожная карта – корпоративный план внедрения инноваций». На первом этапе различные форсайт-процедуры (такие как сканирование горизонтов, экспертные опросы, форсайт-сессии, сценарное планирование, анализ больших данных) формируют картины вероятных технологических траекторий, выявляют критические разрывы и определяют приоритетные направления.

На втором этапе результаты трансформируются в технологические дорожные карты, где абстрактные направления конкретизируются через привязку к уровням технологической готовности (TRL), нормативно-техническим требованиям, ресурсным профилям. Третий этап предполагает адаптацию карт в корпоративные планы НИОКР. Ключевыми механизмами согласования выступают стандартизированные метрики прогресса (TRL, показатель эффективности затрат на единицу производительности, коэффициенты покрытия технологических компетенций), циклы верификации с обратной связью, позволяющие корректировать планы при отклонении фактических траекторий от прогнозных. Успешность декомпозиции напрямую зависит от зрелости проектного управления и институциональной среды, обеспечивающей прозрачность данных, распределение рисков и согласованность бюджетных циклов.

Одним из успешных кейсов применения подобной модели в мире являются международная технологическая дорожная карта для отрасли полупроводников (International Technology Roadmap for Semiconductors, ITRS, 1998-2015) и ее последующая версия – International Roadmap for Devices and Systems (IRDS), впервые опубликованная в 2017 г. ITRS представляла собой консенсусный документ, координирующий технологическое развитие через технические рабочие группы (TWG) с участием ведущих производителей (Intel, TSMC, Samsung), отраслевых ассоциаций (SEMI) и академических центров. Форсайт-цикл включал сканирование слабых сигналов (новые материалы, архитектурные сдвиги и др.); консенсусную верификацию прогнозных вех через технические рабочие группы; публикацию дорожных карт с привязкой к физическим и экономическим метрикам (плотность транзисторов, энергопотребление, себестоимость узла).

Методологическая база ITRS опиралась на структурированный экспертный консенсус и итеративную верификацию технологических траекторий; в поздних редакциях (2011-2015 гг.) и особенно в IRDS эти процедуры были дополнены элементами сценарного планирования и анализа взаимовлияний для учета неопределенности гетерогенной интеграции – модульной сборке систем из разнородных чиплетов и компонентов, где множественность технологических путей, стандартов упаковки и цепочек поставок делает линейное прогнозирование неэффективным. Общий масштаб экспертного вовлечения оценивается в сотни специалистов ежегодно, что обеспечивает репрезентативность и легитимность формируемых приоритетов.

Переход от ITRS к IRDS4 в 2016 г. отразил смену парадигмы форсайта: от линейного прогнозирования масштабирования к системному сценарному планированию гетерогенной интеграции (нейроморфные вычисления, чиплеты и др.).5 ITRS фокусировалась на линейном масштабировании CMOS-технологий в рамках закона Мура, предлагая единую траекторию уменьшения техпроцесса для монолитных систем-на-кристалле. Ее методология базировалась на детерминированном прогнозировании с четкими временными вехами. С переходом к IRDS концепция этого документа сменилась: вместо подхода «больше транзисторов» приоритет отдается «умной сборке» (chiplets, 2.5D/3D-упаковка), вместо единого сценария предлагаются множественные траектории (More-than-Moore, Beyond CMOS), включая нейроморфные, квантовые и фотонные вычисления.

Декомпозиция на корпоративном уровне происходит через синхронизацию капитальных затрат и поисковых исследований со слоями дорожной карты: компании планируют запуск пилотных линий и НИОКР за 3-5 лет до целевой вехи, используя карту как внешний валидатор инвестиционных гипотез. Ограничения практики включают высокую стоимость участия в консорциуме, риск инерционности при оценке прорывных технологий и зависимость от добровольного раскрытия коммерчески чувствительных данных. Институциональная специфика проявляется в высокой зрелости проектного управления участников, что позволяет минимизировать разрывы между стратегическим прогнозом и инвестиционными решениями.

В качестве еще одного примера эффективной декомпозиции можно привести европейскую практику (Европейский закон о чипах

4 What is the IRDS™? From Moore's Law to NTRS to ITRS to IRDS™ // URL: https://irds.ieee.org/?spm=a2ty_o01.29997173.0.0.83b455fbQUy4mn (дата обращения: 13.05.2026).

5 Heterogeneous Integration Roadmap // URL: https://www.semi.org/en/communities/heterogeneous_integration_roadmap (дата обращения: 13.05.2026).

(Regulation (EU) 2023/1781), которая предполагает итеративную проработку приоритетов через экспертные панели, детализацию вызовов через аналитические системы и формализацию проектных целей через привязку к измеримым индикаторам.6 Получатели статуса интегрированного объекта обязаны демонстрировать вклад в стратегические цели.

Целевой ориентир ЕС – достижение 20% доли мирового рынка производства передовых полупроводников к 2030 г., закреплен в Communication COM(2022) 45 и Regulation (EU) 2023/1781 как политический приоритет в рамках стратегии цифровой автономии.7 8 Разработка инициативы опиралась на аналитическую инфраструктуру ЕС, включая методологические подходы JRC Strategic Foresight Reports (2020, 2022)9 10, обеспечивающие сценарный анализ долгосрочных трендов, а также отраслевые технологические дорожные карты, подготовленные в рамках промышленного альянса по полупроводникам и предшествующих инициатив ECSEL JU11.

Трансляция стратегических приоритетов в исследовательские темы в ЕС исторически обеспечивалась механизмом Strategic Research and Innovation Agenda (SRIA), разрабатываемым в рамках совместных предприятий Horizon 2020, в частности, ECSEL JU (2014-2020). Данный документ, структурирующий макроуровневые ориентиры в конкретные рабочие пакеты и параметры конкурсов, функционирует как инструмент трансляции экспертного консенсуса и технологических дорожных карт в программное финансирование. Однако, как отмечается в нормативных актах, существующая исследовательская инфраструктура оказалась недостаточной для достижения целевых показателей 2030 г. в условиях кризиса цепочек поставок и необходимости ускоренного развертывания производственных мощностей. Это привело к необходимости создания специализированной структуры Chips Joint Undertaking (Regulation (EU) 2023/1781, которая сохраняет преемственность дорожных карт ECSEL/KDT, но смещает фокус на производственную кооперацию, стандартизацию и кризисное управление.

