МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ М.В.ЛОМОНОСОВА

Факультет государственного управления

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ISSN 2070-1381

ЭЛЕКТРОННЫЙ ВЕСТНИК

PUBLIC ADMINISTRATION
E-journal (Russia)

#109
2025

Учредитель:
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова».

Издатель:
Факультет государственного управления Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова.

Главный редактор:
Никонов В.А. — доктор исторических наук, декан факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия.

Редакция:
Петрунин Ю.Ю. — заместитель главного редактора, доктор философских наук, факультет государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия;
Сухарева М.А. — ответственный секретарь, кандидат экономических наук, факультет государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия;
Федько М.В. — редактор, кандидат филологических наук, факультет государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия;
Ребрикова А.Г. — технический редактор, факультет государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия.

Редакционная коллегия:
Никонов В.А. — доктор исторических наук(МГУ, Москва, Россия);
Петрунин Ю.Ю. — доктор философских наук (МГУ, Москва, Россия);
Акаев А.А. — доктор технических наук, академик РАН (МГУ, Москва, Россия);
Барабашев А.Г. — доктор философских наук (НИУ ВШЭ, Москва, Россия);
Воронов А.С. — доктор экономических наук (МГУ, Москва, Россия);
Глазьев С.Ю. — доктор экономических наук, академик РАН (МГУ, Москва, Россия);
Григорьева Н.С. — доктор политических наук (МГУ, Москва, Россия);
Гулямов С.С. —доктор экономических наук (Агентство статистики, Ташкент, Узбекистан);
Гурский В.Л. — доктор экономических наук (БИП, Минск, Беларусь);
Кудина М.В. — доктор экономических наук (МГУ, Москва, Россия; МГУ-ППИ, Шэньчжэнь, Китай);
Леонтьева Л.С. — доктор экономических наук (МГУ, Москва, Россия);
Лившин А.Я. — доктор исторических наук (МГУ, Москва, Россия);
Нарбут Н.П. — доктор социологических наук (РУДН, Москва, Россия);
Певная М.В. — доктор социологических наук (МГУ, Москва, Россия);
Проказина Н.В. — доктор социологических наук (Среднерусский институт управления — филиал РАНХиГС, Москва, Россия);
Пушкарева Г.В. — доктор политических наук (МГУ, Москва, Россия);
Селезнева А.В. — доктор политических наук (МГУ, Москва, Россия);
Смотрицкая И.И. — доктор экономических наук (Институт экономики РАН, Москва, Россия);
Соловьев А.И. — доктор политических наук (МГУ, Москва, Россия);
Сухарева М.А. — кандидат экономических наук (МГУ, Москва, Россия);
Танрыверди М. —PhD (Стамбульский университет, Стамбул, Турция);
Тимофеев А.Ю. — доктор исторических наук (Институт новейшей истории, Белград, Сербия);
Федорова М.М. — доктор политических наук (Институт философии РАН, Москва, Россия);
Федько М.В. — кандидат филологических наук (МГУ, Москва, Россия);
Феррейра К. — PhD (Университет Кампинас, Кампинас, Бразилия);
Чжао Ли-ли — доктор юридических наук (Шаньдунский университет науки и технологий, Циндао, Китай);
Яковлева А.Ф. — кандидат политических наук (ИМЭМО РАН, Москва, Россия).

Журнал зарегистрирован в Роскомнадзоре как сетевое издание (свидетельство Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций Эл № 77–6880 от 10 апреля 2003 года и Эл № ФС77–56592 от 26 декабря 2013 года).

Международный стандартный серийный номер журнала **ISSN 2070–1381.**

Издание входит в систему РИНЦ на платформе eLIBRARY.ru (сублицензионный договор № 19–10/09 от 12 ноября 2009 года). Журнал входит в перечень изданий, публикации в которых учитываются Высшей аттестационной комиссией России (ВАК РФ) при защите диссертаций на соискание ученых степеней кандидата и доктора наук по экономике, социологии, и политологии (с 22 октября 2010 года).

Журнал выходит 6 раз в год. Все номера находятся в свободном доступе на сайте: https://spajournal.ru.

Статьи журнала доступны в открытом доступе на основании принятой Лицензии Creative Commons: **Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)**.

Адрес редакции: 119992, Москва, Ломоносовский проспект, д. 27, корп. 4, каб. А-701. Тел.: +7 (495) 930–85–71.
E-mail: e-journal@spa.msu.ru

Founding Organization:
Federal State Budget Educational Institution of Higher Education M.V. Lomonosov Moscow State University.

Publisher:
School of Public Administration Lomonosov Moscow State University.

Editor-in-chief:

Vyacheslav A. Nikonov —DSc (History), Dean of School of Public Administration, Moscow, Russia.

Editorial staff:

Yury Y. Petrunin — Deputy editor-in-chief, DSc (Philosophy), School of Public Administration, Moscow, Russia;

Maria A. Sukhareva — Executive Secretary, PhD, School of Public Administration, Moscow, Russia.

Maria V. Fedko — Editor, PhD, School of Public Administration, Moscow, Russia.

Anastasia G. Rebrikova — Layout editor, School of Public Administration, Moscow, Russia.

Board of Editors:

Vyacheslav A. Nikonov — DSc (History), Dean of School of Public Administration (MSU, Moscow, Russia);
Yury Y. Petrunin — DSc (Philosophy) (MSU, Moscow, Russia);
Askar A. Akayev — DSc (Technical Sciences), Academician of the Russian Academy of Science (MSU, Moscow, Russia);
Alexey G. Barabashev — DSc (Philosophy), (HSE, Moscow, Russia);
Sergey Yu. Glazyev — DSc (Economics), Academician of the Russian Academy of Sciences (MSU, Moscow, Russia);
Natalia S. Grigorieva — DSc (Political Science) (MSU, Moscow, Russia);
Saidakhror. S. Gulyamov — DSc (Economics) (Statistics Agency, Tashkent, Uzbekistan);
Vasiliy L. Gursky —DSc (Economics) (BIP, Minsk, Belarus);
Marianna V. Kudina — DSc (Economics) (MSU, Moscow, Russia; MSU-BIT, Shenzhen, China);
Lidiya S. Leontieva — DSc (Economics) (MSU, Moscow, Russia);
Alexander Y. Livshin — DSc (History) (MSU, Moscow, Russia);
Nikolay P. Narbut — DSc (Sociological Sciences) (RUDN, Moscow, Russia);
Maria V. Pevnaya — DSc (Sociological Sciences) (MSU, Moscow, Russia);
Natalia V. Prokazina — DSc (Sociological Sciences) (Central Russian Institute of Management — branch of RANEPA, Moscow, Russia);
Galina. V. Pushkareva — DSc (Political Science) (MSU, Moscow, Russia);
Antonina. V. Selezneva — DSc (Political Science) (MSU, Moscow, Russia);
Irina I. Smotritskaya — DSc (Economics) (Institute of Economics, Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia);
Alexander I. Solovyev — DSc (Political Science) (MSU, Moscow, Russia);
Maria A. Sukhareva — PhD (MSU, Moscow, Russia);
Mustafa Tanriverdi — PhD, (Istanbul University, Istanbul, Turkey);
Aleksej Yu. Timofejev— DSc (History) (Institute for Recent History, Belgrade, Serbia);
Aleksandr S. Voronov — DSc (Economics) (MSU, Moscow, Russia);
Maria V. Fedko — PhD (MSU, Moscow, Russia);
Maria M. Fedorova — DSc (Political Science) (Institute of Philosophy, RAS, Moscow, Russia);
Kelly de Souza Ferreira — PhD (PUC Campinas, Campinas, Brazil);
Alexandra F. Yakovleva — PhD (IMEMO RAS, Moscow, Russia);
Li-li Zhao — DSc (Law) (Shandong University of Science and Technology, Qingdao, China).

The journal is officially registered by the Federal Agency on Press and Mass Communications of the Russian Federation.

International serial number of the magazine is **ISSN 2070-1381**.

"E-journal. Public Administration (Russia)" is included into RISC (Russian Index of Scientific Citation) and a Higher Attestation Commission (VAK) list.

The journal is published 6 times a year. All issues are available on the website: https://spajournal.ru.

The articles published in the journal are available on the basis of Creative Commons: **Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0).**

Address: 119992, Moscow, Lomonosovskiy prospekt 27/4, room A-701. Telephone: +7 (495) 930–85–71. E-mail: e-journal@spa.msu.ru

Содержание

Экономические вопросы управления

Алехин Михаил Юрьевич; Мамедова Лейла Эльдар гызы
Использование элементов маржинального анализа при управлении трансформацией структуры активов судостроительного предприятия 7

Балакшин Илья Сергеевич
Тренды и отраслевая экспертиза рынка маркетплейсов в России 20

Кононкова Наталья Петровна; Колесов Дмитрий Викторович; Коротеева Маргарита Андреевна
Цифровой рубль как инновационный инструмент государственного финансового контроля: теоретический анализ 33

Петрунин Юрий Юрьевич; Попова Светлана Сергеевна; Хань Цзянин
От фармацевтической индустрии к индустрии ИИ: трансфер регулирования 45

Ребрей София Михайловна
Женский вклад в науку: библиометрический анализ экономических наук 52

Торопчин Виталий Андреевич ; Сиротенко Алина Сергеевна ; Енина Дарья Владимировна
Роль нефтегазовых экономико-производственных систем в экономическом развитии приграничных территорий 62

Проблемы управления: теория и практика

Кудрявцева Ольга Владимировна; Васильев Сергей Владимирович
Реализация Цели устойчивого развития в сфере обращения с отходами в России через национальные проекты 80

Сенин Александр Васильевич
Записка Ф.Ф. Берга «О военных действиях, возможных на севере в кампанию будущего 1856 года»: анализ международной обстановки на Балтике в 1855–1856 гг. 96

Уваров Григорий Владиславович
Народный контроль в условиях перестройки: дискуссии в отечественной научной литературе 109

Правовые и политические аспекты управления

Петропольский Дмитрий Игоревич
Политическое лидерство во множественном числе: проблемы концептуализации 123

Социология управления

Танатова Дина Кабдуллиновна; Вдовина Маргарита Владимировна; Долгорукова Ирина Владимировна
Социолого-управленческий анализ благополучия семьи 132

Управление здравоохранением

Попсуйко Артём Николаевич ; Морозова Елена Алексеевна ; Артамонова Галина Владимировна
Динамика производительности труда врачебного персонала в здравоохранении Российской Федерации 146

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025

Управление образованием

Чэнь Ханьчжи; Андрюшина Евгения Владимировна
Основные направления развития моделей интернационализации российских и китайских вузов 157

Региональная экономика

Купряшин Геннадий Львович; Дробышева Екатерина Сергеевна
Депрессивные территории как объекты стратегического планирования 167

Тарба Тимур Омариевич
Механизмы взаимодействия государственных корпораций с субъектами Российской Федерации..... 185

Contents

Economic issues in administration

Mikhail Y. Alekhin; Leyla E. Mamedova
Using Elements of Marginal Analysis in Managing Transformation of the Asset Structure of a Shipbuilding Enterprise..... 7

Ilia S. Balakshin
Marketplace Trends and Industry Expertise in Russia..... 20

Natalya P. Kononkova; Dmitry V. Kolesov; Margarita A. Koroteeva
Digital Ruble as an Innovative Instrument for State Financial Control: Theoretical Analysis..... 33

Yuriy Y. Petrunin; Svetlana S. Popova; Jianing Han
From the Pharmaceutical Industry to the AI Industry: The Regulation Transfer..... 45

Sofia M. Rebrey
Women's Contribution to Knowledge Production: Bibliometric Analysis of Economic Sciences 52

Vitaly A. Toropchin; Alina S. Sirotenko; Darya V. Enina
The Role of Oil and Gas Economic and Production Systems in the Economic Development of Border Areas..... 62

Administrative issues: theory and practice

Olga V. Kudryavtseva; Sergey V. Vasiliev
Implementation of the Sustainable Development Goal in the Field of Waste Management in Russia through National Projects 80

Alexandr V. Senin
F.F. von Berg's Note "On Military Actions Possible in the North in the Future Campaign of 1856": Analysis of the International Situation in the Baltic in 1855–1856..... 96

Grigory V. Uvarov
People's Control during Perestroika: Discussions in Russian Scientific Literature 109

Legal and political aspects of public administration

Dmitry I. Petropolskiy
Political Leadership in the Plural: Problems of Conceptualization..... 123

Sociology of management

Dina K. Tanatova ; Margarita V. Vdovina ; Irina V. Dolgorukova
Socio-Managerial Analysis of Family Well-Being 132

Health management

Artyom N. Popsuyko; Elena A. Morozova; Galina V. Artamonova
Dynamics of Labour Productivity of Medical Personnel in the Russian Federation Health Care 146

Education management

Chen Hanzhi; Evgeniya V. Andryushina
The Main Directions of Internationalization Models' Development of Russian and Chinese Universities 157

Regional economy

Gennady L. Kupryashin; Ekaterina S. Drobysheva
Depressed Territories as Objects of Strategic Planning 167

Timur O. Tarba
Instruments of Interaction between State Corporations and Subjects of the Russian Federation 185

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025

Экономические вопросы управления
Economic issues in administration

УДК 338.27, 338.984

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-7-19

Использование элементов маржинального анализа при управлении трансформацией структуры активов судостроительного предприятия

Алехин Михаил Юрьевич
Доктор экономических наук, профессор, SPIN-код РИНЦ: 6884-6757, alekhin@SMTU.RU

Санкт-Петербургский государственный морской технический университет, Санкт-Петербург, РФ.

Мамедова Лейла Эльдар гызы
Кандидат экономических наук, доцент, зав. кафедрой управления судостроительным производством,
SPIN-код РИНЦ: 6207-4400, ORCID: 0000-0002-9176-6831, maleyla@yandex.ru

Санкт-Петербургский государственный морской технический университет, Санкт-Петербург, РФ.

Аннотация
Представленное вниманию исследование посвящено вопросам трансформации активов сложного наукоемкого промышленного производства с целью повышения эффективности их использования при одновременном учете интересов как собственников (инвесторов), так и менеджмента и непосредственных участников производственного процесса. Объектом исследования служит судостроительная верфь, обладающая спецификой организации такого производства в Российской Федерации, то есть сочетающего в себе черты и специализации, и кооперации и функционирующего в условиях значительной доли государственного заказа в действующем и перспективном портфелях. Теория управления производственными системами содержит методы, методологии и рекомендации, относящиеся прежде всего к стационарным системам, деятельность которых в условиях совершенной конкуренции описывается равновесными моделями. Основным вектором научных поисков авторов статьи является исследование нестационарных процессов, прогнозирование и разработка методологии управления характеристиками, свойственными производственным системам судостроения в различных рыночных условиях. Эффективное развитие предприятия есть общая цель микроэкономического управления. В статье поставлены задачи по нормированию уровня затрат в судостроении, в частности при постройки головного судна, и по снижению затрат с учетом заданного уровня риска, с учетом циклов строительства. В целях дальнейшего пересмотра и обоснования реализации инновационных программ, необходимого и достаточного реформирования активов предприятия, которые должны предшествовать получению заказов от государственных учреждений. В качестве метода исследования использованы элементы маржинального анализа (CVP-анализ). С его помощью показано влияние структуры активов на важные экономические индикаторы, например область безубыточности процесса постройки судна. В результате исследования в научный оборот введены понятия «область безубыточности» и «область финансовых рисков» как функции от изменения цикла постройки. Предложен экономический индикатор, который может быть использован для определения экономической целесообразности передачи постройки объекта морской техники конкретному предприятию и для обоснования программ реформирования структуры имущественного комплекса. Предложен также методический подход к решению задачи управления инновационными процессами по изменению структуры затрат на судостроительном предприятии с целью уменьшения величины себестоимости постройки и одновременного обеспечения приемлемого уровня риска операционной деятельности.

Ключевые слова
Производственные системы судостроения, нестационарные процессы, эффективность, операционный рычаг, зона безубыточности, управление инновационными процессами, цикл постройки, судостроительное предприятие, промышленность, реструктуризация, имущественный комплекс.

Для цитирования
Алехин М.Ю., Мамедова Л.Э. Использование элементов маржинального анализа при управлении трансформацией структуры активов судостроительного предприятия // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 109. С. 7–19. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-7-19

Using Elements of Marginal Analysis in Managing Transformation of the Asset Structure of a Shipbuilding Enterprise

Mikhail Y. Alekhin
DSc (Economics), Professor, alekhin@SMTU.RU

St. Petersburg State Marine Technical University, Saint Petersburg, Russian Federation.

Leyla E. Mamedova
PhD, Associate Professor, Head of Department of Management in Shipbuilding, ORCID: 0000-0002-9176-6831, maleyla@yandex.ru

St. Petersburg State Marine Technical University, Saint Petersburg, Russian Federation.

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Alekhin M.Y., Mamedova L.E., 2025 CC BY-NC

Abstract
The presented study is devoted to the issues of transforming the assets of complex knowledge-intensive industrial production in order to increase the efficiency of their use while simultaneously taking into account the interests of both owners (investors), management and direct participants in the production process. The object of the study is a shipbuilding shipyard, which has the specifics of organizing such production in the Russian Federation, i.e. combining the features of both specialization and cooperation and operating in conditions of a significant share of government orders in the current and future portfolios. The theory of control of production systems contains methods, methodologies and recommendations related primarily to stationary systems, the activity of which in conditions of perfect competition is described by equilibrium models. The main vector of scientific research of the authors of the article is the study of non-stationary processes, forecasting and methodology for managing the characteristics of shipbuilding production systems in various market conditions. Effective development of an enterprise is the general goal of microeconomic management. The article sets tasks to normalize the level of costs in shipbuilding, in particular during the construction of the lead ship, and to reduce costs taking into account a given level of risk, taking into account construction cycles. In order to further review and justify the implementation of innovative programs, the necessary and sufficient reform of the enterprise's assets, which must precede the receipt of orders from government agencies. Elements of marginal analysis (CVP analysis) were used as a research method. It shows the impact of asset structure on important economic indicators, for example, the "break-even area" of the ship construction process. As a result, the authors introduce into scientific use the concept of "break-even area" and the area of "financial risks" as a function of changes in the construction cycle. An economic indicator is proposed that can be used to determine the economic feasibility of transferring the construction of a marine equipment facility to a specific enterprise and to justify programs for reforming the structure of the property complex. A methodological approach to solving the problem of managing innovative processes to change the cost structure at a shipbuilding enterprise is proposed in order to reduce the cost of construction and at the same time ensure an acceptable level of operational risk.

Keywords
Shipbuilding production systems, non-stationary processes, efficiency, operating leverage, break-even zone, innovation process management, construction cycle, shipbuilding enterprise, industry, restructuring, property complex.

For citation
Alekhin M.Y., Mamedova L.E. (2025) Using Elements of Marginal Analysis in Managing Transformation of the Asset Structure of a Shipbuilding Enterprise. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 109. P. 7–19. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-7-19

Дата поступления/Received: 04.12.2024

Введение

В последнее время в отечественном судостроении наметились положительные сдвиги: реализуются масштабные проекты создания новых и модернизации существующих судостроительных предприятий; развернуты научные исследования по выбору и технико-экономическим оценкам таких проектов. Этим вопросам посвящено много публикаций. В то же время перед каждым судостроительным заводом, как перед любой хозяйствующей единицей, стоит важная задача сохранения (или повышения) рыночной стоимости капитала, представленного в форме собственной производственной системы.

Судостроительное предприятие представляет собой производственно-экономическую систему, которая осуществляет преобразование ресурсов в экономический продукт. Это управляемая система микроэкономического уровня, где эффективное развитие является общей целью управления, а управление производительностью — единственной «…разумной концепцией управления конкурентоспособностью на национальном уровне» [Портер 2001, 168].

Стандартно все методы анализа будущих хозяйственных результатов от принятых управленческих решений исходят из предположения, что производственная система оперирует в рыночных условиях, и априори предполагается, что в мировом судостроении господствуют чисто рыночные отношения. Однако это не совсем так. На международном рынке судостроения растет государственный протекционизм, что выражается в субсидировании судостроительных предприятий и судовладельцев, налоговых льготах субъектам рынка, государственных гарантиях, рыночных преференциях и т. п. [Алехин, Ваучский 2021; Zhang et al. 2022; Manea, Manea 2023]. Такие трансформации рыночных отношений на внутреннем рынке судостроительной продукции объективно обусловлены несколькими факторами:

— интегрирующим характером высокотехнологичной отрасли, на которую работает обширный и динамично меняющийся слой разнообразных поставщиков и

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Алехин М.Ю., Мамедова Л.Э., 2025 CC BY-NC

субподрядчиков. Это повышает энтропию, свойственную объекту управления, и, как следствие, неопределенность результатов управленческой деятельности, что приводит к росту издержек всех видов, часть из которых можно назвать трансакционными [Ozkok, Helvacioglu 2013; Xue et al. 2020; Wang, Bai 2021];

— ограниченностью субъектов рынка. Во-первых, понятна и известна потребность в тоннаже — функция от потребности в водных перевозках. Во-вторых, размеры военных бюджетов почти во всех странах общеизвестны, а следовательно, известен возможный объем специальных морских заказов (СМЗ) на внутреннем рынке [Suheon et al. 2019; Костин и др. 2023]. Рынок судостроительной продукции ограничен и предсказуем; на нем нет большого числа покупателей и продавцов;

— себестоимостью постройки, которая определяется в основном эффективностью использования ресурсов на конкретной верфи. Не менее 50–60 % себестоимости даже простейшего транспортного судна составляет цена закупаемых материалов, оборудования, услуг. Как следствие, приемлемый уровень себестоимости определяется: загрузкой верфи (масштабом производства); уровнем оплаты труда; продолжительностью цикла постройки и бухгалтерской (документальной) и организационно-технологической структурой ее активов [Мамедова 2011; Бубновская и др. 2021; Егорова, Посошков 2021].

В итоге рынок слабо напоминает свободный конкурентный рынок, а цена — рыночную (это скорее безусловное, но приемлемое в сложившихся условиях мнение заказчика). Кроме того, малосерийность при создании подобных объектов характеризуется большим объемом и стоимостью НИР и ОКР; ростом затрат, связанных с освоением продукции, но и с возможными плохо регламентированными затратами, связанными с удорожанием и расширением имущественного комплекса, например, за счет земли, материальных запасов, устаревшего имущества, увеличивающегося аппарата управления и т. п. Все это приводит к существенному удорожанию продукции и может служить основой для выделения части активов для формирования хозяйственных систем с иной продуктовой линейкой либо, например, может быть отправлено на аутсорсинг, то есть быть использовано при реформировании предприятия, его подготовке к началу реализации будущей производственной программы.

Перед любым собственником предприятия (включая государство) должно стоять две одновременно решаемые экономические задачи:

— воспроизводство стоимости капитала, что в настоящей период не является основной стратегической задачей и собственника, и наемного менеджера. Решать эту задачу сложно, дорого, а результаты зависят от рыночных условий и могут быть финансово рискованными. И поэтому субъектами управления по умолчанию рассматривается как задача экзогенная, то есть задача, которую нужно решать за счет бюджета, например, для поддержания социальной стабильности в регионе;

— задача снижения затрат [Mun 2019], которая в условиях ближайшего будущего возможно будет семантически представлена в судостроении так: минимизация (с учетом заданного уровня риска) используемых на предприятии ресурсов для выпуска заданной номенклатуры и ценностного объема продукции. Это потребует циклической реализации инновационных программ, необходимого и достаточного реформирования активов предприятия [Mamedova, Gogolukhina 2022], которые должны предшествовать получению заказов от государственных учреждений.

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Alekhin M.Y., Mamedova L.E., 2025 CC BY-NC

Подобные управленческие решения, которые затрагивают интересы собственника и высшего менеджмента, должны быть обоснованы с использованием аналитического инструментария, позволяющего точечно и с наименьшим «травматизмом» подойти к вопросу определения объема инновационных вложений для реструктуризации или секвестра располагаемых активов, так же как и ранжирования этих действий, для принятия соответствующих решений инновационного характера по степени их экономического эффекта и величине сопутствующих рисков. Хотя можно предположить, что даже минимальная попытка практической реализации идей реформирования предприятия или обоснованного К. Марксом эндогенного воспроизводства капитала может встретить у его собственников резкую отповедь. По мнению Э. де Сото, К. Маркс «….жил слишком рано, чтобы понимать, каким образом легальность прав собственности может заставить те же ресурсы обслуживать дополнительные функции и производить дополнительные ценности» [Де Сото 2004, 18].

Деятельность любого предприятия осуществляется в рамках операционной, финансовой и инвестиционной деятельности. Этот перечень вытекает из классификации хозяйственной деятельности, появившейся более 2000 лет назад. Экономика — наука 1) о ведении хозяйства и 2) хрематистики — знании об обогащении. Знания, которые, как написано Аристотелем в трактате «Политика»[1], находятся рядом с экономикой, но таковыми не являются. Методы этого вида деятельности были «легализованы» только после признания допустимости ссудного процента. Повышенный интерес ко 2-му в ущерб 1-му привело к искажению целевых функций отраслевого управления, экономики отрасли в целом и управления инновациями в частности.

Постановка задачи исследования

В статье поставлена частная задача концептуального формулирования возможностей оценки (нормирования) объема постоянных затрат в общем объеме затрат, необходимого для постройки объекта (заказа) морской техники при его постройке на конкретном судостроительном предприятии. Задача, решение которой позволит корректнее обосновать конфигурацию активов предприятия после его реформирования.

Рост стоимости ресурсов всех видов объективен. Источники ресурсов истощаются, места их добычи постоянно отдаляются от производственных центров, усложняется процесс добычи. Например, добыча полезных ископаемых с шельфа Мирового океана, по самым скромным подсчетам, в три раза дороже, нежели добыча на материке. Одновременно растет образовательный уровень населения, уровень жизненных стандартов. С последним связан рост стоимости труда, а в долгосрочном периоде — появление процессов и эффектов, свойственных и институциональной экономике, и экономике монополистической конкуренции. «Данные процессы еще не имеют четкой регламентации в части дефиниций и аксиом, однако ясно, что основным вектором научных поисков здесь является исследование нестационарных процессов» [Костюк 2004, 53]. Эти процессы существенно отражаются и на экономическом поведении фактического собственника капитала, а также работника и заказчика.

Одним из результатов такой несовершенной конкуренции становится создание неравновесной сверхстоимости, намного превышающей минимальные средние издержки на производство. Это остроумно иллюстрирует выдающийся ученый У. Баумоль (W.J. Baumol), утверждая «анекдотом Баумоля» существование «болезни издержек» [Baumol, Bowen 1966, 495], то есть обосновывая рост издержек, опережающий рост цен в отраслях с отстающей производительностью. Это характерно для отраслей с длительным циклом постройки, сокращающимся рынком и слабым экономическим обоснованием осуществляемых инновационных процессов, например для судостроения.

[1] Аристотель. Сочинения. В 4 т. Т. 4. М.: Мысль, 1983. С. 398.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Алехин М.Ю., Мамедова Л.Э., 2025 CC BY-NC

Следует вспомнить, что одним из достижений судостроения является высочайший по мировым меркам уровень подготовки производства и важная роль, которая отводилась нормативному учету и нормированию вообще. Результаты учета использования ресурсов любого вида являются ценной информацией для управления различными процессами, в частности процессами, связанными с изменением хозяйственной структуры предприятия. Безусловно, эти процессы нуждаются в жестком контроле.

На наш взгляд, значительную роль в обосновании некоторых управленческих решений по трансформации производственной системы судостроения могут играть методологические подходы, сформированные в управленческом учете в рамках маржинального анализа.

В управленческом учете (УУ), в частности, объектом анализа является учет разницы между ценой продукта и прямыми затратами на его производство, которая может быть определена как вложенный доход, капитал покрытия (contribution margin, маржинальный доход) или потенциальный «взнос» капитала в конечный результат деятельности предприятия. Посредством маржинального анализа теоретически можно решать целый ряд управленческих задач [Akhilgova, Yurasova 2019; Jere 2021; Зубаткин, Аксенов 2024]. И первой из них является определение точки безубыточности, которая будет достигнута в ходе производственного процесса. Данный метод (известный под названием графика критического объема производства или содействия доходу) управленческих расчетов был разработан в 1930 г. американским инженером У. Раутенштрахом как еще один, очень наглядный метод моделирования экономических процессов в однопродуктовом производстве в условиях свободного конкурентного рынка.

При поиске точки безубыточности применительно к условиям судостроения на первом этапе можно исходить из того, что функции, описывающие изменение затрат при постройке судна, линейны, но следует допустить, что:

1) на рынке производимого продукта и используемых материалов, полуфабрикатов и оборудования уже установилось равновесие между спросом и предложением и нет очевидных причин для его нарушения в ближайшем будущем. Это ответственное допущение с учетом колебания сроков постройки;
2) реализация проекта создает монопольную систему производства продукта, пользующегося спросом. Напомним, что на рынках монополии пороги входа высоки;
3) цена продукта (СМТ) и величина прибыли судостроительного предприятия в этой части зафиксирована контрактом или соглашением сторон. Расчеты сторон осуществляются по частичной готовности объекта (платежам). Их рост фактически может быть представлен кусочно-линейной функцией.

Точка безубыточности соответствует тому пороговому значению объема товарного выпуска (объема платежей), превысив который предприятие начнет получать прибыль (см. Рисунок 1). Обратим внимание на то, что модель, представляющая поиск точки безубыточности (ТБ) при однопродуктовом процессе и реализации продукции на свободном конкурентном рынке, — это не про судостроение. Но знакомство с традиционной методикой поиска ТБ поможет в представлении постановки решаемой авторами задачи.

Принципиальным при определении уровня безубыточности является деление всех издержек производства на постоянные и переменные. Авторы исходят из того, что постоянные затраты будут под воздействием факторов риска (например, инфляции или причин, вызванных ростом энтропии производственного процесса и нарушением сроков сдачи объекта, штрафных санкций и т. п.) постоянно расти и поэтому их следует называть условно-постоянными.

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Alekhin M.Y., Mamedova L.E., 2025 CC BY-NC

Группировка издержек осуществляется по признаку их зависимости от изменения объемов выпуска. Например, к переменным относятся затраты на материалы, сырье, покупные комплектующие изделия, заработную плату основных производственных рабочих, технологическую электроэнергию и т. п.

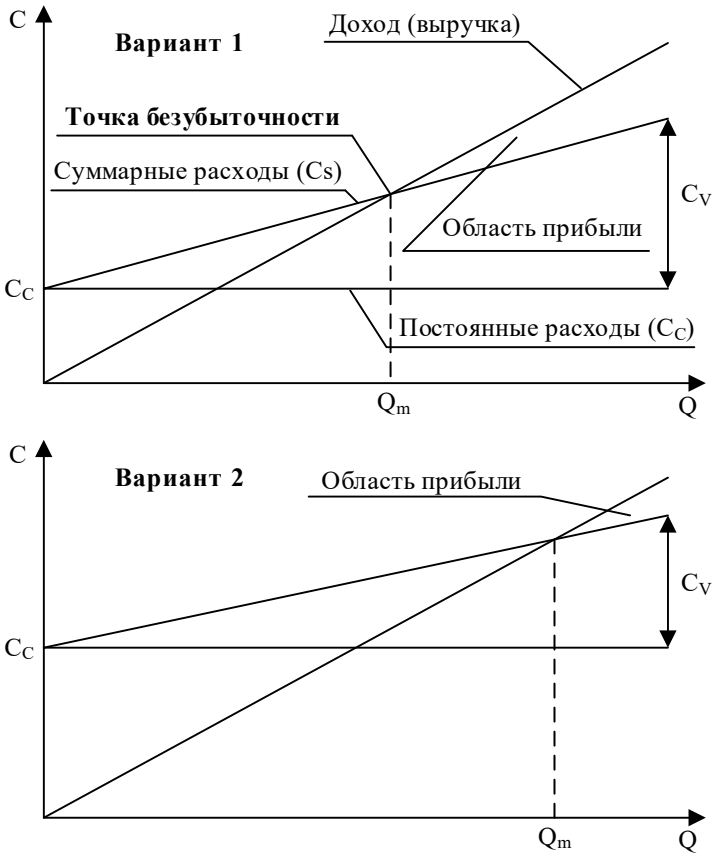

Рисунок 1. Графическая иллюстрация влияния структуры затрат на величину минимально допустимого объема товарного выпуска[2]

На наш взгляд, формирование условно-постоянной части затрат следует дополнить их ранжированием по степени влияния на экономические последствия хозяйственной деятельности, а само отнесение этих затрат к группе зависит от вида объекта морской техники и уровня возникающих рисков. В определенном смысле объем условно-постоянных затрат можно назвать ценой организации и управления процессом, а их величина свидетельствует об организационном уровне предприятия, но хотелось бы, чтобы этот уровень не был избыточен. На практике относительная величина этих затрат в судостроении может составлять 800–900% от затрат переменных.

Семантически определение «(условно-) постоянные» предполагает, что и бюджет, и заказчик должны (при решении объявленной в заголовке задачи) рассматривать эту часть цены как обязательную, постоянную и определенную структурой активов предприятия при постройке отдельного судна. Фактически же эти затраты меняются под воздействием объективных и субъективных причин, плохо контролируемы заказчиком и могут быть отнесены предприятием на заказы, исходя из соображений текущей целесообразности, что также не побуждает предприятие к реализации программ по реформированию структуры собственных активов в целях сокращения затрат. Ограничение одно — общая величина постоянных затрат по предприятию за период должна равняться сумме затрат, отнесенных к заказам, образующим производственную программу этого предприятия.

[2] Составлено авторами на основе анализа данных судостроительных заводов Северо-Западного кластера за период 2001–2022 гг.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Алехин М.Ю., Мамедова Л.Э., 2025

Одной из начальных характеристик, существенных для принятия управленческого решения, является определение координат размещения точки безубыточности. Графики на Рисунке 1 иллюстрируют местоположение этой точки при планируемой динамике изменения величин: переменных и условно-постоянных затрат, а также объема товарного выпуска (объема закрытых платежей) по заказу и массы прибыли как функций от продолжительности постройки судна (Т). Положение точки критически важно при формировании управленческих оценок роста объема выпуска в производствах с неравномерным выпуском (таких как судостроение).

Методология исследования

Для формирования управленческого решения по выбору направления инновационного развития в судостроении важно обратить внимание на то, что на координату точки безубыточности на графике влияет как общая величина издержек, так и соотношение условно-постоянной и переменной частей издержек судостроительного производства, даже при неизменной суммарной их величине. Рост производительности труда предприятия фактически может происходить при условии, когда сумма живого труда и прошлого труда уменьшается, а часть затрат, включенных в постоянные затраты, есть стоимость (возросшая) прошлого труда, затраченного на повышение эффективности настоящего труда. Это означает, что изменение структуры (отношение постоянных и переменных затрат) в рамках релевантного объема производства — процесс естественный, но нуждающийся в обосновании. Фактически доля постоянных затрат увеличивается, и иногда необоснованно. Это может привести к нежелательным финансовым последствиям, значительным экономическим рискам.

Проиллюстрируем это, рассмотрев гипотетический вариант постройки однотипных судов на различных судостроительных предприятия в условиях неизменности суммарных затрат и классической линейности затрат и выгод. На двух предприятиях с различной структурой затрат строят два судна проекта N, то есть суда одинаковые и с равной степенью освоенности на предприятиях, например головные.

1-й вариант — модель постройки на предприятии, у которого относительно небольшая (в сравнении со 2-м) доля постоянных затрат и относительно большая доля переменных затрат. Общая сумма затрат в рассматриваемых вариантах равна.

Усложнение судов меняет структуру активов хозяйственной системы и объективно может стать причиной различных организационных решений: вынужденного увеличения доли технологически инновационных и узкопрофильных активов, а значит, и стоимости всей продукции, строящейся на предприятии. В результате растут постоянные затраты и волнения представителей государственной приемки об их необоснованном росте. В рассматриваемом варианте № 2 наблюдается рост условно-постоянных затрат. Можно сделать предварительные выводы о причинах планируемого роста условно-постоянных затрат при выполнении работ на предприятии (вариант № 2): а) он оправдан, а его величина соответствует сложности судна N; б) он не оправдан, а есть омертвленные постоянные — наследство от постройки предшествующего проекта или стоимость минимизации сроков сдачи этого судна и т. п.

2-й вариант отображает постройку точно такого же проекта N и тоже головного, но предприятие при этом по факту генерирует существенно большую долю постоянных затрат. Можно предположить, что они (постоянные затраты) избыточны, а это означает, что может быть рассмотрена задача реформирования предприятия с целью их (затрат) сокращения. Графическим индикатором такой возможности является нежелательное смещение точки безубыточности во втором из рассматриваемых вариантов.

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Alekhin M.Y., Mamedova L.E., 2025 CC BY-NC

Вывод — точка безубыточности в сравниваемых вариантах сместилась, и по этому индикативному показателю первый вариант структуры активов предприятия, возможно, экономически перспективнее в условиях релевантного объема производства. Окончательный вывод может быть сделан на основе анализа перспективной программы и в целом всей операционной деятельности предприятия в будущем периоде.

Рост доли постоянных затрат предприятия обусловлен НТП (научно-техническим прогрессом), конкурентной борьбой и т. п. и поэтому в какой-то части объективен, но желательно иметь некоторые обоснования роста этих затрат, а перед получением государственного заказа представить программу инновационных мероприятий по реформированию в целях снижения или обоснованного увеличения доли постоянных затрат.

Описание результатов

Руководителю любого предприятия на практике приходится принимать множество разнообразных управленческих решений инновационного характера. Каждое принимаемое решение сказывается на цене, затратах предприятия, объеме и структуре реализуемой продукции и в конечном итоге формирует некоторый целевой результат операционной деятельности предприятия.

Концептуально задачу оценки экономических последствий инновационных изменений в рамках действующего производства можно решить:

— прямым счетом, используя нормативный способ формирования плановой себестоимости и детализации источников формирования постоянных затрат;

— используя приложения теории стоимости денег во времени. В практике управления потоками предприятия различают два объекта моделирования: поток выгод и поток затрат. Разница между потоком входных и выходных ресурсов после некоторых манипуляций рассматривается как результат анализа. Но этот поток не есть поток от постройки конкретного заказа (судна) или конкретной инновации. В рамках CVP-анализа это детерминированная характеристика операционной прибыли предприятия. Кроме того, даже величина операционной прибыли лишь частично отражает суммарный денежный поток от хозяйственной деятельности предприятия. Например, наличие операционной прибыли в конкретный период времени еще не означает, что предприятие будет иметь адекватный денежный поток в будущем;

— простым и наглядным способом демонстрации и исследования взаимосвязи и между категориями «затраты — объем — прибыль» при принятии различных управленческих решений в судостроении (cost — volume — profit, CVP-анализ), то есть использование элементов маржинального анализа, существенных при решении управленческой задачи в судостроении. Методика маржинального анализа базируется на изучении соотношения между тремя группами экономических показателей (задача о связке трех величин): издержками (total costs (TC) — общие затраты); стоимостью (ценностью) (V) произведенного продукта и прибылью (P).

Важным показателем, формируемым в рамках маржинального анализа в задачах CVP-анализа, является такой показатель, как сила операционного рычага (degree of operating leverage (DOL)). В расчетах для определения силы воздействия операционного рычага была использована формула, позволяющая рассчитать DOL через отношение суммы покрытия (MR — валовая маржа) к прибыли до выплаты процентов иналогов — EVIT (P_r).

Величина DOL была принята как индикативная величина, характеризующая динамику изменения величины прибыли от величины постоянных затрат во времени в условиях судостроительного производства. Использование понятия «рычаг» обусловлено тем, что

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Алехин М.Ю., Мамедова Л.Э., 2025 CC BY-NC

изменение объема товарного выпуска воздействует на изменение величины прибыли, как рычаг. При значительной величине DOL изменение прибыли чувствительно к изменению показателя «товарный выпуск». При большой величине DOL замедление объема товарного выпуска до нулевых значений может привести к значительным изменениям в ожидаемой к получению прибыли в ближайшем времени, то есть DOL — косвенная характеристика степени влияния постоянных затрат на прибыль (в нашей задаче на относительную величину ее падения). Это позволит косвенно оценить уровень операционного риска, связанного с выходом из области безубыточности при планируемой структуре затрат; поможет выработке обоснованных рекомендаций по реформированию предприятия перед заключением договора о постройке определенных образцов морской техники с целью рационализации структуры его затрат, относимых на объект постройки.

Авторами не рассматривалось увеличение объема производства как реакция на возможность существенного сокращения прибыли. Частично это возможно, но только в рамках интенсификации иных видов операционной деятельности предприятия либо создания новых. Производственная программа консервативна. Показатели прибыли и объемов при строительстве (СМТ) определены контрактом, а величина постоянных затрат, относимых на строящийся заказ, связана с продолжительностью постройки. Последняя меняется под воздействием множества причин.

Основная задача — снизить риск падения прибыли до критической величины за счет управления условно-постоянными затратами и циклом постройки. Частная (оперативная) задача, анализируя величину DOL, — ответить на вопрос, возможно ли изменение прибыли за счет сдержанного текущего сокращения постоянных затрат. Если рост прибыли возможен, то в этом случае можно определить размер резервов этого роста и источники финансирования для проведения инновационных мероприятий по реформированию структуры предприятия в целях снижения постоянных затрат.

Колебание в объемах закрытия платежей (то есть товарный выпуск) за календарный период по заказу (строящемуся судну) может достигать десятков процентов. Причины этого общеизвестны и укрупненно связаны со значительной энтропией в хозяйственных системах, которая нарастает во всех замыкающих хозяйственных системах, в том числе и по причине постоянного роста транзакционных издержек.

Например, если объем товарного выпуска снизится на 10% (а это не такой редкий случай в деятельности судостроительного предприятия), то при DOL = 5 снижение прибыли составит 50%. Рисунок 2 иллюстрирует ситуацию выхода из зоны безубыточности при увеличении продолжительности постройки судна от Тн до Тпред., а также последствия при дальнейшем смещении сроков сдачи до Тф. Был сделан вывод, что одним их факторов, который должен быть учтен при управлении рисками операционной деятельности судостроительного предприятия, является фактическая динамика величины операционного рычага DOL по периодам.

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Alekhin M.Y., Mamedova L.E., 2025 CC BY-NC

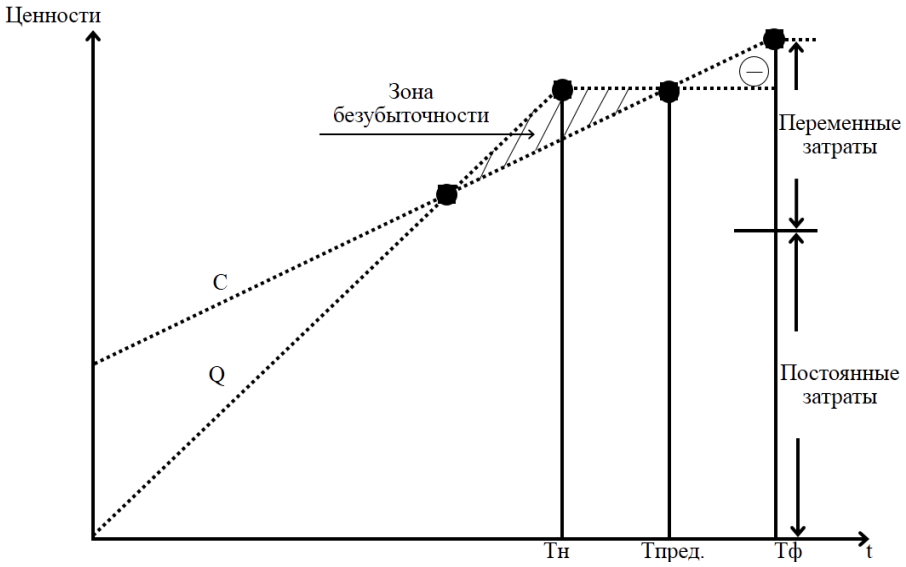

Рисунок 2. Зона безубыточности и финансовых рисков постройки судна[3]

Расчет величины операционного рычага DOL в судостроении основывается на учете изменения величины постоянных издержек и величины прибыли и является индикатором, который может быть учтен при управлении процессом постройки судна. Авторами была разработана не представленная в статье методология оценки перспектив выхода из зоны безубыточности как функции от величины DOL; условий договора; управленческих решений по инновационному реформированию предприятия; продолжительности постройки судна.

Выводы

На основании проведенного анализа авторами введено в научный оборот понятие области безубыточности и области финансовых рисков, как функции от изменения цикла постройки.

Судостроение — единичное производство, а каждое предприятие обладает собственной формой и стоимостью капитала, представленной, например, своей особой производственной и хозяйственной структурой. Задача по поддержанию стоимости капитала — эндогенная задача и должна решаться собственником.

Определено, что на судостроительном предприятии уделяется недостаточно внимания задаче управления инновациями на предприятии судостроения по изменению структуры затрат с целью уменьшения (минимизации) величины себестоимости постройки и одновременного обеспечения приемлемого уровня риска операционной деятельности.

Кроме того, концептуально обосновано использование аналитического инструментария, позволяющего точечно и с наименьшим «травматизмом» подойти к вопросу определения места и объема инновационных вложений, а также ранжирования соответствующих решений инновационного характера по степени экономического эффекта и их влияния на величины будущих финансовых рисков.

В предложенной постановке DOL становится нормативным индикатором, который может быть принят к сведению при определении целесообразности передачи права на постройку объекта морской техники на конкретном предприятии; частью алгоритма по реформированию структуры активов предприятия.

[3] Составлено авторами на основе собранных данных судостроительных заводов Северо-Западного кластера за период 2001–2022 гг. Примечание: Тн, Тпред., Тф — нормативный, предельный и фактический циклы постройки судна.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Алехин М.Ю., Мамедова Л.Э., 2025

Заключение

В представленной работе авторами сделана попытка формально обосновать перманентные процессы трансформации (реструктуризацию) производственных систем производства как процессы воспроизводства основного капитала, который обладает существенной отраслевой спецификой. Организационно-технологическая структура производственной системы (ПС) предприятия при анализе участия в продуктовых отношениях — часть его основного капитала, представленного в форме средств труда. В стоимостной форме ПС — стоимость, переносимая на товар частями. В экономических терминах инновационные преобразования ПС есть воспроизводство основного капитала, но с которым связано множество экономических и социальных последствий. С этой целью был предложен методический подход к решению задачи управления инновационными процессами по изменению структуры затрат на судостроительном предприятии с целью уменьшения величины себестоимости постройки и одновременного обеспечения приемлемого уровня риска операционной деятельности. Выполненные исследования и вытекающие из них рекомендации о воспроизводстве основного капитала судостроения позволяют надеяться на создание отраслевой модели, обладающей требуемыми для управления реструктуризацией ПС прогностическими функциями.

Список литературы:

Алехин М.Ю., Ваучский А.Н. Алгоритм формирования кластера средств труда производственных систем судостроения, перспективных для инвестирования // Морские интеллектуальные технологии. 2021. № 4-2(54). С. 96–101. DOI: 10.37220/MIT.2021.54.4.073

Бубновская Т.В., Артемьева О.А., Исаенко Л.А., Радченко К.И. Особенности управленческого учета на судостроительном предприятии и оптимизация аналитического учета затрат // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2021. Т. 10. № 4(37). С. 67–71. DOI: 10.26140/anie-2021-1004-0014

Де Сото Э. Загадка капитала: Почему капитализм торжествует на Западе и терпит поражение во всем остальном мире. М.: Олимп-Бизнес, 2004.

Егорова А.О., Посошков Д.С. Ключевые показатели эффективности деятельности судостроительных предприятий АО «ОСК» за 2020 год // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2021. № 7(57). С. 26–31. DOI: 10.47581/2021/PS-3/IE.7.57.04

Зубаткин В.Ю., Аксенов М.Ю. Маржинальный анализ и его роль в принятии управленческих решений // Современные тенденции развития исследовательских компетенций в условиях инновационного кластера. Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Уфа: Общество с ограниченной ответственностью «Аэтерна», 2024. С. 50–52.

Костин К.Б., Мамедова Л.Э., Золотов А.С. Исследование инновационных технологий производства на примере южнокорейских судостроительных предприятий «Большой тройки» // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. № 12. С. 6649–6664. DOI: 10.18334/epp.13.12.120213

Костюк В.Н. Нестационарные экономические процессы. М.: УРСС, 2004.

Мамедова Л.Э.Г. Способы эффективного использования ресурсов судостроительного предприятия // Журнал университета водных коммуникаций. 2011. № 2. С. 91–97.

Портер М. Конкуренция. М.: ИД Вильямс, 2001.

Akhilgova Z.Kh., Yurasova I.O. Practical Aspects of CVP Analysis Application in Russia // Экономика и предпринимательство. 2019. № 10(111). С. 1283–1287.

Baumol W.J., Bowen W.G. Performing Arts: The Economic Dilemma. New York: The Twentieth Century Fund, 1966.

Jere T. Marginal Analysis as the Basis for Decision Making // Интерактивная наука. 2021. № 4(59). С. 46–50. DOI: 10.21661/r-553800

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Alekhin M.Y., Mamedova L.E., 2025 CC BY-NC

Mamedova L., Gogolukhina M. Organisational and Economic Aspects of Deep Modernization and Foundation Projects of Shipbuilding Yards // Transportation Research Procedia. 2022. Vol. 63. P. 2072–2078. DOI: 10.1016/j.trpro.2022.06.231

Manea M., Manea E. Shipbuilding — An Analysis from the Perspective of Enterprise Resources Planning System // World Journal of Engineering and Technology. 2023. Vol. 11. Is. 1. P. 81–112. DOI: 10.4236/wjet.2023.111008

Mun J. Empirical Cost Estimation for U.S. Navy Ships // Universal Journal of Management. 2019. Vol. 7. Is. 5. P. 152–176. DOI: 10.13189/ujm.2019.070502

Ozkok M., Helvacioglu I.H. A Continuous Process Improvement Application in Shipbuilding // Brodogradnja. 2013. Vol. 64. P. 31–39.

Suheon J., Saenal S., Huiqiang S., Yong-Kuk J., Jong Gye S. System Development for Establishing Shipyard Mid-Term Production Plans Using Backward Process-Centric Simulation // International Journal of Naval Architecture and Ocean Engineering. 2019. Vol. 12. P. 20–37. DOI: 10.1016/j.ijnaoe.2019.05.005

Wang X.Y., Bai J.H. Factor Flow, Resource Mismatch and Total Factor Productivity // Inquiry into Economic Issues. 2022. Vol. 10. P. 50–61.

Xue L., Shi G., Dai D., Xu Y. Two-Stage Efficiency Structure Analysis Model of Shipbuilding Based on Driving Factors: The Case of Chinese Shipyard // Open Journal of Social Sciences. 2020. Vol. 8. P. 182–200. DOI: 10.4236/jss.2020.82015

Zhang W., Bo L., Zhang S., Wang Y. Assessing the Relationship between Resource Misallocation and Total Factor Productivity Based on Artificial Neural Network // Computational Intelligence and Neuroscience. 2022. DOI: 10.1155/2022/5148879

References:

Akhilgova Z.Kh., Yurasova I.O. (2019) Practical Aspects of CVP Analysis Application in Russia*. Ekonomika i predprinimatel'stvo*. No. 10(111). P. 1283–1287.

Alekhin M.Yu., Vauchskii A.N. (2021) Algorithm for Forming the Cluster of Labor Instruments of Investments-Perspective Production Systems in Shipbuilding. *Morskiye intellektual'n·yye tekhnologii.* No. 4–2(54). P. 96–101. DOI: 10.37220/MIT.2021.54.4.073

Baumol W.J., Bowen W.G. (1966) *Performing Arts: The Economic Dilemma*. New York: The Twentieth Century Fund.

Bubnovskaya T.V., Artemyeva O.A., Isaenko L.A., Radchenko K.I. (2021) Features of Management Accounting at a Shipyard Company and Optimization of Analytical Cost Accounting. *Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravleniye.* Vol. 10. No. 4(37). P. 67–71. DOI: 10.26140/anie-2021-1004-0014

De Soto E. (2004) *Mystery of Capital. The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else*. Moscow: Olimp-Biznes*.*

Egorova A.O., Pososhkov D.S. (2021) Key Performance Indicators of Shipbuilding Enterprises JSC "USC" for 2020. *Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya.* No. 7(57). P. 26–31. DOI: 10.47581/2021/PS-3/IE.7.57.04

Jere T. (2021) Marginal Analysis as the Basis for Decision Making*. Interaktivnaya nauka.* No. 4(59). P. 46–50. DOI: 10.21661/r-553800

Kostin K.B., Mamedova L.E., Zolotov A.S. (2023) Innovative Production Technology on the Example of South Korean Big Three Shipbuilders. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo.* Vol. 13. No. 12. P. 6649–6664. DOI: 10.18334/epp.13.12.120213

Kostyuk V.N. (2004) *Nestatsionarn·yye ekonomicheskiye protsessy* [Non-stationary economic processes] Moscow: URSS.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Алехин М.Ю., Мамедова Л.Э., 2025

Mamedova L., Gogolukhina M. (2022) Organisational and Economic Aspects of Deep Modernization and Foundation Projects of Shipbuilding Yards. *Transportation Research Procedia.* Vol. 63. P. 2072–2078. DOI: 10.1016/j.trpro.2022.06.231

Mamedova L.E.G. (2011) Ways of Effective Use of Shipbuilding Enterprise Resources. *Zhurnal universiteta vodnykh kommunikatsiy*. No. 2. P. 91–97.

Manea M., Manea E. (2023) Shipbuilding — An Analysis from the Perspective of Enterprise Resources Planning System. *World Journal of Engineering and Technology*. Vol. 11. Is. 1. P. 81–112. DOI: 10.4236/wjet.2023.111008

Mun J. (2019) Empirical Cost Estimation for U.S. Navy Ships. *Universal Journal of Management*. Vol. 7. Is. 5. P. 152–176. DOI: 10.13189/ujm.2019.070502

Ozkok M., Helvacioglu I.H. (2013) A Continuous Process Improvement Application in Shipbuilding. *Brodogradnja*. Vol. 64. P. 31–39.

Porter M. (2001) *On Competition*. Moscow: ID Vil'yams.

Suheon J., Saenal S., Huiqiang S., Yong-Kuk J., Jong Gye S. (2019) System Development for Establishing Shipyard Mid-Term Production Plans Using Backward Process-Centric Simulation. *International Journal of Naval Architecture and Ocean Engineering.* Vol. 12. P. 20–37. DOI: 10.1016/j.ijnaoe.2019.05.005

Wang X.Y., Bai J.H. (2022) Factor Flow, Resource Mismatch and Total Factor Productivity. *Inquiry into Economic Issues*. Vol. 10. P. 50–61.

Xue L., Shi G., Dai D., Xu Y. (2020) Two-Stage Efficiency Structure Analysis Model of Shipbuilding Based on Driving Factors: The Case of Chinese Shipyard. *Open Journal of Social Sciences*. Vol. 8. P. 182–200. DOI: 10.4236/jss.2020.82015

Zhang W., Bo L., Zhang S., Wang Y. (2022) Assessing the Relationship between Resource Misallocation and Total Factor Productivity Based on Artificial Neural Network. *Computational Intelligence and Neuroscience*. DOI: 10.1155/2022/5148879

Zubatkin V.Yu., Aksenov M.Yu. (2024) Marzhinal'nyy analiz i yego rol' v prinyatii upravlencheskikh resheniy [Marginal analysis and its role in management decision making]. *Sovremenn·yye tendentsii razvitiya issledovatel'skikh kompetentsiy v usloviyakh innovatsionnogo klastera. Sbornik statey Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiyem.* Ufa: Obshchestvo s ogranichennoy otvetstvennost'yu "Aeterna". P. 50–52.

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Alekhin M.Y., Mamedova L.E., 2025 CC BY-NC

УДК 339.13

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-20-32

Тренды и отраслевая экспертиза рынка маркетплейсов в России

Балакшин Илья Сергеевич
Аспирант, руководитель продукта цифровой платформы «Поле.рф», SPIN-код РИНЦ: 1290-3719,
ORCID: 0000-0002-4355-4850, isbalakshin@mail.ru

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, РФ.

Аннотация
В статье исследуется рынок маркетплейсов в России, его значимость в экономике, росте цифровой торговли, а также ключевые тренды и вызовы рынка. Цель исследования — анализ современных тенденций, механизмов конкурентоспособности на рынке и прогноз развития отрасли в условиях цифровой трансформации. Актуальность обусловлена растущей долей маркетплейсов в ВВП страны (3,8% в 2023 году), их влиянием на трансформацию экономики и потребительских привычек, а также разработкой законодательства о платформенной экономике. Методология включает анализ открытых данных, отчетов аналитических агентств (Росстат, Data Insight), экспертных интервью, собственных исследований и наблюдений. Проведено 11 глубинных интервью с экспертами отрасли, что позволило выявить новые инсайты о поведении потребителей, развитии нишевых и универсальных маркетплейсов, в частности B2B, а также роли технологий, включая искусственный интеллект и Big Data, в персонализации и ценообразовании. Результаты работы показывают, что российские маркетплейсы продолжат укреплять свои позиции на внутреннем и международном рынках (АТР, СНГ, государства Персидского залива). Основные драйверы роста будут включать развитие логистической и платежной инфраструктуры, интеграцию финансовых сервисов, например BNPL, поддержку малого и среднего бизнеса, а также внедрение аналитических и рекламных инструментов. Конкуренция продолжится за единичные доли процента среди крупных участников рынка, где ключевыми факторами станут региональная и международная экспансия, а также инновации, банкинг и логистика. Процент рынка и сегмента маркетплейсов в ВВП будет продолжать расти и к концу 2025 года будет составлять 13–14% ВВП России. В заключение подчеркивается стратегическая роль цифровой торговли в экономике России, ее вклад в развитие экспортного потенциала и цифровизации экономики. Для дальнейших исследований рекомендуется углубленный анализ влияния государственного регулирования и глобальных экономических трендов на российские платформы.

Ключевые слова
Цифровая торговля, e-commerce, маркетплейсы, российские платформы электронной торговли, электронные торговые площадки, качественное исследование.

Для цитирования
Балакшин И.С. Тренды и отраслевая экспертиза рынка маркетплейсов в России // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 109. С. 20–32. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-20-32

Marketplace Trends and Industry Expertise in Russia

Ilia S. Balakshin
Postgraduate student, product leader of the digital platform «Pole.rf», ORCID: 0000-0002-4355-4850, isbalakshin@mail.ru

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation.

Abstract
The article examines the marketplace market in Russia, highlighting its significance in the economy, the growth of digital commerce, as well as key market trends and challenges. The study aims to analyze current trends, competitiveness mechanisms, and forecast the industry's development amid digital transformation. Its relevance is defined by the increasing share of marketplaces in the country's GDP (3.8% in 2023), their impact on economic and consumer behavior transformation, and the ongoing development of legislation on the "platform economy". The methodology includes analyzing open data, reports from analytical agencies (Rosstat, Data Insight), expert interviews, proprietary research, and observations. Eleven in-depth interviews with industry experts provided new insights into consumer behavior, the development of niche and universal marketplaces, particularly B2B, and the role of technologies, including artificial intelligence and Big Data, in personalization and pricing. The results indicate that Russian marketplaces will continue to strengthen their positions in both domestic and international markets (APAC, CIS, GCC). Key growth drivers will include the development of logistics and payment infrastructure, the integration of financial services like BNPL, support for small and medium-sized enterprises, and the adoption of analytical and advertising tools. Competition will focus on fractional market shares among major players, with regional and international expansion, innovation, banking, and logistics emerging as decisive factors. The share of marketplaces in GDP is expected to grow further, reaching 12–14 trillion rubles and 5.5–6% of Russia's GDP by the end of 2025. In conclusion, the article emphasizes the strategic role of digital commerce in Russia's economy, its contribution to export potential, and the digitization of the economy. Further research is recommended to explore the impact of government regulation and global economic trends on Russian platforms.

Keywords
E-commerce, marketplaces, Russian electronic trading platforms, digital marketplaces, qualitative research.

For citation
Balakshin I.S. (2025) Marketplace Trends and Industry Expertise in Russia. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik.* No. 109. P. 20–32. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-20-32

Дата поступления/Received: 11.12.2024

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Балакшин И.С., 2025 CC BY-NC

Введение

Рынок маркетплейсов в России быстро растет и претерпевает значительные изменения, становясь неотъемлемой частью цифровой экономики. По данным Data Insight, объем продаж через маркетплейсы в России превышает 8 трлн рублей в 2023 году, что делает их ключевым элементом розничной торговли[1]. Развитие крупных платформ, которые активно инвестируют в логистику и цифровую инфраструктуру, способствует росту их доступности, особенно в отдаленных регионах. Это развитие формирует целую экосистему, поддерживающую малый и средний бизнес (МСП), привлекающую инвестиции и способствующую созданию новых рабочих мест.

Цель предлагаемого исследования — выявить и проанализировать ключевые тенденции на рынке российских маркетплейсов и дать прогноз развития отрасли в условиях цифровой трансформации и больших вызовов. Актуальность исследования подчеркивается быстрым изменением потребительских предпочтений и ростом спроса на онлайн-торговлю, а также активным регулированием рынка государством.

Динамика развития и тренды рынка меркетплейсов в России

Топ-10 участников рынка универсальных маркетплейсов на данный момент (по убыванию объема продаж) выглядит так: Wildberries, Ozon, «Яндекс Маркет», «Мегамаркет», «Сималенд», «ОнлайнТрейд», «Магнит Маркет», AliExpress, Shopping Live, RBT[2]. Кроме того, 11-ю строчку вне этого списка занимает «Авито» как так называемый классифайд со смешанной бизнес-моделью. Эти 11 универсальных маркетплейсов пытаются поделить между собой российский рынок без учета нишевых, таких как Lamoda, «Спортмастер», «ЛеманаПро Маркет» и др.; также не учтены B2B-площадки, но это отдельный сегмент рынка и косвенно конкурентный для B2C. Более 80% делят между собой Wildberries и Ozon как пионеры отечественной гонки торговых площадок[3]. Если говорить о динамике рынка, Data Insight показывает, что число заказов на маркетплейсах в целом по рынку растет, однако процент роста замедляется, как это видно на Рисунке 1.

Рисунок 1. Количество заказов на рынке электронной коммерции в России, 2011–2023, млн шт.[4]

[1] Маркетинговое исследование «Интернет-торговля в России 2024» // Data Insight [Электронный ресурс]. URL: https://datainsight.ru/eCommerce_2023 (дата обращения: 24.11.2024).
[2] Рейтинг ТОП-100 крупнейших российских интернет-магазинов // Data Insight [Электронный ресурс]. URL: https://top100.datainsight.ru/ (дата обращения: 24.11.2024).
[3] ФАС: Wildberries и Ozon занимают 80% рынка маркетплейсов // Ведомости [Электронный ресурс]. URL: https://www.vedomosti.ru/business/news/2024/01/24/1016539-fas-wildberries-ozon-80-rinka (дата обращения: 24.11.2024).
[4] Разработано DataInsight С.1 и дополнено автором на основе данных DataInsight за 2011 год.

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Balakshin I.S., 2025

Электронная коммерция, где большая часть оборота — это маркетплейсы, уже составляет порядка трети рынка ритейла в 2023 году (Рисунок 2). К слову, некоторые аналитики отмечают, что Российская ассоциация электронных коммуникаций (РАЭК) в электронную коммерцию включает не только онлайн-ритейл, но и электронные платежные услуги, онлайн-услуги путешествий. Позиция РАЭК кажется оправданной, поскольку перечисленные услуги являются частью целого, в том числе это касается и маркетплейсов. Осознание тренда и факторов роста сектора становится важным для управления бизнесами и регулирования рынка и играет значительную роль в экономическом развитии и трансформации розничной торговли в России и в том числе СНГ.

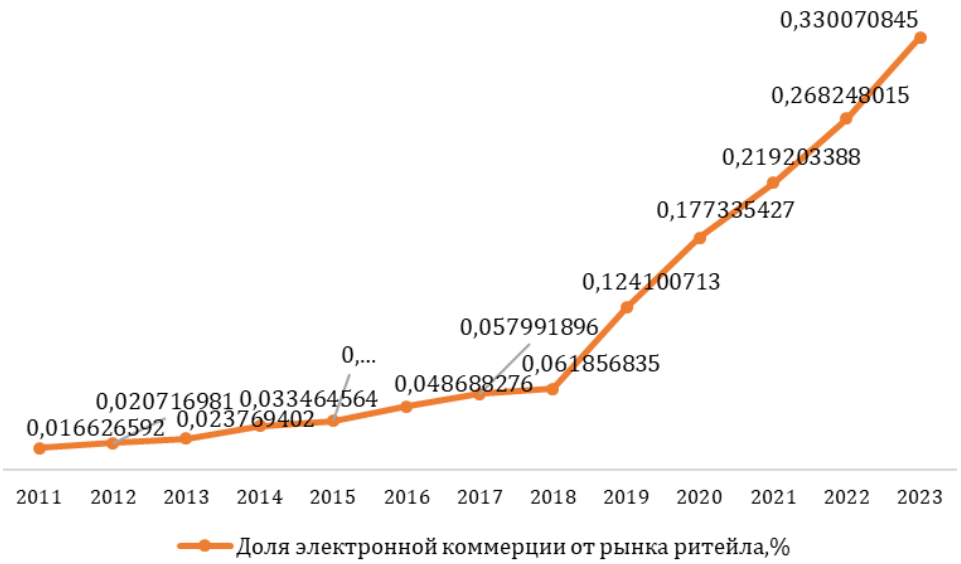

Рисунок 2. Доля электронной коммерции от рынка ритейла, %, 2011–2023 гг.[5]

Рынок в целом очень бурно растет, несмотря на спад общей динамики, что коррелирует с выводами других исследований [Шарко, Иванова 2022]. Представленная динамика схожа в разрезе по крупным универсальным площадкам [Балакшин 2024]. Это вместе с проведенными авторскими глубинными интервью позволяет выделить ключевые тренды, формирующие стратегию и развитие российских маркетплейсов. Тенденции раскрывают специфику текущего этапа развития маркетплейсов, а также указывают на возможные направления их дальнейшей эволюции в условиях растущей конкуренции, изменяющихся потребностей потребителей и сложившейся общемировой конъюнктуры. Такой подход позволяет глубже понять специфику российского рынка, его вызовы и перспективы, а также дополнить те или иные открытые исследования рынка.

Ряд исследователей, рассматривая данную тематику, подчеркивали следующие тренды: развитие чат-коммерции, лайф-шоппинга, shoppertainment, интерактивных историй, экологичного потребления, собственных брендов, быстрой доставки, сквозного взаимодействия, управления в реальном времени и популяризацию моделей BNPL (buy now pay later — «покупай сейчас, заплати потом»), направленных на персонализацию, вовлеченность и устойчивое развитие [Ковалева, Канке 2023]; отмечались также экологизация через снижение углеродного следа и использование устойчивых технологий, поддержка локальных экономик с акцентом на развитие малого и среднего бизнеса, внедрение генеративного искусственного интеллекта для персонализации и улучшения взаимодействия с пользователями, применение технологий виртуальной и дополненной реальности для создания иммерсивных и инновационных потребительских опытов [Castro-Schez et al. 2024]; кроме того, к трендам относят экосистемное развитие маркетплейсов и финансово-цифровых сервисов [Самиев и др. 2020], развитие омниканальности у офлайн-игроков и подстраивание

[5] Составлено автором на основе данных Росстата, РАЭК.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Балакшин И.С., 2025

под переход в онлайн с целью улучшения клиентского опыта [Wang 2023]. *Развитие нишевых маркетплейсов* привлекает как покупателей, так и продавцов, желающих целенаправленно работать в специфических категориях или нишах, если мы говорим про B2B. Несмотря на интерес к нишевым площадкам, большинство продавцов крупных B2C-площадок, таких как Wildberries и Ozon, все еще продолжают ориентироваться на мультикатегорийные (универсальные) маркетплейсы. Основная причина в том, что крупные игроки предлагают обширную клиентскую базу, стабильные логистические цепочки и более выгодные условия, в то время как нишевые маркетплейсы зачастую не могут конкурировать в плане логистических и маркетинговых затрат.

По данным Data Insight, рынок нишевых маркетплейсов вырос на 27% и достиг 591 млрд рублей в 2023 году, 53% рынка нишевых маркетплейсов пришлось на агрегаторы доставки продуктов, 22% — на продажи Lamoda, автозапчасти заняли 8% рынка, крупные категорийные маркетплейсы («Детский мир», «М.Видео», «ЛеманаПРО» (бывший «Леруа Мерлен») и пр.) — 8%, другие категории (включая фарму) — 9%. При сохранении текущих трендов развития рынка объем продаж нишевых маркетплейсов превысит 1 триллион рублей в 2026 году[6]. Однако, как показывает практика, рост этот будет ограниченным, так как рядовые продавцы, наоборот, идут в крупные площадки как раз по причине базы и объемов. Нишевые же живут за счет крупного бизнеса или состоявшихся продавцов на основных маркетплейсах, цель которых диверсифицировать свой категорийный портфель — ключевые SKU как продавались на основных универсальных площадках, так там и остаются.

Среди нишевых площадок стоит отдельно отметить увеличение числа платформ для взаимодействия между бизнесами и упрощения оптовых закупок. *Развитие B2B-маркетплейсов* — один из значимых трендов. Увеличение числа B2B-платформ создает новые возможности для взаимодействия в корпоративном секторе, а также позволяет компаниям более эффективно адаптироваться к изменяющимся экономическим условиям [Saprikis, Vlachopoulou 2012]. Российская компания B2B Motion подтвердила своим исследованием отчет Gartner, указав, что развитие отраслевых маркетплейсов является одним из главных трендов в B2B-торговле[7]. В качестве примеров на российском рынке можно назвать площадку «Платферрум» для отрасли металлургии, маркетплейс нефтепродуктов и сырья Open Oil Market, аграрный сервис «Поле.рф»; «Рывок» является первым в стране B2B-маркетплейсом строительной техники и промышленного оборудования.

По данным маркетплейса «Контур.Витрина», в 2024 году в России число B2B-покупателей составило 6,77 млн — в основном это ООО и ИП. Из них через маркетплейсы покупают чуть более 1,4 млн компаний[8]. Как подтверждает качественное исследование, развитие B2B-площадок сейчас находится только в начале своего пути, хотя некоторые эксперты полагают, что это уже произошло в 2019–2021 гг. вместе с B2C.

Не менее интересен факт, что на крупных универсальных B2C-площадках стали *запускать новые категории*, ранее не свойственные площадкам. В первую очередь это продажи автомобилей. Первым начал Ozon, подхватил инициативу «Мегамаркет». Wildberries также планирует этим заняться, параллельно развивая новое для себя направление сферы услуг, потеснив рынок «Авито», «Профи.ру» и схожих площадок[9]. Некоторые китайские площадки отправляют автомобили по частям с возможностью их сборки на месте, буквально как Lego. Кажется, что потенциал таких товаров

[6] Маркетинговое исследование «Рынок нишевых маркетплейсов в России 2023» // Data Insight [Электронный ресурс]. URL: https://datainsight.ru/DI_niche_marketplaces_2023 (дата обращения: 24.11.2024).
[7] 10 главных трендов в B2B eCommerce в 2023 году: от маркетплейсов до онлайн-подписок на поставку товаров // B2B Motion [Электронный ресурс]. URL: https://b2bmotion.ru/b2b-trends-2023 (дата обращения: 24.11.2024).
[8] Девушка фабричная: кто ковал славу имперского бизнес-гиганта в Петербурге // Деловой Петербург [Электронный ресурс]. URL: https://www.dp.ru/a/2024/11/14/devushka-fabrichnaja-kto-koval (дата обращения: 24.11.2024).
[9] На Wildberries грядут крупные изменения: что ждет покупателей? // MenToday [Электронный ресурс]. URL: https://www.mentoday.ru/life/news/05-09-2024/na-wildberries-gryadut-krupnye-izmeneniya-chto-jdet-pokupatelei/ (дата обращения: 24.11.2024).

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Balakshin I.S., 2025 CC BY-NC

на площадке колоссальный. Ведь таким образом можно продавать и быстровозводимые здания, например бани, где у потребителя будет поэтапный чертеж по сборке. Однако пока о результатах площадки молчат, но эксперты единогласно говорят о том, что это новый тренд и новое окно для тех, кто давно хотел выйти на рынок маркетплейсов и занять новую нишу не «красного океана».

Очень важным фактором на рынке остается *государственное регулирование*. Это своего рода потенциальный «черный лебедь» для отрасли по причине того, что до сих пор не сформирован единый ГОСТ[10] или закон по маркетплейсам. Есть несколько отдельных правовых актов различных ведомств, например 5-й антимонопольный пакет ФАС, который ввел понятия сетевого эффекта и агрегатора.

На конец 2024 года разрабатывается законопроект о платформенной экономике, который призван как раз описать взаимоотношения, которые возникают между платформами и продавцами и потребителями и исполнителями, в том числе дать само определение маркетплейса[11]. Одним из примеров регулирования можно назвать поправку в доработанную версию этого закона: маркетплейсам запретят снижать цену без согласия продавца. Минэкономразвития предлагает исключить правило «молчаливого согласия» продавца на изменение цен на маркетплейсе. Все инициированные торговой площадкой корректировки нужно будет обсуждать с продавцами, которые должны выразить свое согласие. Цель, по мнению ведомств, — обеспечить безопасную и предсказуемую цифровую среду, усилить доверие к платформам и повысить доступность товаров и услуг, а также поспособствовать развитию предпринимательства и конкуренции в отрасли[12]. Однако доверие к платформам уже сформировано, иначе они не занимали пятую часть всего ритейла и не росли такими гигантскими темпами. Скорее цель состоит в том, чтобы описать и начать регулировать те процессы, которые были все это время пущены на самотек, когда любой маркетплейс сам придумывал для себя законы на своей площадке, что также подтверждает одно из последних количественных исследований [Муратова, Шарко 2024]. Подтверждением могут также служить данные «Коммерсанта», что только за пять месяцев 2024 года Wildberries изменил договоры с продавцами 12 раз, OZON — 13 раз за аналогичный период[13].

Тем не менее государству очень важно найти правильный подход и не навредить, чтобы не прекратить развитие торговых площадок и при этом решить существующие проблемы. Поэтому, вероятнее всего, государство всерьез возьмется за регулирование уже в 2025 году, но будет медленно «закручивать гайки», проверяя реакцию рынка ввиду того, что отрасль цифровой торговли является стратегически важной для экономики страны с вкладом в ВВП около 11,5% по состоянию на 2024 год, по прогнозу РАЭК (Рисунок 3).

Можно сказать, что с развитием электронной коммерции и, в частности, маркетплейсов как основной и неотделимой части этого рынка ВВП страны будет расти. Доля рынка и сегмента маркетплейсов в ВВП будет также продолжать расти и, возможно, уже к 2030 году составит минимум 1/5 часть ВВП. По разным оценкам, маркетплейсы вносят существенный вклад в ВВП, но оценить реальный вклад невозможно, так как бизнесы, которые часто работают с маркетплейсами, — это МСП, которые генерируют новые рабочие места, хоть и неофициальные, и оценить реальный вклад этого рынка крайне сложно ввиду различных связей с другими секторами экономики.

[10] Для российских маркетплейсов готовится ГОСТ // iXBT [Электронный ресурс]. URL: https://www.ixbt.com/news/2024/01/03/dlja-rossijskih-marketplejsov-gotovitsja-gost.html (дата обращения: 24.11.2024).
[11] По правилам, но без обязательств. Минэкономики представило свою версию законопроекта о цифровых платформах // Коммерсантъ [Электронный ресурс]. URL: https://www.kommersant.ru/doc/7183497 (дата обращения: 24.11.2024).
[12] Маркетплейсам запретят снижать цену без согласия продавца // Mail.Ru Финансы [Электронный ресурс]. URL: https://finance.mail.ru/2024-10-22/marketpleysam-zapretyat-snizhat-cenu-bez-soglasiya-prodavca-63311697/ (дата обращения: 24.11.2024).
[13] Там же.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Балакшин И.С., 2025 CC BY-NC

Стоит также отметить *развитие платформенной занятости* в контексте услуг маркетплейсов, что предполагает как минимум трехсторонние отношения, в которые включены исполнитель (партнер, подрядчик, работник), клиент и платформа. Данную сферу ждет регулирование в рамках разрабатываемого законопроекта [Синявская и др. 2022]. Эта сфера развивается так же бурно, как и сами маркетплейсы, так как часто бизнесу нужны «руки» для создания ценности своих продуктов, но при этом он не хочет вовлекать работников в официальное трудоустройство.

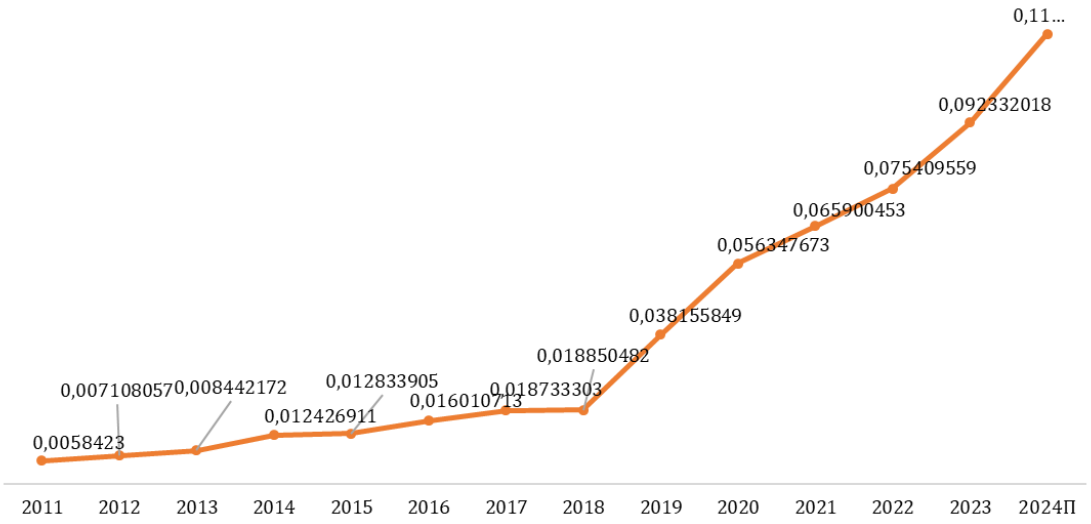

Рисунок 3. Динамика вклада рынка электронной коммерции в российский ВВП, 2012–2024 гг., %[14]

Как отметили эксперты, на рынке сейчас существует *тенденция к унификации* и усилению крупнейших маркетплейсов, что привело к тому, что многие продавцы концентрируют свой бизнес на одной или двух площадках, чаще Wildberries или Ozon. Это дополняет то исследование, которое провел «Т-Банк», где утверждалось, что наиболее успешные продавцы размещаются сразу на нескольких площадках[15]. Для среднего и крупного бизнеса, особенно компаний с годовым оборотом от 100 до 300 млн рублей, характерно стратегическое вложение ресурсов в одну основную площадку с параллельным тестированием продукции на дополнительных платформах. Крупнейшие компании с оборотом от 1 млрд рублей могут позволить себе содержать команды для работы с разными маркетплейсами, но основные инвестиции остаются сосредоточенными на одной-двух ключевых площадках. То есть проводится условный ABC/XYZ-анализ по ассортиментной матрице, и чаще всего «ходовой» товар из категории А идет на основную площадку и там стабильно остается как «дойная корова» и «супервзвезда», на новые площадки выводят новые продукты или те, что не имеют успеха на основной площадке. Цель такой стратегии — тестирование новых гипотез и прощупывание нового рынка, так как поведенческие особенности могут отличаться, например, при покупках на универсальных маркетплейсах и нишевых.

Исследования, такие как отчеты «Т-Банка», подтверждают, что для многих мелких и средних продавцов *выход на несколько маркетплейсов выгоден*, так как это позволяет диверсифицировать источники дохода и снизить риски[16]. Чем больше площадок охватывает продавец, тем выше его выручка и устойчивость к изменению рыночных условий. Продавцы выбирают те площадки, где аудитория наиболее заинтересована в их товаре, используя, например, Wildberries для

[14] Составлено автором на основе данных Росстата, РАЭК. Для 2024 года дан прогноз.
[15] Исследование Tinkoff eCommerce: продавцы на маркетплейсах в России в 2023 году // Okoloretail [Электронный ресурс]. URL: https://okoloretail.com/wp-content/uploads/2023/07/tinkoff_ecommerce_sellers_on_marketplaces_russia_2023_25_pgs-1.pdf (дата обращения: 24.11.2024).
[16] Там же. С. 16.

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Balakshin I.S., 2025

массового ассортимента (и его чаще выбирают первым для выхода на рынок), а Lamoda — для узкоспециализированных предложений. В данном случае это подтверждает, что в зависимости от объемов компании есть разные тенденции в работе с торговыми площадками.

Очень важным фактором в данном случае является цена и ценообразование. *Ценообразование* на маркетплейсах прошло значительную трансформацию за последние годы. В первые годы своего существования платформы предлагали конкурентные цены, которые зачастую были ниже, чем в офлайн-магазинах, что стало мощным драйвером их популярности. Однако с ростом конкуренции среди продавцов внутри самих маркетплейсов возникло явление ценовых войн, когда снижение цен стало инструментом для захвата аудитории. Сейчас фактор цены по-прежнему играет ключевую роль [Балакшин 2023], однако покупатели стали обращать внимание и на другие факторы, что, в свою очередь, влияет на покупательский спрос. В других авторских статьях [Балакшин 2023; Балакшин 2024] представлена первая исследовательская и дополненная модель факторов, влияющих на покупательский спрос, где как раз отражены актуальные важные факторы за 2022 год, подтвержденные экспертным сообществом и активными пользователями (Рисунок 4, 5).

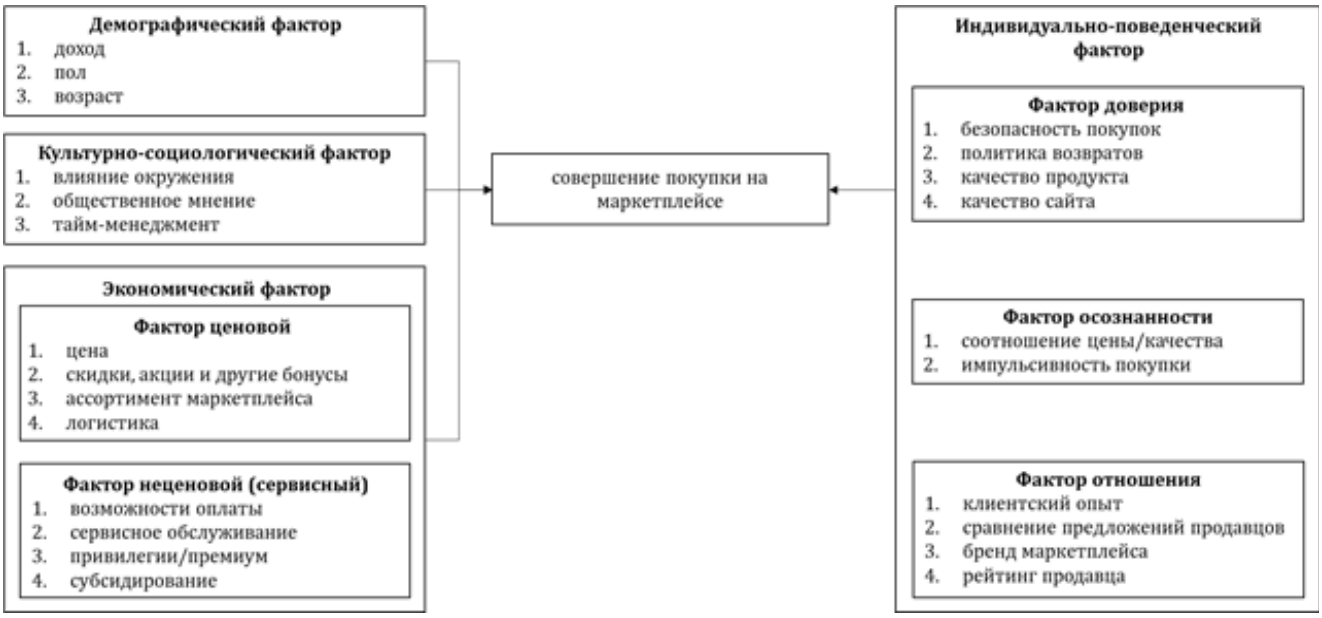

Рисунок 4. Модель факторов, влияющих на покупательский спрос на российском маркетплейсе[17]

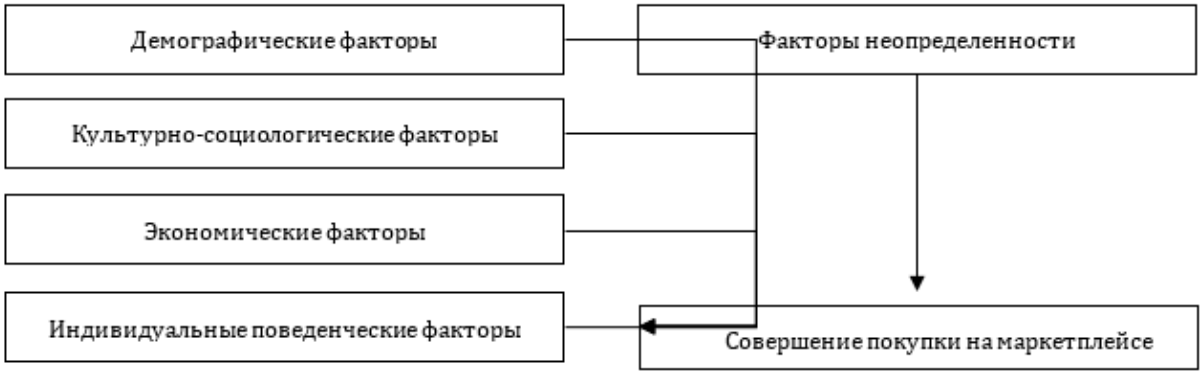

Рисунок 5. Укрупненная модель групп факторов, влияющих на покупательский спрос на российском маркетплейсе (с учетом неопределенности)[18]

[17] Разработано автором.
[18] Разработано автором.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Балакшин И.С., 2025

Если обращаться к поколенческой теории, которая, по разным оценкам, может быть довольно спорной и сегментирует пользователей по возрасту, то на данный момент самыми активными онлайн-покупателями на B2C являются молодые люди в возрасте от 25 до 34 лет, а также жители крупных городов. Однако в связи с развитием региональной логистической инфраструктуры, подрастанием новых поколений покупателей подход к ценообразованию изменится еще больше. Поколение альфа (родившиеся в XXI веке) еще недостаточно взрослое, но вскоре потеснит всех по активности на B2C-маркетплейсах, а возрастные и территориальные рамки будут более размыты.

Говоря про развитие *региональных сетей*, стоит отметить: 1) Ozon, который развивает сеть ПВЗ в селах и малых городах, названных «Домашними пунктами», которые владельцы открывают у себя дома[19]; 2) Wildberries, который выдает партнерам субсидии при открытии ПВЗ в определенных регионах, а также развивает логистическую сеть, запустив с января по август 2023 год 320 тысяч квадратных метров новых складских площадей[20]; 3) «Магнит», который является новичком на данном рынке, но уже зашел со всей своей текущей офлайн-инфраструктурой, являясь крупнейшим ритейлером России по количеству торговых площадей, а это более 30 тысяч магазинов, 10 тысяч квадратных метров торговых площадей, 47 распределительных центров, более 4350 населенных пунктов в семи федеральных округах страны[21].

Внутренний рынок потребления достаточно объемный, и маркетплейсы будут продолжать бороться за регионального покупателя. Ozon и Wildberries продолжают экспансию через почтовые сервисы: на данный момент это партнерство с «Почтой России», которое также приносит свои бонусы в виде расширения сети ПВЗ[22]. Однако параллельно с этим происходит конкурентная битва в странах ближнего зарубежья между крупными российскими площадками и местными локальными, как в Казахстане с Kaspi или в Узбекистане с Uzum. Развитие региональных продаж и экспансия российских маркетплейсов в СНГ стали важными драйверами развития для крупных платформ, таких как Wildberries и Ozon, которые активно осваивают страны СНГ и даже рассматривают возможность выхода на рынок в Азиатско-Тихоокеанский регион[23], государства Персидского залива[24]. В СНГ рынок маркетплейсов переживает взрывной рост, подобный тому, что наблюдался в России 5 лет назад, когда начался активный выход российских маркетплейсов в регионы. Теперь продавцы начинают рассматривать СНГ как перспективный рынок с низкими издержками на производство. Например, российские продавцы развивают текстильные производства или по упрощенным безвизовым программам приграничных городов, существующим в Кыргызстане, приезжают в Китай на 1-3-дневный шоппинг или заключение договоров на поставку товаров в РФ. То есть одна из главных тенденций российских маркетплейсов на международном уровне — это *выход на новые рынки ближнего и дальнего зарубежья*, предоставление новых товаров для российского рынка с целью увеличения оборота, а для российских продавцов — выход на ближнее зарубежье. В этой связи крайне актуальными становится вопрос работы с импортозамещением и построением новых логистических цепочек в обход закрытых санкционных рынков.