Национальная стратегия технологического развития Китая, включая инициативу Made in China 202512, разрабатывалась в контексте многолетней системы технологического форсайта, реализуемой Китайской академией инженерии (CAE) и Китайской ассоциацией науки и технологий (CAST) с конца 1990-х гг. [21]. Форсайт-исследования, которые становятся концептуально-методологическим ориентиром инициативы «Сделано в Китае», проводятся Китайской академией наук и носят название «Технологическое прогнозирование на 20 лет» (未来20年技术预见)13, определяют вектор ускоренной технологической трансформации на последующие десятилетия. Методология включает многоэтапные опросы с охватом тысяч экспертов, сценарное моделирование и приоритезацию направлений по критериям потенциального воздействия и готовности к коммерциализации.14

Результаты форсайта ложатся в основу отраслевых планов через иерархическую систему принятия решений, когда рекомендации экспертных панелей транслируются в документы Госсовета, затем формируются пятилетние планы и отраслевые программы, которые учитываются в стратегиях государственных компаний.15 Ключевыми механизмами операционализации выступают: система КПЭ для руководства государственных предприятий, привязанная к инновационным показателям; институционализированный трансфер технологий через сеть национальных высокотехнологичных зон, университетских технопарков и инкубаторов (так, например, на 2023 г. в Китае насчитывалось 139 национальных университетских научных пар-

6 Regulation – 2023/1781 – EN – EUR-Lex // URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1781 (дата обращения: 13.05.2026).
7 European Chips Act // URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/european-chips-act (дата обращения: 13.05.2026).
8 Chips Act | Updates, Compliance // URL: https://www.european-chips-act.com (дата обращения: 13.05.2026).
9 EU Competence Centre on Foresight. Strategic Foresight Reports // URL: https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/strategic-foresight-reports_en (дата обращения: 13.05.2026).
10 Strategic Foresight // URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategic-foresight_en (дата обращения: 13.05.2026).
11 European Chips Act: Staff Working document // URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/european-chips-act-staff-working-document (дата обращения: 13.05.2026).
12 国务院关于印发《中国制造2025》的通知// URL: https://www.gov.cn/zhengce/content/2015-05/19/content_9784.htm (дата обращения: 13.05.2026).
13 中国未来20年技术预见 // URL: http://www.casisd.cn/zkcg/ztyjbg/201610/t20161017_4680945.html (дата обращения: 13.05.2026).
14 Made in China 2025: Evaluating China's Performance // URL: https://www.uscc.gov/research/made-china-2025-evaluating-chinas-performance (дата обращения: 13.05.2026).
15 OECD Reviews of Innovation Policy China // URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-reviews-of-innovation-policy-china_9789264039643-en.html (дата обращения: 13.05.2026).

ков (国家大学科技园)16); политика открытых инноваций, привлекаемых на конкурсной основе, например, открытые конкурсы на выполнение НИОКР, пилотные зоны (试点) для апробации регуляторных послаблений, а также механизм «Jiebang Guashuai» (揭榜挂帅), позволяющий открыто объявлять технологические вызовы и привлекать внешних исполнителей под конкретные метрики и сроки17.

Финансирование приоритетных направлений осуществляется через целевые фонды, включая National Integrated Circuit Fund (47,5 млрд долл. совокупных инвестиций)18, а мониторинг – через централизованные платформы отчетности.19 При этом существуют и институциональные ограничения: жесткость плановых показателей может стимулировать количественное выполнение КПЭ в ущерб качеству поисковых исследований, а конкуренция между регионами – вести к дублированию инфраструктурных проектов при слабой горизонтальной координации.

Сопоставление рассмотренных кейсов демонстрирует, что эффективность многоуровневой декомпозиции определяется не наличием стратегических документов, а качеством институционализированных прогнозных циклов (на базе форсайта) и зрелостью проектного управления. Так, ITRS/IRDS опирался на консенсусный отраслевой форсайт с регулярной экспертной верификацией через технические рабочие группы; EU Chips Act использует экосистемную аналитику (JRC, промышленные платформы) для формирования регуляторно-финансовых инструментов, хотя прямая нормативная привязка к форсайт-раундам в тексте регламента не закреплена. Китайская модель базируется на государственно-управляемом национальном форсайте с жесткой административной привязкой результатов к портфельным мандатам и системе КПЭ государственных корпораций.

Одним из ключевых барьеров становится институциональная несогласованность: отсутствие обязательных требований синхронизации отраслевых стратегий с приоритетами верхнего уровня, фрагментированность бюджетных циклов, низкий уровень стандартизации отчетности на уровне поисковых НИОКР.

При этом существующие кейсы демонстрируют и пробелы, в частности, статичность дорожных карт в условиях быстрых технологических сдвигов, а также недостаточную интеграцию поисковых исследований в проектные планы. Преодоление этих ограничений требует гибкого методологического подхода, способного операционализировать стратегические приоритеты через адаптивные форсайт-процедуры, аналитические системы на базе больших данных и формализацию роли поисковых НИОКР как связующего звена между макроцелями и проектными портфелями.

Новый методологический подход к декомпозиции стратегических ориентиров на базе инструментов форсайта

Для построения сквозной модели трансляции стратегических приоритетов в проектные цели необходимо очертить операциональные границы типов исследований и разработок. В соответствии с Руководством Фраскати и российскими нормативными актами в сфере научно-технической деятельности, выделяют научные исследования (фундаментальные20, поисковые21 и прикладные22) [1; 3] и разработки (опытно-кон-

16 现今的大学科技园发展现状、问题及对策 // URL: https://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MzAxNTg2OTQzMg==&mid=2653660900&idx=4&sn=7ee86a6661be9dc859529773f90fe744&chksm=81eb78b0a9e9128beb884199a786f0ddcc1b97a9fabfc83fda2f92b270c056df1ec0cc259623&scene=27 (дата обращения: 13.05.2026).

17 工业和信息化部办公厅 科技部办公厅关于公布国家自主创新示范区2024年政策试点“揭榜挂帅”入围单位名单的通知 //URL: https://www.most.gov.cn/tztg/202412/t20241227_192795.html (дата обращения: 13.05.2026).