[19] Ozon стимулирует открытие пунктов выдачи // Ozon [Электронный ресурс]. URL: https://corp.ozon.ru/tpost/959r0e6v61-ozon-stimuliruet-otkritie-punktov-vidach?__rr=1 (дата обращения: 24.11.2024).
[20] Wildberries будет выдавать партнерам субсидии при открытии ПВЗ в определенных регионах // VC.RU [Электронный ресурс]. URL: https://vc.ru/marketplace/595710-wildberries-budet-vydavat-partneram-subsidii-pri-otkrytii-pvz-v-opredelennyh-regionah-i-zonah (дата обращения: 24.11.2024); Wildberries запустил 320 тыс. новых логистических площадей в преддверии высокого сезона // e-pepper.ru [Электронный ресурс]. URL: https://e-pepper.ru/news/wildberries-zapustil-320-tys-novykh-logisticheskikh-ploshchadey-v-preddverii-vysokogo-sezona.html (дата обращения: 24.11.2024).
[21] Презентация для инвесторов // Магнит [Электронный ресурс]. URL: https://www.magnit.com/upload/iblock/e95/unzn0mpo1pya6nnf8fuewvp7wk7yi115/Magnit_1H%202024_rus.pdf (дата обращения: 24.11.2024).
[22] Ozon пропишется на Почте России. Получится ли удержать конкуренцию, удвоив ПВЗ? // iXBT.com [Электронный ресурс]. URL: https://www.ixbt.com/live/sw/ozon-propishetsya-na-pochte-rossii-poluchitsya-li-uderzhat-konkurenciyu-udvoiv-pvz.html (дата обращения: 24.11.2024). Почта ягодка опять: почтовый оператор открыл совместные отделения с Wildberries // Коммерсантъ [Электронный ресурс]. URL: https://www.kommersant.ru/doc/7198551 (дата обращения: 24.11.2024).
[23] На «Яндекс Маркете» появились магазины из Азии и стран ЕАЭС // РИА Новости [Электронный ресурс]. URL: https://ria.ru/20230724/tovary-1885972818.html (дата обращения: 24.11.2024).
[24] Wildberries планирует выйти на рынки стран Персидского залива // РИА Новости [Электронный ресурс]. URL: https://ria.ru/20240205/rynok-1925395968.html (дата обращения: 24.11.2024).

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Balakshin I.S., 2025

Импортозамещение в целом стало значимым трендом в российской экономике, и маркетплейсы играют в этом процессе одну из ведущих ролей. Параллельный импорт рассматривается как долгая, но временная мера, рассчитанная на то, чтобы постепенно отечественный производитель увеличивал процент домашнего производства и сокращал иностранное. В условиях внешнеэкономических ограничений и сложностей с международной логистикой многие платформы начали активно сотрудничать с отечественными производителями, предоставляя им доступ к широкой аудитории. Программы поддержки национальных брендов, такие как «Сделано в России», помогают не только заменить импортную продукцию, но и популяризировать оригинальные товары среди покупателей. Wildberries договорился с правительством Татарстана о создании масштабного кластера «Якты юл» («Светлый путь»), в котором разместятся наиболее востребованные товары. По имеющимся данным, компания инвестирует в проект 19,5 млрд рублей: как сообщила глава компании Татьяна Ким, «…то, что мы сейчас готовим к старту, новый этап развития для производителей и для поднятия МСП и, в принципе, производства внутри страны, — как раз таки с легкой руки Рустама Нургалиевича — это создание промпарков, то есть выведение производства на более профессиональный уровень, может быть, даже в чем-то схожих с нашими китайскими коллегами»[25].

Одновременно с этим маркетплейсы адаптировали свои *логистические цепочки*. Если раньше большая часть товаров поступала через крупные международные хабы, такие как Китай и страны Европы, то сейчас многие платформы начали создавать локальные распределительные центры. Например, Wildberries и Ozon активно инвестируют в строительство складов и разработку локальных маршрутов доставки, что позволяет ускорить логистику и сократить затраты.

Говоря о затратах, важно отметить тренд на развитие маркетплейсами *собственного банкинга и различных вариантов оплаты*, в том числе частями. Новые финансовые сервисы BNPL изменят процессы в e-commerce, а также повлияют на объемы их продаж. Сервисы BNPL позволяют разбить сумму платежа на равные части с платежами через определенные промежутки времени. Кредитный договор при выборе такого способа оплаты не заключается, проценты не начисляются. BNPL включает три стороны: покупатель оформляет заказ и оплачивает его частями согласно графику погашения, продавец предоставляет покупателю товар в полном объеме, а провайдер выплачивает продавцу всю стоимость заказа и берет с него комиссию за финансирование сделки. Продавцам выгоден сервис, потому что он увеличивает конверсию от продаж, способен вовлечь более молодую и активную аудиторию, увеличивает средний чек и вероятность повторной покупки. Крупнейший рынок BNPL-сервисов — это Китай с объемом $100 млрд. По данным FinTech Radar, в 2023 году объем рынка BNPL в России вырос на 150%, достигнув $0,25 млрд, ожидается, что в 2024 эта цифра увеличится до $0,6 млрд[26]. В России рынок активно развивается всего несколько лет и сейчас поделен между несколькими крупнейшими игроками, входящими в финансовые и ИТ-группы: «Долями» («Т-банк»), «Подели» («Альфа-банк»), «Плати частями» («Сбер») и «Сплит» («Яндекс»). Однако одной из ключевых проблем на рынке BNPL в России остается отсутствие регулирования этого сегмента, хотя есть вероятность, что его может затронуть разрабатываемый закон о платформенной экономике.

Из 6 крупных универсальных маркетплейсов свой банк есть у Ozon, Wildberries, «Яндекса», «Мегамаркета». «Магнит», ввиду того, что только вышел на рынок, будет двигаться в этом направлении, а у российского офиса AliExpress собственный отечественный банкинг отсутствует.

[25] Глава Wildberries подтвердила намерения маркетплейса построить в Татарстане мегакластер для производителей // Business-Gazeta [Электронный ресурс]. URL: https://business-gazeta.ru/news/654367 (дата обращения: 24.11.2024).
[26] Подели и плати: как развивается российский рынок «платежей по частям» // Коммерсантъ [Электронный ресурс]. URL: https://www.kommersant.ru/doc/6791083 (дата обращения: 24.11.2024).

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Балакшин И.С., 2025

Стоит отметить, что для маркетплейсов это возможность строить свою полноценную экосистему, которая позволит сократить и без того гигантские затраты на эквайринг. Более того, на рынке прослеживается именно такая тенденция у всех отечественных площадок, как B2C, B2B, так и государственных («Госуслуги»). Например, Wildberries расширил инфраструктуру заправочных станций при своих распределительных центрах, что позволяет оптимизировать затраты на топливо и логистику. «Поле.рф» запустил свой МКК для кредитования МСБ. Экосистемный подход помогает маркетплейсам расширить влияние и усилить лояльность продавцов и клиентов, предлагая более полный спектр услуг — от финансовых решений до инфраструктурных проектов, поэтому тренд на развитие экосистем будет только усиливаться.

На фоне экономической нестабильности важной тенденцией стало развитие *услуг по кредитованию малого и среднего бизнеса* (МСБ) на маркетплейсах, в частности B2B. Эти финансовые решения помогают бизнесам справляться с увеличением издержек, а маркетплейсам — качественно улучшить клиентский сервис. В то время как Центральный банк РФ продолжает повышать ключевую ставку, влияющую на доступность таких продуктов для МСБ, особенно для малых компаний, B2B-маркетплейсы получают льготные условия от государства, обладают релевантной клиентской базой с реальной оценкой бизнеса и поэтому могут предлагать более выгодные предложения своим клиентам, чего не могут порой предоставить крупные известные банки. По этой причине усиливается партнерская роль крупных банков в деятельности таких маркетплейсов.

Все большее значение в работе маркетплейсов приобретают *аналитические сервисы*. Популярность аналитических инструментов, таких как MPSTATS, MarPla и MarketGuru, подтверждает, что продавцы нуждаются в детальном анализе своих продаж, выручки и поведения клиентов. Аналитические платформы позволяют продавцам оптимизировать ассортимент, адаптировать маркетинговые стратегии и принимать более точные бизнес-решения, что становится ключевым фактором для успешной конкуренции на площадках. Как подтверждают эксперты, особенно те, кто недавно запустил новые продукты в своих магазинах на маркетплейсах, для начала использовали аналитику, чтобы понять, какую нишу им нужно занимать. Спрос на аналитические сервисы — это уже то, без чего не обходится любой продавец на площадке. Дальше это спрос на «умную» аналитику и «умную» рекламу. В данном контексте площадки дают возможность продавцам сегментировать своих покупателей, работать с теми, кто им интересен, рассылать персонализированные предложения. Это в корне меняет правила игры, когда стоит вопрос о продвижении на маркетплейсе. Всем известный факт, что маркетплейсы становятся крупными игроками в сфере рекламы, предлагая рекламные возможности для брендов, но интересен он и тем, что, например, тот же Amazon продает больше рекламы, чем Google, хотя рекламный бизнес последнего в 5 раз больше, чем у маркетплейса[27]. Маркетплейсы в России еще двигаются в этом направлении, и догнать, например, «Яндекс» или «ВК» в среднесрочной перспективе вполне возможно. Это связано с тем, что в структуре доходов у маркетплейсов реклама занимает около 15%, в частности у Ozon[28]; маркетплейсы являются одними из крупных онлайн-рекламодателей в России: SimilarWeb показывает, что Ozon и Wildberries обогнали по объему аудитории «Википедию», Telegram и догоняют по показателям «ВК» и поиск «Яндекса»[29]. Стоит также понимать, что чем больше участников на маркетплейсах, тем выше конкуренция, а значит, нужно больше инструментов для привлечения клиентов. Еще в 2021 году,

[27] Amazon Sells More Retail Ads Than Google // Marketplace Pulse [Электронный ресурс]. URL: https://www.marketplacepulse.com/articles/amazon-sells-more-retail-ads-than-google (дата обращения: 24.11.2024).
[28] Анализ первого квартала OZON за 2022 год // Adesk [Электронный ресурс]. URL: https://adesk.ru/blog/ozon/ (дата обращения: 24.11.2024).
[29] Самые посещаемые сайты в России // SimilarWeb [Электронный ресурс]. URL: https://www.similarweb.com/ru/top-websites/russian-federation/ (дата обращения: 24.11.2024); Новое медиа: как онлайн-ретейл в России стал продавать и товары, и аудиторию // Forbes [Электронный ресурс]. URL: https://www.forbes.ru/mneniya/500901-novoe-media-kak-onlajn-retejl-v-rossii-stal-prodavat-i-tovary-i-auditoriu (дата обращения: 24.11.2024).

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Balakshin I.S., 2025 CC BY-NC

до начала специальной военной операции и введения санкций, внешняя реклама в структуре выручки составляла не более 20%, в то время как продаваемая реклама самим Ozon — 80% и выше. Сейчас же этот показатель, вероятно, выше.

В «Яндексе.Директе» предложили новую, «умную» стратегию — рост брендовых метрик. Она показывает объявления только тем пользователям, у которых с большей вероятностью изменится восприятие бренда после просмотра рекламы. Например, они повысят знание о компании и захотят совершить покупку. По статистике, бизнесы получают рост дохода на 46% от пользователей, которые видели медийную рекламу[30]. Результаты тестов продемонстрировали, что новая стратегия способна повысить узнаваемость бренда на 55% и увеличить намерение совершить покупку в 5,6 раза по сравнению с традиционной стратегией «Максимум показов по минимальной цене». Этот инструмент является первым в своем роде на рынке и пока доступен исключительно рекламодателям «Яндекс.Директа»[31].

Тренд на «умную» аналитику, рекламу и сервисы искусственного интеллекта будет только усиливаться, и ниши среди продавцов будут занимать те, кто более эффективно будет использовать цифры, а не «в лоб» тестировать гипотезы.

В целом вопрос конкуренции между продавцами в товарных категориях 2-го или 3-го уровня не стоит, все давно монополизировано крупным бизнесом. Если говорить про рынок маркетплейсов, то в условиях фактической *монополизации рынка* Ozon и Wildberries (по разным оценкам, 80–90% рынка[32]) борьба за доли рынка сосредоточится на единичных процентах между остальными участниками в ближайшие 2–3 года. Конкуренция вынуждает компании не только совершенствовать цифровые инструменты и улучшать пользовательский опыт, но и развивать логистическую инфраструктуру, которая становится важнейшим конкурентным преимуществом. В данном контексте недавно вышедший на рынок «Магнит Маркет» — один из крупнейших логистических операторов России — имеет все шансы войти в тройку крупнейших площадок до 2030 года, потеснив остальных.

Заключение

Российский рынок маркетплейсов находится в стадии активной трансформации, формируя уникальные условия для бизнеса и потребителей. Монополизация крупнейшими игроками, такими как Ozon и Wildberries, определяет динамику конкуренции, которая в ближайшие 2–3 года будет сосредоточена на борьбе за небольшие доли рынка среди участников рынка. Концентрация продавцов на 1–2 платформах в сочетании с унификацией и усилением крупных маркетплейсов диктует необходимость диверсификации источников дохода и использования нескольких платформ. В связи с развитием электронных площадок, созданием новых стратегических инициатив, в том числе посвященных ИИ, который используют маркетплейсы, вклад этого рынка к 2030 году будет составлять минимум 1/5 часть ВВП.

С точки зрения отрасли стоит ожидать принятия закона о платформенной экономике и ГОСТа для маркетплейсов, регулирующего отношения «платформа — продавец — покупатель». Это произойдет если не в 2025 году, то в ближайшей перспективе. Однако на данный момент неясно, на защиту кого он будет направлен. Хотя важно еще раз отметить, что права всех сторон должны быть учтены, а не только покупателей.

Государство продолжит оцифровывать коммерческие процессы реального сектора экономики, в этом как раз и помогут развивающиеся нишевые B2B-площадки. Для государства выгода

[30] «Яндекс Директ» запустил стратегию «Рост брендовых метрик» // Sostav [Электронный ресурс]. URL: https://www.sostav.ru/publication/rost-brendovykh-metrik-70623.html (дата обращения: 24.11.2024).
[31] Там же.
[32] ФАС признала Wildberries и Ozon доминирующими на рынке маркетплейсов // Коммерсантъ [Электронный ресурс]. URL: https://www.kommersant.ru/doc/6466589 (дата обращения: 24.11.2024).

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Балакшин И.С., 2025

ясна: сократить «серый» рынок, получить дополнительные налоги, монетизировать деятельность собственных сервисов и прочее. Однако для бизнеса это будет иметь скорее негативные последствия, так как работа с государственными сервисами или частными платформами в обязательном порядке для отражения в них своей деятельности приведет к росту операционных затрат и это ляжет исключительно на плечи бизнеса.

Благодаря росту рынка и развитию площадок, как универсальных, так и нишевых, повысится доступность товаров в отдаленных регионах, а для государства это возможность проинвестировать подобные инициативы и частично избавить себя от единоличной поддержки отдаленных регионов. Для бизнеса это возможность открыть для себя новые ниши и локальные рынки, получить субсидии, что даст, естественно, положительный результат. Однако важно, чтобы в деятельность площадок не вмешивались на уровне внедрения в деятельность третьих сторон, так как имеются уже сейчас примеры того, как за счет маркетплейсов пытаются повысить эффективность и снизить убытки «Почты России», что, на наш взгляд, является крайне пагубной для отрасли практикой.

Ценообразование на маркетплейсах прошло значительную трансформацию, что открывает новые возможности для продавцов, особенно в нишевых сегментах. Важным направлением останется расширение категорий и усиление присутствия маркетплейсов в B2C-сегменте, где возрастные и территориальные ограничения постепенно стираются. Собственный банкинг маркетплейсов останется важным инструментом конкурентной борьбы наряду с импортозамещением, созданием новых логистических цепочек и развитием региональных сетей. Наибольший потенциал роста возможен в сферах услуг для малого и среднего бизнеса, создании B2B-маркетплейсов и кредитовании.

Не стоит также упускать из виду фактор «черных лебедей» — неожиданных событий, которые могут оказать значительное влияние на развитие отрасли в условиях общемировой турбулентности. Такие события способны скорректировать даже самые устойчивые прогнозы как в положительную сторону, так и в отрицательную.

Подытожив, стоит сказать, что российские маркетплейсы продолжат играть ключевую роль в экономике, способствуя интеграции новых технологий, поддержке малого и среднего бизнеса, укреплению региональных сетей торговли и экспортного потенциала государства.

Список литературы:

Балакшин И.С. Факторы неопределенности в управлении покупательским спросом на российских маркетплейсах под призмой современных вызовов // Государственное управление и развитие России: цивилизационные вызовы и национальные интересы: сборник статей Конференц-сессии ИГСУ РАНХиГС (15–20 мая 2023 г.) М.: ООО «Научный консультант», 2024. Т. 1. С. 17–27.

Балакшин И.С. Факторы, влияющие на намерение совершить покупку на российских B2C-маркетплейсах // Modern Economy Success. 2023. № 6. С. 28–35.

Ковалева И.А., Канке А.А. Современные тренды потребительского поведения или почему покупатели выбирают онлайн? // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № 3. URL: https://esj.today/PDF/43ECVN323.pdf

Муратова В.В., Шарко Е.Р. Адаптация бизнес-модели B2C для маркетплейсов на рынке электронной коммерции: факторы, влияющие на выбор продавцов // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2024. Т. 59. № 5. С. 172–199. DOI: 10.55959/MSU0130-0105-6-59-5-9

Самиев П.А., Закирова В.Р., Швандар Д.В. Экосистемы и маркетплейсы: обзор рынка финансовых услуг // Финансовый журнал. 2020. Т. 12. № 5. С. 86-98. DOI: 10.31107/2075-1990-2020-5-86-98

Синявская О.В., Бирюкова С.С., Горват Е.С., Карева Д.Е., Стужук Д.А., Чертенков К.О. Платформенная занятость в России: масштабы, мотивы и барьеры участия. М.: НИУ ВШЭ, 2022. DOI: 10.17323/978-5-7598-2494-7

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Balakshin I.S., 2025 CC BY-NC

Шарко Е.Р., Иванова А.А. Влияние персонализированного маркетинга на формирование доверия у потребителей российского рынка e-grocery // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2022. № 6. С. 221–250.

Castro-Schez J., Grande R., Herrera V., Schez-Sobrino S., Vallejo D., Albusac J. E-Marketplace State of the Art and Trends: VR-ZOCO — An Architectural Proposal for the Future // Applied System Innovation. 2024. Vol. 7. Is. 5. DOI: 10.3390/asi7050076

Saprikis V., Vlachopoulou M. Determinants of Suppliers' Level of Use of B2B E-Marketplaces // Industrial Management & Data Systems. 2012. Vol. 112. Is. 4. P. 619–643. DOI: 10.1108/02635571211225512

Wang T. Research on the Impact of E-commerce on Offline Retail Industry. Frontiers in Business // Frontiers in Business, Economics and Management. 2023. Vol. 10. Is. 1. P. 169–173. DOI: 10.54097/fbem.v10i1.10237

References:

Balakshin I.S. (2023) Factors Affecting the Purchase Intention Rate on the Russian B2C Marketplaces. *Modern Economy Success*. No. 6. P. 28–35.

Balakshin I.S. (2024) Faktory neopredelennosti v upravlenii pokupatelskim sprosom na rossiyskikh marketpleysakh pod prizmoy sovremennyh vyzovov [Uncertainty factors in the management of consumer demand in Russian marketplaces under the prism of modern challenges]. *Gosudarstvennoye upravleniye i razvitiye Rossii: tsivilizatsionnyye vyzovy i natsional'nyye interesy: sbornik statey Konferents-sessii IGSU RANKhiGS (May 15–20, 2023)*. Moscow: OOO "Nauchnyy konsul'tant". Vol. 1. P. 17–27.

Castro-Schez J., Grande R., Herrera V., Schez-Sobrino S., Vallejo D., Albusac J. (2024) E-Marketplace State of the Art and Trends: VR-ZOCO — An Architectural Proposal for the Future. *Applied System Innovation*. Vol. 7. Is. 5. DOI: 10.3390/asi7050076

Kovaleva I.A., Kanke A.A. (2023) Modern Trends in Consumer Behavior or Why Do Buyers Choose Online? *Vestnik evraziyskoy nauki*. Vol. 15. No. 3. Available at: https://esj.today/PDF/43ECVN323.pdf

Muratova V.V., Sharko E.R. (2024) Adapting the D2C Business Model for Marketplaces in E-Commerce Market: Determinants of Sellers' Choice. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6. Ekonomika.* Vol. 59. No. 5. P. 172–199. DOI: 10.55959/MSU0130-0105-6-59-5-9

Samiev P.A., Zakirova V.R., Shvandar D.V. (2020) Ecosystems and Marketplaces: Overview of the Financial Services Market. *Finansovyy zhurnal*. Vol. 12. No. 5. P. 86-98. DOI: 10.31107/2075-1990-2020-5-86-98

Saprikis V., Vlachopoulou M. (2012) Determinants of Suppliers' Level of Use of B2B E-Marketplaces. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 112. Is. 4. P. 619–643. DOI: 10.1108/02635571211225512

Sharko E.R., Ivanova A.A. (2022) Personalised Marketing Effect on Building Consumer Trust in E-grocery Russian Market. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6. Ekonomika.* No. 6. P. 221–250.

Sinyavskaya O.V., Biryukova S.S., Gorvat E.S., Kareva D.E., Stuzhuk D.A., Chertenkov K.O. (2022) *Platformennaya zanyatost' v Rossii: masshtaby, motivy i bariery uchastiya* [Platform employment in Russia: Scale, motivations, and barriers to participation]. Moscow: NIU VShE. DOI: 10.17323/978-5-7598-2494-7

Wang T. (2023) Research on the Impact of E-commerce on Offline Retail Industry. *Frontiers in Business, Economics and Management.* Vol. 10. Is. 1. P. 169–173. DOI: 10.54097/fbem.v10i1.10237

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Балакшин И.С., 2025 CC BY-NC

УДК 336.1

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-33-44

Цифровой рубль как инновационный инструмент государственного финансового контроля: теоретический анализ

Кононкова Наталья Петровна
Доктор экономических наук, заведующий кафедрой преподавания экономики для естественных и гуманитарных факультетов, SPIN-код РИНЦ: 7032-5210, ORCID: 0000-0002-6415-0863, npkononkova@econ.msu.ru

Экономический факультет, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Колесов Дмитрий Викторович
Аспирант, SPIN-код РИНЦ: 5363-8552, koldmivi@gmail.com

Экономический факультет, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Коротеева Маргарита Андреевна
Аспирант, SPIN-код РИНЦ: 8343-5696, koroteevamargarita193@gmail.com

Экономический факультет, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Аннотация
В статье рассматривается проблема использования цифрового рубля Банка России в качестве инструмента повышения качества контроля за движением государственных финансов. Целью данного исследования является теоретическое обоснование преимуществ и недостатков цифрового рубля как инновационного инструмента для государственного контроля. На основе анализа работ отечественных и зарубежных авторов по теме исследования, материалов органов государственной власти, международных организаций, а также сравнительного анализа форм российской национальной валюты оценены существующие модели цифровых валют; для целей государственного аудита и финансового контроля определена розничная двухуровневая модель цифровой валюты, на которой базируется платформа цифрового рубля; проанализированы возможности и риски использования платформы цифрового рубля Банка России для государственного аудита. Обоснованы также преимущества и риски введения инновационного инструмента государственного контроля: преимущества обусловлены техническими особенностями цифрового рубля, такими как прозрачность операций и возможность отследить каждый рубль в режиме реального времени, высокая степень защиты и невозможность вносить изменения в совершенные операции; риски связаны с нестабильностью платформы цифрового рубля в случаях использования сторонних хранилищ данных, кибератак и получения несанкционированного доступа к платформе. Результаты проведенного исследования могут быть использованы при оценке готовности платформы цифрового рубля перед массовым внедрением.

Ключевые слова
Цифровая валюта центрального банка, цифровой рубль, Центральный банк РФ, государственный аудит, государственный финансовый контроль.

Для цитирования
Кононкова Н.П., Колесов Д.В., Коротеева М.А. Цифровой рубль как инновационный инструмент государственного финансового контроля: теоретический анализ // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 109. С. 33–44. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-33-44

Digital Ruble as an Innovative Instrument for State Financial Control: Theoretical Analysis

Natalya P. Kononkova
DSc (Economics), Head of the Department of Teaching Economics for Natural Sciences and Humanities Faculties, ORCID: 0000-0002-6415-0863, npkononkova@econ.msu.ru

Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Dmitry V. Kolesov
Postgraduate student, koldmivi@gmail.com

Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Margarita A. Koroteeva
Postgraduate student, koroteevamargarita193@gmail.com

Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Abstract
The article considers the problem of using the digital ruble of the Bank of Russia as a tool for improving the quality of control over the movement of public finances. The aim of this study is to theoretically substantiate the advantages and disadvantages of the digital ruble as an innovative tool for state control. Based on the analysis of the works of domestic and foreign authors on the topic of the study, materials of government bodies, international organizations, as well as a comparative analysis of the forms of the Russian national currency, the existing models of digital currencies are assessed, a retail two-tier model of digital currency, on which the digital ruble platform is based, is defined for the purposes of state audit and financial control, the possibilities and risks of using

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Kononkova N.P., Kolesov D.V., Koroteeva M.A., 2025

the digital ruble platform of the Bank of Russia for state audit are analyzed. The advantages and risks of introducing an innovative tool of state control are substantiated: the advantages of the digital ruble are defined by the technical features of the digital ruble, such as transparency of transactions and the ability to track each ruble in real time, a high degree of protection and the inability to make changes to completed transactions; the risks are associated with the instability of the digital ruble platform in cases of using third-party data storage, cyberattacks and obtaining unauthorized access to the platform. The results of the conducted study can be used to assess the readiness of the digital ruble platform before mass implementation.

Keywords
Digital currency of a central bank, digital ruble, Central bank, state audit, state financial control.

For citation
Kononkova N.P., Kolesov D.V., Koroteeva M.A. (2025) Digital Ruble as an Innovative Instrument for State Financial Control: Theoretical Analysis. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 109. P. 33–44. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-33-44

Дата поступления/Received: 24.01.2025

Введение

В современных реалиях цифровой трансформации российской экономики органы государственного аудита и финансового контроля неизбежно сталкиваются с проблемами адаптации технологического и методологического инструментария контрольной деятельности к новым условиям: видоизменяются объекты аудита, меняется среда, в которой государственные органы осуществляют свою деятельность, модифицируются способы хранения и обработки информации. Кроме того, с развитием технологий ожидания от аудита неизбежно растут: проверки должны стать более быстрыми и качественными, мониторинг должен быть непрерывным и охватывать максимальный объем данных, на основе которых аудитор предоставляет новые рекомендации по повышению эффективности бюджетных средств. Все вышеперечисленное побуждает государственных аудиторов активно развивать контрольные процедуры и методы аудита, внедрять в них цифровые технологии.

Среди наиболее актуальных цифровых разработок следует отметить цифровые технологии финансового сектора, в частности цифровые валюты центральных банков, которые, как ожидается, станут полезным платежным средством и инструментом для каждого участника экономики. Особую актуальность цифровые валюты центральных банков приобретают в вопросах повышения прозрачности использования средств государственного бюджета, эффективности действий государственных органов и ориентации их деятельности на реализацию потребностей общества. В этой связи исследование возможностей использования цифрового рубля Банка России для целей государственного аудита представляет исключительный научный интерес.

Цель настоящего исследования заключается в теоретическом анализе преимуществ и недостатков использования цифрового рубля в национальной экономике как инновационного инструмента государственного контроля. Для достижения поставленной цели представляется важным решить следующие задачи:

1) выявить предпосылки, определяющие необходимость разработки государствами собственных цифровых валют;
2) проанализировать основные типы моделей реализации национальных цифровых валют с точки зрения ценности для государства, в частности для государственных аудиторов;
3) оценить преимущества и риски использования платформы цифрового рубля как площадки для проведения платежей и способа контроля за использованием бюджетных средств.

Предпосылки применения цифровых валют в различных государствах мира

Использование достижений цифровых технологий в сфере денежного обращения к началу 2025 г. является нормой для подавляющего большинства экономик мира. Цифровые валюты

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Кононкова Н.П., Колесов Д.В., Коротеева М.А., 2025 CC BY-NC

являются инновацией в сфере денежного обращения, которая обеспечивает денежным отношениям цифровую природу и сопутствующие такой природе возможности для технологических улучшений [Захаров, Колесов 2019].

В контексте проводимого исследования цифровые валюты следует подразделить на две группы, выделив негосударственные и государственные валюты. Первая группа представлена цифровыми валютами, находящимися под контролем разработчика — организации, частного лица или сетевого консенсуса; над негосударственными цифровыми валютами отсутствует контроль и надзор со стороны центральных банков. К таким валютам можно отнести основанные на непублично администрируемых реестрах криптовалюты Ripple и TON, стейблкоины, выпущенные Tether и Binance, а также децентрализованные криптовалюты, такие как Bitcoin, Ethereum и Monero. Ко второй группе относят цифровые валюты, регулируемые центральными банками соответствующих государств и признанные законным средством платежа [Егорова, Ефимова 2019]: цифровой юань банка Китая, цифровая найра банка Нигерии или цифровой багамский доллар.

Заметим, что первая группа цифровых валют является исторически наиболее ранним примером использования цифровых технологий для эмиссии и обеспечения бесперебойного функционирования системы денежного обращения без контроля со стороны денежных регуляторов. Наиболее старым и известным проектом негосударственной цифровой валюты выступает Bitcoin, представляющий собой одноранговую платежную систему распределенного реестра, работающего на технологии блокчейн. В рамках этой системы впервые были реализованы одновременно функции обеспечения деперсонализации транзакций и децентрализованной поддержки процессинга, позднее дополненные системой так называемых умных контрактов — самоисполняемых при наступлении определенных условий сценариев по передаче информации. Дальнейшее развитие подобных цифровых валют, получивших общее название криптовалюты, породило сотни и тысячи конкурирующих децентрализованных платежных систем, контроль и надзор над которыми со стороны государственных организаций в различных юрисдикциях был осложнен в первую очередь технологической новизной и деперсонализацией транзакций.

Дальнейшей вехой развития негосударственных цифровых валют является создание глобальных стабильных монет — стейблкоинов. В отличие от криптовалют, курс которых определяется только путем биржевых торгов, стейблкоины позиционируются как вид активов, привязанных к стоимости другого актива или некоему алгоритму, призванному минимизировать волатильность курса [Li, Mayer 2021]. Такие цифровые валюты, в особенности привязанные к доллару США или евро, создавались для обеспечения потребности криптовалютного рынка в определенном фиксированном эталоне стоимости, не зависящем от разницы между курсами валют на различных биржах, колебаний цены конкретных токенов и иных волатильных факторов, характерных для рынка криптоактивов [Lennart et al. 2020]. Компании — эмитенты стейблкоинов, как правило, применяли различные меры по сокрытию обеспечения стейблкоинов реальными активами: регистрировались в государствах, имеющих репутацию свободных финансовых гаваней (офшоров), таких как Британские Виргинские острова; не проводили периодический аудит обеспечения выпущенных токенов и т. п. Результатами подобных действий выступали как накладываемые государственными органами штрафы за ввод в заблуждение пользователей по поводу обеспечения токенов (случай Tether[1]), так и крупные обрушения рынка (случай алгоритмического стейблкоина TerraUSD и привязанной к ней криптовалюты Luna[2]).

[1] CFTC Orders Tether and Bitfinex to Pay Fines Totaling $42.5 Million // CFTC [Электронный ресурс]. URL: https://www.cftc.gov/PressRoom/PressReleases/8450-21 (дата обращения: 08.01.2025).
[2] The crypto ecosystem: key elements and risks // BIS [Электронный ресурс]. URL: https://www.bis.org/publ/othp72.htm (дата обращения: 08.01.2025).

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Kononkova N.P., Kolesov D.V., Koroteeva M.A., 2025 CC BY-NC

Наконец, к выпуску негосударственных цифровых валют подключились крупные транснациональные корпорации, работающие в сфере массовых коммуникаций. Наиболее успешным примером запуска такой валюты можно признать тесно связанную с мессенджером «Телеграм» (Telegram) криптовалюту TON.

Негосударственные цифровые валюты, в силу своей уникальной природы, характеризуются рядом особенностей, главной из которых является неподконтрольность национальным регуляторам. Благодаря этому они имеют достаточно устойчивое сообщество пользователей, которых, помимо неподконтрольности, привлекает быстрый заработок на волатильных курсах валют и уникальные, не характерные для традиционных платежных средств технические функции, позволяющие извлекать дополнительный доход.

В дополнение к вышеперечисленным особенностям следует отметить низкие тарифы комиссий для участников сделки на нерегулируемых рынках. Известно, что важной проблемой в сфере денежного обращения в традиционной финансовой системе считается дороговизна проводимых безналичных транзакций для пользователей. Стандартные тарифы комиссий за покупки (interchange), существующие, к примеру, в платежной системе «Мир», могут превышать 2% от суммы операции[3]. Эти суммы напрямую формируют доход банковских организаций и взимаются в итоге с покупателей товаров в экономике. Аналогичные тарифы, например, в сети криптовалюты Bitcoin, как правило, кратно меньше и имеют иной механизм расчета, не включающий декларативные процентные ставки, устанавливаемые посредниками [Козырь 2020].

Однако негосударственные цифровые валюты нередко используются для ухода от налогообложения, финансирования терроризма и иных нелегальных практик, что создает большую проблему для большинства монетарных властей государств мира.

В этой связи государственные органы в разных странах рассматривают возможность запуска государственной цифровой валюты, на платформе которой можно как реализовывать технологические новации, так и более оперативно отслеживать необходимую информацию. По состоянию на середину января 2025 г. проекты государственных цифровых валют на различных стадиях от исследования до внедрения существуют более чем в 100 государствах и валютных объединениях мира[4].

В подобных проектах, как правило, предполагается, что цифровая валюта будет выпускаться национальным центральным банком или наднациональным монетарным объединением, ответственным за эмиссию фиатной валюты в данной юрисдикции. Функционально цифровая валюта центрального банка, как правило, призвана обеспечить широким слоям населения доступ к финансовым услугам, предоставить отслеживаемую платформу для трансферта бюджетных средств и послужить базисом для дополнительных технологических возможностей, таких как умные контракты.

Модели цифровых валют центральных банков

Сравнительный анализ практики применения цифровых валют в разных странах показал, что можно выделить три основные модели цифровых валют центральных банков в соответствии с их функциональным назначением:

1) оптовые цифровые валюты, предназначенные для межбанковских платежей, при этом доступ к цифровой валюте у граждан и бизнеса отсутствует;

[3] Правила и тарифы платежной системы «Мир» // НСПК [Электронный ресурс]. URL: https://www.nspk.ru/cards-mir/terms-and-tariffs (дата обращения: 08.01.2025).
[4] Central Bank Digital Currency Tracker // CBDC Tracker [Электронный ресурс]. URL: https://cbdctracker.org (дата обращения: 08.01.2025).

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Кононкова Н.П., Колесов Д.В., Коротеева М.А., 2025 CC BY-NC

2) розничные одноуровневые цифровые валюты, используемые в расчетах граждан и бизнеса, при этом роль финансового посредника в операциях играет центральный банк, а коммерческие банки из транзакций исключаются [Кочергин 2021];

3) гибридные цифровые валюты (или розничные двухуровневые), представляющие различные комбинации свойств оптовых и розничных цифровых валют, например розничная двухуровневая модель с ролью коммерческих банков как участников расчетов или как провайдеров платежных услуг[5].

Каждая модель цифровой валюты имеет свои отличительные особенности, которые определяют выбор государств при разработке своих цифровых валют (см. Таблицу 1). Так, оптовые цифровые валюты предполагают минимум участников операций, ограничивающихся крупными финансовыми институтами, банками и регулятором, что упрощает расчеты внутри финансового сектора [Там же]. При этом модель исключает участие в операциях других государственных органов, организаций и физических лиц, что не дает им преимуществ от внедрения такой модели в платежную систему.

Розничные одноуровневые цифровые валюты, в отличие от оптовых, предназначены для обслуживания операций между юридическими и физическими лицами, вследствие чего могут приобрести массовый характер использования и со временем заменить наличные деньги. Однако операции без посредничества коммерческих банков накладывают ответственность на центральные банки за ведение счетов участников операций, расчетно-кассовое обслуживание и финансовый мониторинг и формируют, по сути, одноуровневую финансовую систему.

Гибридные цифровые валюты сочетают в себе свойства оптовых и розничных моделей и представляют собой модель двухуровневой финансовой системы с центральным банком — владельцем платформы, организациями финансового сектора, играющими роль посредника (возможен различный набор функций), а также гражданами и организациями [Кочергин 2022].

Таблица 1. Сравнение моделей цифровых валют для целей государственного аудита и финансового контроля[6]

Признак	Оптовая цифровая валюта	Розничная одноуровневая цифровая валюта	Розничная двухуровневая цифровая валюта
Участники операции	Центральный банк, коммерческие банки, крупные финансовые институты	Центральный банк, граждане, бизнес, государственные органы	Центральный банк и финансовый сектор, граждане, бизнес, государственные органы
Степень надежности платформы	Высокая — меньшее количество посредников предполагает более высокий уровень защиты доступа со стороны участников	Выше среднего — отсутствие посредников финансовых услуг означает передачу их функций (обработка операций, хранение информации, процедуры KYC, ПОД/ФТ, безопасность и т. д.) центральному банку, а соответственно, и рисков, связанных с этими функциями	Умеренно высокая — увеличенное количество участников повышает риски безопасности, однако это также распределяет риски между участниками финансового сектора и формирует более устойчивую платформу
Доступ органов государственного аудита и финансового контроля к данным	Органы государственного аудита и финансового контроля непосредственно не участвуют в операциях, необходимы дополнительные запросы в центральный банк	Доступность данных об операциях с непосредственным участием органов государственного аудита и финансового контроля, а также подведомственных организаций. Для получения полного пути движения цифровой валюты могут быть необходимы дополнительные запросы	
Степень прозрачности операций	Высокая — технологии децентрализованной и централизованной систем учета операций, на которых работают цифровые валюты, предполагают полную прозрачность данных		

[5] Концепция цифрового рубля // Банк России [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/120075/concept_08042021.pdf (дата обращения: 08.01.2025).
[6] Составлено авторами на основе материалов Банка России и работ [Кочергин 2021; Dupuis et al. 2022; Baeriswyl et al. 2024].

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Kononkova N.P., Kolesov D.V., Koroteeva M.A., 2025 CC BY-NC

Для целей государственного аудита и финансового контроля особое значение имеют достаточная степень уверенности в защищенности и стабильности функционирования платформы цифровой валюты, а также возможность участия в осуществлении операций и непосредственный доступ к данным о дальнейшем движении бюджетных средств для построения системы непрерывного мониторинга за их целевым использованием. По результатам произведенного анализа, представленного в Таблице 1, можем сделать вывод, что наиболее предпочтительной моделью цифровой валюты для государственных аудиторов является гибридная (розничная двухуровневая) модель, которая легла в основу модели цифрового рубля Банка России.

Проект цифрового рубля Российской Федерации

В Российской Федерации цифровой рубль был запущен Банком России в пилотном режиме в августе 2023 г. Согласно предоставленным разработчиком сведениям, цифровой рубль выступает новой формой национальной валюты с возможностью конвертации в иные формы денег. Цифровой рубль будет существовать в виде записей на счетах, открываемых Банком России на своей платформе для каждого пользователя. При этом открытие цифровых кошельков, их пополнение и исполнение платежных поручений для небюджетных организаций будет находиться в ведении коммерческих банков, а обеспечение деятельности бюджетных организаций будет производиться Федеральным казначейством с собственного кошелька[7]. Последнее нововведение положительно оценивается Министерством финансов: в 2023 г. министр финансов России подчеркнул, что из-за своей прозрачности цифровой рубль становится интересным для бюджета[8]. Операции на платформе цифрового рубля после широкого запуска проекта с января 2026 г. для физических лиц будут облагаться комиссией по ставке 0%–0,3%, в зависимости от типа организации — получателя платежа, и будут бесплатны для переводов между физическими лицами. Юридические лица же будут вынуждены заплатить по 15 руб. за каждый перевод средств юридическому лицу[9]. Из этого можно сделать вывод, что основной формой валюты, которую призван заменить цифровой рубль, станут электронные деньги, что подтверждается исследованиями Банка России в этой отрасли [Грищенко и др. 2023].

В отличие от используемых в криптовалютных проектах модификаций распределенных реестров, в рамках платформы цифрового рубля предполагается, что конфиденциальность транзакций будет соблюдаться лишь на уровне клиентов и посредников, при этом оператор будет иметь полный доступ как к информации о транзакциях, так и к чувствительным данным инициатора и получателя платежа[10]. Такое свойство позволяет собирать и актуализировать данные обо всех транзакциях клиента или же всех транзакциях, в которых задействованы определенным образом «окрашенные» токены, на одной платформе, что позволяет снизить административные расходы и временной лаг, необходимые для сбора информации у разных кредитных организаций для надлежащего и бесперебойного контроля за средствами определенных лиц. Сравнение цифрового рубля с иными формами национальной валюты для целей данной статьи приведено в Таблице 2.

[7] Цифровой рубль // Банк России [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/fintech/dr (дата обращения: 08.01.2025).
[8] Министр финансов России Силуанов назвал создание цифрового рубля перспективным // Газета.ру [Электронный ресурс]. URL: https://www.gazeta.ru/business/news/2023/02/06/19675849.shtml (дата обращения: 08.01.2025).
[9] Тарифы на услуги оператора платформы для пользователей платформы // Банк России [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/fintech/dr/doc_dr/tarif/dr_t-1 (дата обращения: 08.01.2025).
[10] Цифровой рубль. Доклад для общественных консультаций // Банк России [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/analytics/d_ok/dig_ruble (дата обращения: 08.01.2025).

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Кононкова Н.П., Колесов Д.В., Коротеева М.А., 2025

Таблица 2. Сравнение цифрового рубля с иными формами национальной валюты[11]

Признак	Цифровой рубль	Наличные деньги	Электронные деньги
Стоимость проведения транзакций	Минимальная для бизнеса, бесплатно для физических лиц	Только стоимость хранения и обеспечения сохранности наличности	Устанавливается посредниками, как правило, это процент от объема операции
Реализация дополнительных функций	Заявлена (смарт-контракты)	Нет	Присутствует только в виде сторонних сервисов от посредника
Идентификация сторон транзакции контролирующими органами	С минимальными затратами (все данные на платформе Банка России)	Серьезно осложнена (возможна только при использовании специальных методов, например маркировка купюр)	Осложнена (для идентификации необходим запрос в одну или несколько финансовых организаций)
Идентификация маршрута средств к конечному выгодоприобретателю	С минимальными затратами (все данные о транзакциях с использованием каждого токена цифрового рубля на платформе Банка России)	Серьезно осложнена (возможна только при использовании специальных методов, например маркировка купюр)	Серьезно осложнена (для идентификации необходим запрос в одну или несколько финансовых организаций, при дроблении сумм может быть невозможна)

Таким образом, платформа цифрового рубля представляется наиболее ценным для государства и общества платежной площадкой, поскольку не зависит от лимитов и комиссий коммерческих банков, является максимально прозрачной и контролируемой, а также с помощью смарт-контрактов поможет автоматизировать процессы администрирования бюджетных средств.

Преимущества, риски и перспективы использования цифрового рубля для целей государственного аудита

Цифровой рубль, как отмечено выше, представляет особый интерес с точки зрения повышения прозрачности использования бюджетных ресурсов и оценки эффективности действий органов власти в сфере создания общественных благ.

Благодаря технологиям распределенных реестров и централизованных учетных систем каждому цифровому рублю присваивается уникальный код [Григорьев 2023], позволяющий отследить движение финансовых средств в режиме реального времени. В этом преимуществе заинтересованы такие государственные органы, как Счетная палата РФ и Федеральное казначейство. Счетная палата РФ — высший орган государственного аудита России, одной из задач которого является контроль за целевым и эффективным использованием средств федерального бюджета[12], Федеральное казначейство — государственный орган, выполняющий функции по обеспечению исполнения федерального бюджета, а также бюджетному контролю и контролю за операциями государственных корпораций[13]. Благодаря указанному преимуществу использование цифрового рубля поможет органам государственного аудита и бюджетного контроля выстроить систему непрерывного контроля за использованием бюджетных средств: например, действительно ли субвенции ушли к соответствующему получателю, использованы ли они по назначению и в соответствующий срок. Более того, такие системы позволят оптимизировать затраты на сбор и анализ информации и сэкономленное время потратить на исследование более сложных аспектов проверки.