18 China's $47B Semiconductor Fund Puts Chip Sovereignty Front and Center // URL: https://techcrunch.com/2024/05/28/chinas-47b-semiconductor-fund-puts-chip-sovereignty-front-and-center (дата обращения: 13.05.2026).

19 Whole-of-Nation Innovation: Does China's Socialist System Give It an Edge in Science and Technology? // URL: https://merics.org/en/report/whole-nation-innovation-does-chinas-socialist-system-give-it-edge-science-and-technology (дата обращения: 13.05.2026).

20 Экспериментальные или теоретические исследования, направленные на получение новых знаний без какой-либо конкретной цели, связанной с использованием этих знаний. Их результат – гипотезы, теории, методы и т.д. Фундаментальные исследования могут завершаться рекомендациями о проведении прикладных исследований для выявления возможностей практического использования полученных научных результатов, научными публикациями и т.д. (Индикаторы науки: 2026: статистический сборник / Л.М. Гохберг, Е.А. Стрельцова, М.Я. Бочаров и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2026. — 428 с.).

21 Исследования, направленные на поиск способов применения новых знаний для решения конкретных задач (федеральный закон от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике»).

22 Оригинальные работы, направленные на получение новых знаний с целью решения конкретных практических задач. Прикладные исследования определяют возможные пути использования результатов фундаментальных исследований, новые методы решения ранее сформулированных проблем (Индикаторы науки: 2026: статистический сборник / Л.М. Гохберг, Е.А. Стрельцова, М.Я. Бочаров и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2026. — 428 с.).

структорские (ОКР) и опытно-технологические работы (ОТР)23).

Распределение ассигнований на гражданскую науку из средств федерального бюджета по разделам классификации расходов бюджета и видам работ в 2026 г. в России составляет 39,1% – фундаментальные исследования (2024 – 37,4%), прикладные исследования – 60,9% (2024 – 62,6%). Структура внутренних текущих затрат на ИР крупных и средних организаций в 2024 г.: фундаментальные исследования – 16,2% (2023 – 17,2%), прикладные исследования – 20,3% (2023 – 20%), разработки – 63,4% (2023 – 62,9%) [3, с. 129, 155]. Четкое разграничение типов ИР позволяет избежать «размытия» ответственности при декомпозиции: каждый уровень стратегии должен соответствовать определенному типу работ с измеримыми результатами и фиксированными сроками перехода на следующую стадию. Особое значение в этой логике приобретает управление поисковыми исследованиями в рамках модели жизненного цикла управления НИОКР. Вместо разовых инициатив они выстраиваются от генерации технологических гипотез на основе форсайтов до их быстрой верификации, принятия решения о масштабировании или закрытии и последующей передачи в прикладные ОКР. Управление поисковыми исследованиями позволяет преодолеть разрыв между научным поиском и прикладной разработкой, обеспечивая непрерывную обратную связь с форсайт-мониторингом: неуспешные гипотезы фиксируются в системе управления знаниями и корректируют контур стратегического сканирования, а подтвержденные – после стратегической валидации системно интегрируются в отраслевые и корпоративные программы деятельности и программы внедрения инноваций.

При этом, поисковые исследования выполняют функцию «операционного моста» между стратегическими приоритетами и прикладными проектами. Именно на этом этапе гипотезы, сформулированные в ходе форсайт-исследования, проходят первичную верификацию, а технологические приоритеты получают инженерное измерение. Поисковые исследования представляют собой один из важнейших элементов, определяющих эффективность последующих инвестиций, они системно направляются в портфель прикладных проектов после стратегической валидации.

Предлагаемый методологический подход связывает макроуровневые стратегические приоритеты с проектными целями через четырехступенчатую процедуру (рис. 1), в которой форсайт выступает не самостоятельной практикой, а инструментом долгосрочного прогнозирования, согласования интересов стейкхолдеров и формализации стратегических приоритетов:

1. Масштабное форсайт-исследование (на отраслевом и/или корпоративном уровне), включающее анализ ключевых трендов, рисков, продуктов, технологий, рынков, необходимых компетенций с использованием передовых количественных (интеллектуальный анализ больших данных) и качественных методов (форсайт-сессии, опросы и интервью экспертов) для выявления наиболее перспективных траекторий развития научно-технологических направлений и создания основы для реализации проектных работ по разработке и внедрению прорывных технологий и продуктов на уровне компаний.
2. Создание технологических дорожных карт – инструмента для лиц, принимающих решения, для перевода выявленных приоритетных траекторий стратегического развития научно-технологических направлений в формализованные карты с провязанными между собой информационными слоями (тренды, продукты, рынки, технологии, необходимые компетенции и др.), ресурсными требованиями и точками принятия решений [6].
3. Проектная декомпозиция – разбиение технологических дорожных карт на портфель проектов, привязанных к стратегическим индикаторам.
4. Регулярная система мониторинга – периодическая верификация соответствия проектных результатов обновленным условиям и требованиям через форсайт-обзоры и корректировку портфеля.

Иллюстрацией применения такого подхода может служить опыт высокотехнологичного холдинга при реализации кросс-функционального проекта в 2020 г. Оперативное создание фронт-центра и круглосуточного аналитического блока позволило за 10 суток перевести стратегический запрос государства (обеспечение оборудованием для защиты от коронавирусной инфекции) в отлаженную систему сбора, обработки и исполнения заявок. Переход к матричной структуре, закрепление персональных КПЭ и создание функциональных центров по направлениям продукции продемонстрировали, как последовательная аналитико-управленческая процедура трансформирует абстрактный макроприоритет в измеримый проектный портфель, способный

23 Работы по созданию новых веществ, материалов и/или технологических процессов и разработке технической документации на них (Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 15.000-2016 «Система разработки и постановки продукции на производство. Основные положения», утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 31 октября 2016 г. № 1540-ст).

к масштабированию в условиях высокой нестабильности.

Именно поисковый этап выступает катализатором интереса к форсайту внутри компаний, на примере высокотехнологичного холдинга: когда приоритеты высокого уровня начинают транслироваться в конкретные технологические вызовы с понятными параметрами оценки, менеджмент воспринимает стратегическое планирование не как «абстрактный документ», а как рабочий инструмент распределения ресурсов.

При этом применение комплексных *аналитических систем на базе искусственного интеллекта и больших данных* существенно расширяет возможности по проведению форсайт-исследований и построению прогнозных моделей в крупных компаниях. Традиционные экспертные процедуры ограничены когнитивными рамками участников и скоростью обновления информации. Анализ миллионов текстовых документов (отчеты международных организаций, крупных компаний, научные публикации, патенты, гранты, профессиональные медиа источники и др.) с помощью ИИ на базе суперкомпьютера (например, с использованием программного продукта НИУ ВШЭ – системы интеллектуального анализа больших данных iFORA) позволяет выявлять не только тренды и вызовы общего характера, но и детализировать их до уровня конкретных технологических ниш и рыночных сегментов. Большие данные обеспечивают валидацию технологических траекторий (выявление растущих кластеров технологий и патентов, анализ цитируемости, мониторинг регуляторных изменений), оптимизацию ресурсного распределения (сопоставление внутренних компетенций холдинга с внешними технологическими трендами), формирование измеримых гипотез для поисковых исследований.

Внедрение подобных систем в регулярную практику стратегического планирования обеспечивает сквозную видимость проектного портфеля, снижает транзакционные издержки кооперации и делает декомпозицию стратегических ориентиров воспроизводимым управленческим процессом, а не ситуативной реакцией.

В корпоративной практике формирование постоянно действующей системы стратегического планирования в кратко- и среднесрочных горизонтах с учетом долгосрочной стратегии позволяет формировать базу перспективных инновационных проектов, технологических гипотез на поисковом уровне, которые впоследствии интегрируются в корпоративные инвестиционные программы, обеспечивая поддержку наиболее перспективных прорывных проектов. Важной составляющей здесь является увязка стратегирования с национальными целями и проектами в здравоохранении, экологии, транспортной инфраструктуре, науке. А ключевой акцент делается на разработке принципиально новых продуктов и технологий, которые создают новые рынки и решают сложные междисциплинарные задачи.

Основой реализации стратегии является синергия и объединение научно-исследовательских, конструкторских и производственных мощностей разных предприятий холдинга в рамках кросс-функциональных проектных групп, что значительно ускоряет вывод разработок на рынок и повышает эффективность стратегического планирования, внедрения и разработки новых инновационных решений и технологий.

Стратегия также опирается на экосистемное взаимодействие с ведущими техническими вузами, научно-исследовательскими институтами, институтами развития (фондами, технопарками) и технологическими стартапами, что способствует интеграции внешних компетенций и снижению рисков на ранних стадиях НИОКР.

Стратегическая декомпозиция должна иметь сквозной характер: глобальные национальные цели и долгосрочные стратегии последовательно трансформируются в среднесрочные инвестпрограммы, конкретные технологические гипотезы и задачи кросс-функциональных проектных групп. Практика холдинга демонстрирует, что персонализация стратегических целей через системы нематериальной мотивации, развитие талантов, кадрового резерва и поддержку предпринимательских инициатив сотрудников снижает транзакционные издержки и ускоряет вывод инноваций на рынок.

Эффективная проектная деятельность включает в себя как внутреннее предпринимательство, так и поиск идей и проектов из внешней среды, в том числе, через формат «открытые инновации», различные форматы бизнес-инкубаторов и тесную работу с научными организациями и коллективами. Таким образом, стратегическое планирование в холдинге выступает не формальным упражнением, а реальным рабочим механизмом, который обеспечивает высокую скорость вывода инноваций на рынок, синергию внутренних активов и устойчивое технологическое лидерство.

Одной из ключевых составляющих успеха является развитие человеческого капитала и формирование корпоративной культуры, ориентированной на инновации, непрерывное обучение и внутрикорпоративное предпринимательство (интрапренерство). Эта важная часть стратегии реализуется через: создание программ кадрового резерва и наставничества для

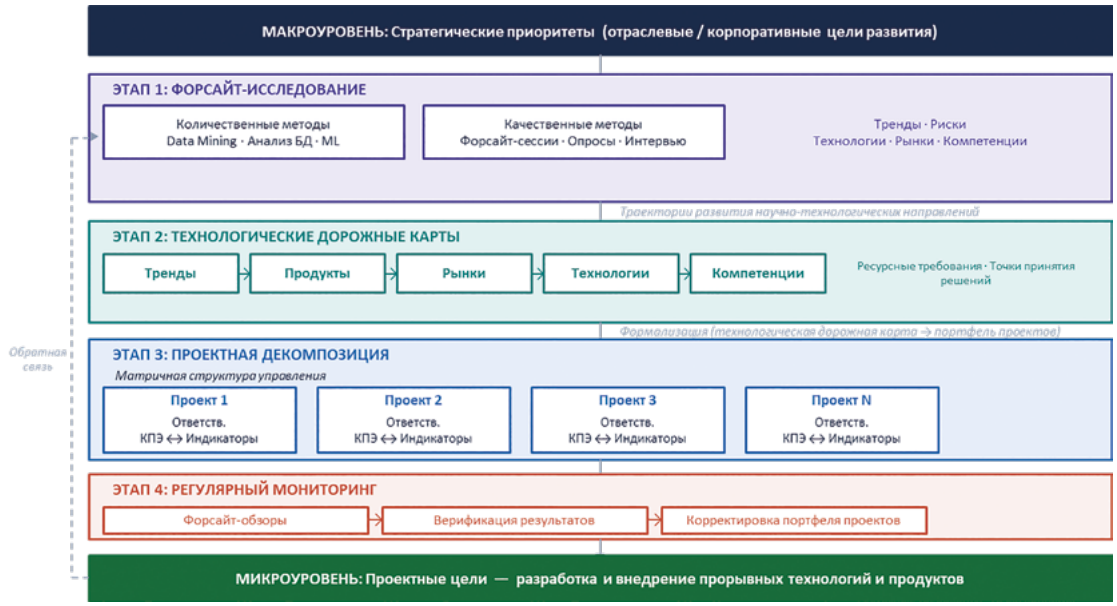


Рисунок 1. Схема методологического подхода декомпозиции стратегических ориентиров на базе инструментов форсайта

*Источник: составлено авторами

удержания топ-ученых и инженеров; внедрение систем нематериальной и финансовой мотивации за генерацию и коммерциализацию идей; активное взаимодействие с профильными образовательными организациями, включая создание базовых кафедр и целевую подготовку специалистов под уникальные технологические задачи холдинга [4]. При разработке системы мотивации проектных команд целесообразно учитывать важность проектов для бизнеса, финансовые параметры и сроки проектов. Модель мотивации видится более эффективной при возможности получения участниками проекта, наряду с премией за достижение КПЭ, роялти от реализации инновационных проектов в высокотехнологичных отраслях промышленности.