[11] Составлено авторами на основе анализа материалов Банка России.
[12] Федеральный закон от 05.04.2013 № 41-ФЗ «О Счетной палате Российской Федерации» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144621/ (дата обращения: 08.01.2025).
[13] Постановление Правительства РФ от 01.12.2004 № 703 (ред. от 03.08.2023) «О Федеральном казначействе» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_50565/ (дата обращения: 08.01.2025).

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Kononkova N.P., Kolesov D.V., Koroteeva M.A., 2025 CC BY-NC

Прозрачность операций с использованием цифрового рубля принесет пользу и другим государственным органам, прямо или косвенно занимающимся контролем в сфере государственных финансов. Например, Федеральная налоговая служба сможет выявить и вернуть в бюджет недополученные налоговые доходы, а органы внутренних дел и государственной безопасности смогут быстрее выявлять случаи коррупции, мошенничества и отмывания денег. Генеральный прокурор РФ также выражает уверенность в том, что использование цифрового рубля сможет обезопасить сделки от хищений и коррупции[14].

Высокая степень защищенности платформы цифрового рубля на всех этапах жизненного цикла цифровой валюты имеет особое значение для государственных аудиторов. Концепция цифрового рубля[15] предусматривает многоуровневую систему защиты в части организации доступа пользователей и кредитных организаций к платформе цифрового рубля, а также систему защиты данных на платформе Банка России.

Во-первых, в мобильное приложение банка — участника цифровой платформы, через которое пользователь будет получать доступ к цифровому кошельку, будет интегрирован специализированный модуль Банка России, который обеспечит безопасный вход на платформу, будет генерировать и хранить ключ электронной подписи пользователя, а также в нем будут проводиться подписания пользователем распоряжений на совершение операций с цифровым рублем.

Во-вторых, Банк России обязывает кредитные организации осуществлять сбор данных о цифровых отпечатках устройств[16] и рекомендует использовать их в целях обнаружения операций, осуществленных без согласия владельца цифрового кошелька[17]. Эксперты высказывают противоречивые мнения, но некоторые крупные банки, такие как ВТБ и «Альфа-банк», уже настроены на использование Стандарта[18].

В-третьих, доступ кредитных организаций к платформе цифрового рубля будет осуществляться через двухстороннюю аутентификацию с использованием средств криптографической защиты информации.

В-четвертых, защита данных на платформе Банка России будет обеспечиваться, помимо вышеописанных методов, комплексом технологических мер защиты информации для осуществления операций с цифровым рублем, а также защищенным процессом эмиссии цифрового рубля с применением специального эмиссионного ключа Банка России.

Разрабатываемые меры защиты дают основания полагать, что аудиторские доказательства, получаемые с цифровой платформы, будут иметь высокую надежность и надлежащий характер.

Невозможность внесения изменений в совершенные операции [Дорофеев, Соболева 2023] делает также цифровой рубль привлекательным для государственного контроля. Платформа цифрового рубля основана на гибриде технологии распределенных реестров и централизованных компонентов[19], поэтому существующие на платформе данные участники не смогут изменить. Для аудиторов невозможность внести изменения в совершенные операции только увеличивает

[14] Генпрокурор России счел, что цифровой рубль обеспечит безопасность сделок // Интерфакс [Электронный ресурс]. URL: https://www.interfax.ru/russia/868135 (дата обращения: 08.01.2025).
[15] Концепция цифрового рубля // Банк России [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/120075/concept_08042021.pdf (дата обращения: 08.01.2025).
[16] Положение Банка России от 07.12.2023 № 833-П (ред. от 07.12.2023) «О требованиях к обеспечению защиты информации для участников платформы цифрового рубля» // Гарант [Электронный ресурс]. URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408222733/ (дата обращения: 08.01.2025).
[17] Стандарт Банка России «Безопасность финансовых (банковских) операций. Обеспечение безопасности финансовых сервисов с использованием технологии цифровых отпечатков устройств» СТО БР БФБО-1.7-2023 (принят и введен в действие приказом Банка России от 01.03.2023 N ОД-335) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_444358/ (дата обращения: 08.01.2025).
[18] Банкиры сдадут цифровые отпечатки // Коммерсантъ [Электронный ресурс]. URL: https://www.kommersant.ru/doc/5927221 (дата обращения: 08.01.2025).
[19] Концепция цифрового рубля // Банк России [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/120075/concept_08042021.pdf (дата обращения: 08.01.2025).

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Кононкова Н.П., Колесов Д.В., Коротеева М.А., 2025 CC BY-NC

доверие к данным платформы цифрового рубля, соответственно, аудиторские доказательства, полученные с этой платформы, будут считаться более надежными. Кроме того, благодаря технологии распределенных реестров государственным аудиторам нет необходимости запрашивать данные об операциях у всех ее участников для сверки в целях определения достоверности данных аудируемого органа, так как технология распределенных реестров предполагает единый источник данных обо всех операциях, что также сокращает временные затраты на обработку первичной документации.

Следует заметить, что использование цифрового рубля неизбежно повлечет за собой трансформацию всей национальной экономики: внедрение цифрового рубля — это один из этапов перехода к модели открытых данных[20], которая предполагает кросс-отраслевой обмен информацией между участниками экономики. Переход к цифровому рублю сделает цифровые технологии доступнее для граждан, бизнеса и государственных органов и увеличит объемы операций, подлежащих обработке государственными аудиторами. Потому перед органами государственного финансового контроля стоит задача развивать компетенции в области цифровых технологий [Шоль и др. 2024] не только с целью внедрения их в аудиторские процедуры, но и для лучшего понимания экономических процессов аудируемой организации [Коротеева 2024].

Одной из проблемных областей широкого использования цифрового рубля остается кибербезопасность: несмотря на криптографическую защиту доступа к данным платформы, остается риск мошеннических действий с цифровым рублем методами социальной инженерии, а развитие технологий подталкивает мошенников к совершенствованию методов удаленных атак ИТ-систем банков [Linaritis 2024]. Внедрение цифровых технологий и увеличение объемов данных повлечет за собой также значительные финансовые вложения [Udrescu 2024] в инфраструктуру оператора платформы цифрового рубля или необходимость привлечения сторонних поставщиков ИТ-услуг. Использование сторонних хранилищ данных и облачных вычислений, а также возможные проблемы во взаимодействии с ИТ-компаниями могут подорвать стабильность цифровой валюты и создать угрозу безопасности данных. Поэтому вопросы безопасности функционирования цифрового рубля для государственных аудиторов могут стать решающими в вопросе доверия к платформе цифрового рубля и как к площадке для проведения платежей, и как к способу контроля за использованием бюджетных средств.

Кроме того, обратим внимание на особые риски, с которыми, вероятно, столкнется аудиторское сообщество. Переход от выборочной проверки — подхода, признанного Стандартами ИНТОСАИ и профессиональным сообществом, — к анализу всей совокупности данных с помощью цифровых технологий может вызвать неверное представление об обязанностях и ответственности государственного аудитора, создавая у общественности впечатление, что аудиторы могут проверять 100% операций компании и обеспечивать абсолютный уровень уверенности. В настоящий момент аудиторы не могут обеспечить полную и глубокую проверку всех операций, так как текущий уровень развития технологий не позволит проводить такой аудит достаточно быстро, потому отмечается вероятность существенных искажений (аудиторский риск).

Тем не менее, несмотря на отмеченные и другие возможные риски, использование цифрового рубля предоставляет государственным аудиторам исключительные возможности для совершенствования методологии контрольных процедур, а значит, позволит более глубоко анализировать действия государственных органов и давать более качественные рекомендации для повышения эффективности использования средств государственного бюджета. Цифровые

[20] Концепция внедрения открытых API на финансовом рынке // Банк России [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/142114/concept_09-11-2022.pdf (дата обращения: 08.01.2025).

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Kononkova N.P., Kolesov D.V., Koroteeva M.A., 2025 CC BY-NC

технологии, безусловно, открывают новые возможности эффективного контроля, однако степень успешности их использования зависит от реализации итоговой модели цифрового рубля Банком России, а также компетенций и технических возможностей государственных аудиторов.

Заключение

Цифровые валюты центральных банков — это принципиально новая форма национальной валюты, разработка которой национальными государствами обусловлена рядом предпосылок, важнейшими из которых являются:

— нарастающая популярность негосударственных цифровых валют, использование которых вызывает трудности для государства из-за невозможности мониторинга и контроля, финансовой нестабильности благодаря высокой волатильности, а также применения в нелегальной деятельности;

— дороговизна безналичных транзакций (лимиты и комиссии банков) в традиционной финансовой системе.

На основе сравнительного анализа основных моделей внедрения цифровых валют центральных банков в мире (оптовой, розничной одноуровневой и гибридной) можно заключить, что каждая из них имеет свои преимущества и недостатки для государства и общества, а выбор разработчиков зависит от конкретных целей дальнейшего использования цифровой валюты.

Оптовые цифровые валюты эффективны для межбанковских расчетов, однако исключают участие в операциях государственных органов (кроме центрального банка), организаций и физических лиц, что не дает им преимуществ от внедрения такой модели в платежную систему. Розничные одноуровневые цифровые валюты повышают эффективность розничных платежей, но при этом теряется роль коммерческих банков в финансовой системе. Объединяет преимущества вышеперечисленных моделей гибридная (или розничная двухуровневая) валюта. Пользоваться такой валютой без существенных изменений в банковской системе смогут все экономические агенты.

С точки зрения государственного аудита предпочтительной является розничная двухуровневая модель, так как она характеризуется умеренно высокой степенью надежности, разумным распределением рисков между участниками (финансовыми организациями и эмитентом) и возможностью построения системы непрерывного контроля за расходованием бюджета.

Применение новой технологии, однако, не только привлекательно, но и несет определенные риски для государственного контроля. К преимуществам следует отнести возможность отследить операции с бюджетными средствами в режиме реального времени, высокую степень защиты за счет использования средств криптозащиты и невозможность вносить изменения в совершенные операции, что в целом характеризует платформу цифрового рубля как оперативный, надежный и достоверный источник аудиторских доказательств для целей аудита расходования бюджетных средств. К недостаткам — возможные риски, обусловленные кибератаками, способными нивелировать все преимущества инновационного инструмента.

Таким образом, благодаря правильно выбранной модели использования цифрового рубля и мерам безопасности цифровой рубль может служить инструментом качественного контроля движения государственных финансов, позволяющим поддерживать стабильность цифровой платформы. Полученные результаты исследования могут быть использованы при оценке готовности платформы цифрового рубля перед массовым внедрением, а также при изучении влияния цифровых технологий на государственный аудит и аудит в коммерческом секторе. Кроме того, данное исследование представляет интерес при изучении технологических инноваций в финансовом секторе российской экономики и тех последствий, которые принесет ей внедрение цифрового рубля.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Кононкова Н.П., Колесов Д.В., Коротеева М.А., 2025 CC BY-NC

Список литературы:

Григорьев В.В. Преимущества и недостатки цифрового рубля // Экономика. Налоги. Право. 2023. Т. 16. № 5. С. 43–50. DOI: 10.26794/1999-849X-2023-16-5-43-50

Грищенко В.О., Пономаренко А.А., Селезнев С.М. Возможные подходы к прогнозированию спроса российских домохозяйств на цифровой рубль // Серия докладов об экономических исследованиях. Банк России. 2023. № 108. URL: https://www.cbr.ru/StaticHtml/File/144905/wp_108.pdf

Дорофеев М.Л., Соболева Е.Д. Влияние цифровых валют на систему бухгалтерского учета и аудита // Сибирская финансовая школа. 2023. № 4(152). С. 95–102. DOI: 10.34020/1993-4386-2023-4-95-107

Егорова М.А., Ефимова Л.Г. Понятие криптовалют в контексте совершенствования российского законодательства // Lex Russica. 2019. № 7(152). С. 130–140. DOI: 10.17803/1729-5920.2019.152.7.130-140

Захаров И.В., Колесов Д.В. Риски криптовалюты // Вестник Московского университета. Серия 26. Государственный аудит. 2019. № 1. С. 130–138.

Козырь В.Ю. Почему комиссия в биткоин-транзакциях настолько мала и как она рассчитывается? // Цифровая экономика. 2020. № 3(11). С. 36–40. DOI: 10.34706/DE-2020-03-04

Коротеева М.А. Проблемы развития цифрового аудита // Общество, экономика и право: вызовы современности и тенденции развития: электронный сборник статей по материалам V Международной научно-практической конференции. Волжский: Волжский институт экономики, педагогики и права. 2024. С. 231–236.

Кочергин Д.А. Современные модели систем цифровых валют центральных банков // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2021. Т. 37. № 2. С. 205–240. DOI: 10.21638/spbu05.2021.202

Кочергин Д.А. Цифровые валюты центральных банков: опыт внедрения цифрового юаня и развитие концепции цифрового рубля // Russian Journal of Economics and Law. 2022. Т. 16. № 1. С. 51–78. DOI: 10.21202/2782-2923.2022.1.51-78

Шоль Ю.Н., Святкина К.Н., Ховятская Е.А. Современные технологии в области аудита: цифровизация и автоматизация // Вестник Академии знаний. 2024. № 4(63). С. 412–416.

Baeriswyl R., Reynard S., Swoboda A. Retail CBDC Purposes and Risk Transfers to the Central Bank // Swiss Journal of Economics and Statistics. 2024. Vol. 160. DOI: 10.1186/s41937-024-00124-3

Dupuis D., Gleason K., Wang Z. Money Laundering in a CBDC World: A Game of Cats and Mice // Journal of Financial Crime. 2022. Vol. 29. Is. 1. P. 171–184. DOI: 10.1108/JFC-02-2021-0035

Lennart A., Fiedler I., Strehle E. The Influence of Stablecoin Issuances on Cryptocurrency Markets // Finance Research Letters. 2020. Vol. 41. DOI: 10.1016/j.frl.2020.101867

Li Y., Mayer S. Money Creation in Decentralized Finance: A Dynamic Model of Stablecoin and Crypto Shadow Banking // CESifo Working Paper Series. 2021. No. 9260. DOI: 10.2139/ssrn.3912369

Linaritis I. Governance Issues Concerning the Issuer of Central Bank Digital Currencies: Who Supervises and Controls the CBDC Scheme (and in Particular, the Digital Euro)? // Central Bank Digital Currency. The Birth of the Digital Euro / ed. by F. Annunziata, Ch. Hadjiemmanuil, B. Joosen. London: Palgrave Mcmillan, 2024. DOI: 10.2139/ssrn.4961846

Udrescu L.-M. The Evolution and Impact of Digital Transformation on Internal Audit and Managerial Control in Public Institutions // Proceedings of the 7th International Conference on Economics and Social Sciences: Exploring Global Perspectives: The Future of Economics and Social Sciences. Bucharest: Editura ASE, 2024. P. 187–198. DOI: 10.24818/icess/2024/020

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Kononkova N.P., Kolesov D.V., Koroteeva M.A., 2025 CC BY-NC

References:

Baeriswyl R., Reynard S., Swoboda A. (2024) Retail CBDC Purposes and Risk Transfers to the Central Bank. *Swiss Journal of Economics and Statistics*. Vol. 160. DOI: 10.1186/s41937-024-00124-3

Dorofeyev M.L., Soboleva E.D. (2023) The Impact of Digital Currencies on the Accounting and Audit System. *Sibirskaya finansovaya shkola.* No. 4(152). P. 95–102. DOI: 10.34020/1993-4386-2023-4-95-107

Dupuis D., Gleason K. and Wang Z. (2022) Money Laundering in a CBDC World: A Game of Cats and Mice. *Journal of Financial Crime*. Vol. 29. Is. 1. P. 171–184. DOI: 10.1108/JFC-02-2021-0035

Egorova M.A., Efimova L.G. (2019) The Concept of Cryptocurrency in the Context of Improvement of the Russian Legislation. *Lex Russica*. No. 7(152). P. 130–140. DOI: 10.17803/1729-5920.2019.152.7.130-140

Grigoriev V.V. (2023) Advantages and Disadvantages of the Digital Ruble. *Ekonomika. Nalogi. Pravo.* Vol. 16. No. 5. P. 43–50. DOI: 10.26794/1999-849X-2023-16-5-43-50

Grishchenko V.O., Ponomarenko A.A., Seleznev S.M. (2023) Vozmozhnyye podkhody k prognozirovaniyu sprosa rossiyskikh domokhozyaystv na tsifrovoy rubl'. [Possible approaches to forecasting the demand of Russian households for the digital ruble]. *Seriya dokladov ob ekonomicheskikh issledovaniyakh*. *Bank Rossii*. No. 108. Available at: https://www.cbr.ru/StaticHtml/File/144905/wp_108.pdf

Kochergin D.A. (2021) Modern Models of Systems of Central Bank Digital Currency. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ekonomika*. Vol. 37. No. 2. P. 205–240. DOI: 10.21638/spbu05.2021.202

Kochergin D.A. (2022) Central Bank Digital Currencies: Experience of Introducing a Digital Yuan and Development of a Digital Ruble Conception. *Russian Journal of Economics and Law*. Vol. 16. No. 1. P. 51–78. DOI: 10.21202/2782-2923.2022.1.51-78

Koroteeva M.A. (2024) Problems of Digital Audit Development. *Obshchestvo, ekonomika i pravo: vyzovy sovremennosti i tendentsii razvitiya : elektronnyy sbornik statey po materialam V Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii*. Volzhskiy: Volzhskiy institut ekonomiki, pedagogiki i prava, P. 231–236.

Kozyr' V.Yu. (2020) Why Bitcoin Transaction Fees Are So Low and How Are They Calculated? *Tsifrovaya ekonomika.* No. 3(11). P. 36–40. DOI: 10.34706/DE-2020-03-04

Lennart A., Fiedler I., Strehle E. (2020) The Influence of Stablecoin Issuances on Cryptocurrency Markets. *Finance Research Letters.* Vol. 41. DOI: 10.1016/j.frl.2020.101867

Li Y., Mayer S. (2021) Money Creation in Decentralized Finance: A Dynamic Model of Stablecoin and Crypto Shadow Banking. *CESifo Working Paper Series*. No. 9260. DOI: 10.2139/ssrn.3912369

Linaritis I. (2024) Governance Issues Concerning the Issuer of Central Bank Digital Currencies: Who Supervises and Controls the CBDC Scheme (and in Particular, the Digital Euro)? In: Annunziata F., Hadjiemmanuil Ch., Joosen B. (eds.) *Central Bank Digital Currency. The Birth of the Digital Euro*. London: Palgrave Mcmillan. DOI: 10.2139/ssrn.4961846

Shol Yu.N., Svyatkina K.N., Khovyatskaya E.A. (2024) Modern Technologies in the Field of Auditing: Digitalization and Automation. *Vestnik Akademii znaniy.* No. 4(63). P. 412–416.

Udrescu L.-M. (2024) The Evolution and Impact of Digital Transformation on Internal Audit and Managerial Control in Public Institutions. *Proceedings of the 7th International Conference on Economics and Social Sciences: Exploring Global Perspectives: The Future of Economics and Social Sciences.* Bucharest: Editura ASE. P. 187–198. DOI: 10.24818/icess/2024/020

Zakharov I.V., Kolesov D.V. (2019) Riski kriptovalyuty [Risks of the cryptocurrency]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 26. Gosudarstvennyy audit.* No. 1. P. 130–138.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Кононкова Н.П., Колесов Д.В., Коротеева М.А., 2025

УДК 004.8, 615.1, 340.5

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-45-51

От фармацевтической индустрии к индустрии ИИ: трансфер регулирования

Петрунин Юрий Юрьевич
Доктор философских наук, профессор, SPIN-код РИНЦ: 2206-8155, ORCID: 0000-0003-4218-2255, petrunin@spa.msu.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Попова Светлана Сергеевна
Кандидат юридических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: 3745-9618, ORCID: 0000-0003-4594-688X, popova@spa.msu.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Хань Цзянин
Магистрант, 2499113052@qq.com

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Аннотация
Настоящее исследование посвящено актуальной теме механизмов регулирования развития искусственного интеллекта. Возрастающая конкуренция в сфере искусственного интеллекта (ИИ) приводит к непредсказуемым последствиям: с одной стороны, появляются новые игроки, использующие нестандартные методы разработки систем ИИ и стратегии продвижения их на рынке, в значительной степени выгодные потребителям, а с другой стороны, возникают неоднозначные этические коллизии, приводящие к недобросовестной конкуренции, нарушению интеллектуальных прав и политике закрытости компаний. Возникающие дилеммы во многом связаны с неурегулированностью сферы ИИ, отсутствием универсальных правовых норм, общих моральных стандартов, принципов и правил, наконец, с драматической борьбой за доминирование между государствами, их коалициями и идеологиями. В статье рассматриваются злободневные проблемы «гонки за приоритет и господство» в области ИИ: доверие, честность, уважение к разным идеологиям, правам человека и суверенности государств. В связи с молодостью отрасли ИИ, отсутствием или противоречивостью многих механизмов государственного, общественного и внутрикорпоративного контроля исследователи и практики могут опереться на этические правила других сфер, например на фармацевтику. Посредством систематического сравнения общих характеристик и различий между фармацевтической индустрией и индустрией искусственного интеллекта, а также на основе опыта регулирования лекарственных средств в работе формулируются рекомендации по этическим и правовым аспектам регулирования ИИ.

Ключевые слова
Искусственный интеллект, «ИИ во благо», регулирование, авторское право, фармацевтическая индустрия, дженерики, технологические дженерики.

Для цитирования
Петрунин Ю.Ю., Попова С.С., Хань Ц. От фармацевтической индустрии к индустрии ИИ: трансфер регулирования // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 109. С. 45–51. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-45-51

From the Pharmaceutical Industry to the AI Industry: The Regulation Transfer

Yuriy Y. Petrunin
DSc (Philosophy), Professor, ORCID: 0000-0003-4218-2255, petrunin@spa.msu.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Svetlana S. Popova
PhD, Associate Professor, ORCID: 0000-0003-4594-688X, popova@spa.msu.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Jianing Han
Master's degree student, 2499113052@qq.com

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Abstract
The study is devoted to the topical issue of mechanisms for regulating the development of artificial intelligence. Growing competition in the field of artificial intelligence (AI) leads to unpredictable consequences: on the one hand, new players appear who use non-standard methods of developing AI systems and strategies for promoting them on the market, which are largely beneficial to consumers, and on the other hand, ambiguous ethical conflicts arise that lead to unfair competition, violation of intellectual property rights and a policy of companies' secrecy. The emerging dilemmas are largely related to the unregulated nature of the AI sphere, the absence of universal legal norms, common moral standards, principles and rules, and finally, the dramatic struggle for dominance between states, their coalitions and ideologies. The article examines the pressing issues of "the race for priority and dominance" in the field of AI: trust, honesty, respect for different ideologies, human rights and sovereignty of states. Given the youth of the AI industry

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Petrunin Y.Y., Popova S.S., Han J., 2025

and the absence or inconsistency of many mechanisms of state, public and internal corporate control, researchers and practitioners can rely on ethical rules from other areas, such as pharmaceuticals. By systematically comparing the common characteristics and differences between the pharmaceutical and artificial intelligence industries, as well as on the basis of experience in regulating medicines, the paper formulates recommendations on the ethical and legal aspects of regulating AI.

Keywords
Artificial intelligence, AI for Good, regulation, copyright, pharmaceutical industry, generics, technological generics.

For citation
Petrunin Y.Y., Popova S.S., Han J. (2025) From the Pharmaceutical Industry to the AI Industry: The Regulation Transfer. ***Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*****. No. 109. P. 45–51. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-45-51**

Дата поступления/Received: 07.02.2025

Введение. Проблемы быстрого развития искусственного интеллекта

Стремительное развитие искусственного интеллекта (ИИ) сталкивается с жесткой борьбой передовых IT-компаний и высокоразвитых стран в соревновании за создание универсального (общего) искусственного интеллекта (AGI) и победу в геополитическом противостоянии [Петрунин, Бухарин 2024]. Честное соперничество полезно для любой отрасли, в том числе и для ИИ. Однако правила игры в сфере ИИ еще не согласованы [Ли Яо 2023], что приводит к негативным экономическим, социальным, политическим и экзистенциальным последствиям[1]. В связи с этим создание международной правовой, технической и этической инфраструктуры [Гарбук 2024; Кондрашов и др. 2025] выходит на первый план при решении проблемы «ИИ во благо» (AI for Good).

В этом противодействии неожиданным оказался прорыв китайских компаний, разрабатывающих ИИ. В период между католическим Рождеством и китайским Новым годом 2025 года малоизвестный китайский стартап DeepSeek представил миру новую систему ИИ, не уступающую по своим возможностям ведущим системам Кремниевой долины, но превосходящую их по многим аспектам. 20 января 2025 года компания DeepSeek выпустила большую модель искусственного интеллекта R1, которая сравнима с лучшей в мире моделью искусственного интеллекта, но при этом использующая меньшие ресурсы вычислительной мощности: DeepSeek затратила на обучение около 6 млн долл. США, а Open AI — более 100 млн долл. США[2]. При этом DeepSeek доступна всем пользователям бесплатно, ChatGPT имеет разные тарифы, причем бесплатный доступ существенно ограничен, а стоимость профессионального пакета по состоянию на 6 апреля 2025 г. составляет 200 долл.

Финансовые показатели (затраты) DeepSeek значительно ниже, но дело не только в этом. Декан Пекинского института общего искусственного интеллекта и декан Школы интеллекта Пекинского университета Чжу Сунчунь отметил, что в «прошлом подход “большие данные + большая вычислительная мощность + большая модель” чрезмерно упрощал сложность общего искусственного интеллекта. При таком подходе вычислительная мощность чипов рассматривается как ключевой показатель в оценке конкурентоспособности, а количество параметров модели — как основной показатель измерения технологического прогресса. OpenAI, Google и другие технологические гиганты постоянно подчеркивают свое превосходство в вычислительных мощностях, превращая технологический порог в “непреодолимый разрыв”. Теперь эта формула нарушается. Более низкие затраты на обучение — возможность победы DeepSeek»[3].

Появление DeepSeek как наиболее быстрой и дешевой системы ИИ спровоцировало рост азиатского рынка, падение американского и составило конкуренцию Open AI[4].

[1] США навязывают человечеству американский ИИ // Взгляд [Электронный ресурс]. URL: https://vz.ru/opinions/2024/10/31/1295415.html (дата обращения: 05.02.2025).
[2] DeepSeek vs ChatGPT: Comparison of Best AI Titans in 2025 // Geeksforgeeks [Электронный ресурс]. URL: https://www.geeksforgeeks.org/deepseek-vs-chatgpt/ (дата обращения: 05.02.2025).
[3] DeepSeek // Xinhua News [Электронный ресурс]. URL: http://www.news.cn/fortune/20250321/9220aa12e2364e21a69ab5eb691a33d1/c.html (дата обращения: 30.02.2025).
[4] Sputnik moment’: $1tn wiped off US stocks after Chinese firm unveils AI chatbot // The Guardian [Электронный ресурс]. URL: https://www.theguardian.com/business/2025/jan/27/tech-shares-asia-europe-fall-china-ai-deepseek (дата обращения: 30.02.2025).

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Петрунин Ю.Ю., Попова С.С., Хань Ц., 2025 CC BY-NC

Однако довольно быстро в СМИ появилось обвинение со стороны OpenAI, заявившей изданию Financial Times[5] об обнаружении свидетельств использования компанией DeepSeek технологии «дистилляции знаний» (knowledge distillation) [Gou et al. 2021]. Этот метод предполагает извлечение данных из более крупных и мощных моделей для обучения компактных аналогов, что требует значительно меньших затрат по сравнению с инвестициями OpenAI в обучение GPT-4. Прямых доказательств использования DeepSeek данных OpenAI для обучения своей модели нет (кроме использования библиотек OpenAI). Согласно документам компании DeepSeek, модель DeepSeek R-1 — это дистиллированная модель Llama и Qwen[6]. Разработчики могут интегрировать технологии OpenAI через их API, однако применение выходных данных для разработки моделей, конкурирующих с OpenAI, нарушает условия использования OpenAI[7]. Вместе с этим законность обучения модели OpenAI тоже ставится под вопрос, поскольку они использовали материалы, размещенные в сети Интернет без согласия авторов, что повлекло судебные разбирательства[8]. Результат извлечения данных из общедоступных источников должен быть также доступным и служить общественному благу. В противном случае это выглядит как «разграбление общественного пространства» [Кроуфорд 2023].

Подход Китая к созданию DeepSeek на основе открытого кода по аналогии с моделью ИИ Llama позволяет использовать для обучения модели и возможности пользователей, что более активно продвигает применение ИИ и в перспективе может сократить цифровой разрыв между развитыми и развивающимися странами.

Изменение подхода в разработке и развитию моделей ИИ привели к революционной трансформации во всех сферах. Такие изменения могут служить на благо, но также являться источником риска в сфере авторских прав, распространения дипфейков, искажения фактов, манипулирования и мошенничества и др. На Саммите по ИИ в Париже (2025) Ян Ли Кан (Yann Le Cun) отметил, что геополитическое соперничество стран может побудить правительства запретить выпуск моделей с открытым кодом[9]. Практика только этического регулирования ИИ позволяет разработчикам (владельцам ИИ) самостоятельно решать, что означает этичный ИИ для остального мира, но не для себя [Mittelstadt 2019]. Поэтому требуется формирование адекватного правового регулирования, основанного на этических принципах.

Высокая скорость распространения ИИ по планете ведет к росту нарушений прав человека, безопасности компаний и государств[10]. Отсутствие правил добросовестной конкуренции в сфере ИИ сводит на нет попытки межправительственных организаций сформулировать единые нормы разработки и применения ИИ. Однако объединение усилий стран в рамках ООН способствует пошаговому формированию управления системами искусственного интеллекта[11]. Страны приходят к мнению, что конкуренции при разработке и применении моделей с открытым кодом быть не должно, все должно быть доступно всем без ограничений, поскольку это работает «на процветание

[5] OpenAI says it has evidence China's DeepSeek used its model to train competitor // Financial Times [Электронный ресурс]. URL: https://www.ft.com/content/a0dfedd1-5255-4fa9-8ccc-1fe01de87ea6 (дата обращения: 30.02.2025).
[6] DeepSeek-R1: Incentivizing Reasoning Capability in LLMs via Reinforcement Learning // Github [Электронный ресурс]. URL: https://github.com/deepseek-ai/DeepSeek-R1/blob/main/DeepSeek_R1.pdf (дата обращения: 30.02.2025).
[7] Условия использования для Европы // OpenAI [Электронный ресурс]. URL: https://openai.com/ru-RU/policies/terms-of-use/ (дата обращения: 30.02.2025).
[8] См., например, United States District Court Northern District Of California San Francisco Division // Copyright Alliance [Электронный ресурс]. URL: https://copyrightalliance.org/wp-content/uploads/2023/06/Tremblay-v.-OpenAI-Class-Action-Complaint.pdf (дата обращения: 30.02.2025).
[9] Are We All Wrong About AI? // HEC [Электронный ресурс]. URL: https://www.hec.edu/en/school/news/are-we-all-wrong-about-ai-when-academics-challenge-silicon-valley-dream (дата обращения: 30.02.2025).
[10] The 2025 AI Index Report // HAI [Электронный ресурс]. URL: https://hai.stanford.edu/ai-index/2025-ai-index-report (дата обращения: 30.02.2025).
[11] Использование возможностей безопасных, защищенных и надежных систем искусственного интеллекта для устойчивого развития. Резолюция ГА ООН A/78/L.49 от 11.02.2024 // United Nations [Электронный ресурс]. URL: https://docs.un.org/ru/A/78/L.49 (дата обращения: 30.02.2025).

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Petrunin Y.Y., Popova S.S., Han J., 2025 CC BY-NC

всего мира»[12]. Последнее не укладывается в желание разработчиков получить возврат затрат на создание и обучение соответствующей модели ИИ и заработать на этом.

В связи с этим возникает вопрос, как обеспечить беспрепятственный доступ стран к ИИ без учета разницы в технологическом развитии, чтобы ИИ служил для реализации Целей устойчивого развития? В промежуточном отчете Управления ИИ в интересах человечества отмечается необходимость формирования стимулов для создания ИИ в интересах всего человечества. Указывается, что перспективным представляется сравнение регулирования ИИ и управления им с системами регулирования и управления в других секторах, например использование непатентованных лекарств в целях расширения доступа[13]. Таким образом, одним из возможных вариантов построения системы регулирования моделей ИИ может стать регулирование разработки, оборота и применения дженериков.

Регулирование сферы ИИ на основе опыта фармацевтической индустрии: перспективы и возможные проблемы

В фармацевтике дженериками являются лекарственные средства, содержащие то же действующее вещество, что и оригинальный препарат, но выпускающиеся под другим названием. При этом выход на рынок дженерика осуществляется намного быстрее и дешевле, поскольку его производитель получил доступ к уже проверенной, прошедшей все необходимые испытания, существующей на рынке формуле. Оригинальные лекарства всегда дороже, потому что производителю необходимо вернуть свои затраты на исследования, разработку, апробацию, регистрацию, маркетинг и т. д. Оригинальные лекарства и дженерики различаются и по составу, и качеству. Первые производятся в соответствии с уникальной запатентованной формулой, вторые могут иметь разные вспомогательные компоненты, например крахмал или лактозу. Однако такие компоненты повышают риск проявления аллергических реакций. Для продвижения оригинального лекарственного препарата, как правило, необходимы значительные затраты, чтобы он стал узнаваемым и пользовался спросом у потребителя. Дженерики применяются для повышения уровня доступности лекарственных препаратов и выпускаются на рынок, когда патент на оригинальный препарат (как правило, действует 20 лет) в скором времени истекает или уже истек.

Законодательство разных стран различается жесткостью патентования и необходимостью государственной регистрации лекарственных препаратов.

Дженерики обозначаются термином «воспроизведенный лекарственный препарат»[14], в котором может быть другой состав вспомогательных веществ и другая лекарственная форма. Для их регистрации предусмотрена специальная процедура, как правило сокращенная и ускоренная [Цомартова 2019].

Производители оригинальных лекарственных препаратов пытаются разными способами продлить возможность заработать на своих разработках: до истечения срока патента в формулу могут вводиться некоторые изменения, позволяющие повысить эффективность лекарственного препарата [Латынцев 2025]; ранее применявшаяся формула может быть продана зависимой компании, расположенной в другой юрисдикции, для производства дженерика и т. д. [Орлова 2019]. Подобное поведение может привести к монопольному положению на рынке.

Учитывая изложенное, модели ИИ с закрытым кодом можно сравнить с оригинальными лекарственными препаратами, а модели ИИ с открытым кодом, появляющиеся на базе других моделей,

[12] Are We All Wrong About AI? // HEC [Электронный ресурс]. URL: https://www.hec.edu/en/school/news/are-we-all-wrong-about-ai-when-academics-challenge-silicon-valley-dream (дата обращения: 30.02.2025).
[13] Governing AI for Humanity. P. 8–9 // UN [Электронный ресурс]. URL: https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/ai_advisory_body_interim_report.pdf (дата обращения: 05.02.2025).
[14] П. 12 ст. 4 Федерального закона от 12.04.2010 № 61-ФЗ «Об обращении лекарственных средств» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2010. № 16. Ст. 1815.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Петрунин Ю.Ю., Попова С.С., Хань Ц., 2025

можно назвать *технологическими дженериками*. Они более дешевые в разработке, выход на рынок занимает меньше времени, чаще всего являются более специализированными и предназначены для решения (выполнения) только отдельных задач, как следствие, результаты работы такой модели ИИ будут более точными, чем оригинальной модели ИИ. В последнем заключается отличие технологического дженерика от воспроизведенного лекарственного препарата.

Однако, в отличие от фармацевтического рынка, рынок ИИ не урегулирован, правовая основа только формируется. Модели ИИ являются сложным комплексным технологическим решением, которое охраняется с помощью авторского права (программа ЭВМ и база данных), патентного права (изобретение) и ноу-хау. Как самостоятельный результат интеллектуальной деятельности модели ИИ не упоминаются в законодательстве ни одной из стран мира, что еще больше усложняет процесс защиты права. По состоянию на 2019 г. общее число судебных споров по патентам на ИИ составило 4231, большая часть из них (74%) пришлась на США[15].

Развитие технологических дженериков может либо привести к цифровому равенству (использование на основе открытой лицензии), либо усилить цифровое неравенство [Наумов 2024], если большая часть продвинутых функций оригинальных моделей ИИ будет доступна только за плату. Еще один вариант развития событий с появлением технологических дженериков — они будут применяться только в определенных странах, которые (а) технологически не развиты и/или (б) не находятся в «коалиции с США», которые являются разработчиками оригинальных моделей ИИ.

После триумфального появления DeepSeek и связанных с ним вопросов обеспечения защиты персональных данных ряд стран и корпораций запретили использование указанной модели: например, Италия одной из первых признала модель DeepSeek нарушающей требования закона ЕС GDPR, который регулирует хранение и обработку персональных данных на территориях ЕС[16]; Тайвань под предлогом угрозы национальной информационной безопасности запретил его использование в государственных учреждениях; США запретили использовать китайский ИИ в Конгрессе, ВМС США, Пентагоне, НАСА, а также в правительстве штата Техас[17]. Так же поступило правительство Австралии, введя запрет на использование DeepSeek во всех государственных системах и устройствах[18].

Некоторые корпорации также запретили использование DeepSeek. Аргументы представителей коммерческого сектора в целом совпадают с доводами правительственных органов: опасность локализации серверов данных в КНР и подчинения зарубежному законодательству, что может потенциально вести к утечкам данных и контролю процессов китайским правительством. Разумеется, такие же доводы применимы и к продуктам американских ИИ-компаний. Если посмотреть на открыто размещенную в интернете Политику конфиденциальности DeepSeek[19], то увидим, что никаких явных опасностей не присутствует. Ссылка на то, что, согласно законам КНР, данные могут быть переданы национальной разведке, особенно вызывает вопросы: как будто в США IT-компании не передают своим спецслужбам никакой информации. Недоверие существует не только к системам ИИ, но и (в не меньшей степени) к их творцам и политическим покровителям. С этим связаны и другие проблемы ИИ: подозрительность к конкурентам, неуважение к персональным

[15] WIPO Technology Trends 2019. Artificial Intelligence. P. 17 // WIPO [Электронный ресурс]. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_1055.pdf (дата обращения: 30.02.2025).
[16] Ireland and Italy send data watchdog requests to DeepSeek: 'The data of millions of Italians is at risk' // Techcrunch [Электронный ресурс]. URL: https://techcrunch.com/2025/01/29/italy-sends-first-data-watchdog-request-to-deepseek-the-data-of-millions-of-italians-is-at-risk/ (дата обращения: 30.02.2025).
[17] DeepSeek: The countries and agencies that have banned the AI company's tech // Techcrunch [Электронный ресурс]. URL: https://techcrunch.com/2025/02/03/deepseek-the-countries-and-agencies-that-have-banned-the-ai-companys-tech/ (дата обращения: 30.02.2025).
[18] DeepSeek banned from Australian government devices amid national security concerns // The Guardian [Электронный ресурс]. URL: https://www.theguardian.com/technology/2025/feb/04/deepseek-banned-from-australian-government-devices-over-national-security-concerns (дата обращения: 30.02.2025).
[19] DeepSeek Privacy Policy. Last Update: February 14, 2025. https://cdn.deepseek.com/policies/en-US/deepseek-privacy-policy.html (дата обращения: 30.02.2025).

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Petrunin Y.Y., Popova S.S., Han J., 2025

данным, авторскому праву, национальному суверенитету, альтернативным идеологиям. Имеющая определенный международный опыт и авторитет регулирования фармацевтическая индустрия может стать образцом для оптимизации регулирования производства, распространения и использования систем и технологий ИИ.

Заключение

В заключение подчеркнем, что, хотя нет одного «автора» идеи использования опыта фармацевтики для регулирования ИИ, это распространенное мнение, подкрепленное многими экспертами и организациями. Основная идея заключается в адаптации принципов и механизмов, используемых для обеспечения безопасности и эффективности лекарств, к уникальным задачам и рискам, связанным с ИИ.

Важно отметить, что прямое копирование механизмов фармацевтического регулирования в сферу ИИ нецелесообразно и нежелательно. ИИ отличается от фармацевтики по многим параметрам: темпам развития, рискам, природе технологий. Важно адаптировать и модифицировать подходы, учитывая особенности ИИ и возможные опасности для человека, государства и мирового сообщества. Необходимо учитывать и стимулирование инноваций, чтобы регулирование не стало тормозом для развития ИИ, а привело к созданию «ИИ во благо».

Список литературы:

Гарбук С.В. Модель доверия к прикладным системам искусственного интеллекта // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2024. Т. 21. № 4. С. 151–169. DOI: 10.55959/MSU2073-2643-21-2024-4-151-169

Кондрашов П.Е., Петрунин Ю.Ю., Попова С.С. Регулирование разработки и применения искусственного интеллекта: проблемы и направления развития // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2025. Т. 22. № 1. С. 3–19. DOI: 10.55959/MSU2073-2643-22-2025-1-3-19

Кроуфорд К. Атлас искусственного интеллекта. Руководство для будущего. М.: издательство «АСТ», 2023.

Латынцев А.В. Соотношение правовых институтов патентного права и регулирования обращения лекарственных средств // Lex Russica. 2025. Т. 78. № 1(218). С. 50–58. DOI: 10.17803/1729-5920.2025.218.1.050-058

Ли Яо. Нормативно-правовое регулирование генеративного искусственного интеллекта в Великобритании, США, Европейском союзе и Китае // Право. Журнал Высшей школы экономики. 2023. Т. 16. № 3. С. 245–267. DOI: 10.17323/2072-8166.2023.3.245.267

Наумов В.Б. Право на отказ от цифровых технологий в сфере искусственного интеллекта // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). 2024. № 10(122). С. 26–36. DOI: 10.17803/2311-5998.2024.122.10.026-036

Орлова А.И. Патентные стратегии в фармацевтике: «патентное озеленение» // Журнал Суда по интеллектуальным правам. 2019. № 26. С. 83–89.

Петрунин Ю.Ю., Бухарин В.В. От информационной безопасности к национальной: противоборство IT-компаний США и КНР // Безопасность цифровых технологий. 2024. № 2(113). С. 25–54. DOI: 10.17212/2782-2230-2024-2-25-54

Цомартова Ф.В. Проблемы соотношения систем государственной регистрации лекарственных препаратов и их патентной охраны // Право. Журнал Высшей школы экономики. 2019. № 1. С. 133–157. DOI: 10.17323/2072-8166.2019.1.133.157

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Петрунин Ю.Ю., Попова С.С., Хань Ц., 2025 CC BY-NC

Gou J., Yu B., Maybank S.J., Ta D. Knowledge Distillation: A Survey // International Journal of Computer Vision. 2021. Vol. 129. P. 1789–1819. DOI: 10.1007/s11263-021-01453-z

Mittelstadt B. Principles Alone Cannot Guarantee Ethical AI // Nature Machine Intelligence. 2019. Vol. 1. P. 501–507. DOI: 10.1038/s42256-019-0114-4

References:

Crawford K. (2023) *Atlas of AI. Power, Politics, and the Planetary Costs of Artificial Intelligence.* Moscow: AST.

Garbuk S.V. (2024) Trust Model for Artificial Intelligence Application Systems. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 21. Upravlenie (gosudarstvo i obshhestvo).* Vol. 21. No. 4. P. 151–169. DOI: 10.55959/MSU2073-2643-21-2024-4-151-169

Gou J., Yu B., Maybank S.J., Ta D. (2021) Knowledge Distillation: A Survey. *International Journal of Computer Vision.* Vol. 129. P. 1789–1819. DOI: 10.1007/s11263-021-01453-z

Kondrashov P.E., Petrunin Y.Y., Popova S.S. (2025) Regulation of the Development and Application of Artificial Intelligence: Problems and Development Trends. Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 21. Upravlenie (gosudarstvo i obshhestvo). Vol. 22. No. 1. P. 3–19. DOI: 10.55959/MSU2073-2643-22-2025-1-3-19

Latyntsev A.V. (2025) Correlation between Legal Institutions of Patent Law and Regulation of Medicinal Products Circulation. *Lex Russica*. Vol. 78. No. 1(218). P. 50–58. DOI: 10.17803/1729-5920.2025.218.1.050-058

Li Yao. (2023) Specifics of Regulatory and Legal Regulation of Generative Artificial Intelligence in the UK, USA, EU and China. *Pravo. Zhurnal Vysshey shkoly ekonomiki.* Vol. 16. No. 3. P. 245–267. DOI: 10.17323/2072-8166.2023.3.245.267

Mittelstadt B. (2019) Principles Alone Cannot Guarantee Ethical AI. *Nature Machine Intelligence.* Vol. 1. P. 501–507. DOI: 10.1038/s42256-019-0114-4

Naumov V.B. (2024) The Right to Refuse Digital Technologies in the Field of Artificial Intelligence. *Vestnik Universiteta imeni O.E. Kutafina (MGYuA).* No. 10(122). P. 26–36. DOI: 10.17803/2311-5998.2024.122.10.026-036

Orlova A.I. (2019) Patent Strategy in Pharmaceuticals: Evergreening. *Zhurnal Suda po intellektual'nym pravam.* No. 26. P. 83–89.