Заключение

Анализ лучших международных практик стратегического планирования, а также отечественного опыта последних десятилетий показывает, что действенность управления приоритетами развития компаний определяется не только наличием стратегических документов как таковых, но и зрелостью методологии их построения, а также встроенностью в систему проектного управления, обеспечивающую их практическую реализацию. Ключевыми факторами успеха является системный подход к формализации стратегических ориентиров, учитывающий как возможности технологического блока (“technology push”), так и достигаемых экономических эффектов (“market pull”). Следует шире использовать возможности аналитических систем на базе больших данных, позволяющие обобщать огромные массивы сведений об ожидаемых технологических прорывах и новых областях спроса. Важно внедрять системы управления поисковыми исследованиями как операционным мостом между целями верхнего уровня и прикладными задачами, что позволяет превратить выводы форсайта в конкретные реализуемые проекты.

Декомпозиция стратегических ориентиров должна основываться на комплексе взаимосвязанных инструментов – форсайт-исследованиях макроуровня, обобщающих приоритеты развития; технологических дорожных карт, предлагающих наиболее эффективные способы их практической реализации; а также систематической проектной работы, обеспечивающей трансляцию планируемых технологических траекторий в набор конкретных управленческих решений. Внедрение такого подхода позволит обеспечить реализацию национальных приоритетов в условиях динамичных технологических изменений и макроэкономической нестабильности, увязать их со стратегическими разработками участников рынка.

Список источников:

1. Гохберг Л. М., Стрельцова Е. А. Экономика знаний в терминах статистики: наука, технологии, инновации, цифровая экономика, креативная экономика, образование: терминологический словарь. - М.: Изд. дом ВШЭ, 2026. - 368 с.
2. Дежина И. Г. Наука и инновационная политика российского правительства: разнообразие инструментов с неопределенными результатами? // Вопросы государственного и муниципального управления. 2017. №5. С. 7-26. DOI: 10.17323/1999-5431-2017-0-5-7-26 EDN: ZEIITZ
3. Индикаторы науки: 2026: статистический сборник / Л. М. Гохберг, Е. А. Стрельцова, М. Я. Бочаров и др.; Нац. исслед. ун-т "Высшая школа экономики". - М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2026. - 428 с.
4. Малашкина О. Ф. Культурно-управленческий фактор кадровой политики: правила взаимодействия между высокотехнологичными компаниями // Проблемы экономики и юридической практики. 2026. №22 (2). С. 161-169. DOI: 10.33693/2541-8025-2026-22-2-161-169 EDN: XDCACO
5. Соколов А. В. Форсайт: взгляд в будущее // Форсайт. 2007. №1 (1). С. 8-15. EDN: MHHLRR
6. Форсайт: методы и практики / Соколов А. В. (рук. авт. кол.), Гохберг Л. М., Веселитская Н. Н. и др.; 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Нац. исслед. ун-т "Высшая школа экономики", 2026. - 100 с.
7. Andersen A. D., Andersen P. D. Innovation-system foresight. Explicating and systemizing the innovation-system foundations of foresight and exploring its implications // DTU Technical Report. 2012. 33 p.
8. Bosin M. R. Priority setting in government - beyond the magic bullet // Evaluation and Program Planning. 1992. Vol. 15(1). P. 33-43. DOI: 10.1016/0149-7189(92)90058-3
9. Bradfield R., Wright G., Burt G., Cairns G., Van Der Heijden K. The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning // Futures. 2005. Vol. 37(8). P. 795-812. DOI: 10.1016/j.futures.2005.01.003
10. Brattström E., Hellström T. Street-level priority-setting: The role of discretion in implementation of research, development, and innovation priorities // Energy Policy. 2019. Vol. 127. P. 240-247.
11. Cagnin C., Johnston R., Giesecke S. Foresight contribution to grand challenges and participative governance in different cultural settings // Technological Forecasting and Social Change. 2015. Vol. 101. P. 182-184. DOI: 10.1016/j.techfore.2015.11.020
12. Etzkowitz H., Leydesdorff L. Emergence of a Triple Helix of university-industry-government relations // Science and Public Policy. 1996. Vol. 23(5). P. 279-286.
13. Freeman C. The National Innovation System in historical perspective // Cambridge Journal of Economics. 1995. Vol. 19(1). P. 41-60.
14. Gavigan J. P., Scapolo F. A comparison of national foresight exercises // Foresight. 1999. Vol. 1(6). P. 495-517. DOI: 10.1108/14636689910802368
15. Gershman M., Bredikhin S., Vishnevskiy K. The role of corporate foresight and technology roadmapping in companies' innovation development: The case of Russian state-owned enterprises // Technological Forecasting and Social Change. 2016. Vol. 110. P. 187-195. DOI: 10.1016/j.techfore.2015.11.018 EDN: XFFNHB
16. Gershman M., Gokhberg L., Kuznetsova T., Roud V. Bridging S&T and innovation in Russia: A historical perspective // Technological Forecasting and Social Change. 2018. Vol. 133. P. 132-140. DOI: 10.1016/j.techfore.2018.03.014 EDN: YBFAUH
17. Gokhberg L., Kuznetsova T. Russian Federation. In: UNESCO Science Report: Towards 2030. UNESCO Publishing: Paris, 2015. P. 343-363.
18. Gokhberg L., Meissner D., Sokolov A. (Eds.) Deploying Foresight for Policy and Strategy Makers. Springer Cham, 2016. 273 p. DOI: 10.1007/978-3-319-25628-3 EDN: YTGYSN
19. Gokhberg L., Roud V. Structural changes in the national innovation system: Longitudinal study of innovation modes in the Russian industry // Economic Change and Restructuring. 2016. Vol. 49(2-3). P. 269-288. DOI: 10.1007/s10644-015-9164-8 EDN: TWCSVR
20. Hellström T., Jacob M., Sjöö K. From thematic to organizational prioritization: the challenges of implementing RDI priorities // Science and Public Policy. 2017. Vol. 44(5). P. 599-608. DOI: 10.1093/scipol/scw087 EDN: YHUPAV
21. Li N., Chen K., Kou M. Technology foresight in China: Academic studies, governmental practices and policy applications // Technological Forecasting and Social Change. 2017. Vol. 119. P. 246-255. DOI: 10.1016/j.techfore.2016.08.010 EDN: KTAYZV
22. Lundvall B.A. (Ed.) National Innovation Systems: Towards a theory of innovation and interactive learning. Pinter Publishers, London, 1992. 342 p.
23. Meissner D., Gokhberg L., Sokolov A. (Eds.) Science, Technology and Innovation Policy for the Future. Springer Berlin, Heidelberg, 2013. 292 p. DOI: 10.1007/978-3-642-31827-6 ISBN: 978-3-642-31826-9 EDN: TNJDYB
24. Meissner D., Rudnik P. Creating sustainable impact from Foresight on STI Policy // Foresight. 2017. Vol. 19(5). P. 457-472. DOI: 10.1108/FS-06-2016-0021 EDN: PRTPYT
25. Reger G. Technology foresight in companies: From an indicator to a network and process perspective // Technology Analysis and Strategic Management. 2001. Vol. 13(4). P. 533-553. DOI: 10.1080/09537320127286 EDN: DSNIRX
26. Sokolov A., Poznyak A. Building Foresight Capacities for the Modernisation of the Russian Economy // European Foresight Platform Brief No. 194, 2011.
27. Sokolova A., Grebenyuk A., Sokolov A. Twenty years of S&T priority setting in Russia: lessons learned // Foresight. 2018. Vol. 20(5). P. 449-466. DOI: 10.1108/FS-04-2018-0033 EDN: DHTOFX
28. Vishnevskiy K., Karasev O., Meissner D. Integrated roadmaps and corporate Foresight as tools of innovation management: the case of Russian companies // Technological Forecasting and Social Change. 2014. Vol. 90. P. 433-443. DOI: 10.1016/j.techfore.2014.04.011 EDN: UEOGBT
29. Willyard C. H., McClees C. W. Motorola's Technology Roadmap Process // Research Management. 1987. Vol. 30(5). P. 13-19. DOI: 10.1080/00345334.1987.11757057