Petrunin Yu.Yu., Bukharin V.V. (2024) From Information Security to National Security: The Confrontation Between Us and Chinese IT-Companies. *Bezopasnost' tsifrovykh tekhnologiy.* No. 2(113). P. 25–54. DOI: 10.17212/2782-2230-2024-2-25-54

Tsomartova F.V. (2019) On Correlation of Drug Registration and Theirs Patent Protection. *Pravo. Zhurnal Vysshey shkoly ekonomiki.* No. 1. P. 133–157. DOI: 10.17323/2072-8166.2019.1.133.157

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Petrunin Y.Y., Popova S.S., Han J., 2025

УДК 33:001.89:316.346.2-055.2

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-52-61

Женский вклад в науку: библиометрический анализ экономических наук

Ребрей София Михайловна
Кандидат экономических наук, SPIN-код РИНЦ: 6193-6959, ORCID: 0000-0002-6244-4497, s.rebrei@inno.mgimo.ru

МГИМО МИД России, Москва, РФ.

Аннотация
Широко распространен стереотип, что женщины уступают мужчинам в научной деятельности, что обычно объясняется как высокой загруженностью в административной и педагогической сферах, где сосредоточено большинство женщин, работающих в высшей школе, так и эффектом двойного бремени. Настоящее исследование посвящено оценке женского вклада в науку и его сравнению с мужским вкладом на примере экономических наук. Исследование основано на уникальных библиометрических данных, предоставленных Российской научной электронной библиотекой и Российским индексом научного цитирования. Данные о публикационной активности и цитируемости авторов, измеряемой с помощью индекса Хирша и индекса Хирша по ядру РИНЦ, демонстрируют, что женский вклад, измеряемый с помощью средней публикационной активности, выше, чем мужской. В базе данных содержится больше женских публикаций как в целом, включая публикации, извлеченные из списков цитируемой литературы, статьи в научно-популярных, информационных изданиях, нежурнальные публикации (монографии, статьи в сборниках, трудах конференций, диссертации, патенты и т. д.), и публикации, где данный ученый принимал участие в качестве редактора, составителя, переводчика и т. д., а также статьи в журналах и сборниках, исключенных из РИНЦ, так и в журналах из ядра РИНЦ, то есть входящих в базы данных RSCI, Web of Science и Scopus. Первый год публикации автора свидетельствует о том, что индекс Хирша и индекс Хирша по ядру РИНЦ у мужчин выше за счет публикаций XIX и первой половины XX века, причем преимущественно иностранных, тогда как в выборке только с авторами, чей первый год публикации не ранее 1970 г., индекс Хирша по ядру РИНЦ выравнивается. Тем не менее регрессионный анализ указывает, что пол автора остается важной характеристикой для цитирования в журналах по ядру РИНЦ.

Ключевые слова
Библиометрический анализ, женщины в экономических науках, РИНЦ, RSCI, индекс Хирша.

Для цитирования
Ребрей С.М. Женский вклад в науку: библиометрический анализ экономических наук // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 109. С. 52–61. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-52-61

Women's Contribution to Knowledge Production: Bibliometric Analysis of Economic Sciences

Sofia M. Rebrey
PhD, ORCID: 0000-0002-6244-4497, s.rebrei@inno.mgimo.ru

MGIMO University, Moscow, Russian Federation.

Abstract
There is a widespread stereotype that women are inferior to men in scientific activity, which is usually explained by the high workload in the administrative and pedagogical spheres, where the majority of women in higher education work, as well as with the double burden. This study assesses women's contribution to science and its comparison with men's contribution using the case of economics. The research is based on unique bibliometric data provided by the Russian Scientific Electronic Library and the Russian Index of Science Citation. Data on the publication activity and citation rate of authors, measured using the Hirsch index, demonstrate that the female contribution, measured using the average publication activity, is higher than the male one. The database contains more female publications in general, including publications extracted from the lists of cited literature, articles in popular science, information publications, non-journal publications (monographs, articles in collections, conference proceedings, dissertations, patents, etc.) and publications in which the given scientist participated as an editor, compiler, translator, etc., as well as other articles in journals and collections and in journals and also from RSCI, Web of Science and Scopus databases. The first year of publication of the author indicates that the Hirsch index and the core Hirsch index are higher for men due to publications of the 19th and first half of the 20th century, mainly foreign ones, whereas in the sample with only authors whose first year of publication was not earlier than 1970, the core Hirsch index is leveled out. Nevertheless, regression analysis indicates that the author's gender remains an important characteristic for citation in journals from core collection

Keywords
Bibliometric analysis, women in economic sciences, RISC, RSCI, Hirsch index.

For citation
Rebrey S.M. (2025) Women's Contribution to Knowledge Production: Bibliometric Analysis of Economic Sciences. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 109. P. 52–61. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-52-61

Дата поступления/Received: 27.02.2025

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Ребрей С.М., 2025 CC BY-NC

Введение

Наука — это социальный институт, а новые теории и подходы и научные школы зависят не только от их истинности или эффективности, но и от харизматичности и популярности исследователей, от их репутации и связей. Галилей и Ницше — это яркие представители множества ученых, чьи труды получили широкое признание уже после их смерти. В целом в науке не существует механизмов совершенной конкуренции, когда побеждают и признаются только лучшие, самые точные и верные теории и методологии, а остальные отбрасываются как совершенная бессмыслица. Например, известный представитель чикагской школы экономистов Гэри Беккер в 1960-х гг., используя теорию игр и филигранные математические модели, убедительно доказал, что наиболее эффективным разделением труда между супругами выступает так называемое традиционное гендерное разделение труда, когда мужчина занимается оплачиваемым трудом, а женщина — неоплачиваемым домашним [Becker 1965]. Удивительно, что он пришел к этим выводам в 60-х годах XX века, когда женщины в США активно выходили на рынки труда и боролись за свои права, на что их толкали в первую очередь экономические факторы. Впоследствии женщины-экономисты развенчали теорию Беккера и доказали ровно противоположное: и для семьи, и для национальной экономики гораздо выгоднее эгалитарное разделение домашних и рабочих обязанностей [Woolley 1996; Chichilnisky 2008; Cigno 2008].

История исследователя и его семьи и другие субъективные факторы влияют на мировосприятие ученых и их толкование действительности: «Один крупный консервативный экономист как-то объяснил, что его антипатия к государству восходит к поражению, нанесенному его южным предкам со стороны более развитого северного соседа. А вот еще один факт. Джоан Робинсон как-то написала, что ее отрицательное отношение к вступлению Великобритании в Общий рынок объяснялось тем, что “в Индии [времен Неру] друзей у нее было больше, чем на континенте”. Да, на мировоззрение иногда действительно влияют какие-то личные моменты» [О чем думают экономисты 2009, 13].

Традиционно наука считается мужской сферой, так как именно мужчинам свойственно новаторство и дух первооткрывателя [May 2008], тогда как женщины в высшей школе преимущественно заняты педагогической и административной деятельностью [Пушкарева 2010]. К таким выводам исследователи приходят, анализируя структуру персонала высшей школы, где женщины действительно преимущественно заняты педагогической (38%), административной (16,4%), учебно-вспомогательной (18%) и обслуживающей (13,4%) работой. Научные работницы составляют всего 2% женского персонала вузов, тогда как для мужчин аналогичный показатель больше в 2,5 раза [Ребрей 2025].

Настоящее исследование предлагает альтернативный подход к измерению женского вклада в науку с использованием новых индикаторов наукометрии. На основе данных Российского индекса научного цитирования (РИНЦ) проводится библиометрический анализ вклада в экономические науки, дезагрегированный по полу, что позволяет объективно оценить роль женщин в российской науке.

Библиометрические методы выступают новым и весьма перспективным подходом к оценке эффективности и результативности науки, а также специфики развития научных школ и подходов, научных терминов. Библиометрия — это область исследований библиотечных и информационных наук, которая возникла во второй половине XX века. Это количественное исследование, которое включает любые количественные меры или анализ, применяемые к библиографическим единицам [Broadus 1987]. Во многом развитие библиометрии связано с ростом международных и национальных электронных научных библиотек и баз данных, которые включают научные периодические издания,

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Rebrey S.M., 2025 CC BY-NC

монографии, сборники статей и тезисы конференций и пр. Базы данных предоставляют инструменты и вычисляют индексы, которые позволяют отслеживать цитирования, социтирования и т. д.

В настоящее время большинство библиографических исследований можно разделить на три группы. Работы из первой группы изучают публикационную активность и цитирования ученых [Bonilla et al. 2015; Жохова 2024]. Среди них можно выделить исследование публикационной активности и цитируемости российских женщин и мужчин ученых на базе данных Web of Science, которое свидетельствует о росте женского вклада, но сохранении гендерных разрывов [Paul-Hus et al. 2014]. Вторая группа рассматривает не только публикационную активность, но и другую информацию об авторах, включая уровень их образования, научную степень и вуз, в которой они ее получили, место работы и другие характеристики, способные объяснить их публикационную активность и цитируемость. Этот подход лучше всего характеризует зависимость научного вклада, публикационной активности и цитируемости от пола исследователя [Corsi, Zacchia 2014] Третий подход фокусируется на журналах и направлен на выявление структуры науки и специфики развития научных школ, терминов и понятий [Claveau, Gingras 2016; Kalabikhina, Rebrey 2022; Merediz-Solà, Bariviera 2019], а также взаимодействия экономических журналов [Frandsen 2005; Truc et al. 2021].

Рассмотрим подробнее основные результаты библиографических исследований, посвященных женскому вкладу в науку. Изучение карьерного пути женщин и мужчин в экономических науках выявляет барьеры, с которыми сталкиваются женщины, что снижает долю женщин на престижных позициях [Blau 2004; McDowell et al. 1999; Corsi et al. 2010], а также предвзятость в научных школах [Regev, Hale 2010]. Гендерные различия в соавторских паттернах могут указывать на наличие гендерных стереотипов [Bornmann, Daniel 2009]. Эти исследования подчеркивают значительные гендерные различия и предубеждения в экономической профессии, а также вызовы, с которыми сталкиваются женщины-экономисты в академической среде.

База данных и наукометрические показатели РИНЦ

С 2005 г. по заказу Министерства образования и науки Российская электронная библиотека Elibrary занимается развитием наукометрических показателей.

Российский индекс научного цитирования (РИНЦ) — это национальная информационно-аналитическая система, аккумулирующая более 11 миллионов публикаций российских авторов, а также информацию о цитировании этих публикаций из более 6000 российских журналов. РИНЦ разработан и развивается Российской электронной библиотекой научных публикаций (elibrary) с 2005 г.

РИНЦ позволяет на основе объективных данных оценивать результативность исследовательской работы и детально исследовать статистику публикационной активности более 800 тыс. российских ученых и 12 тыс. научных организаций по всем отраслям знаний. Хронологический охват РИНЦ — с 2005 года по настоящий день, но благодаря системе цитирований и загрузки списков литературы в базу данных включены и более старые публикации. Ежегодно в РИНЦ добавляется более 1,5 млн публикаций российских ученых.

В основе системы лежит библиографическая реферативная база данных, в которой индексируются статьи в российских научных журналах. В последние годы в РИНЦ стали включаться также и другие типы научных публикаций: доклады на конференциях, монографии, учебные пособия, патенты, диссертации.

База данных содержит сведения о выходных данных, авторах публикаций, местах их работы, ключевых словах и предметных областях, а также аннотации и списки литературы. Интеграция РИНЦ с Научной электронной библиотекой позволяет в большинстве случаев ознакомиться и с полным текстом оцениваемой публикации.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Ребрей С.М., 2025 CC BY-NC

РИНЦ рассчитывает индекс цитируемости авторов, так называемый индекс Хирша, который указывает, сколько раз процитировали сколько статей. Например, если индекс Хирша составляет 12, это означает, что 12 статей автора процитировано 12 и более раз.

Кроме того, РИНЦ делит публикации, цитирования и индекс Хирша на три категории: все публикации в elibrary, публикации РИНЦ и публикации, входящие в ядро РИНЦ. Во вторую категорию (публикации РИНЦ) не входят статьи в информационных, научно-популярных изданиях, а также журналы и сборники, исключенные из РИНЦ. В третью категорию (ядро РИНЦ) входят только публикации в журналах, входящих в базы данных Web of Science, Scopus или RSCI.

По запросу автора РИНЦ предоставил уникальные данные, собранные из личных карточек и публикационной активности авторов по экономическим наукам, включая пол авторов, ученую степень и ученое звание, место работы[1], количество публикаций на elibrary, количество публикаций в ядре РИНЦ, индекс Хирша и индекс Хирша по ядру РИНЦ, а также год первой публикации. Всего было сформировано 2 выборки: первая состоит из 133 552 авторов, из них 43% — мужчины и 57% — женщины, а вторая — из 65 534 авторов, из них 45,4% мужчин и 54,6% женщин. В настоящем исследовании представлен подробный анализ второго набора данных, сравнительный анализ двух выборок и регрессионный анализ влияния пола на публикационную активности и цитируемость авторов, а также основных факторов, влияющих на цитируемость авторов в наиболее престижных журналах[2].

Результаты исследования

В обеих выборках женщины составляют большинство авторов, и в обеих выборках женщины публикуются больше, чем мужчины, что сразу опровергает тезис о пассивном участии женщин в науке, что обычно объясняется эффектом двойного бремени, а также загруженностью административной и педагогической работой. Однако, несмотря на загруженность домашним, административным и педагогическим трудом, женщины публикуются больше, чем мужчины, по крайне мере в экономических науках. Если в первой выборке среднее количество публикаций в elibrary среди женщин превышало аналогичный показатель среди мужчин всего на 15% (34,4 и 30 соответственно), то во второй выборке этот разрыв вырос на 10 п.п. (50,3 и 40,3 соответственно). Тем не менее максимальное число публикаций выше у мужчин на 22%: лидер среди мужчин сумел опубликовать 3306 работ, а среди женщин — 2705. Очевидно, что невозможно написать несколько тысяч оригинальных научных исследований, а потому такие числа можно считать за выбросы. Если их отбросить, разрыв между женской и мужской публикационной активностью вырастит еще сильнее.

Что касается публикаций в наиболее престижных журналах, которые составляют ядро РИНЦ, то здесь женская средняя публикационная активность выше, чем мужская, на 22,3% (38,4 и 31,4 публикации соответственно). Так же как и в предыдущем случае, мужской максимум существенно выше женского: 1485 и 1370 соответственно, хотя разрыв меньше.

Цитируемость женских работ незначительно, но все-таки превышает аналогичный показатель для мужчин: в среднем 5,3 и 4,7 цитаты, но мужской максимум существенно опережает женский: 165 и 74. Все эти показатели примерно соответствуют результатам анализа первой выборки.

Индекс Хирша по ядру РИНЦ, как и в первой выборке, у мужчин выше, чем у женщин, однако во второй выборке этот разрыв совсем незначительный и составляет 0,6%, тогда как в первой выборке он составил 10,4%. Мужской максимум, как и ранее, существенно обгоняет женский: 72 и 32.

[1] Пол авторов, ученая степень, ученое звание и место работы заполняются автором в личной карточке автора при регистрации в системе РИНЦ в качества автора. Для авторов, загруженных из списков литературы, такие данные загружаются из баз данных РФФИ и РАН.
[2] Подробный анализ первой базы данных представлен в статье [Ребрей 2025].

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Rebrey S.M., 2025 CC BY-NC

Год первой публикации позволяет проследить, когда женщины-экономисты начинают публиковаться активнее мужчин-экономистов. В выборке представлены авторы с разбросом первой публикации от 1812 до 2024 гг. Так как база данных появилась только в 2005 г., более старые публикации собираются из списков литературы загруженных публикаций. В XIX веке найдено 4 женщины и 12 мужчин, однако, если судить по поисковому запросу в РИНЦ, это зарубежные публикации на иностранном языке, включая английский, немецкий, итальянский и другие. Тем не менее в России XIX в. были женщины-экономисты, например М.Н. Вернадская, М.К. Каблукова и другие, однако их труды датируются XX и даже XXI в. благодаря переизданию. В первой половине XX в. также невелико число авторов-женщин — всего 8, а мужчин — 44, и авторы преимущественно иностранцы. Во второй половине 1990-х гг. количество женщин-авторов обгоняет мужчин вплоть до 2021 г., причем с 2000 по 2017 гг. появляется почти в два раза больше исследовательниц (Рисунок 1).

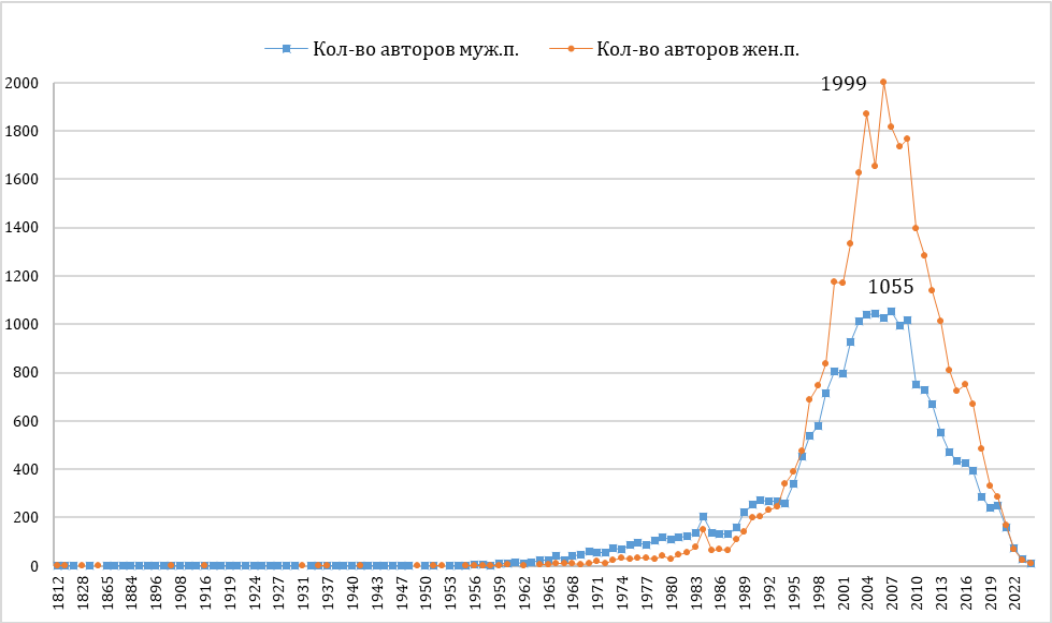

Рисунок 1. Год первой публикации женщин и мужчин, 1812–2024 гг., чел.[3]

Чтобы сфокусироваться на современных авторах, уберем из выборки авторов, чья первая публикация, зарегистрированная в РИНЦ, датируется ранее 1970 г., и составим сравнительную таблицу среднестатистической публикационной активности и цитируемости авторов женского и мужского пола. Всего в такой выборке остается 18 875 авторов-мужчин и 29 445 женщин (Таблица 1).

В модифицированной выборке соотношение женских и мужских работ остается прежним, однако разрыв увеличивается. Что изменяется, так это соотношение цитируемости — уравнивается среднее значение индекса Хирша, хотя мужской максимум все еще существенно превышает женский — более чем в 3 раза.

Таблица 1. Публикационная активность и цитируемость современных авторов в экономических науках (первая публикация автора не раньше 1970 г.)[4]

	Среднее	**Медиана**	**Макс**
Публикации			
Муж.	44,4	16	3306
Жен.	56,1	29	2705
Публикации, входящие в ядро РИНЦ			
Муж.	34,6	14	1027
Жен.	42,7	23	1370

[3] Составлено автором на основе анализа полученных выборок.
[4] Составлено автором на основе анализа полученных выборок.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Ребрей С.М., 2025 CC BY-NC

Индекс Хирша			
Муж.	5,39	3	74
Жен.	5,93	4	74
Индекс Хирша по ядру РИНЦ			
Муж.	0,787	0	72
Жен.	0,787	0	23

Построение линейной регрессии с индексом Хирша по ядру РИНЦ в качестве целевого показателя подтверждает обратную зависимость пола исследователя, а значимость пола находится на втором месте после индекса Хирша. Так, женский пол понижает вероятность роста индекса Хирша по ядру РИНЦ на 1 балл на 11% (Таблица 2).

Таблица 2. Коэффициенты регрессионного анализа индекса Хирша по ядру РИНЦ[5]

Пол	-0.1110169
Количество публикаций на elibrary	-0.00229607
Публикации, входящие в ядро РИНЦ	0.00687075
Индекс Хирша	0.12790977
Первый год публикации	-0.00610725

Рассмотрим подробнее публикационную активность наиболее цитируемых авторов НИУ ВШЭ (Таблица 3). В рейтинге, ранжированном по индексу Хирша по ядру РИНЦ, мужчины занимают места с 1-го по 9-е, первая женщина оказывается на 10-м месте, а всего в первой 30-ке 5 женщин. Интересно, что рейтинг, ранжированный по индексу Хирша, разительно отличается: там женщины занимают 3-е, 4-е, 5-е и 7-е места, а всего в первой 30-ке 11 женщин. Однако 4-ка лидеров по индексу Хирша по ядру РИНЦ специализируется не на экономических науках, а на медицинских, и, по всей видимости, они написали несколько междисциплинарных работ и поэтому вошли в рейтинг по экономическим наукам. Сравним 4-ку лидеров двух рейтингов, включая только авторов, специализирующихся на экономических науках. В такой выборке по индексу Хирша вошло 2 женщины и 2 мужчины, а по ядру РИНЦ — 3 мужчины и 1 женщина.

Чем отличаются лидеры двух выборок? Для лидеров по индексу Хирша характерно очень высокое число публикаций в elibrary и РИНЦ — более чем в два раза, чем для лидеров по ядру РИНЦ, тогда как число публикаций, входящих в ядро РИНЦ, на 40% выше во второй группе. Аналогичная ситуация и с цитированиями: у первой группы в 5–6 раз больше цитат на elibrary и в РИНЦ, у второй на 17% больше цитирований из публикаций, входящих в ядро РИНЦ. Такое распределение объясняет размер индекса Хирша и индекса Хирша по ядру РИНЦ. У первой группы в 1,5 раза больше число соавторов и в 2,8 раза больше публикаций, в которых они выступают авторами, в 4,5 раза чаще выступают редакторами, в 79 раз чаще — рецензентами и в 3 раза — официальными оппонентами. Лидеры первой группы имеют также за спиной больше мест работы и больший стаж на основном месте работы, а также активнее участвуют в подготовке непериодических изданий и в качестве главного редактора, и в качестве члена редколлегии, и др. Кроме того, в первой группе раньше была опубликована первая публикация — в среднем в конце 1980-х, а для второй — в середине 1990-х гг. Однако нельзя сказать, что высокая публикационная активность и цитируемость — это вопрос времени. 20–35% работ первой группы опубликована в последние 5 лет. Но авторы второй группы в последние 5 лет преимущественно публикуются в журналах из ядра РИНЦ (90–100%).

Если же пойти дальше и дезагрегировать эти группы по половому признаку, распределение индикаторов меняется. Для женщин второй группы характерно большее число всех публикаций:

[5] Составлено автором на основе анализа полученных выборок. Примечание: линейная регрессия построена в Anaconda Navigator с помощью библиотеки Scikit learn. Среднеквадратичная ошибка составляет 1,88 (MSE), коэффициент R^2 = 0,42.

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Rebrey S.M., 2025 CC BY-NC

на 60% на elibrary, на 45% в РИНЦ и в 9 (!) раз по ядру РИНЦ, тогда как число цитирований по elibrary и в РИНЦ все-таки выше у первой группы в 3,9 раза, что и обеспечивает их лидирующие позиции по индексу Хирша, но не по ядру РИНЦ.

Для женщин в обеих категориях характерно разительно меньшее число соавторов — в 3 раза меньше, чем у мужчин в обеих группах; также женщины значительно реже, чем мужчины, выступают авторами публикаций, но женщины второй группы чаще выступают научными руководителями. У женщин обеих групп значительно меньшее количество мест работы и меньше стаж, а также они меньше задействованы в издательской деятельности.

Таблица 3. Публикационная активность топ-4 лидеров по индексу Хирша и индексу Хирша по ядру РИНЦ в экономических науках сотрудников НИУ ВШЭ[6]

Рейтинг	Индекс Хирша	Индекс Хирша по ядру РИНЦ	Индекс Хирша		Индекс Хирша по ядру РИНЦ	
Пол			Ж	М	Ж	М
Ранг	2,5	7,8	3,5	1,5	10,0	7,0
Число публикаций на elibrary.ru	702,5	244,0	137,5	1267,5	220,0	252,0
Число публикаций в РИНЦ	561,5	224,8	132,5	990,5	194,0	235,0
Число публикаций, входящих в ядро РИНЦ	120,8	168,3	14,5	227,0	132,0	180,3
Число цитирований из публикаций на elibrary.ru	36784,3	6038,3	19759,5	53809,0	5069,0	6361,3
Число цитирований из публикаций, входящих в РИНЦ	33199,5	5760,0	18052,5	48346,5	4699,0	6113,7
Число цитирований из публикаций, входящих в ядро РИНЦ	2927,3	3431,8	1704,5	4150,0	2369,0	3786,0
Индекс Хирша по всем публикациям на elibrary.ru	102,5	34,8	69,5	135,5	33,0	35,3
Индекс Хирша по публикациям в РИНЦ	99,3	34,0	68,0	130,5	32,0	34,7
Индекс Хирша по ядру РИНЦ	9,5	22,8	3,0	16,0	21,0	23,3
Число публикаций, процитировавших работы автора	16490,0	4660,0	14638,5	18341,5	3703,0	4979,0
Число ссылок на самую цитируемую публикацию	961,3	754,3	708,0	1214,5	328,0	896,3
Среднее число цитирований в расчете на одну публикацию	104,8	29,5	149,7	60,0	26,1	30,6
Индекс Хирша без учета самоцитирований	94,3	32,5	68,0	120,5	31,0	33,0
Индекс Хирша по ядру РИНЦ без учета самоцитирований	8,8	21,3	3,0	14,5	20,0	21,7
Индекс Хирша с учетом только статей в журналах	29,3	25,8	6,5	52,0	27,0	25,3
Год первой публикации	1989,8	1995,3	1998,5	1981,0	1995,0	1995,3
Число соавторов	414,0	284,3	205,0	623,0	122,0	338,3
Средневзвешенный импакт-фактор журналов, в которых были опубликованы статьи	1,3	3,0	1,0	1,6	2,2	3,2
Средневзвешенный импакт-фактор журналов, в которых были процитированы статьи	0,7	2,7	0,7	0,7	2,4	2,8
Автор	507,5	183,3	124,5	890,5	157,0	192,0
Ответственный редактор	1,3		1,0	1,5		
Научный редактор	6,5	1,0		6,5		1,0
Редактор	36,0	8,0		36,0	3,0	10,5

[6] Составлено автором на основе данных Научной электронной библиотеки (elibrary).

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Ребрей С.М., 2025 CC BY-NC

Рецензент	157,5	2,0		157,5		2,0
Научный руководитель	8,0	8,5	1,0	11,5	12,0	5,0
Официальный оппонент	19,0	6,0	1,0	37,0		6,0
Руководитель НИР	5,5	4,0		5,5	7,0	1,0
Председатель диссертационного совета	1,0	1,0		1,0	1,0	
Всего мест работы	8,5	5,3	4,0	13,0	4,0	5,7
Продолжительность работы на основном месте работы	28,3	11,0	21,5	35,0	3,0	13,7
Член редакционной коллегии	4,0	1,3		4,0	2,0	1,0
Главный редактор	2,0			2,0		
Заместитель главного редактора	1,0			1,0		
Кол-во журналов	8,0	1,7		8,0	3,0	1,0

Заключение

Хотя женщины составляют 38% российских исследователей, среди экономистов их доля выше: среди современных авторов их доля составляет 60%. Их публикационная активность также выше, чем у мужчин, в среднем на 26%. Результаты исследования противоречат предыдущим работам [Paul-Hus et al. 2014], основанным на данных Web of Science, что объясняется, во-первых, фокусом на экономических науках и, во-вторых, использованием отечественной базы данных. Однако цитируемость у авторов обоего пола находится примерно на одном уровне, с небольшим перевесом в женскую сторону для индекса Хирша, несмотря на более высокую публикационную активность женщин. Регрессионный анализ подтверждает, что пол автора остается значимым фактором для цитирования по ядру РИНЦ, что можно объяснить как накопленными цитатами мужчин, которые пришли в науку до ее феминизации, так и стереотипами и предвзятостью к женщинам в науке. Подробный анализ публикационной активности сотрудников НИУ ВШЭ подтверждает гипотезу, что в основе более низкой цитируемости при более высокой публикационной активности женщин лежит социальный фактор — женщины меньше публикуются в соавторстве и реже участвуют в редакторской деятельности в научных журналах. Это свидетельствует о более слабых позициях женщин в социальной иерархии научных учреждений и меньшем количестве деловых связей. В целом судить о публикационной активности по 8 авторам весьма сложно, поэтому автор будет продолжать углублять анализ публикационной активности женщин и мужчин на основе данных РИНЦ. Библиометрический анализ — это перспективное и малоизученное направление в области исследования основных факторов и результатов научной деятельности.

Список литературы:

Жохова А.А. Проблемы развития исследований женского политического лидерства: библиометрический анализ // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 106. С. 155–169. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-106-2024-155-169

О чем думают экономисты. Беседы с нобелевскими лауреатами / под ред. П. Самуэльсона, У. Барнетта. М.: Альпина Бизнес Бук, 2009.

Пушкарева Н.Л. Женщины в российской науке конца XX – начала XXI века: обобщение количественных характеристик // Женщина в российском обществе. 2010. № 3(56).С. 24–35.

Ребрей С. Роль женщин в российской науке: традиционные и новые методы измерения // Женщина в российском обществе. 2025. № 1. (в печати)

Becker G.S. A Theory of the Allocation of Time // The Economic Journal. 1965. Vol. 75. Is. 299. P. 493–517.

Blau F.D. Report of the Committee on the Status of Women in the Economics Profession // American Economic Review. 2004. Vol. 94. Is. 2. P. 525–533. DOI: 10.1257/0002828041301542

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Rebrey S.M., 2025 CC BY-NC

Bornmann L., Daniel H-D. The State of H Index Research: Is the H Index the Ideal Way to Measure Research Performance? // EMBO Reports. 2009. Vol. 10. Is. 1. P. 2–6. DOI: https://doi.org/10.1038/embor.2008.233

Broadus R.N. Toward a Definition of "Bibliometrics" // Scientometrics. 1987. Vol. 12. P. 373–379.

Chichilnisky G. The Gender Gap // Review of Development Economics. 2008. Vol. 12. Is. 4. P. 828–844. DOI: 10.1111/j.1467-9361.2008.00456.x

Cigno A. A Gender-Neutral Approach to Gender Issues // Frontiers in the Economics of Gender / ed. by F. Bettio, A. Verashchagina. New York: Routledge, 2008. P. 45–56.

Claveau F., Gingras Y. Macrodynamics of Economics: A Bibliometric History // History of Political Economy. 2016. Vol. 48. Is. 4. P. 551–592. DOI: 10.1215/00182702-3687259

Corsi M., D'Ippoliti C., Lucidi F. Pluralism at Risk? Heterodox Economic Approaches and the Evaluation of Economic Research in Italy // The American Journal of Economics and Sociology. 2010. Vol. 69. Is. 5. P. 1495–1529. DOI: 10.1111/j.1536-7150.2010.00754.x

Corsi M., Zacchia G. Women Economists in Italy: A Bibliometric Analysis of their Scientific Production in the Past Decade // Working Papers CEB 14-008. 2014. URL: https://ideas.repec.org/p/sol/wpaper/2013-159748.html

Kalabikhina I.E., Rebrey S.M. Economics of Gender: A Bibliometric Analysis // Russian Journal of Economics. 2022. Vol. 8. № 3. P. 295–314. DOI: 10.32609/j.ruje.8.72689

May A.M. Gender and Political Economy of Knowledge // Frontiers in the Economics of Gender / ed. by F. Bettio, A. Verashchagina. New York: Routledge, 2008. P. 267–285.

McDowell J.M., Singell L.D., Ziliak J.P. Cracks in the Glass Ceiling: Gender and Promotion in the Economics Profession // American Economic Review. 1999. Vol. 89. Is. 2. P. 392–396. DOI: 10.1257/aer.89.2.392

Merediz-Solà I., Bariviera A.F. A Bibliometric Analysis of Bitcoin Scientific Production. Rochester, NY: Social Science Research Network, 2019.

Paul-Hus A., Bouvier R.L., Ni Ch., Sugimoto C.R., Pislyakov V., Larivière V. Women and Science in Russia: A Historical Bibliometric Analysis // Context Counts: Pathways to Master Big and Little Data. Proceedings of the Science and Technology Indicators Conference 2014 Leiden. Leiden: Universiteit Leiden — CWTS, 2014. P. 415–422.

Regev T., Hale G. Is There Place for Women? Gender Bias at Top Economics Schools // The Pinhas Sapir Center for Development. Discussion Paper No. 11-2010. 2010. URL: https://sapir.tau.ac.il/sites/economy.tau.ac.il/files/media_server/Economics/Sapir/conferences/91.pdf

Truc A., Claveau F., Santerre O. Economic Methodology: A Bibliometric Perspective // Journal of Economic Methodology. 2021. Vol. 28. Is. 1. P. 67–78. DOI: 10.1080/1350178X.2020.1868774

Woolley F. Getting the Better of Becker // Feminist Economics. 1996. Vol. 2. Is. 1. P. 114–120. DOI: https://doi.org/10.1080/738552692

References:

Becker G.S. (1965) A Theory of the Allocation of Time. *The Economic Journal*. Vol. 75. Is. 299. P. 493–517.

Blau F.D. (2004) Report of the Committee on the Status of Women in the Economics Profession. *American Economic Review*. Vol. 94. Is. 2. P. 525–533. DOI: 10.1257/0002828041301542

Bornmann L., Daniel H-D. (2009) The State of H Index Research: Is the H Index the Ideal Way to Measure Research Performance? *EMBO Reports*. Vol. 10. Is. 1. P. 2–6. DOI: https://doi.org/10.1038/embor.2008.233

Broadus R.N. (1987) Toward a Definition of "Bibliometrics". *Scientometrics.* Vol. 12. P. 373–379.

Chichilnisky G. (2008) The Gender Gap. *Review of Development Economics*. Vol. 12. Is. 4. P. 828–844. DOI: 10.1111/j.1467-9361.2008.00456.x

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Ребрей С.М., 2025

Cigno A. (2008) A Gender-Neutral Approach to Gender Issues. In: Bettio F., Verashchagina A. (eds.) *Frontiers in the Economics of Gender*. New York: Routledge. P. 45–56.

Claveau F., Gingras Y. (2016) Macrodynamics of Economics: A Bibliometric History. *History of Political Economy.* Vol. 48. Is. 4. P. 551–592. DOI: 10.1215/00182702-3687259

Corsi M., D'Ippoliti C., Lucidi F. (2010) Pluralism at Risk? Heterodox Economic Approaches and the Evaluation of Economic Research in Italy. *The American Journal of Economics and Sociology*. Vol. 69. Is. 5. P. 1495–1529. DOI: 10.1111/j.1536-7150.2010.00754.x

Corsi M., Zacchia G. (2014) Women Economists in Italy: A Bibliometric Analysis of their Scientific Production in the Past Decade. *Working Papers CEB 14-008*. Available at: https://ideas.repec.org/p/sol/wpaper/2013-159748.html

Kalabikhina I.E., Rebrey S.M. (2022) Economics of Gender: A Bibliometric Analysis. *Russian Journal of Economics*. Vol. 8. No. 3. P. 295–314. DOI: 10.32609/j.ruje.8.72689

May A.M. (2008) Gender and Political Economy of Knowledge. In: Bettio F., Verashchagina A. (eds.) *Frontiers in the Economics of Gender*. New York: Routledge. P. 267–285.

McDowell J.M., Singell L.D., Ziliak J.P. (1999) Cracks in the Glass Ceiling: Gender and Promotion in the Economics Profession. *American Economic Review*. Vol. 89. Is. 2. P. 392–396. DOI: 10.1257/aer.89.2.392

Merediz-Solà I., Bariviera A.F. (2019) *A Bibliometric Analysis of Bitcoin Scientific Production.* Rochester, NY: Social Science Research Network.

Paul-Hus A., Bouvier R.L., Ni Ch., Sugimoto C.R., Pislyakov V., Larivière V. (2014) Women and Science in Russia: A Historical Bibliometric Analysis. *Context Counts: Pathways to Master Big and Little Data. Proceedings of the Science and Technology Indicators Conference 2014 Leiden*. Leiden: Universiteit Leiden — CWTS. P. 415–422.

Pushkareva N.L. (2010) Zhenshchiny v rossiyskoy nauke kontsa XX – nachala XXI veka: obobshcheniye kolichestvennykh kharakteristik [Women in Russian science of the late 20th – early 21st century: generalization of quantitative characteristics]. *Zhenshchina v rossiyskom obshchestve*. No. 3(56). P. 24–35.

Rebrey S. (2025) Rol' zhenshchin v rossiyskoy nauke: traditsionnyye i novyye metody izmereniya [The role of women in Russian science: traditional and new measurement methods]. *Zhenshchina v rossiyskom obshchestve*. No. 1. (in print)

Regev T., Hale G. (2010) Is There Place for Women? Gender Bias at Top Economics Schools. *The Pinhas Sapir Center for Development. Discussion Paper No. 11-2010.* Available at: https://sapir.tau.ac.il/sites/economy.tau.ac.il/files/media_server/Economics/Sapir/conferences/91.pdf

Samuelson P., Barnett W. (eds.) (2009) *Inside the Economist's Mind: Conversations with Eminent Economists*. Moscow: Al'pina Biznes Buk.

Truc A., Claveau F., Santerre O. (2021) Economic Methodology: A Bibliometric Perspective. *Journal of Economic Methodology.* Vol. 28. Is. 1. P. 67–78. DOI: 10.1080/1350178X.2020.1868774

Woolley F. (1996) Getting the Better of Becker. *Feminist Economics*. Vol. 2. Is. 1. P. 114–120. DOI: https://doi.org/10.1080/738552692

Zhokhova A.A. (2024) Problems of Developing Researches on Women's Political Leadership: A Bibliometric Analysis. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 106. P. 155–169. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-106-2024-155-169

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Rebrey S.M., 2025 CC BY-NC

УДК 332.1

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-62-79

Роль нефтегазовых экономико-производственных систем в экономическом развитии приграничных территорий

Торопчин Виталий Андреевич[1]
Студент, SPIN-код РИНЦ: 7054-6518, ORCID: 0000-0002-9812-1630, torvitalya@gmail.com

Амурский государственный университет, Благовещенск, РФ.

Сиротенко Алина Сергеевна
Ассистент, SPIN-код РИНЦ: 7997-6901, alinok.1999@mail.ru

Амурский государственный университет, Благовещенск, РФ.

Енина Дарья Владимировна
Кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: 3869-2637, ORCID: 0000-0003-4611-804X, darya-enina@yandex.ru

Амурский государственный университет, Благовещенск, РФ.

Аннотация
В работе рассматривается значение сектора нефтегазового производства как средства стимулирования внутреннего потенциала приграничных территорий. Предмет исследования рассмотрен в контексте оценки сферы оборота природных углеводородов и продуктов на их основе в качестве перспективной области государственного регулирования, включающей меры региональной политики, направленные на обеспечение социально-экономического развития отечественного приграничья. Целью работы является формирование теоретической концепции, описывающей актуальные тенденции развития российского нефтегазового сектора и позволяющей формировать исчерпывающие заключения, касающиеся значения данного сектора экономики как средства оптимизации социально-экономических процессов в приграничных регионах. Фактором, актуализирующим содержание рассматриваемой проблемы, является нестабильный характер политической и экономической конъюнктуры, предопределяющий необходимость поиска новых подходов к аналитическому сопровождению реализации государственной региональной политики в силу имеющих место политических пертурбаций, что особенно важно для приграничных территорий. В основе используемой в рамках исследования методологии лежит применение статистических инструментов анализа для оценки количественных характеристик изменения основных социально-экономических показателей, а также ретроспективный подход к определению соотношения сложившихся трендов и действительных результатов регионального развития. По результатам проведенного анализа сделан ряд практико-ориентированных выводов, актуализирующих роль нефтегазового сектора как стратегически важной составляющей системы национального хозяйства и значимого компонента региональных производственных отношений. Отмечена релевантность особенностей, присущих сфере оборота углеводородных продуктов, текущим задачам, реализуемым в рамках государственной политики по стимулированию развития приграничных районов. Практическим приложением полученных результатом может служить сфера регионального стратегического управления. Выводы, сформированные по итогам работы, могут быть использованы в качестве основы для формирования концептуальных представлений, касающихся оптимального содержания государственной политики в приграничных регионах, а также возможностей их типологизации в контексте потенциальных перспектив реализации промышленного потенциала, связанного, в частности, с добычей и переработкой углеводородных продуктов.

Ключевые слова
Приграничные регионы, нефтегазовый сектор, региональная экономика, основные фонды, социально-экономическое развитие, региональная политика, инвестиционные вложения.

Для цитирования
Торопчин В.А., Сиротенко А.С., Енина Д.В. Роль нефтегазовых экономико-производственных систем в экономическом развитии приграничных территорий // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 109. С. 62–79. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-62-79

The Role of Oil and Gas Economic and Production Systems in the Economic Development of Border Areas

Vitaly A. Toropchin[2]
Bachelor's degree student, ORCID: 0000-0002-9812-1630, torvitalya@gmail.com

Amur State University, Blagoveshchensk, Russian Federation.

Alina S. Sirotenko
Assistant, alinok.1999@mail.ru

Amur State University, Blagoveshchensk, Russian Federation.

Darya V. Enina
PhD, Associate Professor, ORCID: 0000-0003-4611-804X, darya-enina@yandex.ru

Amur State University, Blagoveshchensk, Russian Federation.

[1] Корреспондирующий автор.
[2] Corresponding author.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Торопчин В.А., Сиротенко А.С., Енина Д.В., 2025

Abstract
The paper analyzes the importance of the oil and gas production sector as a means of stimulating the internal potential of border territories. The subject of the study is detailed in the context of assessing the sphere of turnover of natural hydrocarbons and products based on them as a promising area of state regulation, including regional policy measures aimed at ensuring the socio-economic development of the domestic border area. The aim of the work is to form a theoretical concept summarizing the current trends in the development of the Russian oil and gas sector and allowing us to form comprehensive conclusions regarding the importance of this economy sector as a means of optimizing socio-economic processes in border regions. The factor actualizing the content of the problem under consideration is the unstable nature of the political and economic environment, which determines the need to find new approaches to analytical support for the implementation of state regional policy, which due to the political perturbations taking place acquires special importance in relation to border territories. The methodology used in the framework of the study is based on the use of statistical analysis tools to assess the quantitative characteristics of changes in the main socio-economic indicators, as well as a retrospective approach to determining the ratio of established trends and actual results of regional development. Based on the results of the analysis, a number of practice-oriented conclusions were made that actualize the role of the oil and gas sector as a strategically important component of the national economy system and an important component of regional production relations. The relevance of the features inherent in the sphere of coal products turnover to the current tasks implemented within the framework of the state policy to stimulate the development of border areas is noted. The sphere of regional strategic management can serve as a practical application of the obtained results. The conclusions formed based on the results of the work can be used as a basis for the formation of conceptual proposals concerning the optimal content of state policy in border regions, as well as the possibilities of their typologization in the context of potential prospects for the realization of industrial potential associated in particular with the extraction and processing of hydrocarbon products.

Keywords
Border regions, oil and gas sector, regional economy, fixed assets, socio-economic development, regional policy, investments.

For citation
Toropchin V.A., Sirotenko A.S., Enina D.V. (2025) The Role of Oil and Gas Economic and Production Systems in the Economic Development of Border Areas. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 109. P.

Дата поступления/Received: 09.01.2025

Введение

В настоящее время задача обеспечения социального, экономического и административно-политического благополучия приграничных районов Российской Федерации приобретает характер одного из стратегических направлений национальной политики, позволяющего консолидировать внутренние возможности российских регионов с целью формирования адекватной реакции на растущее внешнеполитическое давление, а также попытки агрессивной политической и экономической экспансии. Прямым подтверждением данного тезиса, в частности, являются положения Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года, придающие задаче обеспечения сбалансированного развития приграничных муниципальных образований характер одного из важных приоритетов пространственного развития РФ[3].

Как субъект государственного управления отечественное приграничье характеризуется крайне неоднородным составом, что обусловлено и естественными обстоятельствами географической природы, и политическим содержанием межгосударственных отношений РФ, однако необходимость системного подхода к проблеме стимулирования собственного потенциала приграничных территорий является важным аспектом, который приобретает особую актуальность в контексте текущего обострения международной политической обстановки и потребности в коренной трансформации сложившихся административно-хозяйственных и производственно-экономических связей. В этих условиях первостепенными направлениями государственной политики в приграничных регионах можно считать:

— поддержание политического, экономического, технологического и культурного суверенитета;

— стимулирование перспективных форм международного сотрудничества, реализуемого с учетом актуальных национальных интересов РФ;

[3] Распоряжение Правительства РФ от 13.01.2019 № 207-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318094/ (дата обращения: 07.01.2025).

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Toropchin V.A., Sirotenko A.S., Enina D.V., 2025 CC BY-NC

— комплексное и оперативное решение накопленных социально-экономических проблем, предупреждение развития региональной депрессии и повышение гражданской устойчивости общественных и хозяйственных институтов.

Одной из ключевых составляющих последней из приведенных выше задач является формирование и проведение на приграничных территориях эффективной экономической политики. Вовлечение в сферу хозяйственных отношений приграничных субъектов РФ представителей крупного и стратегически значимого бизнеса, к которому, в частности, могут быть отнесены организации, специализирующиеся в сфере оборота углеводородного сырья и продуктов на его основе, способно стать существенным фактором повышения регионального конкурентного потенциала.

Содержание сферы производственно-экономических отношений, связанных с добычей, переработкой и транспортировкой природного углеводородного сырья и продуктов на его основе, а также с реализацией функций по организационно-административному и финансовому сопровождению их торгово-экономического оборота, в актуальных условиях функционирования национальной хозяйственной системы характеризуется рядом особенностей, подавляющее большинство которых имеет выраженное стратегическое значение. Последнее обстоятельство актуализирует роль нефтегазового сектора как потенциального объекта приложения мер государственной политики, направленных на решение стратегических проблем территориального развития, включающих в том числе стимулирование социально-экономического потенциала приграничных территорий.

В этом контексте цель настоящей работы — формирование теоретической концепции, исчерпывающе описывающей соответствие интересов ключевых акторов нефтегазового производства и приоритетов регионального развития приграничных территорий, а также возможности, обеспечиваемые их конструктивным сочетанием. Для решения поставленной цели необходимо:

— проанализировать актуальную специфику нефтегазового сектора, значимую в контексте основных составляющих территориального менеджмента;
— оценить целесообразность вовлечения субъектов нефтегазового производства в поле социально-экономических отношений приграничных регионов;
— оценить возможности государственного регулирования нефтегазового компонента хозяйственных систем приграничных территорий.

Обзор литературы

В мировой научной практике определение приграничья связывают в основном с периферийным характером территорий, расположенных вблизи государственных границ, оцениваемым в контексте основных критериев меры и характера влияния их административно-политической локализации на специфику социально-экономических процессов, протекающих в этих районах [Böhm et al. 2023]. Отмечается, что содержание периферийного статуса приграничных территорий, как правило, является двояким и может оцениваться как с точки зрения их естественно-географического положения, так и в рамках отношения к государственным центрам принятия решений [Natário et al. 2014]. При этом характерной особенностью считается вторичность устойчивых во времени географических факторов перед обстоятельствами, продиктованных текущей динамикой внешне- и внутрирегиональных трансформаций [Rückert, Caye 2020].

Удаленность от крупных административных центров, зависимость от режима функционирования государственных границ также являются важными факторами формирования кризисных и депрессивных состояний в приграничных районах, проявляющихся, в частности,

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Торопчин В.А., Сиротенко А.С., Енина Д.В., 2025 CC BY-NC

в форме отклонения от экономико-политического курса центральных регионов [Daneshmehr et al. 2022]; отставания значений показателей экономического развития от уровня центральных регионов [Böhm et al. 2023]; системной качественной и количественной деградации социальных и экономических структур [Malkowski, Mazur 2020]; повышенной уязвимости к изменениям международных отношений [Jakubowski, Miszczuk 2021].

В контексте последней группы основных угроз стратегические приоритеты содержания региональной политики часто связываются с качественным повышением комплексной устойчивости приграничных территорий [Böhm et al. 2023], сущность которой связана со способностью социально-экономических систем противостоять потрясениям и эффективно адаптироваться к меняющимся геополитическим условиям, а также купировать обусловленные ими депрессивные состояния и преодолевать сложные посткризисные периоды [Masik, Grabkowska 2020]. Формируемую концепцию региональной жизнестойкости при этом условно представляют в трех основных интерпретациях:

— инженерной, предполагающей способность регионов оказывать сопротивление отклонениям их социальных и экономических систем от равновесных состояний;
— экологической, основанной на возможности достижения регионами новых равновесных состояний различного характера;
— адаптивной, относящейся к эволюционной географии и предполагающей непрерывный процесс повышения приспосабливаемости к меняющимся обстоятельствам и связанную с ним постоянную трансформацию [Ibid.].

При этом процессы дестабилизации региональных приграничных систем не всегда трактуются однозначно: ряд исследователей возникающие в них внутренние конфликты оценивают как неизбежное следствие развития приграничных территорий — своеобразный индикатор текущих проблем и объективная реакция на системно инспирируемые трансформации [Dilla et al. 2024].

Возможности к повышению социально-экономической самодостаточности, устойчивости к внешне- и внутриполитическим изменениям, а также стимулированию конкурентного потенциала приграничных регионов принято связывать:

— с активными институциональными преобразованиями, снижающими внутреннюю напряженность и административно-политические противоречия в управлении приграничными территориями [Alonso-Almeida, Rodríguez-Antón 2020];
— формированием особых наднациональных зон экономического, политического и культурного сотрудничества, носящих формальный или неформальный характер, способствующих консолидации интересов и производственной кооперации населения приграничных регионов [Daneshmehr et al. 2022];
— оптимизацией межгосударственных систем территориального планирования в контексте повышения эффективности трансграничной пространственной интеграции сопредельных регионов [Maila, Czimre 2024];
— расширением системы транснациональных инфраструктурных связей приграничных регионов [Rückert, Caye 2020].

Роль бизнес-структур, занятых в том числе в сфере реализации крупных производственно-промышленных проектов, в контексте развития приграничных территорий в общем случае оценивается сугубо позитивно: в частности, данный сектор ряд исследователей оценивает как неотъемлемую составляющую «территориального капитала» приграничных регионов [Jakubowski, Miszczuk 2021].

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Toropchin V.A., Sirotenko A.S., Enina D.V., 2025

В контексте содержания системы национального хозяйства роль ее нефтегазовой составляющей отечественными исследователями рассматривается как один из основополагающих элементов экономики, выступающий средством обеспечения государственного бюджета, обеспечивающий привлечение дополнительных инвестиций и стимулирующий развитие смежных отраслей народного хозяйства [Котова, Ковалева 2023]. В качестве актуальной негативной тенденции отмечается усиление технологической отсталости предприятий нефтегазовой отрасли, а также снижение их уровня конкурентоспособности на мировом рынке [Aralbaev et al. 2021], что, в свою очередь, можно связать с сущностью основных проблем, выделяемых в российском секторе оборота природных углеводородов и продуктов на их основе: высоким уровнем санкционного давления со стороны западных стран; необходимостью снижения цен на энергоресурсы в силу потребности в освоении новых рынков для их сбыта; значительными экономическими издержками, связанными с необходимостью перемещения сырьевых и товарных потоков; риском введения потолка цен на используемые ресурсы и снижением уровня добычи углеводородов [Котова, Ковалева 2023].

В качестве перспективной и, по сути, единственной надежной возможностью купирования перечисленных и иных, не указанных выше проблем отмечается комплексная реорганизация системы формирования и реализации бизнес-стратегий основных акторов сферы добычи и оборота углеводородов [Satenova et al. 2020]. Нефтегазовая компания характеризуется при этом как открытая система, активно взаимодействующая с внешней средой и реализующая в рамках своей деятельности, в том числе в контексте отдельных аспектов содержания региональной экономики, широкий спектр коммерческих и некоммерческих, в частности социально-значимых, задач [Arifin et al. 2021].

Основы экономики нефтегазового сектора в контексте содержания регионального развития приграничных территорий

В настоящее время отечественный сегмент нефтегазового производства может быть определен как сложный, системно организованный и структурообразующий производственно-финансовый комплекс, влияющий на специфику национальной внешней и внутренней политики, формирующий конъюнктуру товарных рынков и обеспечивающий не только задачи максимизации коммерческой прибыли, но и реализацию ряда общественно значимых функций. Во многом столь многоаспектный характер обуславливается ролью природных углеводородных энергоносителей как ресурсов, имеющих стратегическое значение, что подтверждается, в частности, Распоряжением Правительства РФ от 30.08.2022 № 2473-р, относящим нефть и природный газ к стратегическому перечню[4].

Ключевой в определении производственно-экономического содержания нефтегазового сектора является политика крупных специализированных компаний, построенных, как правило, по принципу вертикальной организационно-экономической и административной интеграции и формируемых на базе корпоративной собственности, собственности объединенных финансово-промышленных групп, государственного федерального участия, участия субъектов РФ.

Экономика нефтегазового производства в рамках содержания своей организационно-управленческой подсистемы носит программный характер, что на практике выражается в реализации текущих и перспективных целей в строгом соответствии ориентирам выбранной бизнес-стратегии, которая в условиях значительной неопределенности и высоких непрогнозируемых рисков формируется в максимально широких и гибких границах. Таким образом, во многом значение нефтегазового предприятия для национальной экономики определяется коммерческой моделью

[4] Распоряжение Правительства РФ от 30.08.2022 № 2473-р «Об утверждении Перечня основных видов стратегического минерального сырья» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_425542/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/ (дата обращения: 07.01.2025).

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Торопчин В.А., Сиротенко А.С., Енина Д.В., 2025

его поведения, которая в общем случае может обладать сырьевым экспортно ориентированным характером, делать ставку на сферу первичной и вторичной переработки углеводородного сырья с целью обеспечения потребностей внешних и внутренних рынков в товарных нефтепродуктах или быть направленной на достижение баланса между основными производственными и финансовыми показателями. Как правило, увеличение доли экспорта сырых углеводородов в кратко- и среднесрочной перспективе оказывается сопряжено с относительным снижением операционных затрат при одновременном росте налоговых отчислений и повышении получаемой прибыли.

В начале 2023 года в РФ зарегистрированными числилось 782 субъекта, обладающих лицензируемыми правами на пользования недрами, предусматривающими возможности поиска, оценки, разведки, а также добычи природного углеводородного сырья. По данным за предыдущий год, добычу отечественной нефти и конденсата проводили 366 специализированных организаций, примерно треть из которых входили в состав вертикально интегрированных компаний (ВИНК), а остальные, в соответствии со своей организационной принадлежностью, относились или к независимым и совместным предприятиям, или к совместным предприятиям с долевым участием ВИНК. При этом большая часть добываемой нефти направлялась на последующую переработку, реализация которой также в значительной мере обеспечивалась в рамках вертикально интегрированных производственных структур. К числу крупнейших игроков отечественного сегмента добычи и переработки нефти относятся ПАО «НК «Роснефть», ПАО «Газпром нефть», ПАО «ЛУКОЙЛ», ПАО «Сургутнефтегаз», а также ПАО «Татнефть». Добычей свободного и растворенного природного газа в 2022 году в РФ занимались 238 предприятий, выступающих в качестве независимых нефтегазовых компаний или формирующих структуру крупных ВИНК. Около половины отечественного сегмента переработки природного газа обеспечивается ресурсами ПАО «Газпром», также являющимся владельцем российского сегмента газотранспортной системы, объединяющей в Единую систему газоснабжения магистральные газопроводы, которые обеспечивают транспортировку отечественного газа[5].

Ярко выраженная и объективно обусловленная специфика нефтегазового сегмента национальной экономики лежит в основе противоречивого характера динамики основных его производственно-технологических и финансово-экономических показателей, а также конъюнктуры связанных с ним товарных и финансовых рынков. В качестве примера стоит отметить данные, приведенные на Рисунках 1 и 2, которые характеризуют относительные темпы прироста объемов добычи и переработки жидких углеводородов, а также глубину переработки нефтяного сырья.

[5] О состоянии и использовании минерально-сырьевых ресурсов Российской Федерации в 2022 году // Министерство природных ресурсов и экологии Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: https://www.mnr.gov.ru/docs/o_sostoyanii_i_ispolzovanii_mineralno_syrevykh_resursov_rossiyskoy_federatsii/gosudarstvennyy_doklad_o_sostoyani_i_ispolzovani_mineralno_syrevykh_resursov_rossiyskoy_federatsii/ (дата обращения: 07.01.2025).

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Toropchin V.A., Sirotenko A.S., Enina D.V., 2025

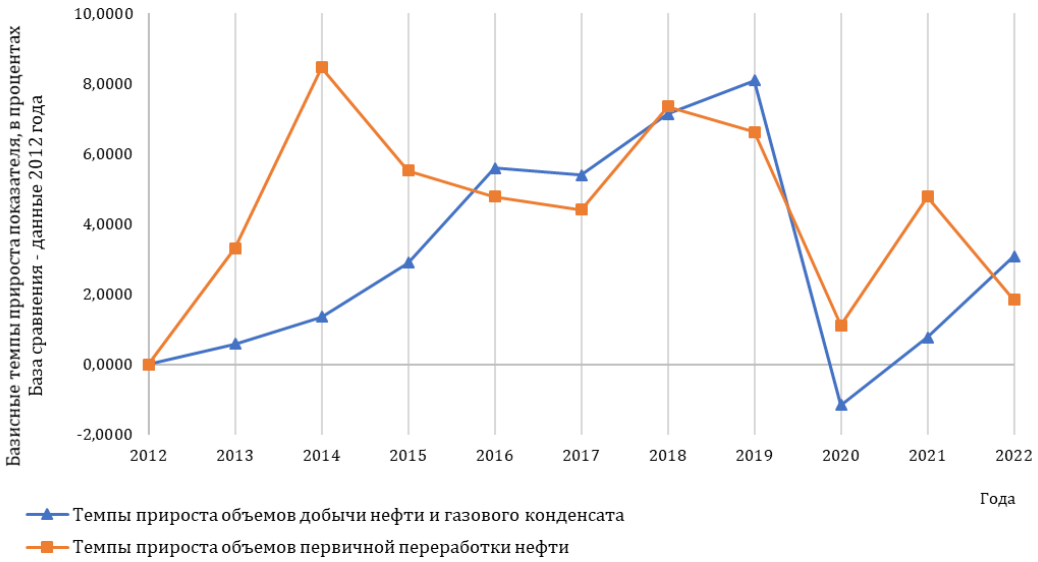

Рисунок 1. Относительные темпы прироста объемов добычи нефти, включая газовый конденсат, и первичной переработки нефти в РФ в 2012–2022 гг.[6]

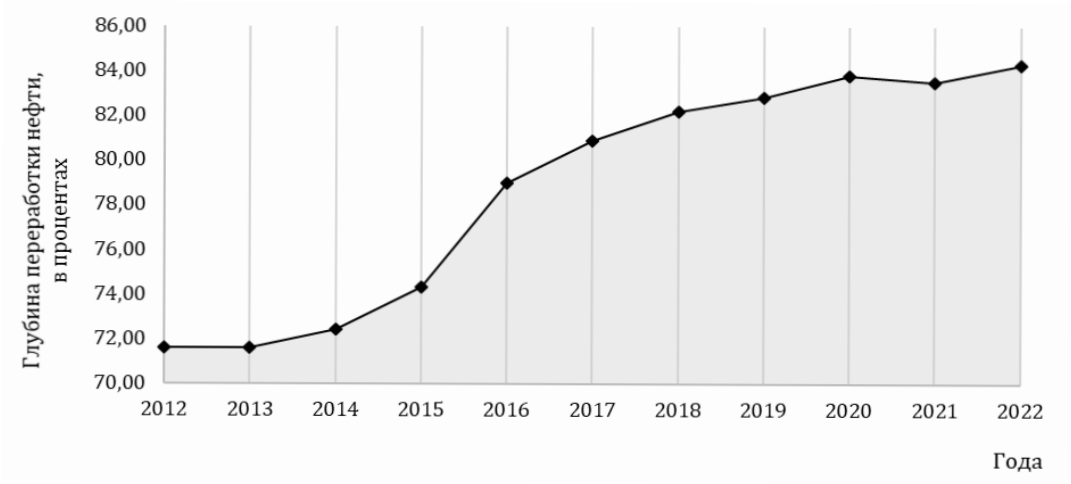

Рисунок 2. Динамика глубины переработки нефтяного сырья в РФ в 2012–2022 гг.[7]

Представленные на рисунках зависимости характеризуют крайне высокую волатильность характеризуемых ими показателей, связанную как с внутренними факторами (изменением конъюнктуры национальных рынков, структурными трансформациями отрасли, плановым введением дополнительных добывающих и обрабатывающих мощностей), так и с обстоятельствами внешней среды, в том числе санкционными ограничениями, волатильностью национальной валюты, корпоративной политикой стран — экспортеров нефти, повышением роли возобновляемых источников энергии. В частности, характерными для анализируемого периода являются последствия шоков, связанных с распространением инфекции COVID-19, обусловивших депрессию национальных и мировых товарных рынков и, как следствие, существенное снижение темпов добычи и переработки нефти в 2019–2021 годах.

В целом текущему состоянию российского нефтегазового сектора свойственны: высокая капиталоемкость производства; длительные горизонты производственного и экономического планирования; значительный срок окупаемости основных инвестиций; высокая степень концентрации и централизации капитала; сильно дифференцированная структура оперативных производственных

[6] Составлено авторами.
[7] Составлено авторами.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Торопчин В.А., Сиротенко А.С., Енина Д.В., 2025

затрат; зависимость от внешнеэкономических, политических и макроэкономических факторов; подверженность флуктуационным колебаниям рыночной конъюнктуры, обусловленным веянием независимых факторов природно-климатического и естественно-географического характера; выраженный характер негативных экологических эффектов, связанных с производством; значительная роль в формировании федерального бюджета; стратегическое значение большинства реализуемых проектов; высокие рыночные барьеры для входа в отрасль и фактическое отсутствие свободного рынка нефти и нефтепродуктов; выраженный территориальный характер производства.

Последняя из перечисленных особенностей напрямую связана с высокой капиталоемкостью основных фондов, а также характерной географической локализованностью естественных месторождений и рынков сбыта товарных углеводородов.

По состоянию на 2022 год лицензии на право пользования недрами с целью поисков, оценки, разведки и добычи углеводородного сырья действовали на территории 47 субъектов РФ, а также в пределах континентального шельфа[8]. В целом отечественная сырьевая база характеризуется значительной пространственной неравномерностью запасов ископаемых углеводородов. Большая часть жидкого углеводородного сырья сосредоточена в месторождениях на территории Ямало-Ненецкого автономного округа, Ханты-Мансийского автономного округа — ЮГРА и Красноярского края — в составе Западно-Сибирской нефтегазоносной провинции (НГП); значительный, хотя и меньший вклад в структуру добычи нефти и газового конденсата также вносят Лено-Тунгусская и Волго-Уральская НГП. Таким образом, ведущая роль в обеспечении добычи жидкого углеводородного сырья принадлежит Уральскому, Сибирскому и Приволжскому федеральным округам. Сырьевые ресурсы природного газа также тяготеют к Западно-Сибирской НГП, в частности к ее северной и центральной частям; кроме того, значительные запасы газа сосредоточены в Восточной Сибири — в большей мере в пределах Лено-Тунгусской и Лено-Вилюйской НГП. Ряд уникальных месторождений, характеризуемых высоким потенциалом извлечения жирных, богатых гелием и кислыми компонентами углеводородных газов, относится к территории Астраханской и Оренбургской областей. Основная часть логистической и технологической инфраструктуры отечественной газотранспортной системы сосредоточена в европейской части России и Западной Сибири. Активное развитие сети газоснабжения идет в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке: важным является ввод ПАО «Газпром» в эксплуатацию магистрального газопровода «Сила Сибири», связывающего перспективные месторождения Якутского и Иркутского газовых центров с потребителями Дальнего Востока и сырьевыми рынками Азиатско-Тихоокеанского региона, а также обеспечивающего сырьевые потребности одного из крупнейших газовых проектов РФ — Амурского газоперерабатывающего завода.

В контексте территориального аспекта отраслевой экономики характерной тенденцией последних лет стало смещение вектора производственно-экономической активности в сторону удаленных и малоосвоенных территорий Восточной Сибири и Дальнего Востока, а также акваторий продуктивных шельфов Дальневосточного и Арктического бассейнов, что происходит в условиях сокращения запасов традиционных нефтяных и газовых месторождений и активного вовлечения в оборот трудноизвлекаемых, в том числе нетрадиционных, запасов ископаемых углеводородов, которые характеризуются специфичными и зачастую негативными в технологическом отношении физико-химическими свойствами. Прямым следствием отмеченных обстоятельств стал неизбежный рост удельных операционных затрат, необходимость поиска новых торгово-экономических партнеров

[8] О состоянии и использовании минерально-сырьевых ресурсов Российской Федерации в 2022 году // Министерство природных ресурсов и экологии Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: https://www.mnr.gov.ru/docs/o_sostoyanii_i_ispolzovanii_mineralno_syrevykh_resursov_rossiyskoy_federatsii/gosudarstvennyy_doklad_o_sostoyani_i_ispolzovani_mineralno_syrevykh_resursov_rossiyskoy_federatsii/ (дата обращения: 07.01.2025).

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Toropchin V.A., Sirotenko A.S., Enina D.V., 2025 CC BY-NC

и потребность в привлечении дополнительных капитальных инвестиций, что, в свою очередь, ожидаемо негативно сказалось на себестоимости выпускаемой продукции и ее экономической рентабельности, поставив нефтегазовый сектор перед необходимостью пересмотра и модернизации существующих концепций ведения бизнеса.

В этом отношении приграничные территории в рамках присущих им социально-экономических особенностей, а также содержания и возможностей мер региональной политики могут обеспечить нефтегазовой отрасли новые стимулы к развитию. Привлекательность отечественного приграничья для акторов сферы оборота товарных углеводородов целесообразно рассматривать в контексте следующих аспектов:

- повышения общего экспортного потенциала;
- сокращения издержек, связанных с импортом сырья, оборотных материалов, промышленного оборудования, его частей и комплектующих;
- использования потенциала низковостребованных трудовых ресурсов приграничья;
- повышения технологической и производственной гибкости за счет переноса перерабатывающих мощностей ближе к иностранным потребителям вырабатываемых нефтепродуктов;
- формирования кластеров, объединяющих транспортно-логистическую и перерабатывающую инфраструктуру существующих экспортных коридоров;
- расширения торгово-экономического присутствия на новых рынках Азиатско-Тихоокеанского региона, использования богатого финансово-экономического потенциала его резидентов;
- логистических возможностей использования морских путей сообщения для транспортировки продуктов переработки нефти и газа, в том числе продуктов с относительно высокой добавленной стоимостью — сжиженного природного газа, синтетических жидких топлив и т. д.;
- селективных мер государственной федеральной и региональной поддержки, в частности предоставления субсидий, дотаций, инфраструктурного обеспечения, а также организационного и административно-правового сопровождения.

В целом проиллюстрировать положение нефтегазового производства в структуре региональной экономики приграничья может схема, приведенная на Рисунке 3.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Торопчин В.А., Сиротенко А.С., Енина Д.В., 2025 CC BY-NC

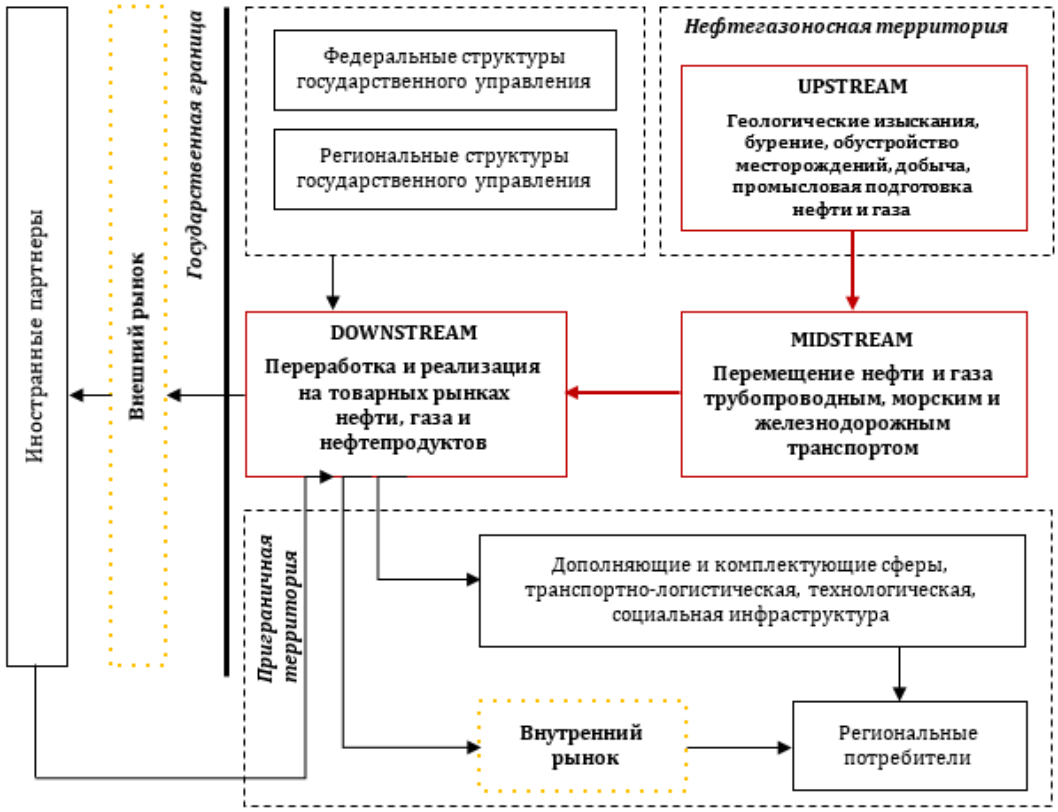

Рисунок 3. Место нефтегазового сектора в структуре региональной экономики приграничья[9]

При этом очевидно, что в силу ряда обстоятельств объективного характера, в частности жесткой географической локализации нефтегазовых промыслов, практическое значение для приграничных районов в случае отсутствия на их территории естественных сырьевых запасов могут играть далеко не все компоненты нефтегазового производства. Прежде всего речь идет о сферах первичной и вторичной переработки, а также связанной с экспортными операциями транзитной транспортно-логистической деятельности.

Развитие нефтегазового сектора как фактор стимулирования социально-экономического потенциала приграничных территорий

Несмотря на отмеченную привлекательность приграничных районов для акторов нефтегазового производства, данная характеристика в общем случае все же далеко не всегда является специфичной особенностью этих территорий. Интересы представителей нефтегазового бизнеса могут касаться отдельных аспектов регионального хозяйства и в ряде случаев даже противоречить приоритетам территориального развития. С другой стороны, гармоничное присутствие данного сегмента в региональном хозяйстве приграничных районов, как правило, благоприятно сказывается на их социально-экономическом развитии. Основу привлекательности нефтегазового производства для институтов управления региональной экономикой приграничья формируют следующие факторы:

— увеличение в структуре регионального хозяйства доли экономической деятельности, характеризующейся высокой инерционностью, практически выражающейся в стабильности связанных с ней финансовых, технологических и социальных отношений;

[9] Составлено авторами.

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Toropchin V.A., Sirotenko A.S., Enina D.V., 2025

- привлечение в региональную экономику дополнительного потока инвестиционных вложений, направленных на финансовое обеспечение крупных технологических и инфраструктурных проектов;
- обеспечение дополнительных налоговых поступлений в бюджеты приграничных регионов;
- сопряженное с нефтегазовым сегментом развитие комплектующих и дополняющих его отраслей регионального хозяйства;
- реализация субъектами нефтегазового производства ряда социально-значимых функций;
- развитие межрегиональных и международных торгово-финансовых отношений;
- увеличение престижа и геостратегического значения приграничных районов.

Практически привлечение нефтегазового бизнеса может рассматриваться как основа для формирования нескольких моделей регионального развития: 1) модели устойчивого роста, предполагающей сбалансированное развитие всех отраслей экономики с учетом новых стимулов, определяемых присутствием в ее структуре нефтегазового сегмента; 2) модели транснациональной интеграции, предусматривающей активное включение приграничного региона в сферу международных торговых, финансовых, культурных, научных, образовательных и иных отношений, формируемых на базе крупных проектов в области экспорта углеводородов; 3) санационной, связанной с возможностью решения регионами комплекса накопленных социально-экономических проблем, купирования депрессивных тенденций и предупреждения возникновения устойчивых кризисных состояний; 4) дотационной модели, связанной с ростом стратегической значимости приграничных регионов и получением в связи с этим дополнительных межбюджетных трансфертов со стороны федерального центра.

Примечательным в контексте конструктивного сотрудничества региональных институтов управления и представителей нефтегазового бизнеса является опыт Амурской области, на территории которой, как уже отмечалось, реализуется крупный промышленный проект, включающий строительство и эксплуатацию Амурского газоперерабатывающего завода (АГПЗ).

Реализация проекта производится в соответствии с положениями утвержденной приказом Министерством промышленности и энергетики РФ Программы[10] на базе ресурсов экспортного потока природного газа, передаваемого с Чаяндинского и Ковыктинского месторождений по магистральному газопроводу «Сила Сибири» на основании заключенного между ПАО «Газпром» и Китайской национальной нефтегазовой корпорацией (CNPC) контракта, предусматривающего поставки отечественного газа в КНР.

Строительные работы по возведению технологического комплекса АГПЗ начались осенью 2015 года на землях вблизи города Свободный, которые предварительно частично были выкуплены у местных землевладельцев, а частично, находясь в государственной и муниципальной собственности, — получены на условиях аренды. Летом 2021 года состоялся запуск первой технологической линии завода, и уже осенью в эксплуатацию были введены вторая линия, а также первая из трех предусмотренных проектом установок по выделению и сжижению гелия[11]. Коммерческое использование запущенных линий газораспределения началось летом 2023 года, а в начале сентября была отгружена первая партия выделенного на заводе гелия.

[10] Приказ от 3 сентября 2007 года № 340 «О Программе создания в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке единой системы добычи, транспортировки газа и газоснабжения с учетом возможного экспорта газа на рынки Китая и других стран АТР» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс]. URL: https://docs.cntd.ru/document/902059423 (дата обращения: 07.01.2025).
[11] Амурский газоперерабатывающий завод // Газпром [Электронный ресурс]. URL: https://www.gazprom.ru/projects/amur-gpp/ (дата обращения: 07.01.2025).

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Торопчин В.А., Сиротенко А.С., Енина Д.В., 2025

Роль инвестора, заказчика и эксплуатирующей организации АГПЗ играет ООО «Газпром переработка Благовещенск», созданное специально для реализации данного проекта ООО «Газпром переработка» и АО «Газпром газораспределение» по решению ПАО «Газпром». В рамках взаимодействия с заинтересованными сторонами региона заказчиком проекта были заключены договоры о сотрудничестве с Правительством, Службой занятости, Министерством образования и науки Амурской области, а также с ГКУ «Амуруправдор», соответствующие долгосрочным целям ООО «Газпром переработка Благовещенск» в сфере корпоративной социальной ответственности[12].

Значение АГПЗ как технологического объекта, функционирующего в системе рыночных отношений, определяется для национального хозяйства и экономики региона в рамках реализации им функций по обеспечению стратегических важных экспортных поставок товарного природного газа, а также получению ряда иных продуктов, востребованных на внешних и внутренних рынках. Производственная система АГПЗ предусматривает выделение из поступающего на переработку многокомпонентного потока этана и иных, более тяжелых его составляющих, а также низкотемпературной фракции, содержащей гелий и азот. Основным продуктом экспорта является очищенный метан. Дальнейшая переработка выделенных продуктов включает очистку и сжижение гелия, а также фракционирование углеводородных газов с отделением этана от широкой фракции легких углеводородов (ШФЛУ). Узкие газовые фракции, получаемые последующим разделением ШФЛУ, находят применение в качестве товарной продукции в том числе для обеспечения нужд потребителей внутри региона. В свою очередь, этановая фракция и сжиженные углеводородные газы рассматриваются в контексте сырьевого обеспечения потенциального флагмана региональной газохимии — совместного проекта ПАО «Сибур Холдинг» и Китайской нефтехимической корпорации (Sinopec Group) «Амурский газохимический комплекс», реализация которого началась летом 2020 года.

Значимым аспектом, позволяющим описать присутствие нефтегазового сектора в экономике приграничной территории, является связь между темпами совокупного регионального производства и динамикой дополнительных инвестиционных вложений, обусловленных деятельностью акторов данной сферы. В случае Амурской области более чем показательным является характер изменения финансового обеспечения основных фондов (Таблица 1).

Таблица 1. Динамика капитальных инвестиций и совокупного производства в Амурской области в 2005–2022 гг.[13]

Год	Инвестиции в основной капитал, млн руб.		Объем валового регионального продукта, произведенного на душу населения, руб.	
	Сценарий А	Сценарий В	Сценарий А	Сценарий В
2005	23742,000	23742,000	88597,100	88597,100
2006	28650,901	28650,901	111116,200	111116,200
2007	45683,179	45683,179	131887,800	131887,800
2008	66056,000	66056,000	156329,600	156329,600
2009	65625,000	65625,000	180572,300	180572,300
2010	83892,131	83892,131	214827,200	214827,200
2011	118296,548	118296,548	273332,200	273332,200
2012	113083,864	113083,864	280484,700	280484,700
2013	102003,486	102003,486	259501,700	259501,700
2014	76375,699	76375,699	287327,600	287327,600
2015	102213,985	**122313,000**	344986,800	**330248,313**

[12] Амурский газоперерабатывающий завод. Нетехническое резюме // «Газпром переработка Благовещенск» [Электронный ресурс]. URL: https://blagoveshchensk-pererabotka.gazprom.ru/d/textpage/15/21/2019.05.13.-amur-gpp_nts-rus_final_rev-may-2019.pdf (дата обращения: 07.01.2025).
[13] Составлено авторами.

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Toropchin V.A., Sirotenko A.S., Enina D.V., 2025

2016	129816,094	**131398,840**	372300,000	**354221,163**
2017	192469,379	**140484,680**	376452,800	**378194,013**
2018	251184,448	**149570,520**	423176,600	**402166,862**
2019	340966,490	**158656,360**	504185,500	**426139,712**
2020	360433,739	**167742,200**	577387,200	**450112,562**
2021	412200,776	**176828,040**	713306,900	**474085,412**
2022	488038,236	**185913,880**	794644,100	**498058,261**

Данные, соответствующие сценарию А, характеризуют изменения анализируемых показателей, имевшие место в действительности; а их значения, относящиеся к сценарию В, — изменения, ожидаемые в период 2015–2022 гг., если исходить из результатов экстраполяции линейных трендов, сформированных в период 2005–2014 гг. Наглядной иллюстрацией степени соответствия рассматриваемых фактических и ожидаемых тенденций могут служить данные Рисунков 4 и 5.

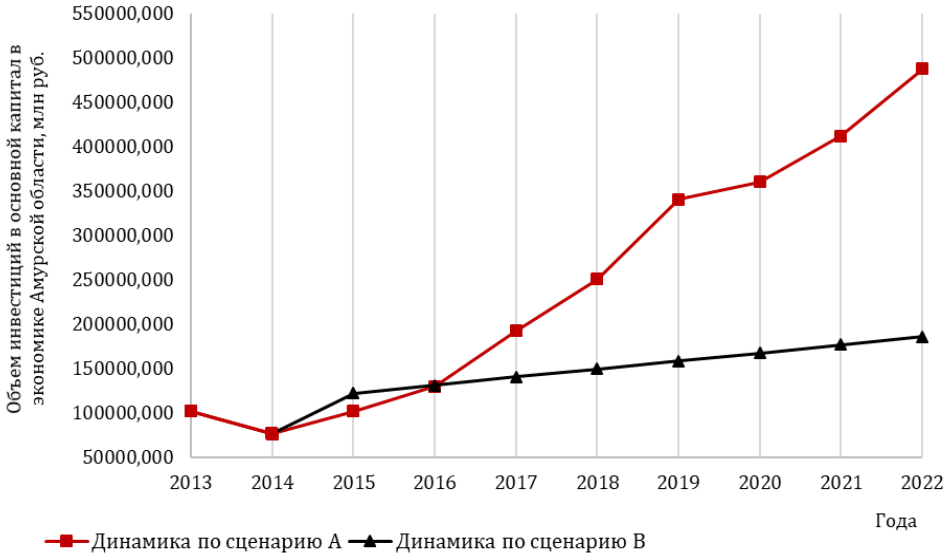

Рисунок 4. Фактическая и ожидаемая динамика инвестиций в основной капитал в Амурской области в 2013–2022 гг.[14]

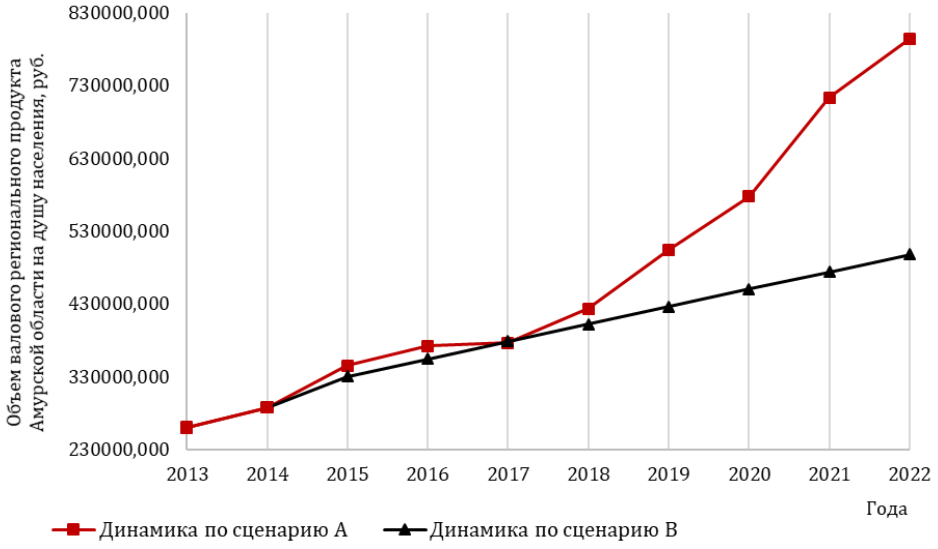

Рисунок 5. Фактическая и ожидаемая динамика валового регионального продукта Амурской области в 2013–2022 гг.[15]

[14] Составлено авторами.
[15] Составлено авторами.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Торопчин В.А., Сиротенко А.С., Енина Д.В., 2025

Анализ приведенных данных позволяет с уверенностью заключить, что начало реализации проекта газоперерабатывающего комплекса послужило основанием для интенсивного притока в региональную экономику Амурской области дополнительных финансовых ресурсов, значительно изменивших сложившуюся картину инвестиционных потоков. Резкое увеличение инвестиционных вложений, наблюдаемое с 2015 года, сформировало новый тренд, темпы которого значительно превосходят показатели устойчивых тенденций, сформированных в предыдущие годы. Ситуация, аналогичная описанной, характерна и для динамики совокупного регионального производства. Единственное принципиальное отличие состоит в том, что превышение действительного изменения объемов производимого регионального продукта над его ожидаемыми значениями несколько отстает от относительного роста объемов капитальных вложений, что, в свою очередь, можно связать с предсказуемо инерционным характером хозяйственной системы Амурской области. В этом отношении естественным предположением представляется гипотеза о наличии между двумя данными параметрами устойчивой, но нефункциональной зависимости. Обстоятельством, косвенно подтверждающим данную позицию, является присутствие тесной корреляционной связи между величиной капитальных вложений и объемом регионального производства, характеризуемой соответствующим коэффициентом, который составляет 0,9542 применительно к данным Таблицы 1 в пределах хронологического периода 2015–2022 гг.

Таким образом, с учетом приведенных выше замечаний сделанные заключения прямо доказывают явную объективную и позитивную связь между интеграцией в региональную экономику приграничья интересов представителей нефтегазовой сферы и основными критериями, определяющими динамику ее положительного развития.

Интеграция нефтегазового сектора в структуру региональной экономики в контексте возможностей государственной политики

Залогом эффективной интеграции субъектов нефтегазового производства в структуру региональной экономики является благоприятный характер условий, создаваемых в приграничном районе мерами государственной политики. С учетом отмеченной специфики социально-экономического положения приграничных территорий отдельные аспекты регионального управления, связанные с регулированием нефтегазового сектора, должны быть ориентированы: на повышение инвестиционной привлекательности территорий за счет реализации мер административного и экономического характера, а также использования инструментов территориального маркетинга; создание условий для привлечения в регион дополнительных потоков иностранных инвестиций, связанных с реализацией совместных промышленных и инфраструктурных проектов; использование потенциала межнационального экономического, торгового и технологического сотрудничества для укрепления отношений с сопредельными государствами в сферах науки, культуры, образования и т. д.; участие в проектах межрегиональной производственной кооперации, в том числе по направлениям, обеспечивающим и дополняющим потребности нефтегазового сектора; формирование условий для развития вторичного сектора услуг по сервисному обслуживаю субъектов регионального бизнеса; формирование собственной кадровой базы, способной за счет трудового потенциала региона обеспечить, в частности, потребности крупных промышленно-производственных проектов в квалифицированных и высококвалифицированных работниках; кластеризацию субъектов промышленного, в том числе нефтегазового, сегмента в рамках самодостаточных горизонтальных и вертикальных производственно-технологических структур.

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Toropchin V.A., Sirotenko A.S., Enina D.V., 2025 CC BY-NC

Из числа актуальных и действенных мер государственной политики, направленных на поддержку отечественной промышленности, в качестве наиболее значимых в контексте стимулирования развития в приграничных районах нефтегазового производства можно отметить:

- формирование территорий опережающего развития, а также особых экономических зон с преференциальными условиями осуществления целевых направлений деятельности резидентов-инвесторов;
- софинансирование расходных обязательств представителей нефтегазовой сферы в случае приобретения ими отдельных видов импортной продукции;
- предоставление субъектам целевых групп резидентов приграничных территорий инвестиционных тарифных льгот;
- заключение в рамках государственной контрактной системы долгосрочных соглашений на закупку производимой субъектами нефтегазового производства продукции;
- реализация инновационных проектов кластерных инвестиционных платформ;
- обеспечение страхования авансовых платежей и отечественных инвестиций субъектов нефтегазового бизнеса за рубежом;
- реализацию программ льготного кредитования целевых групп субъектов регионального промышленного производства;
- страхование целевых займов субъектов нефтегазового производства, обеспечивающих формирование экспортно ориентированного производства;
- использование механизмов государственно-частного партнерства в рамках реализации совместных социально значимых проектов региональными структурами государственного управления и представителями нефтегазового бизнеса.

Помимо указанных мер, возможности региональной политики также могут включать создание специальных институционализированных структур, находящихся в рамках своих организационно-правовых форм в фактическом управлении государством и реализующих функции по юридическому и административно-организационному сопровождению инвестиционных проектов в сфере нефтегазового производства. При этом обеспечение мер стимулирующей политики неизбежно будет сопряжено с процессами корректировки действующей нормативно-правовой базы, а также системы актов регионального стратегического управления.

Заключение

Положение нефтегазового сектора в структуре регионального хозяйства приграничья носит принципиально двоякий характер: с одной стороны, специфика экономических условий, связанных с близостью государственной границы, обуславливает дополнительные возможности для реализации эффективных экспортно ориентированных бизнес-проектов, а с другой — присутствие нефтегазового сегмента стабилизирует социально-экономическое положение приграничных районов, формирует дополнительные стимулы к их развитию, а также позволяет реализовать ряд национальных задач, значимых в стратегическом отношении.

С позиции институтов государственного управления изучение вопросов регулирования положения нефтегазового сектора обусловлено необходимостью:

- привлечь акторов нефтегазового производства в целевые в контексте содержания национальной пространственной политики районы;
- обеспечить формирование эффективных форм взаимодействия государственных, корпоративных и частных структур в целях реализации перспектив и купирования проблем территориального развития;

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Торопчин В.А., Сиротенко А.С., Енина Д.В., 2025 CC BY-NC

— предупредить и устранить возможные структурные диспропорции в системе хозяйственных отношений приграничных регионов, купировать обусловленные ими вторичные негативные социально-экономические эффекты;

— обеспечить общие и специфичные потребности региональных сообществ, консолидированных гражданских групп и иных заинтересованных сторон;

— учесть перспективы развития региональных систем, имея в виду роль в них основных субъектов экономической деятельности, в частности представителей сферы оборота природных углеводородов.