References:

1. Gokhberg L. M., Streltsova E. A. The Knowledge Economy in Statistical Terms: Science, Technology, Innovation, Digital Economy, Creative Economy, Education: A Terminological Dictionary. – Moscow: HSE Publishing House, 2026. – 368 p.
2. Dezhina I. G. Science and Innovation Policy of the Russian Government: A Variety of Instruments with Uncertain Outcomes? // Public Administration Issues. 2017. No. 5. P. 7–26. DOI: 10.17323/1999-5431-2017-0-5-7-26 EDN: ZEIITZ
3. Science Indicators: 2026: Statistical Compilation / L. M. Gokhberg, E. A. Streltsova, M. Ya. Bocharov et al.; National Research University Higher School of Economics. – Moscow: HSE ISIEZ, 2026. – 428 p.
4. Malashkina O. F. The Cultural-Managerial Factor in HR Policy: Rules of Interaction Between High-Tech Companies // Economic Problems and Legal Practice. 2026. No. 22 (2). P. 161–169. DOI: 10.33693/2541-8025-2026-22-2-161-169 EDN: XDCACO
5. Sokolov A. V. Foresight: A Look into the Future // Foresight. 2007. No. 1 (1). P. 8–15. EDN: MHHLRR
6. Foresight: Methods and Practices / Sokolov A. V. (head of author team), Gokhberg L. M., Veselitskaya N. N., et al.; 2nd ed., revised and expanded. – Moscow: National Research University Higher School of Economics, 2026. – 100 p.
7. Andersen A. D., Andersen P. D. Innovation-system foresight. Explicating and systemizing the innovation-system foundations of foresight and exploring its implications // DTU Technical Report. 2012. 33 p.
8. Bosin M. R. Priority setting in government - beyond the magic bullet // Evaluation and Program Planning. 1992. Vol. 15(1). P. 33-43. DOI: 10.1016/0149-7189(92)90058-3
9. Bradfield R., Wright G., Burt G., Cairns G., Van Der Heijden K. The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning // Futures. 2005. Vol. 37(8). P. 795-812. DOI: 10.1016/j.futures.2005.01.003
10. Brattström E., Hellström T. Street-level priority-setting: The role of discretion in implementation of research, development, and innovation priorities // Energy Policy. 2019. Vol. 127. P. 240-247.
11. Cagnin C., Johnston R., Giesecke S. Foresight contribution to grand challenges and participative governance in different cultural settings // Technological Forecasting and Social Change. 2015. Vol. 101. P. 182-184. DOI: 10.1016/j.techfore.2015.11.020
12. Etzkowitz H., Leydesdorff L. Emergence of a Triple Helix of university-industry-government relations // Science and Public Policy. 1996. Vol. 23(5). P. 279-286.
13. Freeman C. The National Innovation System in historical perspective // Cambridge Journal of Economics. 1995. Vol. 19(1). P. 41-60.
14. Gavigan J. P., Scapolo F. A comparison of national foresight exercises // Foresight. 1999. Vol. 1(6). P. 495-517. DOI: 10.1108/14636689910802368
15. Gershman M., Bredikhin S., Vishnevskiy K. The role of corporate foresight and technology roadmapping in companies' innovation development: The case of Russian state-owned enterprises // Technological Forecasting and Social Change. 2016. Vol. 110. P. 187-195. DOI: 10.1016/j.techfore.2015.11.018 EDN: XFFNHB
16. Gershman M., Gokhberg L., Kuznetsova T., Roud V. Bridging S&T and innovation in Russia: A historical perspective // Technological Forecasting and Social Change. 2018. Vol. 133. P. 132-140. DOI: 10.1016/j.techfore.2018.03.014 EDN: YBFAUH
17. Gokhberg L., Kuznetsova T. Russian Federation. In: UNESCO Science Report: Towards 2030. UNESCO Publishing: Paris, 2015. P. 343-363.
18. Gokhberg L., Meissner D., Sokolov A. (Eds.) Deploying Foresight for Policy and Strategy Makers. Springer Cham, 2016. 273 p. DOI: 10.1007/978-3-319-25628-3 EDN: YTGYSN
19. Gokhberg L., Roud V. Structural changes in the national innovation system: Longitudinal study of innovation modes in the Russian industry // Economic Change and Restructuring. 2016. Vol. 49(2-3). P. 269-288. DOI: 10.1007/s10644-015-9164-8 EDN: TWCSVR
20. Hellström T., Jacob M., Sjöö K. From thematic to organizational prioritization: the challenges of implementing RDI priorities // Science and Public Policy. 2017. Vol. 44(5). P. 599-608. DOI: 10.1093/scipol/scw087 EDN: YHUPAV
21. Li N., Chen K., Kou M. Technology foresight in China: Academic studies, governmental practices and policy applications // Technological Forecasting and Social Change. 2017. Vol. 119. P. 246-255. DOI: 10.1016/j.techfore.2016.08.010 EDN: KTAYZV
22. Lundvall B.A. (Ed.) National Innovation Systems: Towards a theory of innovation and interactive learning. Pinter Publishers, London, 1992. 342 p.
23. Meissner D., Gokhberg L., Sokolov A. (Eds.) Science, Technology and Innovation Policy for the Future. Springer Berlin, Heidelberg, 2013. 292 p. DOI: 10.1007/978-3-642-31827-6 ISBN: 978-3-642-31826-9 EDN: TNJDYB
24. Meissner D., Rudnik P. Creating sustainable impact from Foresight on STI Policy // Foresight. 2017. Vol. 19(5). P. 457-472. DOI: 10.1108/FS-06-2016-0021 EDN: PRTPYT
25. Reger G. Technology foresight in companies: From an indicator to a network and process perspective // Technology Analysis and Strategic Management. 2001. Vol. 13(4). P. 533-553. DOI: 10.1080/09537320127286 EDN: DSNIRX
26. Sokolov A., Poznyak A. Building Foresight Capacities for the Modernisation of the Russian Economy // European Foresight Platform Brief No. 194, 2011.
27. Sokolova A., Grebenyuk A., Sokolov A. Twenty years of S&T priority setting in Russia: lessons learned // Foresight. 2018. Vol. 20(5). P. 449-466. DOI: 10.1108/FS-04-2018-0033 EDN: DHTOFX
28. Vishnevskiy K., Karasev O., Meissner D. Integrated roadmaps and corporate Foresight as tools of innovation management: the case of Russian companies // Technological Forecasting and Social Change. 2014. Vol. 90. P. 433-443. DOI: 10.1016/j.techfore.2014.04.011 EDN: UEOGBT
29. Willyard C. H., McClees C. W. Motorola's Technology Roadmap Process // Research Management. 1987. Vol. 30(5). P. 13-19. DOI: 10.1080/00345334.1987.11757057