Основные перспективы, связанные с содержанием настоящего исследования, включают детальную типологизацию актуальных условий отечественного приграничья, значимых в контексте развития сектора нефтегазового производства; анализ имеющих место тенденций развития мирового нефтегазового рынка, определяющих возможности участия в нем отечественных резидентов; а также обеспечение системной формализации инструментов государственного регулирования нефтегазовой сферы, конкретизируемых, в частности, в рамках системы актов стратегического управления, имеющих отношение к проблеме развития приграничных территорий.

Список литературы:

Котова В.А., Ковалева Н.А. Роль нефтегазовой промышленности в экономике России // Актуальные проблемы современной науки: взгляд молодых учёных: Материалы Национальной научно-практической студенческой конференции. Брянск: Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского, 2023. С. 294–298.

Alonso-Almeida M.M., Rodríguez-Antón J.M. The Role of Institutional Engagement at the Macro Level in Pushing the Circular Economy in Spain and Its Regions // International Journal of Environmental Research and Public Health. 2020. Vol. 17. Is. 6. DOI: 10.3390/ijerph17062086

Aralbaev Z.T., Aralbaeva G.G., Savina A.M. Directions for Improving the Management of Innovative Development of the Oil and Gas Industry // International Research Journal. 2021. No. 2–2(104). P. 6–12. DOI: 10.23670/IRJ.2021.103.2.032

Arifin K., Hidayat D., Arifin I.M. Management of the Oil and Gas Industry in Indonesia Managerial Perspective (Study in the Indonesian Upstream Oil and Gas Industry) // Dinasti International Journal of Management Science. 2021. Vol. 2. Is. 3. P. 381–395. DOI: 10.31933/dijms.v2i3.700

Böhm H., Boháč. A., Wróblewski Ł. Evaluation of Cross-Border Cooperation in Czechia since 1993: Euroregions on the Way to Authentic Cross-Border Regions? // Geographical Journal. 2023. Vol. 75. Is. 3. P. 253–267. DOI: 10.31577/geogrcas.2023.75.3.13

Daneshmehr H., Karimi A., Hedayat O. Contextual Analysis of the Failure of Cooperative Functions of Border Dwellers in Kurdistan Province in the Context of Informal Border Economy // Journal of Community Development. 2022. Vol. 14. Is. 1. P. 205–232. DOI: 10.22059/JRD.2022.344882.668736

Dilla H., Herrera S., Dubé S. The Cross-border Regions of Latin America: Incomplete or Peculiar? // Journal of Borderlands Studies. 2024. DOI: 10.1080/08865655.2024.2394039

Jakubowski A., Miszczuk A. New Approach towards Border Regions in the Territorial Agenda 2030 // EUROPA XXI. 2021. Vol. 40. P. 11–25. DOI: 10.7163/Eu21.2021.40.1

Maila L.T., Czimre K. Functional or Neglected Border Regions? Analysis of the Integrated Development Plans of Borderland Municipalities in South Africa // Urban Science. 2024. Vol. 8. Is. 2. DOI: 10.3390/urbansci8020046

Malkowski A., Mazur R. The Impact of Border Closure on the Economy of a Border Region — As Exemplified by the Polish-German Borderland // Search Papers of Wroclaw University of Economics and Business. 2020. Vol. 64. Is. 8. P. 72–82. DOI: 10.15611/pn.2020.8.06

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Toropchin V.A., Sirotenko A.S., Enina D.V., 2025

Masik G., Grabkowska M. Practical Dimension of Urban and Regional Resilience Concepts: A Proposal of Resilience Strategy Model // Miscellanea Geographica — Regional Studies on Development. 2020. Vol. 24. Is. 1. DOI: 10.2478/mgrsd-2019-0028

Natário M.M.S., Fernandes G.J.P., Aliste J.M.B., Martinez M.L.I. Trends and Paths from Border Regions: The Frontier Centro-Castilla y León of Portugal and Spain // China-USA Business Review. 2014. Vol. 13. Is. 13. P. 767–778. DOI: 10.17265/1537-1514/2014.12.004

Rückert A.A., Caye L.A. Transborder Processes and Transborder Regions in South America. The Case of the Triple Border between Brazil, Argentina and Uruguay // CIST2020 — Population, temps, territoires. Paris-Aubervilliers: CIST, 2020. P. 348–351.

Satenova D.E., Rakhisheva A.B., Bolatova B.Zh., Tasbolatova A.A. Economy of Oil and Gas Industry as a Factor of Transformation of the Industry // News of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan. 2020. Vol. 4(332). P. 160–163. DOI: 10.32014/2020.2224-5294.115

References:

Alonso-Almeida M.M., Rodríguez-Antón J.M. (2020) The Role of Institutional Engagement at the Macro Level in Pushing the Circular Economy in Spain and Its Regions. *International Journal of Environmental Research and Public Health.* Vol. 17. Is. 6. DOI: 10.3390/ijerph17062086

Aralbaev Z.T., Aralbaeva G.G., Savina A.M. (2021) Directions for Improving the Management of Innovative Development of the Oil and Gas Industry. *International Research Journal.* No. 2–2(104). P. 6–12. DOI: 10.23670/IRJ.2021.103.2.032

Arifin K., Hidayat D., Arifin I.M. (2021) Management of the Oil and Gas Industry in Indonesia Managerial Perspective (Study in the Indonesian Upstream Oil and Gas Industry). *Dinasti International Journal of Management Science.* Vol. 2. Is. 3. P. 381–395. DOI: 10.31933/dijms.v2i3.700

Böhm H., Boháč. A., Wróblewski Ł. (2023) Evaluation of Cross-Border Cooperation in Czechia since 1993: Euroregions on the Way to Authentic Cross-Border Regions? *Geographical Journal.* Vol. 75. Is. 3. P. 253–267. DOI: 10.31577/geogrcas.2023.75.3.13

Daneshmehr H., Karimi A., Hedayat O. (2022) Contextual Analysis of the Failure of Cooperative Functions of Border Dwellers in Kurdistan Province in the Context of Informal Border Economy. *Journal of Community Development*. Vol. 14. Is. 1. P. 205–232. DOI: 10.22059/JRD.2022.344882.668736

Dilla H., Herrera S., Dubé S. (2024) The Cross-border Regions of Latin America: Incomplete or Peculiar? *Journal of Borderlands Studies.* DOI: 10.1080/08865655.2024.2394039

Jakubowski A., Miszczuk A. (2021) New Approach towards Border Regions in the Territorial Agenda 2030. *EUROPA XXI.* Vol. 40. P. 11–25. DOI: 10.7163/Eu21.2021.40.1

Kotova V.A., Kovaleva N.A. (2023) The Role of the Oil and Gas Industry in the Russian Economy. *Aktual'nyye problemy sovremennoy nauki: vzglyad molodykh uchënykh: Materialy Natsional'noy nauchno-prakticheskoy studencheskoy konferentsii,* Bryansk: Bryanskiy gosudarstvennyy universitet imeni akademika I.G. Petrovskogo. P. 294–298.

Maila L.T., Czimre K. (2024) Functional or Neglected Border Regions? Analysis of the Integrated Development Plans of Borderland Municipalities in South Africa. *Urban Science.* Vol. 8. Is. 2. DOI: 10.3390/urbansci8020046

Malkowski A., Mazur R. (2020) The Impact of Border Closure on the Economy of a Border Region — As Exemplified by the Polish-German Borderland. *Search Papers of Wroclaw University of Economics and Business.* Vol. 64. Is. 8. P. 72–82. DOI: 10.15611/pn.2020.8.06

Masik G., Grabkowska M. (2020) Practical Dimension of Urban and Regional Resilience Concepts: A Proposal of Resilience Strategy Model. *Miscellanea Geographica — Regional Studies on Development.* Vol. 24. Is. 1. DOI: 10.2478/mgrsd-2019-0028

Natário M.M.S., Fernandes G.J.P., Aliste J.M.B., Martinez M.L.I. (2014) Trends and Paths from Border Regions: The Frontier Centro-Castilla y León of Portugal and Spain. *China-USA Business Review.* 2014. Vol. 13. Is. 13. P. 767–778. DOI: 10.17265/1537-1514/2014.12.004

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Торопчин В.А., Сиротенко А.С., Енина Д.В., 2025

Rückert A.A., Caye L.A. (2020) Transborder Processes and Transborder Regions in South America. The Case of the Triple Border between Brazil, Argentina and Uruguay. *CIST2020* — Population, temps, territoires. Paris-Aubervilliers: CIST. P. 348–351.

Satenova D.E., Rakhisheva A.B., Bolatova B.Zh., Tasbolatova A.A. (2020) Economy of Oil and Gas Industry as a Factor of Transformation of the Industry. *News of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan.* Vol. 4(332). P. 160–163. DOI: 10.32014/2020.2224-5294.115

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Toropchin V.A., Sirotenko A.S., Enina D.V., 2025

Проблемы управления: теория и практика
Administrative issues: theory and practice

УДК 332, 338, 636

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-80-95

Реализация Цели устойчивого развития в сфере обращения с отходами в России через национальные проекты

Кудрявцева Ольга Владимировна
Доктор экономических наук, профессор, SPIN-код РИНЦ: 9064-4420, ORCID: 0000-0003-1517-0398, olgakud@mail.ru

Экономический факультет, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Васильев Сергей Владимирович
Аспирант, SPIN-код РИНЦ: 6090-9975, ORCID: 0000-0002-1406-3286, serzh_vasilev_1999@bk.ru

Экономический факультет, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Аннотация
В статье исследованы и систематизированы задачи и целевые показатели 12-й Цели устойчивого развития (ЦУР 12), достижение которой напрямую затрагивает деятельность сферы обращения с отходами; представлен комплексный анализ и динамика ее достижения в разных странах. Мероприятия и показатели ЦУР 12 реализуются в России в рамках государственной программы «Охрана окружающей среды», а также национальных проектов. Исследована возможность интеграции показателей ЦУР 12 в программные и стратегические документы России, включая национальные проекты, государственные программы, для решения социально-экономических задач, развития различных отраслей экономики. В рамках исследования произведен расчет и анализ показателей ЦУР 12 на примере российских данных на основе применения формул и методологии их измерения. Оценка и мониторинг внутреннего потребления материалов важны для оптимизации производственных процессов, определения влияний на окружающую среду, контроля использования материальных ресурсов. Оценка индекса продовольственных потерь, индекса пищевых отходов актуальна для решения задач продовольственной безопасности, отслеживания прогресса в сокращении продовольственных потерь. Методы, применяемые в статье, включают статистический, экономический анализ, системный подход, сравнение, обобщение, синтез. В результате сформулированы рекомендации, например внесение новых мероприятий в национальные проекты, направленных на развитие практики представления отчетности по устойчивому развитию, а также следующих целевых показателей: материальный след, внутреннее потребление материалов, индекс потерь продовольствия, индекс пищевых отходов. Практическая значимость работы заключается в том, что полученные результаты исследования и выявленные закономерности могут быть использованы для разработки мероприятий федеральных проектов, стратегий развития, при выборе экономических инструментов.

Ключевые слова
ЦУР 12, сфера обращения с отходами, экономика замкнутого цикла, государственная политика, национальные проекты, целевые показатели, международная практика.

Для цитирования
Кудрявцева О.В., Васильев С.В. Реализация Цели устойчивого развития в сфере обращения с отходами в России через национальные проекты // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 109. С. 80–95. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-80-95

Implementation of the Sustainable Development Goal in the Field of Waste Management in Russia through National Projects

Olga V. Kudryavtseva
DSc (Economics), Professor, ORCID: 0000-0003-1517-0398, olgakud@mail.ru

Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Sergey V. Vasiliev
Postgraduate student, ORCID: 0000-0002-1406-3286, serzh_vasilev_1999@bk.ru

Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Abstract
The article examines and systematizes the objectives and targets of the 12th Sustainable Development Goal (SDG 12), the achievement of which directly affects the activities of the waste management sector. A comprehensive analysis and dynamics of their achievements in different countries are presented. The activities and indicators of SDG 12 are implemented in Russia within the framework of the state program “Environmental Protection” and national projects. The possibility of integrating SDG 12 indicators into Russia’s programmatic and strategic documents, including national projects and government programs, to address socio-economic challenges and develop various sectors of the economy is explored. The calculation and analysis of SDG 12 indicators are based on the example of Russian data based on the application of formulas and methodology for their measurement. Assessment and monitoring of internal consumption of materials is important for optimizing production processes, determining environmental impacts, and controlling the use of material resources. The assessment of the food loss index and the food waste index are relevant for solving food security

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Кудрявцева О.В., Васильев С.В., 2025 CC BY-NC

problems and tracking progress in reducing food losses. The research methods used in this article are statistical, economic analysis, a systematic approach, comparison, generalization, synthesis. Based on the results of the analysis, recommendations were formulated: introducing new measures into national projects aimed at developing sustainable development reporting practices as well as the following targets: material footprint, domestic consumption of materials; food loss index, food waste index. Practical significance of the work is defined by the fact that the obtained research results and the revealed patterns can be used for the development of federal projects, development strategies, and the choice of economic instruments.

Keywords
SDG 12, waste management, closed-loop economics, government policy, national projects, targets, international practice.

For citation
Kudryavtseva O.Y., Vasiliev S.V. (2025) Implementation of the Sustainable Development Goal in the Field of Waste Management in Russia through National Projects. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 109. P. 80–95. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-80-95

Дата поступления/Received: 21.01.2025

Введение

Необходимость формирования современной системы обращения с отходами, интенсификации производства при сохранении качества окружающей среды, достижения Целей устойчивого развития (ЦУР), в том числе путем реализации национальных проектов, определяет актуальность поиска новых инструментов для мониторинга прогресса в достижении поставленных целей. Эффективная реализация поставленных задач зависит от того, насколько быстро перестроится в экологичное русло сфера производства и потребления при помощи инновационных технологий, исключающих затраты на устранение ущерба при нерациональном использовании природных ресурсов и загрязнении окружающей среды. Результаты комплексных программ в сфере обращения с отходами позволяют содействовать достижению устойчивого развития. Внедряются стратегии развития, национальные проекты, государственные программы, услуги для содействия устойчивому и инклюзивному экономическому росту, социальному развитию и охране окружающей среды.

Целью настоящего исследования является разработка и обоснование рекомендаций в части реализации национальных проектов в сфере обращения с отходами и адаптации их под ЦУР 12 «Обеспечение перехода к рациональным моделям потребления и производства». Для достижения цели исследования требуется решить следующие задачи: определить показатели ЦУР, способствующие достижению целей реформы сферы обращения с отходами в России; провести анализ задач и индикаторов устойчивого развития в области обращения с отходами; определить возможность их применения в России.

Новизна исследования заключается в том, что в нем сформированы рекомендации, направленные на повышение эффективности механизмов государственной политики в области обращения с отходами. Предлагается внести в национальные проекты, реализуемые в сфере обращения с отходами, целевые показатели ЦУР 12: материальный след, внутреннее потребление материалов, индекс потерь продовольствия, индекс пищевых отходов, а также мероприятия в части расширения практики представления отчетности по устойчивому развитию.

Обзор литературы

Ориентация на низкоуглеродную экономику, достижение ЦУР, углеродной нейтральности, курс на создание зеленой экономики как экономической основы устойчивого развития, сокращение выбросов парниковых газов (ПГ) требует полной трансформации сложившейся неустойчивой модели [Бобылев 2017; Зелёная экономика и цели устойчивого развития для России 2019; Бобылев и др. 2022].

Исследованием идей концепции устойчивого развития, в том числе вопросами следования экологической повестке, экономического роста без причинения ущерба окружающей среде, достижения национальных целей по повышению качества жизни, занимались Н.А. Пискулова [Пискулова 2010] и Р.А. Перелет [Перелет 2010].

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Kudryavtseva O.Y., Vasiliev S.V., 2025 CC BY-NC

С.А. Стрижов и С.И. Коданева рассматривали проблемы реализации концепции устойчивого развития и пришли к выводу, что тема устойчивого развития нашла свое отражение в государственных программах, проектах, в том числе в области окружающей среды, но законодательная база требует пополнения и изменения [Стрижов, Коданева 2019].

Основные аспекты экономики замкнутого цикла, процесс ее формирования и роль в минимизации отходов, ресурсосбережении, сокращении негативного влияния при достижении весомых социальных и экономических результатов подробно изложены в исследовании [Пахомова и др. 2017].

В работах ряда авторов [Кудрявцева и др. 2018; Кудрявцева и др. 2019; Kudryavtseva, Solodova 2020] аспекты экономики замкнутого цикла применительно к России получили дальнейшее развитие. В.В. Девяткин отметил и обосновал необходимость совершенствования государственной политики в части сбора, переработки отходов, в том числе по причине отсутствия стимулов для вовлечения отходов в хозяйственный оборот [Девяткин 2006]. В работе В.Н. Краснощекова и Д.Г. Ольгаренко проведен анализ системы национальных проектов как попытки совместного решения экологических и социально-экономических задач [Краснощеков, Ольгаренко 2019]. Д.А. Егорова определила, что для достижения целей Национального проекта (НП) «Экология» необходимо прогрессивное развитие имеющихся и предложение новых механизмов привлечения внебюджетных инструментов финансирования, а также проанализировала направления развития указанных инструментов, определив их как налоговые и амортизационные преференции [Егорова 2023].

Другие авторы исследовали влияние факторов на исполнение национальных проектов, программ в сфере сохранения окружающей среды, на целевые показатели НП «Экология» и государственную программу РФ «Охрана окружающей среды» [Гасанов и др. 2020].

В статье [Ким и др. 2020] освещена тема продовольственных потерь и пищевых отходов, рассмотрены причины и способы их сокращения, проведен анализ ситуации в этой сфере в России.

Реализация национальных проектов в сфере обращения с отходами и ЦУР 12

Государственная политика в области обращения с отходами направлена на достижение целей по улучшению экологической обстановки, эффективному обращению с отходами, созданию условий для повышения уровня здоровья, в том числе путем реализации национальных проектов.

НП «Экологическое благополучие» с 01.01.2025 является продолжением НП «Экология», соответственно, в его рамках будут решаться задачи, которые не были решены в ходе НП «Экология». В состав НП «Экологическое благополучие» входит федеральный проект «Экономика замкнутого цикла», посвященный обращению с отходами и направленный на переработку вторичных ресурсов, производство продукции с их использованием, создание инфраструктуры утилизации отходов.

При разработке паспорта НП «Экологическое благополучие» обеспечена взаимоувязка его целей и задач с достигнутыми результатами НП «Экология», сохранены некоторые показатели федеральных проектов этого НП. Ключевыми направлениями нового НП являются формирование экономики замкнутого цикла, сокращение выбросов, объемов неочищенных сточных вод, ликвидация свалок, объектов накопленного вреда и другие.

Реализация ЦУР 12 непосредственно связана с деятельностью и развитием сферы обращения с отходами. Россия приняла на себя обязательства по реализации ЦУР на основе Повестки дня в области устойчивого развития до 2030 года, для их достижения реализуются запланированные проекты, утверждены целевые показатели (индикаторы). Ключевыми индикаторами ЦУР 12 являются эффективное использование ресурсов, сокращение образования отходов, экологичные

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Кудрявцева О.В., Васильев С.В., 2025 CC BY-NC

государственные закупки, индексы пищевых потерь и отходов, устойчивое потребление и производство, повышение осведомленности и просвещение.

Таким образом, цели и задачи НП «Экология», «Экологическое благополучие» направлены в том числе на реализацию ЦУР 12 в области рационального природопользования и обращения с отходами, однако они не в полной мере направлены на обеспечение экологической безопасности.

Определенные указом президента национальные цели развития нашли отражение в национальных проектах, для эффективной реализации которых следует сформировать рекомендации о расширении мероприятий и целевых показателей национальных проектов, предназначенных для верификации поставленных целей и задач, рассмотреть вопрос адаптации практики реализации ЦУР 12.

Проведем анализ достижения показателей ЦУР 12 разными странами и исследуем возможность их интеграции в программные и стратегические документы России, в частности в НП «Экологическое благополучие».

Задача 12.2 ЦУР по достижению рационального освоения природных ресурсов и эффективному их использованию к 2030 году содержит два показателя, которые охватывают два аспекта экономики (производство и потребление):

— 12.2.1. материальный след (англ. material footprint, MF): количество первичных материалов, необходимых для удовлетворения конечного спроса в стране;

— 12.2.2 внутреннее потребление материалов (англ. domestic material consumption, DMC), в том числе на душу населения (далее — д. н.) и на единицу ВВП (измеряет общее количество материалов, непосредственно используемых в экономике).

DMC отражает фактическое количество материалов в экономике, а MF — количество, необходимое для удовлетворения конечного спроса по всей цепочке поставок[1].

Материальный след. Сумма MF биомассы, ископаемого топлива, металлических руд и неметаллических минералов определяет общий MF:

$$MF=DE+RME_{IM}-RME_{EX}, \quad (1)$$

где DE (англ. domestic extraction of materials) — внутренняя добыча материалов; RME_{IM} (англ. raw material equivalent of imports) / RME_{EX} (англ. raw material equivalent of imports) — сырьевые эквиваленты импорта/ экспорта.

Потребление материалов на душу населения (лат. per capita, p.c.) по видам сырья, т:

$$MF\ p.\ c. = MF/AAP, \quad (2)$$

где AAP — среднегодовая численность населения (англ. annual average population).

Потребление материалов на единицу ВВП (англ. gross domestic product, GDP) (кг):

$$MF\ per\ GDP = MF/\ GDP^2. \quad (3)$$

Глобальный материальный след увеличился на 71% с 57,4 млрд т в 2000 году до 98,0 млрд т в 2022 году. Темпы добычи природных ресурсов ускорились. MF увеличивается более быстрыми темпами, чем численность населения и объем экономического производства: на глобальном уровне не наблюдается связи роста материального воздействия с ростом населения и ВВП[3].

[1] Indicator 12.2.1 // SDG [Электронный ресурс]. URL: https://sdg.data.gov/12-2-1 (дата обращения: 01.12.2024).
[2] SDG indicator metadata // United Nations [Электронный ресурс]. URL: https://unstats.un.org/sdgs/metadata/files/Metadata-08-04-02.pdf (дата обращения: 01.12.2024).
[3] Там же.

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Kudryavtseva O.Y., Vasiliev S.V., 2025

Сокращение MF является ключевой мировой задачей. В то же время отмечается замедление темпов роста: средний показатель темпов роста материального следа снизился с 3,9% (с 2003 по 2012 год) до 0,9% (с 2013 по 2022 год), что свидетельствует об уменьшении нагрузки на окружающую среду, обусловленном потреблением материалов. Среднегодовой показатель по категории ископаемого топлива, являющейся основным фактором замедления темпов роста, снизился с 3,4% (с 2003 по 2012 год) до 0,3% (с 2013 по 2022 год). Темпы роста по остальным категориям также замедлились: биомасса — с 2,0% до 1,0%, металлические руды — с 5,3% до 1,0%, а неметаллические минералы — с 5,0% до 1,0%[4].

MF превышает внутреннее потребление материалов в Европе, Восточной и Юго-Восточной Азии, Северной Америке. В регионах с более высоким уровнем MF среднегодовой показатель темпов роста снизился с 3,7% (с 2003 по 2012 год) до 0,8% (с 2013 по 2022 год), в то время как DMC значительно замедлился — с 3,9% до 0,5%[5].

MF позволяет оценить экологическую нагрузку от использования природных ресурсов, определить пути минимизации использования природных ресурсов при максимизации экономического роста и социальных выгод от их применения, разработать политику, содействующую развитию экономики замкнутого цикла.

Внутреннее потребление материалов. Это показатель общего объема материалов, непосредственно используемых экономикой для удовлетворения спроса на товары и услуги, который отражает видимое потребление материалов в национальной экономике. Внутренняя добыча материалов (англ. direct material input, DMI) включает все материалы, которые имеют экономическую ценность и непосредственно используются в производственной и потребительской деятельности. Внутреннее потребление материалов (англ. domestic material consumption, DMC) (т):

$$DMC = DMI + IM - EX, \quad (4)$$

где IM — прямой импорт (англ. direct imports); EX — прямой экспорт (англ. direct exports).

Потребление материалов на д. н. по видам сырья (т):

$$DMCр.\ с. = DMC/AAP. \quad (5)$$

Внутреннее потребление материалов на единицу ВВП по видам сырья (кг):

$$DMC\ per\ GDP = DMC / GDP. \quad (6)$$

На глобальном уровне с 2000 по 2022 год показатель DMC достиг 95,99 млрд т, что на 39,28 млрд т больше показателя 2000 года (56,6 млрд т), то есть вырос на 69%. С 2000 по 2022 год отмечается рост DMC во всех регионах. В Восточной и Юго-Восточной Азии в 2022 году использовано на 25,61 млрд т больше (43,35 млрд т), чем в 2000 году (17,74 млрд т). На этот рост приходится 45,16% роста на глобальном уровне. Отмечается рост уровня DMC в Китае: в 2022 году он достиг 34,77 млрд т, что на 22,49 млрд т больше показателя 2000 года[6].

Растущая доля Восточной, Юго-Восточной Азии, других развивающихся экономик в глобальном DMC обусловлена строительством новой инфраструктуры в странах с формирующейся рыночной экономикой и странах с переходной экономикой.

Материалоемкость, определяемая как внутреннее потребление материалов на единицу ВВП, на мировом уровне оставалась в среднем на уровне 1,1–1,2 кг на долл. с 2000 по 2022 год. Сдвиг

[4] Statistics SDG Indicators Database // Department of Economic and Social Affairs [Электронный ресурс]. URL: https://unstats.un.org/sdgs/dataportal/database (дата обращения: 01.12.2024).
[5] The Sustainable Development Goals Extended Report 2024. P. 5 // United Nations [Электронный ресурс]. URL: https://unstats.un.org/sdgs/report/2024/extended-report/Extended-Report_Goal-12.pdf (дата обращения: 01.12.2024).
[6] Statistics SDG Indicators Database // Department of Economic and Social Affairs [Электронный ресурс]. URL: https://unstats.un.org/sdgs/dataportal/database (дата обращения: 01.12.2024).

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Кудрявцева О.В., Васильев С.В., 2025 CC BY-NC

в экономической активности произошел быстрее, чем повышение эффективности использования ресурсов в некоторых странах.

В период с 2000 по 2022 год материалоемкость снизилась во многих регионах, что свидетельствует о некотором прогрессе в направлении относительного разделения экономического производства и DMC. Значительный прогресс достигнут в странах Африки, Азии в основном в результате увеличения ВВП. В Восточной и Юго-Восточной Азии, Европе, Западной Азии материальный след превышает внутреннее потребление материалов. Увеличивающийся разрыв между этими двумя показателями означает различную обусловленную потреблением материалов нагрузку на окружающую среду[7].

Согласно анализу, проведенному на основе данных[8], в целом в России отмечается снижение внутреннего потребления материалов, в том числе на единицу ВВП: в 2022 году к 2000 году по всем видам сырья (биомасса, уголь, руды черных, цветных металлов, природный газ, нефть, ископаемое топливо и др.) — на 1,1 кг, или на 46,3%; значительное снижение по видам сырья: неметаллических полезных ископаемых — на 0,4 кг, ископаемого топлива — 0,3 кг. DMC на единицу ВВП может снижаться благодаря повышению эффективности использования материалов (совершенствование производственных процессов, стимулирование инноваций, развитие экономики замкнутого цикла).

Для примера рассчитаем DMC по видам сырья (нефть, уголь), исходя из данных Федеральной службы государственной статистики за период с 2010 по 2021 год (Таблицы 1 и 2). Разработка таких природных ресурсов, как нефть, уголь, ведет к разрушению экосистем, предприятия угольной, нефтедобывающей промышленности являются крупными источниками выбросов ПГ, влияют на землепользование, обращение с отходами, в результате ежегодно образуются миллионы тонн твердых отходов. Растущее потребление нефти, угля приводит к истощению этих невозобновляемых источников энергии.

Таблица 1. Внутреннее потребление нефти в России[9]

Годы	Производство нефти, млн т	Экспорт, млн т	Импорт, млн т	Внутреннее потребление, млн т	Численность населения, чел.	Внутреннее потребление, т на д. н.	ВВП, млрд долл.	Внутреннее потребление на ед. ВВП
2010	505,20	250,70	0,0011	254,50	142 857 000	1,78151	46 308,5	0,00549577
2011	511,40	244,50	0,0004	266,90	142 865 433	1,86819	60 114,0	0,004439904
2012	518,00	240,00	0,0008	278,00	143 056 383	1,9433	68 103,4	0,004082037
2013	523,30	236,60	0,0009	286,70	143 347 059	2,00005	72 985,7	0,003928179
2014	526,80	223,50	0,0015	303,30	143 666 931	2,11114	79 030,0	0,003837800
2015	534,10	244,50	0,0029	289,60	146 267 288	1,97996	83 087,4	0,003485523
2016	547,50	254,90	0,0008	292,60	146 544 710	1,99667	85 616,1	0,003417591
2017	546,80	252,80	0,0006	294,00	146 804 372	2,00267	91 843,2	0,003201116
2018	555,80	260,60	0,0005	295,20	146 880 432	2,0098	103 861,7	0,002842247
2019	560,20	269,20	0,0002	291,00	146 780 720	1,98255	109 608,3	0,00265491
2020	512,70	238,60	0,0026	274,10	146 748 590	1,86784	107 658,1	0,002546046
2021	524,00	229,90	0,0199	294,12	146 171 015	2,01216	135 773,8	0,00216625

[7] Там же.
[8] Там же.
[9] Рассчитано авторами на основе: Промышленное производство в России // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13225 (дата обращения: 01.12.2024); Добыча нефти в России: 1991–2023 // Мировые финансы [Электронный ресурс]. URL: http://global-finances.ru/dobyicha-nefti-v-rossii-po-godam/ (дата обращения 01.12.2024).

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Kudryavtseva O.Y., Vasiliev S.V., 2025 CC BY-NC

Таблица 2. Внутреннее потребление угля в России[10]

Годы	Производство угля, млн т	Экспорт, млн т	Импорт, млн т	Внутреннее потребление, млн т	Численность населения, чел.	Внутреннее потребление, т на д. н.	ВВП, млрд долл.	Внутреннее потребление на ед. ВВП
2010	321,6	116,1	29,6	235,10	142 857 000	1,6457	1 632,8	0,143982176
2011	336,7	111,3	32,2	257,60	142 865 433	1,8031	2 044,6	0,125989305
2012	357,6	131,8	31,2	257,00	143 056 383	1,79649	2 202,7	0,116676473
2013	353,7	140,8	29,6	242,50	143 347 059	1,6917	2 289,2	0,105930167
2014	356,1	155,6	25,3	225,80	143 666 931	1,57169	2 056,6	0,10979377
2015	372,7	156	22,9	239,60	146 267 288	1,6381	1 363,7	0,175697566
2016	385,4	171,4	20,1	234,10	146 544 710	1,59746	1 282,7	0,182510917
2017	411,4	190,1	23,2	244,50	146 804 372	1,66548	1 578,4	0,154902032
2018	440,2	199,5	21,8	262,50	146 880 432	1,78717	1 630,7	0,160977862
2019	439,4	205,4	21,1	255,10	146 780 720	1,73797	1 610,4	0,158409718
2020	398,3	199,1	20,7	219,90	146 748 590	1,49848	1 490,0	0,147583893
2021	432	210,5	20,1	241,60	146 171 015	1,65286	1 840,0	0,131304348

Согласно проведенному анализу рассчитанных показателей DMC (в том числе на единицу ВВП, на д. н.) в России по видам сырья (нефть, уголь) можно отметить изменения в 2021 г. в сравнении с 2010 г.:

- рост объемов производства угля и нефти на 18,8 и на 110,4 млн т соответственно;
- рост экспортных поставок угля на 94,4 млн т;
- снижение экспортных поставок нефти на 20,8 млн т, связанное с переориентированием поставок с европейского рынка на рынки других стран. Снижение мирового спроса на нефть может отрицательно сказаться на экспорте энергоресурсов;
- рост объемов внутреннего потребления нефти и угля на 58,4 и 6,5 млн т соответственно, рост объемов внутреннего потребления нефти и угля на д. н. на 0,36 и на 1,65 млн т соответственно, однако четкой тенденции к снижению не прослеживается, показатель испытывает колебания. Увеличение потребления ресурсов и, как следствие, объема образования отходов обременяет окружающую среду. Следует отметить, что в 2020 году из-за пандемии коронавируса и последующего падения продаж автомобилей снизилось потребление нефти. В 2023 году в России потребление нефти составило более 165 млн т, что на 1,9 млн т больше, чем в 2022 году[11]. Однако на единицу ВВП внутреннее потребление нефти и угля в последние годы снижается.

В связи с глобальной проблемой чрезмерного потребления и, следовательно, образования отходов возрастает важность ЦУР 12, ее достижение требует реализации концепции экономики замкнутого цикла, при которой ценность продуктов, материалов и ресурсов сохраняется в экономике как можно дольше, а образование отходов сведено к минимуму [Jastrzębska 2022].

Достижение целевых показателей направлено на принятие осознанных решений в области потребления и производства, приводит к реформированию в определенных отраслях, определяет и расширяет сферы деятельности корпораций, требует мониторинга прогресса [Gasper et al. 2019].

[10] Рассчитано авторами на основе: Промышленное производство в России // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13225 (дата обращения: 01.12.2024); Добыча нефти в России: 1991–2023 // Мировые финансы [Электронный ресурс]. URL: http://global-finances.ru/dobyicha-nefti-v-rossii-po-godam/ (дата обращения 01.12.2024).
[11] Oil consumption in Russia from 2000 to 2023 // Statista [Электронный ресурс]. URL: https://www.statista.com/statistics/264417/oil-consumption-in-russia (дата обращения: 01.12.2024).

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Кудрявцева О.В., Васильев С.В., 2025 CC BY-NC

Целевые показатели НП «Экология», «Экологическое благополучие» не учитывают вопросы реализации задачи 12.2 ЦУР. Расчет и анализ внутреннего потребления материалов, мониторинг его изменений важны для устойчивого экономического развития, оценки эффективности использования материалов и экологической нагрузки, оптимизации производственных процессов и т. д. Представляется целесообразным утвердить следующие целевые показатели: материальный след, внутреннее потребление материалов.

Задача 12.3 ЦУР, направленная на снижение общемирового количества пищевых отходов и потерь продовольствия, содержит два показателя, разработанных Продовольственной и сельскохозяйственной организацией Объединенных Наций (FAO). ***Индекс продовольственных потерь***, или ***индекс потерь продовольствия*** (англ. food loss index, FLI), отслеживающий потери на глобальном уровне, рассчитывается как отношение потерь продуктов питания от фермерского хозяйства до розничной продажи в данном году к показателю 2015 года (базовый период). Для расчета индекса FLI используется традиционная формула Ласпейерса (нем. Laspeyres): процентные потери (l_{ijt}) страны (i) в текущем периоде (t) сравниваются с процентными потерями в базовом периоде (t_0) для корзины товаров (j) с использованием стоимости производства ($qijt_0$ *pjt_0) в базовом периоде в качестве веса (q_{ijt0} — объем производства и импорта в разбивке по странам, товарам в базовом периоде, p_{jt0} — международная цена в долл. по товарам за базовый период).

Индекс процента потерь продовольствия (англ. food loss percentage, FLP) — совокупность процентов потерь по каждому рассматриваемому товару, взвешенных по стоимости его производства, рассчитывается как:

$$FLP_{it} = \sum_j l_{ijt} * q_{ijt0} * p_{jt0} / \sum_j q_{ijt0} * p_{jt0}\ ^{12}. \qquad (7)$$

Для расчета индекса FLI можно использовать следующую формулу: отношение среднего FLP за текущий период к FLP за базовый период, умноженный на 100:

$$FLI = FLPit/\ FLPit_0 * 100. \qquad (8)$$

Анализ показателей FLI, FLP[13] демонстрирует, что мировой показатель FLI в 2021 г. составил 98,3, что на 0,4 ниже уровня 2016 г. (98,7). Тенденции FLI в разных странах различаются. Значительное снижение FLI отмечается в Центральной Америке, Центральной Азии: индексы снизились с 2016 года к 2021 году на 17,4 и 8,1 соответственно, что указывает на сокращение структурных потерь основных продовольственных товаров от производства до розничной торговли. В 2021 году относительно базового года данный индекс в Центральной Америке снизился до уровня 88,7, что означает снижение потерь на 11,3% по сравнению с базовым показателем; индексы в Австралии и Новой Зеландии, Северной Африке выросли до уровня 101,4 и 102,5 соответственно, что свидетельствует о росте потерь на 1,4% и 2,5% соответственно.

Причины потерь продовольствия в странах также различны, в том числе зависят от уровня дохода. В странах с более высоким уровнем дохода причинами потерь являются большие объемы производства, строгие стандарты качества, большие закупки продуктов, в то время как в странах с низким уровнем дохода к причинам можно отнести ранний сбор урожая, неразвитую инфраструктуру хранения. В Восточной Африке, Австралии климатические кризисы в 2021–2022 гг. привели к потерям животных, сельскохозяйственных культур.

[12] The State of Food and Agriculture 2019. Moving forward on food loss and waste reduction. P. 125 // FAO [Электронный ресурс]. URL: https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/11f9288f-dc78-4171-8d02-92235b8d7dc7/content (дата обращения: 01.12.2024).
[13] Food loss index // Our world in data [Электронный ресурс]. URL: https://ourworldindata.org/grapher/global-food-loss-index?time=earliest.2021 (дата обращения: 01.12.2024); Statistics. SDG Indicators Database // Department of Economic and Social Affairs [Электронный ресурс]. URL: https://unstats.un.org/sdgs/dataportal/database (дата обращения: 01.12.2024).

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Kudryavtseva O.Y., Vasiliev S.V., 2025 CC BY-NC

Глобальные потери продовольствия в 2021 году составили 13,2%: доля потерянного продовольствия после сбора урожая, при транспортировке, хранении, оптовой продаже и переработке оценивается в 13,2%. Показатели 2020 и 2016 года составили 13,3% и 13% соответственно. Эти процентные показатели соответствуют индексам потерь продовольствия 101,2 в 2020 году и 98,7 в 2016 году. В 2021 году индекс потерь составил 98,27. Изменения этих показателей следует рассматривать как колебания.

Можно сделать вывод, что на настоящий момент существует основа, которая помогает странам перейти к общему глобальному подходу к измерению, позволяющему составлять согласованную отчетность в соответствии с ЦУР 12.3. Доступность данных о возникновении потерь — это возможность для качественного планирования, формирования стратегий с целью сокращения пищевых потерь.

В России проблема продовольственных потерь не прорабатывается на достаточном уровне: присутствует нехватка целенаправленной государственной политики, нет единой терминологии, отсутствует необходимая инфраструктура сбора и сортировки. Отсутствуют также официальные данные, оценивающие объемы производственных потерь. Необходимо использовать эффективные практики: оптимизацию производственной цепочки пищевой промышленности, оптимизацию сбытового цикла, переработку отходов.

Индекс пищевых отходов. За отчетность в части исполнения задачи 12.3 ЦУР ответственна Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН. Индекс пищевых отходов отслеживает общее количество пищевых отходов, охватывает отходы на уровнях домашних хозяйств, общественного питания и розничной торговли, дополняет показатель «Индекс потерь продовольствия». Потери продуктов питания и отходы приводят к экономическим потерям примерно в 940 млрд долл. в год[14].

Анализ динамики объемов пищевых отходов, объемов пищевых отходов на д. н.[15] показал, что, несмотря на реализацию политики, направленной на снижение объемов отходов, во многих странах мира отмечается их рост. Мировой показатель общего объема пищевых отходов в 2022 году составил 1 051,96 млн т, что на 121,10 млн т, или на 13,01%, больше, чем в 2019 году (930,86 млн т.), объем на д. н. — 131,91 кг, или на 12,03 кг больше, чем в 2019 году (119,88 кг).

Китай и Индия являются густонаселенными странами, что приводит к увеличению количества неиспользованных продуктов питания: в Китае в 2022 году объем пищевых отходов составил 201,97 млн т, что на 22,52 млн т больше уровня 2019 года (179,45 млн т), объем на д. н. — 141,64 кг, или на 15,44 кг больше, чем в 2019 году (126,21 кг); в Индии в 2022 году объем пищевых отходов составил 137,94 млн т, что на 10,03 млн т больше уровня 2019 года (127,21 млн т), объем на д. н. — 97,34 кг, или на 4,86 кг больше, чем в 2019 году (92,48 кг).

США являются крупнейшим в мире потребителем продуктов питания, и в 2022 году объем пищевых отходов составил 53,67 млн т, что на 1,74 млн т больше уровня 2019 года (51,93 млн т). Снизились объемы выбрасываемых продуктов питания в целом в Европе, Франции, России, Испании и других странах. Следует отметить, что 8–10% глобальных выбросов углекислого газа приходится на неиспользованные продукты (на 931 млн т выброшенных продуктов).

Анализ объемов пищевых отходов показал, что большая их часть поступает из домашних хозяйств. В Китае объем пищевых отходов в 2021 году составил 91,6 млн т, в 2024 году он вырос

[14] UNEP Food Waste Index Report 2021 // United Nations Environment Programme [Электронный ресурс]. URL: https://www.unep.org/resources/report/unep-food-waste-index-report-2021 (дата обращения: 01.12.2024).
[15] Food Waste by Country 2024 // World Population Review Programme [Электронный ресурс]. URL: https://worldpopulationreview.com/country-rankings/food-waste-by-country (дата обращения 01.12.2024); Statistics. SDG Indicators Database // Department of Economic and Social Affairs [Электронный ресурс]. URL: https://unstats.un.org/sdgs/dataportal/database (дата обращения: 01.12.2024).

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Кудрявцева О.В., Васильев С.В., 2025 CC BY-NC

на 17,1 млн т и составил 108,70 млн т; в Индии объем пищевых отходов в 2021 году составил 68,8 млн т, в 2024 году он вырос на 9,4 млн т и составил 78,2 млн т; в США объем пищевых отходов в 2021 году составил 19,4 млн т; в 2024 году он вырос на 5,3 млн т и составил 24,7 млн т[16]. В домашних хозяйствах выбрасывается в среднем на каждого человека 79 кг продуктов в год.

Из количества пищевых отходов, растраченных в 2022 году, на домашние хозяйства приходилось 631 млн т, что эквивалентно 60%. На долю пищевых потерь и отходов приходится 8–10% глобальных выбросов парниковых газов (ПГ), что почти в пять раз превышает общий объем выбросов в авиационном секторе, в то время как 783 млн человек на планете голодают.

Для разработки и внедрения эффективных мер по сокращению количества пищевых отходов в Японии применяется индекс пищевых отходов с разбивкой по подкатегориям, отражающим поток продуктов питания в домохозяйствах, что помогает определить целевые модели поведения [Okayama et al. 2021].

Программа ООН по окружающей среде (ЮНЕП) в докладе об индексе пищевых отходов опубликовала методологию по их измерению. Рассматривается возможность применения следующего метода измерения: экстраполяции данных из других стран для оценки пищевых отходов в каждом секторе для данной страны. Такие оценки используются для представления масштабов проблемы.

Рекомендуемый и достаточно точный подход предполагает измерение количества пищевых отходов в стране[17] (индекс пищевых отходов, англ. food waste index, FWI):

$$\text{FWI на д. н.} = \text{FWI}/\ \text{AAP}. \qquad (9)$$

Немногие страны выполняют целевые показатели, измеряют потери продовольствия и отходы[18]. Только четыре страны G20 (Австралия, Япония, Великобритания, США) и Европейский союз располагают данными (оценками) о пищевых отходах, подходящими для отслеживания прогресса[19].

Объем мирового рынка обращения с пищевыми отходами достиг 72,1 млрд долл. в 2022 году, и около 134,70 млрд долл. ожидается к 2032 году при среднегодовом росте 6,5% с 2023 по 2032 год.

В России наблюдается тенденция к сокращению объемов пищевых отходов благодаря комплексному подходу к решению проблемы нерационального использования продовольствия (см. Рисунки 1 и 2).

С целью предотвращения образования пищевых отходов применяются эффективные инструменты: вовлечение во вторичный оборот, передача продуктов с истекшим сроком годности на корм животным, внедрение новых технологий производства, применение цифровых платформ и др. Согласно исследованию ТИАР-Центра, в 2020 году на отходы домохозяйств приходится около 71% пищевых отходов, на отходы предприятий общественного питания и ритейла — около 29%[20].