Статья поступила в редакцию 20.07.2026; принята к публикации 10.08.2026

Content

Congratulations on the anniversary of the editor-in-chief of the magazine "Municipal Academy" Zotov V.B. 2

Press release XXVI Russian Municipal Forum 4

1. STATE AND MUNICIPAL ADMINISTRATION

Review of scientific publications on urban ecology, including phytosanitary control 7
Vasilevich F.I., Zotov V.B.

Let's get our terms straight, or what the Deputy Prime Minister told the President on the eve of Construction Worker's Day 15
Asaul A.N., Asaul M.A.

Problems and prospects of urban and rural territories development in the assessments of the heads of municipalities of the North-Western Federal District 27
Voroshilov N.V.

The Corporate Museum as a Tool for Managing the Development of a Territory's Tourism and Recreational Potential (A Case Study of the Museum of Moscow's Urban Economy) 38
Chuev S.V., Khmelchenko E.G., Rakhcheeva M.V., Yamchuk E.V.

From Digitalization to Intelligentization of Personnel Training for Municipal Administration Based on Artificial Intelligence 50
Ivleva M.I., Zaitseva A.S., Cherkasova M.A., Fomenko M.V., Cherkasov K.V.

Improving state policy in the field of higher education in the context of modern challenges 62
Vasilevich F.I., Khmelchenko E.G., Kolchin A.A., Kolchina D.I., Telnov A.A.

Challenges facing the russian national higher education system: from the bologna process to a national model 75
Sirazhdinov R.Zh.

State and municipal preferences in the strategic planning system 87
Stadolin M.E., Petrina O.A.

Methodological approaches to analyzing the effectiveness of state family and demographic support for the population 95
Torgashev R.E., Golovanov V.I.

Historical and sociological analysis of the place and role of youth in the labor market in Russia: some areas of improvement of the state employment policy 107
Zotov V.B., Sakulyeva T.N., Ildarov Sh.A., Kolchin A.A., Vinogradova A.O.

Value-oriented management model for housing renovation in a megacity under digital transformation 118
Demin A.V., Mizikovsky I.E., Rybalchenko I.V.

2. REGIONAL AND SECTORAL ECONOMICS

Russian Federation system of tax incentives for fertility: analysis of existing methods and assessment of effectiveness 134
Chuev S.V., Nikologorsky D.Yu., Cherkasova M.A., Khmelchenko E.G., Vachagan M.M.

Russia's Youth Policy Through the Prism of Budget Planning 144
Lebedeva Yu.A.

State Support Infrastructure for Small and Medium-Sized Enterprises in Stavropol Krai: Current Status and Development Directions 155
Kislitsky M.M., Polyakov M.B., Boris A.D.

Theoretical and methodological foundations for the application of ecosystem theory to the domestic investment and construction sphere 165
Asaul A.N., Asaul M.A., Drozdova I.V., Tokunova G.F.

"Green" Exports as a Driver of Sustainable Development in the Northwestern Regions of the Russian Federation Amidst Global Climate Transformation 176
Milkina I.V., Zhadobina D.A.

3. MANAGEMENT

The Communicative Culture of an Entrepreneur Interacting with Artificial Intelligence Systems and the Ethical Aspects of Municipal Management 187
Ivleva M.I., Zaitseva A.S., Cherkasova M.A., Fomenko M.V., Cherkasov K.V.

K.A. Import Substitution of ERP Systems to Ensure Technological Sovereignty 200
Mironova N.N., Myavlina N.Zh., Maksimov K.A.

Managing the logistics supply chains of honey products as a factor in ensuring food security and sustainable development of territories 207
Kurenkov P.V., Gerasimova E.A., Bokovnya D.R.

Improving the profitability of a secondary raw materials collection business through deep waste processing 215
Degtyareva V.V., Kamchatova E.Yu.,Yakovlev D.S.

Students' perception of gamification mechanics in the educational programs ... 221
Starostin V.S., Dovzhik G.V., Dovzhik V.N., Dolgopolov D.V., Timokhovich A.N., Arzhanova K.A.

Multi-criteria comparison of alternative exhibition initiatives 236
Arakelyan A.M., Mezhevov A.D., Vorontsova Yu.V., Panfilova E.E., Mironov D.S.

Evolution of the Management of Global Trade Relations (the Great Silk Road, Northern Sea Route, and Southern Sea Route) 245
Kurenkov P.V., Pisarev K.V., Bokovnya D.R., Nazhenov D.Ya., Tian C.

Decomposition of strategic priorities into project goals of high-tech companies 255
Malashkina O.F., Gribkova D.E., Milshina Yu.V., Karasev O.I., Maslennikova E.V.

Информационно-аналитический журнал зарегистрирован в Роскомнадзоре. Свидетельство о регистрации СМИ:

ПИ № ФС77-50260 от «22» июня 2012 г.

УВАЖАЕМЫЕ АВТОРЫ!

Журнал «Муниципальная академия» включён в Перечень научных журналов, рекомендованных ВАК РФ для публикации материалов кандидатских и докторских диссертаций.

В издании публикуются официальные материалы союзов и ассоциаций местного самоуправления, результаты научных исследований и лучшая практика в области местного самоуправления и муниципального управления.

При написании и оформлении статей редакция журнала «Муниципальная академия» просит придерживаться правил, представленных на сайте. Электронная версия журнала и требования к публикациям размещены на официальном сайте журнала «Муниципальная Академия»: www.journal-rma.ru

По вопросам публикации статей следует обращаться в редакцию журнала по телефонам:
+79169988932
+74953777788 (доб. 1134)
или по электронной почте:
journal-rma@mail.ru

ООО «Муниципальная академия»
Адрес: 111024, г. Москва,
ул. Авиамоторная, д. 12, офис 814.
Тел.: +7 (915) 405-64-19
+7 (495) 229-03-87
E-mail: journal-rma@mail.ru
Сайт: www.journal-rma.ru

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Зотов Владимир Борисович – к.т. н., д.э.н., профессор – председатель
Асаул Анатолий Николаевич – д.э.н., профессор
Беляев Александр Матвеевич – д.с.н., профессор
Бурак Петр Иосифович – д.э.н., профессор
Василевич Федор Иванович – академик РАН, д.в.н., профессор
Голованов Владимир Иванович – д.э.н., профессор
Данилов-Данильян Виктор Иванович – д.э.н., член-корреспондент РАН
Дёмин Александр Васильевич – д.э.н., профессор
Жуков Александр Петрович – к.э.н., доцент
Забелина Елена Павловна – к.ю.н., доцент
Кириллова Ариадна Николаевна – д.э.н., профессор
Колесников Владимир Иванович – академик РАН, д.т.н., профессор
Кочнев Сергей Васильевич – к.с.н., доцент
Кривопусков Виктор Владимирович – д.с.н., профессор
Лапушинская Галина Константиновна – д.э.н., профессор
Милькина Ирина Владимировна – к.э.н., доцент
Миронова Наталья Николаевна – д.э.н., профессор
Новичков Николай Владимирович – д.э.н., профессор
Омельченко Николай Алексеевич – д.и.н., профессор
Осипов Виктор Иванович – академик РАН, д.г.-м.н., профессор
Попов Александр Васильевич – д.с.н., профессор
Рой Олег Михайлович – д.с.н., профессор
Хмельченко Елена Геннадьевна – к.б.н., доцент
Черкасова Марина Александровна – д.ф.н., профессор
Чуев Сергей Владимирович – к.и.н., доцент
Шагинян Сергей Георгиевич – д.э.н., профессор
Юркова Светлана Николаевна – к.т.н., доцент

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Главный редактор
Зотов Владимир Борисович – к.т. н., д.э.н., профессор
Заместитель главного редактора
Асаул Анатолий Николаевич – д.э.н., профессор
Заместитель главного редактора
Голованов Владимир Иванович – д.э.н., профессор
Заместитель главного редактора
Рой Олег Михайлович – д.с.н., профессор
Заместитель главного редактора
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
Член редакционной коллегии
Куренков Петр Владимирович – к.т.н., д.э.н., профессор
Ученый секретарь Ильина Маргарита Игоревна

Номер отпечатан в Новой книжной типографии: ООО «Триада»
новая-книжная-типография.рф
Подписан в печать 26.10.2026
Заказ № 09547
Тираж 500 экз.
Периодичность: 6 выпусков в год.

Ответственность за достоверность информации и наличие в материалах фактов, неподлежащих разглашению в открытой печати, лежит на авторах публикаций. Мнение редакции не всегда совпадает с мнением авторов. Перепечатка опубликованных материалов без письменного согласия редакции не допускается. Ссылка на журнал при перепечатке обязательна

Открыта подписка на научный информационно-аналитический журнал

Научный информационно-аналитический журнал

МУНИЦИПАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ

Журнал является официальным печатным органом Российской муниципальной академии.

В журнале публикуются официальные материалы союзов и ассоциаций местного самоуправления, результаты научных исследований и лучшая практика в области местного самоуправления и муниципального управления.

Периодичность: 6 выпусков 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.