[16] Food Waste by Country 2024 // World Population Review Programme [Электронный ресурс]. URL: https://worldpopulationreview.com/country-rankings/food-waste-by-country (дата обращения: 01.12.2024).
[17] Ответственное потребление и производство // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/sdg/data/goal12 (дата обращения: 01.12.2024).
[18] Пока 783 млн человек голодают, пятая часть производимого продовольствия выбрасывается // Организация Объединенных Наций. [Электронный ресурс]. URL: https://www.ungeneva.org/ru/news-media/news/2024/03/92000/poka-783-mln-chelovek-golodayut-pyataya-chast-proizvodimogo (дата обращения 01.12.2024).
[19] UNEP Food Waste Index Report 2021 // United Nations Environment Programme [Электронный ресурс]. URL: https://www.unep.org/resources/report/unep-food-waste-index-report-2021 (дата обращения: 01.12.2024).
[20] ESG-подход к решению проблемы нерационального использования продовольствия в России // РАЭК [Электронный ресурс]. URL: https://raec.ru/activity/analytics/12964/?ysclid=m2qhr6k7c0458181119 (дата обращения: 01.12.2024).

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Kudryavtseva O.Y., Vasiliev S.V., 2025

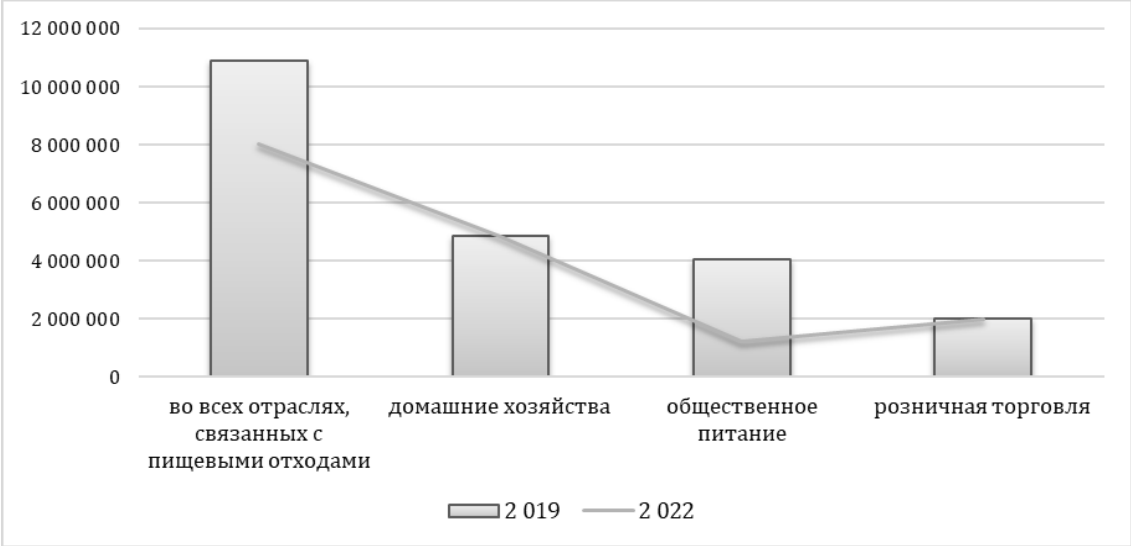

Рисунок 1. Динамика пищевых отходов в России (т)[21]

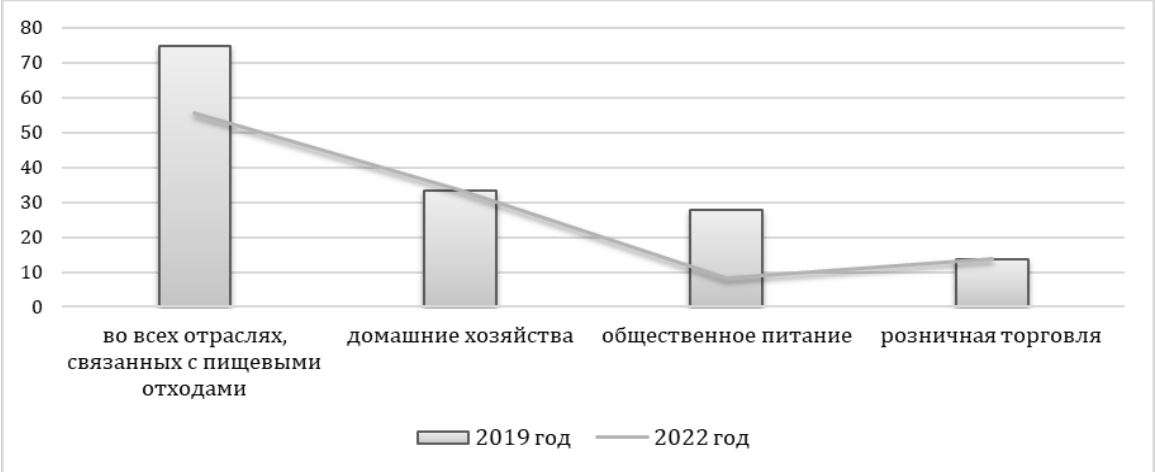

Рисунок 2. Динамика пищевых отходов на д. н. в России (т)[22]

Объемы пищевых отходов в России не рассчитывают отдельно по секторам «домохозяйства», «общественное питание», они рассматриваются в составе ТКО (твердые коммунальные отходы). Сектор «домашние хозяйства» является недостаточно исследованным и организованным сектором образования объемов пищевых отходов, поэтому важно найти эффективные пути его вовлечения в управление пищевыми отходами, а именно наладить организацию и учет раздельного сбора с дальнейшим вывозом и переработкой, компостирование на местах и др. Возникает необходимость совершенствования законодательной базы с целью стимулировать раздельный сбор, переработку пищевых отходов.

Проведем анализ показателей образования отходов по видам экономической деятельности в России «производство пищевых продуктов», «производство напитков» (Таблица 3).

[21] Составлено авторами на основе: Food Waste by Country 2024 // World Population Review Programme [Электронный ресурс]. URL: https://worldpopulationreview.com/country-rankings/food-waste-by-country (дата обращения: 01.12.2024); Food Waste Index Report 2024 // United Nations Environment Programme [Электронный ресурс]. URL: https://wedocs.unep.org/20.500.11822/45230 (дата обращения: 01.12.2024).
[22] Составлено авторами на основе: Food Waste by Country 2024 // World Population Review Programme [Электронный ресурс]. URL: https://worldpopulationreview.com/country-rankings/food-waste-by-country (дата обращения: 01.12.2024); Food Waste Index Report 2024 // United Nations Environment Programme [Электронный ресурс]. URL: https://wedocs.unep.org/20.500.11822/45230 (дата обращения: 01.12.2024).

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Кудрявцева О.В., Васильев С.В., 2025 CC BY-NC

Таблица 3. Динамика показателей объема отходов производства и потребления в РФ по видам экономической деятельности «производство пищевых продуктов», «производство напитков»[23]

Годы	Отходы производства пищевых продуктов, тыс. т	Отходы производства напитков, тыс. т	Численность населения, чел.	Количество отходов производства пищевых продуктов на д. н.	Количество отходов производства напитков на д. н.	ВВП, млрд. долл.	Количество отходов производства пищевых продуктов на ед. ВВП, кг на долл.	Количество отходов производства напитков на ед. ВВП, кг на долл.
2016	21054,7	2011,1	146 544 710	143,6742	13,7235	1 282,70	0,01641	0,00157
2017	26264,4	3286,6	146 804 372	178,9075	22,3876	1 578,40	0,01664	0,00208
2018	19277,9	2800,5	146 880 432	131,2489	19,0665	1 630,70	0,01182	0,00172
2019	17480,9	2252,3	146 780 720	119,0953	15,3447	1 610,40	0,01086	0,00140
2020	168708,5	2581,7	146 748 590	1 149,6431	17,5927	1 490,00	0,11323	0,00173
2021	178 327,4	3251,1	146 171 015	1 219,9913	22,2418	1 840,00	0,09692	0,00177

В РФ, по данным Росстата, отмечается ежегодный рост объемов отходов производства пищевых продуктов и напитков, и в 2021 году их объем составил 178 327,4 тыс. т и 3 251,1 тыс. т соответственно, а также наблюдается рост показателей объема отходов указанной продукции на единицу ВВП (см. Таблицу 3).

Расчет и анализ показателей объема образованных пищевых отходов способствует эффективному планированию и оптимизации процессов управления сферы обращения с отходами: планирование обработки, утилизации отходов, их обезвреживания. Объемы утилизированных и обезвреженных отходов при производстве пищевых продуктов выросли с 47,92% образованных отходов в 2016г. до 63,21% в 2021 г. (Таблица 4).

Таблица 4. Утилизация и обезвреживание отходов производства и потребления по видам экономической деятельности в РФ[24]

Годы	Отходы производства пищевых продуктов, тыс. т	Отходы производства напитков, тыс. т	Утилизация и обезвреживание отходов производства пищевых продуктов, тыс. т		Утилизация и обезвреживание отходов производства напитков, тыс. т	
			тыс. т	% от объема отходов производства пищевых продуктов	тыс. т	% от объема отходов производства напитков
2016	21054,70	2011,10	10089,70	47,92	749,00	37,24
2017	26264,40	3286,60	13085,60	49,82	936,80	28,50
2018	19277,90	2800,50	8438,90	43,77	926,80	33,09
2019	17480,90	2252,30	9817,50	56,16	527,40	23,42
2020	168 708,50	2581,70	109 901,30	65,14	993,10	38,47
2021	178 327,37	3251,10	112 728,00	63,21	755,20	23,23

Точные, отслеживаемые и сопоставимые измерения индексов пищевых потерь и отходов являются основой для национальных стратегий, ключевых политических решений, направленных на достижение задачи 12.3 ЦУР. Необходимо регулярное измерение, контроль объемов пищевых

[23] Составлено авторами на основе: Окружающая среда // Росстат [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/folder/11194 (дата обращения: 01.12.2024).
[24] Составлено авторами на основе: Окружающая среда // Росстат [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/folder/11194 (дата обращения: 01.12.2024).

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Kudryavtseva O.Y., Vasiliev S.V., 2025 CC BY-NC

отходов, разработка национальных базовых показателей для предотвращения пищевых отходов. Полученные результаты будут пригодны для отслеживания изменений во времени и для отчетности о прогрессе в реализации ЦУР 12.

Анализ мировых данных по индексам пищевых потерь и отходов указывает на важность активации мероприятий по сокращению объема пищевых отходов. Показатели подчеркивают масштаб проблемы. Следует использовать FWI для оценки пищевых отходов, разработки надежных национальных базовых показателей и отслеживания прогресса.

Исследуемая задача ЦУР 12 не нашла своего отражения в национальных проектах России, поэтому предлагается учесть индекс потерь продовольствия и индекс пищевых отходов. Достижение целевых показателей задачи 12.3 ЦУР способствует сокращению пищевых отходов и потерь продовольствия, увеличению объема инвестиций в отрасль, устранению пробелов в существующих механизмах регулирования данной сферы.

Потребность регулировать количество продовольственных потерь и пищевых отходов на всей протяженности цепочки давно назрела. В России до настоящего времени не сформирован концептуальный взгляд на проблему пищевых отходов и продовольственных потерь.

Задача ЦУР 12.6 направлена на формирование и публикацию отчетности об устойчивом развитии. С целью оценки результатов реализации задачи введен показатель «Количество организаций, публикующих отчеты об устойчивом развитии». Компаниям рекомендовано применять устойчивые методы производства и отражать информацию о рациональном использовании ресурсов в отчетах.

Рассмотрим динамику показателя «Количество организаций, публикующих отчеты об устойчивом развитии с разбивкой по параметрам, по уровню требований»[25] в разрезе регионов (стран) мира. Анализ показателей с 2017 по 2022 год указывает на рост объема предоставления отчетности во всех странах и регионах, при этом в Юго-Восточной, Южной Азии отмечается наибольший рост: количество компаний, предоставляющих нефинансовую отчетность, увеличилось в 6,0 и 6,5 раза соответственно. Мировой показатель с 2017 по 2022 год вырос в 2,3 раза, или на 2 911 компаний. Не во всех странах регулируется предоставление нефинансовой отчетности, однако в некоторых утверждены нормы по предоставлению отчетности в области окружающей среды (Китай); нормы по предоставлению нефинансовой отчетности для определенных организаций утверждены законами в Бразилии, Индии.

На основании положений Рамочной директивы по отходам (2008/98/ЕС в связи с (ЕС) 2018/851) в 2020 году принят правовой акт, устанавливающий общую методологию и формат отчетности о повторном использовании, предусматривающий предоставление данных о повторном использовании продуктов на основе количественных и качественных данных.

НП «Экология», «Экологическое благополучие» не определяют целевого показателя относительно развития отчетности об устойчивом развитии, однако в РФ отмечается рост числа компаний, публикующих нефинансовую отчетность, отчеты об устойчивом развитии, формируются ESG-рейтинги. В 2023 году в России разработаны рекомендации по подготовке отчетности об устойчивом развитии. Однако отсутствует единая структурная линия нефинансовой отчетности, российские стандарты, отмечается несистемный характер ее предоставления, что препятствует оценке достижения Целей устойчивого развития.

Возникла необходимость расширения предоставления нефинансовой отчетности; разработки ее единых показателей в части экологического аспекта, отражающих реализацию мероприятий, направленных на снижение углеродного следа, раскрывающих информацию

[25] Statistics. SDG Indicators Database // Department of Economic and Social Affairs [Электронный ресурс]. URL: https://unstats.un.org/sdgs/dataportal/database (дата обращения: 01.12.2024).

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Кудрявцева О.В., Васильев С.В., 2025

о воздействиях на окружающую среду (показатель эмиссии ПГ, углеродный след продукции, доступность ресурсов, инновации); закрепления на законодательном уровне обязательств по ее предоставлению, раскрытию организациями нефинансовой информации в годовых отчетах, что задаст вектор на повышение информированности инвесторов, совершенствование нормативно-правовой базы.

Включение новых показателей в НП и реализация мероприятий, направленных на расширение практики формирования и публикации нефинансовой отчетности, будут способствовать объективности оценки деятельности компаний, возможности сопоставления показателей в области устойчивого развития с показателями других компаний, формированию прогнозов.

Заключение

Политика управления отходами должна быть ориентирована на сокращение отходов, их безопасную утилизацию, эффективное использование ресурсов. России полезно перенимать опыт управления отходами развитых стран, адаптировать его к своей ситуации, стремиться к созданию эффективной системы обращения с отходами и ориентироваться при этом на достижение ЦУР.

В исследовании на основе анализа исполнения показателей ЦУР 12 определено, что в структуре национальных проектов не все ее показатели нашли отражение. Для контроля динамики внедрения экономики замкнутого цикла возникает необходимость введения дополнительных целевых показателей НП.

По результатам проведенного анализа сформированы рекомендации о внесении в национальные проекты России целевых показателей ЦУР 12: материальный след, внутреннее потребление материалов, индексы потерь продовольствия и пищевых отходов.

Исследование демонстрирует значимость указанных показателей, рассмотрена возможность их оценки в России. Важно учитывать масштабы производства с целью учета количества добываемых материалов, необходимых в цепочках поставок для производства конечной потребляемой продукции. Материальный след отражает основанный на потреблении показатель использования ресурсов. Его оценка необходима для определения аспектов политики циклической экономики, на которых следует сосредоточить внимание. Расчет DMC как индикатора экологической нагрузки, связанной с добычей ресурсов, обработкой материалов, размещением отходов, способствует оценке материального состояния национальной экономики. Внесение DMC в национальные проекты в России будет способствовать оптимизации использования материальных ресурсов, планированию потребности в ресурсах, оценке уровня эффективности их использования. Расчет пищевых потерь и отходов позволяет достичь продовольственной безопасности, экологической устойчивости и оценить результаты принимаемых мер, выявить проблемные зоны, а также продемонстрировать прогресс в достижении ЦУР.

Мероприятия по расширению практики представления отчетности по устойчивому развитию могут стать механизмом повышения инвестиционной привлекательности предприятий, способствовать достижению количественных показателей программ, использоваться для экологической трансформации отрасли обращения с отходами.

Список литературы:

Бобылев С.Н. Устойчивое развитие: парадигма для будущего // Мировая экономика и международные отношения. 2017. Т. 61. № 3. С. 107–113. DOI: 10.20542/0131-2227-2017-61-3-107-113

Бобылев С.Н., Соловьева С.В., Астапкович М. Качество воздуха как приоритет для новой экономики // Мир новой экономики. 2022. Т. 16. № 2. С. 76–88. DOI: 10.26794/2220-6469-2022-16-2-76-88

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Kudryavtseva O.Y., Vasiliev S.V., 2025

Гасанов Т.Я., Пашнин И.В., Ветрова И.Ф. Контроль и оценка рисков национального проекта «Экология» // Учет. Анализ. Аудит. 2020. Т. 7. № 6. С. 75–83. DOI: 10.26794/2408-9303-2020-7-6-75-83

Девяткин В.В. Экономические условия переработки отходов по малотоннажным технологиям и рекомендации по мерам стимулирования в этой области // Твердые бытовые отходы. 2006. № 6. С. 8–9.

Егорова Д.А. Развитие внебюджетных инструментов финансового обеспечения НП «Экология» // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. № 10. С. 4411–4422. DOI: 10.18334/epp.13.10.119252

Зелёная экономика и цели устойчивого развития для России / под ред. С.Н. Бобылева, П.А. Кирюшина, О.В. Кудрявцевой. М.: Экономический факультет МГУ, 2019.

Ким В.В., Галактионова Е.А., Антоневич К.В. Продовольственные потери и пищевые отходы на потребительском рынке // International agricultural journal. 2020. Т. 63. № 4. DOI: 10.24411/2588-0209-2020-10191

Краснощеков В.Н., Ольгаренко Д.Г. Оценка эффективности реализации национального проекта «Экология» // Природообустройство. 2019. № 2. С. 6–12. DOI: 10.34677/1997-6011/2019-2-6-12

Кудрявцева О.В., Кореневская Д.С., Кутубаева Р.Ж., Тишкова А.А., Щевьёва Л.С., Солодова М.А. Перспективы обращения с отходами в городе Москве // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2018. Т. 10. № 2. С. 64–87.

Кудрявцева О.В., Митенкова Е.Н., Солодова М.А. Циркулярная экономика как инструмент устойчивого развития России // Экономическое возрождение России. 2019. Т. 61. № 3. С. 115–126.

Пахомова Н.В., Рихтер К.К., Ветрова М.А. Переход к циркулярной экономике и замкнутым цепям поставок как фактор устойчивого развития // Вестник СПбГУ. Экономика. 2017. Т. 33. № 2. С. 244–268. DOI: 10.21638/11701/spbu05.2017.203

Перелет Р.А. Платежи за загрязнение окружающей среды. М.: ООО ЮрИнфоР-Пресс, 2010.

Пискулова Н.А. Экологический вектор развития мировой экономики. М.: Navona, 2010.

Стрижов С.А., Коданева С.И. Реализация концепции устойчивого развития в России: региональный аспект // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9. № 9–1. С. 97–110. DOI: 10.34670/AR.2019.91.9.012

Gasper D., Shah A., Tankha S. The Framing of Sustainable Consumption and Production in SDG 12 // Global Policy. 2019. Vol. 10. Is. 2. P. 83–95. DOI: 10.1111/1758-5899.12592

Jastrzębska E. Implementation of Sustainable Development Goal 12 in Cities: Best Practices // Studia Ecologiae et Bioethicae. 2022. Vol. 20. Is. 3. DOI: 10.21697/seb.2022.17

Kudryavtseva O.V., Solodova M.A. Circularity: Fostering Efficiency of Developing Economies // 20th International Multidisciplinary Scientific GeoConference SGEM 2020. Sofia: SGEM, 2020. P. 107–112. DOI: 10.5593/sgem2020/5.2/s21.013

Okayama T., Watanabe K., Yamakawa H. Sorting Analysis of Household Food Waste — Development of a Methodology Compatible with the Aims of SDG12.3 // Sustainability. 2021. Vol. 13. Is. 15. DOI: 10.3390/su13158576

References:

Bobylev S.N. (2017) Sustainable Development: Paradigm for the Future. Modern problems of development. *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnyye otnosheniya.* Vol. 61. No. 3. P. 107–113. DOI: 10.20542/0131-2227-2017-61-3-107-113

Bobylev S.N., Kiryushin P.A., Kudryavtseva O.V. (eds.) (2019) *Zelënaya ekonomika i tseli ustoychivogo razvitiya dlya Rossii*. Moscow: Ekonomicheskiy fakul'tet MGU.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Кудрявцева О.В., Васильев С.В., 2025

Bobylev S.N., Solovyeva S.V., Astapkovich M. (2022) Air Quality as a Priority Issue for the New Economy. *Mir novoy ekonomiki.* Vol. 16. No. 2. P. 76–88. DOI: 10.26794/2220-6469-2022-16-2-76-88

Devyatkin V.V. (2006) Ekonomicheskiye usloviya pererabotki otkhodov po malotonnazhnym tekhnologiyam i rekomendatsii po meram stimulirovaniya v etoy oblasti [Economic conditions of waste recycling using low-tonnage technologies and recommendations on incentive measures in this area]. *Tverdyye bytovyye otkhody*. No. 6. P. 8–9.

Egorova D.A. (2023) Developing Extra-Budgetary Financial Instruments to Support the National Ecology Project. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo.* Vol. 13. No. 10. P. 4411–4422. DOI: 10.18334/epp.13.10.119252

Gasanov T.Ya., Pashnin I.V., Vetrova I.F. (2020) Monitoring and Risk Assessment of the National Project "Ecology"*. Uchet. Analiz. Audit.* Vol. 7. No. 6. P. 75–83. DOI: 10.26794/2408-9303-2020-7-6-75-83

Gasper D., Shah A., Tankha S. (2019) The Framing of Sustainable Consumption and Production in SDG 12. *Global Policy.* Vol. 10. Is. 2. P. 83–95. DOI: 10.1111/1758-5899.12592

Jastrzębska E. (2022) Implementation of Sustainable Development Goal 12 in Cities: Best Practices. *Studia Ecologiae et Bioethicae.* Vol. 20. Is. 3. DOI: 10.21697/seb.2022.17

Kim V.V., Galaktionova E.A., Antonevich K.V. (2020) Food Losses and Food Waste in the Consumer Market of the Russian Federation. *International agricultural journal*. Vol. 63. No. 4. DOI: 10.24411/2588-0209-2020-10191

Krasnoshchekova V.N., Olgarenko D.G. (2019) Assessment of the Efficiency of Realization of the National Project "Ecology". *Prirodoobustroystvo.* No. 2. P. 6–12. DOI: 10.34677/1997-6011/2019-2-6-12

Kudryavtseva O., Korenevskaya D., Kutubaeva R., Tishkova A., Shchevyeva L., Solodova M. (2018) Perspectives of Solid Waste Management in Moscow. *Nauchnyye issledovaniya ekonomicheskogo fakul'teta. Elektronnyy zhurnal*. Vol. 10. No. 2. P. 64–87.

Kudryavtseva O.V., Mitenkova E.N., Solodova M.A. (2019) Circular Economy: Prospects for Sustainable Development in Russia. *Ekonomicheskoye vozrozhdeniye Rossii,* Vol. 61. No. 3. P. 115–126.

Kudryavtseva O.V., Solodova M.A. (2020) Circularity: Fostering Efficiency of Developing Economies. *20th International Multidisciplinary Scientific GeoConference SGEM 2020*. Sofia: SGEM. P. 107–112. DOI: 10.5593/sgem2020/5.2/s21.013

Okayama T., Watanabe K., Yamakawa H. (2021) Sorting Analysis of Household Food Waste — Development of a Methodology Compatible with the Aims of SDG12.3. *Sustainability.* Vol. 13. Is. 15. DOI: 10.3390/su13158576

Pakhomova N.V., Rikhter K.K., Vetrova M.A. (2017) Transition to Circular Economy and Closed-Loop Supply Chains as Driver of Sustainable Development. *Vestnik SPbGU. Ekonomika.* Vol. 33. No. 2. P. 244–268. DOI: 10.21638/11701/spbu05.2017.203

Perelet R.A. (2010) *Platezhi za zagryazneniye okruzhayushchey sredy* [Payments for environmental pollution]. Moscow: OOO YurInfoR-Press.

Piskulova N.A. (2010) *Ekologicheskiy vektor razvitiya mirovoy ekonomiki* [The ecological vector of global economic development]. Moscow: Navona.

Strizhov S.A., Kodaneva S.I. (2019) Implementation of the Concept of Sustainable Development in Russia: Regional Aspect. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra.* Vol. 9. No. 9–1. P. 97–110. DOI: 10.34670/AR.2019.91.9.012

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Kudryavtseva O.Y., Vasiliev S.V., 2025 BY-NC

УДК 355.433.61

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-96-108

Записка Ф.Ф. Берга «О военных действиях, возможных на севере в кампанию будущего 1856 года»: анализ международной обстановки на Балтике в 1855–1856 гг.

Сенин Александр Васильевич
Аспирант, SPIN-код РИНЦ: 5398-4467, ORCID: 0009-0007-2192-544X, la1429@yandex.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Аннотация
На заключительном этапе Крымской войны Балтийский регион в стратегических планах союзных держав рассматривался в качестве наиболее вероятного театра боевых действий. В данной статье изучается записка Ф.Ф. фон Берга «О военных действиях, возможных на севере в кампанию будущего 1856 года» — один из документов российского военного планирования, содержащих анализ комплекса факторов, влияющих на ход потенциальной кампании 1856 г. на Балтике. Цель исследования заключается в определении степени объективности оценки Ф.Ф. фон Бергом как генерал-губернатором и командующим русскими войсками в Великом княжестве Финляндском внешнеполитических угроз национальной безопасности Российской империи в 1855–1856 гг. на балтийском направлении. Для достижения цели работы выводы, содержащиеся в записке Берга, были сопоставлены с содержанием иных документов, раскрывающих стратегические планы союзников в 1855–1856 гг. Таким образом, основными методами работы стали документальный и историко-сопоставительный. По итогам изучения комплекса иных источников, характеризующих взаимодействие ключевых внешнеполитических игроков в регионе Балтийского моря в тот период, был сделан вывод о том, что Берг недостаточно точно определил расстановку сил на международной арене. Тем не менее данное обстоятельство не привело к катастрофическим последствиям для обороны северных рубежей России во многом благодаря мерам, принятым Бергом для их укрепления и по достоинству оцененным противником.

Ключевые слова
Ф.Ф. фон Берг, Крымская война, Балтийское море, Великое княжество Финляндское, Швеция, Великобритания, Франция.

Для цитирования
Сенин А.В. Записка Ф.Ф. фон Берга «О военных действиях, возможных на севере в кампанию будущего 1856 года»: анализ международной обстановки на Балтике в 1855–1856 гг. // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 109. С. 96–108. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-96-108

F.F. von Berg's Note "On Military Actions Possible in the North in the Future Campaign of 1856": Analysis of the International Situation in the Baltic in 1855–1856

Alexandr V. Senin
Postgraduate student, ORCID: 0009-0007-2192-544X, la1429@yandex.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Abstract
At the final stage of the Crimean War, the Baltic region was considered the most probable theater of military operations in the strategic plans of the allied powers. This article examines F.F. von Berg's note "On Possible Military Actions in the North in the Future Campaign of 1856" — one of the Russian military planning documents containing an analysis of a set of factors influencing the course of a potential 1856 campaign in the Baltic. The aim of the study is to determine the degree of objectivity of F.F. von Berg's assessment of the foreign policy threats to the national security of the Russian Empire in the Baltic direction in 1855–1856. To achieve the aim of the work, the conclusions contained in Berg's note were compared with the contents of other documents revealing the strategic plans of the allies in 1855–1856. Thus, the course of the work allows us to consider the documentary and historical-comparative methods the main ones used in this study. Based on the results of analyzing a set of other sources characterizing the interaction of key foreign policy players in the Baltic Sea region during that period, it was concluded that Berg did not determine accurately enough the balance of powers in the international arena. Nevertheless, this circumstance did not lead to catastrophic consequences for the defense of Russia's northern borders, largely due to the measures taken by Berg and duly appreciated by the enemy.

Keywords
F.F. von Berg, Crimean War, Baltic Sea, Grand Duchy of Finland, Sweden, Great Britain, France.

For citation
Senin A.V. (2025) F.F. von Berg's Note "On Military Actions Possible in the North in the Future Campaign of 1856": Analysis of the International Situation in the Baltic in 1855–1856. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 109. P. 96–108. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-96-108

Дата поступления/Received: 13.01.2025

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Сенин А.В., 2025 CC BY-NC

Введение

К настоящему моменту военные действия на Балтике в ходе Крымской войны, равно как и параллельно складывающаяся ситуация на международной арене в данном регионе, остаются одними из наиболее малоизученных страниц этого вооруженного конфликта [Rath 2011, 15]. В связи с этим в зарубежной историографии даже возник термин «крымоцентризм», являющийся, по мнению английских историков Б. Гринхилла и А. Гиффард, «отличительной чертой практически всех исторических трудов», посвященных той войне [Greenhill, Giffard 1988, 11]. Однако в стратегии союзников скандинавскому направлению уделялось не меньше внимания, чем черноморскому фронту. В частности, за несколько месяцев до начала Крымского конфликта лорд Кларендон, министр иностранных дел Великобритании, заявлял о том, что «в случае войны между Великобританией и Россией Балтика должна стать театром активных военных действий» [Ibid., 113]. Более того, по его же мнению, «один удар по России на Балтийском море стоит двух на Черном» [Ibid.].

К концу 1855 г. намерение союзников сделать северное направление основным в случае продолжения войны приобретает максимально четкие очертания. Премьер-министр Великобритании лорд Пальмерстон в частном письме министру иностранных дел Великобритании Кларендону от 8 ноября 1855 г. пишет по этому поводу следующее: «Общая схема ясна. Мы должны отправить флот и войска на Балтику» [Akten zur Geschichte des Krimkriegs 1988, 297].

Ход потенциальной кампании в значительной степени определялся взаимодействием между ключевыми внешнеполитическими игроками в регионе — Объединенными королевствами Швеции и Норвегии, Россией, союзными державами. На него влияли и процессы, происходящие в других регионах мира, прежде всего в Западной Атлантике.

Одним из документов, содержащих подробный анализ ситуации, сложившейся на балтийском фронте на завершающем этапе Крымской войны, является записка «О военных действиях, возможных на севере в кампанию будущего 1856 года»[1], составленная генерал-губернатором и командующим русскими войсками в Великом княжестве Финляндском генералом Ф.Ф. фон Бергом. Данный документ, направленный Бергом в Военное министерство, содержит анализ различных факторов, способных повлиять на ход потенциальных военных действий, и предложения, принятие которых необходимо для обороны побережья на наиболее вероятных направлениях удара противника.

Обзор литературы

Переломный момент 1855–1856 гг. рассматривался как в отечественной, так и зарубежной историографии, посвященной Крымской войне. Из дореволюционных трудов наиболее подробно международная обстановка на Балтике в этот период анализируется в работе М.М. Бородкина [Бородкин 1903]. Автор рассматривает эволюцию позиции Швеции и ее взаимодействие с союзными державами по вопросу возможного нарушения ею нейтралитета. Тем не менее представляется, что автором не был в достаточной степени освещен вопрос реакции российских властей на поведение шведской стороны, а также оценки Петербургом угроз, связанных с возможным вступлением Швеции в войну.

Из работ, написанных в советский период, необходимо отметить труд Е.В. Тарле «Крымская война». Особую ценность имеют содержащиеся в работе расчеты необходимого для обороны балтийского побережья количества войск [Тарле 1959, 421]. Однако представляется, что вывод автора относительно того, что Ноябрьский договор, о котором пойдет речь ниже, «не имел никакого реального значения» [Там же, 428], не совсем точен с учетом документов, анализируемых в данной статье.

[1] Российский государственный военно-исторический архив (РГВИА). Ф. 38. Оп. 4. Ед. хр. 1419 «Об общем распределении войск на 1856 г.». Л. 60–116.

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Senin A.V., 2025 CC BY-NC

Одним из недавних трудов, затрагивающих тему возможного продолжения войны на Балтике в 1856 г., является монография О.Р. Айрапетова. В контексте настоящего исследования представляет интерес рассмотрение автором взаимоотношений между Великобританией и Францией в заключительный период Крымской войны [Айрапетов 2018, 32].

Из зарубежной историографии одной из наиболее заметных работ является монография Б. Еарпа [Earp 1857]. Особая ценность данной работы, опубликованной практически сразу по окончании Крымской войны, заключается в том, что ее автор не только исследовал личные бумаги Ч. Непира, но также руководствовался личными комментариями адмирала при написании своего труда. В контексте настоящего исследования значение работы заключается в том, что она содержит характеристику внешнеполитической позиции Швеции и Дании с точки зрения современника изучаемых событий и представителя Великобритании как одного из государств — противников России в Крымской войне. О значении этой монографии свидетельствует и тот факт, что она достаточно рано была переведена на русский язык и опубликована в официальном печатном органе военно-морского ведомства — «Морском сборнике» — в 1910 г. [Еарп 1910].

Среди других зарубежных исследований необходимо отметить труды Э. Ламберта [Lambert 1990] и Э. Раса [Rath 2011]. Авторы подробно рассматривают различные аспекты потенциальной кампании 1856 г. Но записка Ф.Ф. Берга, анализируемая в данной статье и ярко демонстрирующая оценку русским командованием военно-политических угроз на балтийских рубежах империи, в них не упоминается. При этом необходимо отметить, что ее содержание затрагивалось в современной отечественной историографии. Например, А.А. Кривопалов рассматривает ее в кандидатской диссертации применительно к проблемам русского военного планирования начала II пол. XIX столетия[2]. Однако в силу тематики диссертационного исследования внешнеполитические аспекты рассуждений Берга остаются за пределами фокуса внимания автора. Другой современный историк, Е.В. Егоров, кратко излагает тезисы Берга относительно сложившейся к концу 1855 г. международной ситуации в регионе Балтийского моря и приходит к выводу о том, что вывод Берга относительно вероятного участия скандинавских держав в войне соответствует реальному положению дел[3]. Однако представляется, что детальное изучение факторов, в действительности влиявших на принятие Стокгольмом и Копенгагеном решения о нарушении нейтралитета и до настоящего момента подробно не изученных, может привести к более точной характеристике тезисов Берга.

Цель, источниковая база и методология исследования

Цель настоящего исследования заключается в оценке степени объективности восприятия генерал-губернатором как главным представителем российской администрации в Великом княжестве Финляндском ключевых внешнеполитических рисков, обуславливающих меры по противодействию агрессии союзников на направлении, вышедшем на первый план в стратегических замыслах противника к концу войны.

Для достижения цели исследования были изучены: зарубежная пресса, хранящаяся в личном фонде Ф.Ф. Берга в Государственном архиве Российской Федерации (ГАРФ) и в определенной степени демонстрирующая намерения союзников в предстоящей кампании; частная переписка ряда ключевых политических фигур стран-союзниц; проект секретного соглашения между Швецией, Великобританией, Францией и Австрией, составленный шведским королем Оскаром I в качестве дополнения к Ноябрьскому договору 1855 г.

[2] Кривопалов А.А. Фельдмаршал И.Ф. Паскевич и русская стратегия в 1848–1856 гг.: дисс... канд. ист. наук. М., 2003. С. 198–199.
[3] Егоров Е.В. Россия встречает скандинавизм: имперские представления, каналы коммуникации и практики управления (1843–1864): дис... канд. ист. наук. СПб, Турин, 2023. С. 313.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Сенин А.В., 2025 CC BY-NC

В основе данного исследования лежат два основных метода: документальный, поскольку настоящее исследование представляет собой фактически комментарий к записке Берга, и историко-сравнительный, заключающийся в сопоставлении гипотез финляндского генерал-губернатора, изложенных в его докладе, и раскрытых в вышеперечисленных источниках замыслов политического руководства государств, влиявших на возможность проведения военной кампании на Балтике в 1856 г.

Служба Ф.Ф. фон Берга на Балтике до начала Крымской войны

Для характеристики исторического контекста, обусловившего появление записки, необходимо кратко рассмотреть предшествующую деятельность Берга в данном регионе. Ф.Ф. фон Берг был утвержден в должности финляндского генерал-губернатора 24 февраля 1855 г. К тому моменту он уже успел побывать на нескольких постах, стратегически важных для хода Крымской кампании. В ноябре 1854 г. он был назначен председателем Комитета об издании инструкций комендантам крепостей[4], занимавшегося вопросами обороны ключевых фортификационных сооружений на балтийском побережье (прежде всего определением количества продовольствия и необходимой численности гарнизонов). Кроме того, в феврале 1854 г. Берг был назначен генерал-губернатором Ревеля и командующим войсками в Эстляндии[5].

В 1855 г. он активно занимался укреплением потенциальных точек нападения англо-французской эскадры, а именно Улеаборга, Вазы, Або, Гельсингфорса с крепостью Свеаборгом, Фридрихсгама и Тавастгуса. Центральным событием Балтийской кампании союзников 1855 г. стала бомбардировка Свеаборга. Повреждения, нанесенные городу, были относительно незначительны. Как сообщал Ф. Берг военному губернатору Ревеля П.Х Граббе, в крепости «много пожаров, но верки крепости, батареи и артиллерия хорошо устояли»[6].

Таким образом, действия Берга по обороне балтийского побережья Российской империи в 1854–1855 г. были достаточно эффективны. Как отмечалось выше, Балтика занимала в стратегических замыслах союзников все большее место, а потому вероятность очередного нападения на Великое княжество Финляндское была крайне высока.

Основные факторы международной напряженности на Балтике в 1855–1856 гг.

На основании полученного в предшествующие годы опыта противодействия агрессии союзников Берг высказывает свои соображения по обороне балтийского побережья России в 1856 г. в рассматриваемой в настоящем исследовании записке «О военных действиях, возможных на севере в кампанию будущего 1856 года».

Несмотря на то, что большая часть документа посвящена анализу мер военного характера, направленных на воспрепятствование нападению союзников на территорию Российской Империи, значительное место занимает анализ иных факторов, влияющих на ход будущей кампании. Особое внимание уделено внешнеполитическим угрозам национальной безопасности России на Балтике. Они затронуты прежде всего в двух частях записки, озаглавленных Бергом «Вероятность присоединения к союзу морских держав Швеции и Дании» и «Политические причины, почему неприятелю более выгодно действовать десантною армиею в Финляндии, нежели на другом пункте Балтийского прибрежья».

По мнению Берга, присоединение Дании и Швеции с Норвегией к союзникам зависит в первую очередь от следующих факторов:

[4] ГАРФ. Ф. 547. Оп 1. Ед.хр. 1. «Послужные списки Берга Ф.Ф. Л. 43.
[5] Там же.
[6] Из дневника и записной книжки графа П.Х. Граббе (ноябрь 1854 г. – декабрь 1855 г.) // Русский архив. 1889. № 6. С. 627.

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Senin A.V., 2025 CC BY-NC

1) «нарождающегося несогласия Северо-Американских штатов с Даниею, которое вынуждает сию последнюю искать покровительства морских держав;
2) опасения сего государства за свои Вест-Индии колонии, в случае разрыва с Америкою…
3) ежедневно увеличивающейся в Швеции революционной пропаганды, стремящейся явно и скрытно, к разрыву с Россиею, в надежде завоеванием Финляндии осуществить мечтательный план создания союзной Скандинавской державы»[7].

Возможность вступления в войну Дании

Затронутые Бергом в первом пункте противоречия между Данией и США в Балтийском регионе были связаны с вопросом об отмене пошлин, взимаемых с торговых судов при прохождении через пролив Эресунн (Зунд), соединяющий Северное и Балтийское моря. С XV века они являлись значимым источником дохода для датского бюджета и инструментом влияния Дании на других внешнеполитических игроков. Вопрос об отмене этих пошлин неоднократно поднимается в XIX столетии. Стремясь снизить зависимость от Дании во внешнеторговой сфере, Швеция в 1832 г. открывает Гёта-канал, обеспечивший проход между Балтийским и Северным морями в обход Зунда. В контексте изменившейся ситуации в 1842 г. Дании приходится снизить пошлины на многие товары, хотя были оставлены маячные и прочие сборы, уплата которых значительно тормозила проход судов.

В 1848 г. США отказываются платить Зундские пошлины, а также в связи с этим продлевать истекающий в 1856 г. торговый договор с Данией. Но до начала Крымской войны Дании удается оттягивать вопрос об отмене пошлин во многом благодаря поддержке России — ключевого союзника Копенгагена на Балтике. При этом во втором пункте Берг увязывает проблему Зунда с конфликтом в другом регионе — в районе Виргинских островов Карибского моря, то есть в так называемой Датской Вест-Индии. На ее стратегически выгодное положение обращают внимание США, рассматривающие Карибский бассейн в качестве сферы своего влияния. Особое значение географического расположения датской колонии проявится уже в ходе Гражданской войны в США: порты Виргинских островов активно используются как северянами, так и южанами. Важность островов обуславливается также возможностью обработки крупных плантаций сахарного тростника, экспорт которого является значительной статьей дохода Копенгагена.

Берг продолжает свои рассуждения следующим образом: «Но если по обстоятельствам Дания принуждена будет вступить в союз Западных держав <…>, если Англия этою дорогою ценою продаст ей свое покровительство и защиту на морях против притязаний Америки, то будет ли Швеция в состоянии удержаться в нейтралитете? На это ответ может быть только отрицательный»[8].

Для оценки справедливости данного предположения Берга представляется необходимым ответить на вопрос, насколько критичной для Дании была потеря Виргинских островов в тот момент. Разведение сахарного тростника было крайне выгодным в условиях применения рабского труда. Но в 1848 г. революционная волна, захлестнувшая Европу, докатывается до Виргинских островов, вызывая очередные волнения среди рабов. В связи с этим генерал-губернатор вынужден пойти на уступки и отменить рабство, что делает экспорт сахара из Датской Вест-Индии гораздо менее прибыльным бизнесом, чем это было ранее. Поэтому содержание колоний становится для Дании все более обременительным: королевство попытается избавиться от них в 1864 г., предложив их победившей в датско-прусской войне Пруссии в обмен на отказ от претензий на Шлезвиг и Гольштейн. Более того, после провала этого предложения в 1867 г. практически была согласована сделка по продаже Виргинских островов США (в итоге она состоится значительно позже —

[7] РГВИА. Ф. 38. Оп. 4. Ед. хр. 1419 «Об общем распределении войск на 1856 г.». Л. 64.
[8] РГВИА. Ф. 38. Оп. 4. Ед. хр. 1419 «Об общем распределении войск на 1856 г.». Л. 65.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Сенин А.В., 2025 BY-NC

в 1917 г.). Таким образом, гораздо более существенными для Дании в середине XIX столетия были вопросы европейской политики, а именно проблема суверенитета над герцогствами Шлезвиг и Гольштейн. В данном контексте для Дании была принципиально важна поддержка России, которая, в свою очередь, была заинтересована в Дании как государстве, контролировавшем стратегически важный для русского Балтийского флота проход из западного района Балтики в Северное море. Перед Крымской войной Дания использовала этот фактор в 1848 г., когда Пруссия двинула войска на помощь восставшего населения герцогств Шлезвиг и Гольштейн, где традиционно были сильны прогерманские настроения. Дания обращается за помощью в урегулировании конфликта к России, дипломатическое вмешательство которой приводит к выводу прусских войск с датской территории и подписанию Лондонского протокола 1852 г., закреплявшего суверенитет Дании над герцогствами. Таким образом, вероятность выступления Дании против своего ключевого союзника в регионе была не слишком высока. Этому способствовал и негативный образ Великобритании в общественном мнении (прежде всего повлияли бомбардировки английским флотом Копенгагена в 1807 г.), сложившийся после неудачной для Дании англо-датской войны 1807–1814 гг.

Представляется, что точное восприятие позиции Дании союзниками содержится в уже упоминавшемся труде Б. Еарпа. Автор данной работы пишет: «Что же касается Дании, то следовало опасаться, что она открыто перейдет на сторону России, если только русская эскадра станет на якорь в Копенгагене раньше нашей. <…> Швеция объявила все порты свои закрытыми для воюющих; Дания же закрыла только порт на Борнгольме, которым и без того никому бы не пришло в голову воспользоваться. Поэтому ничто не мешало русскому флоту, как только вскроется лед, перейти и стать на якорь в Копенгагене, в полной безопасности от всяких нападений, тогда как русская дипломатия старалась бы склонить Данию на заключение союзного договора» [Еарп 1910, 63]. В этой связи представляется ценной и точка зрения британского посла в Копенгагене Г. Бьюкенена по поводу общественного мнения Дании по отношению к союзникам и России. Он сообщал, что «сочувствие высших классов Дании почти всецело на стороне России; простой народ помнит события 1801 и 1807 гг., и его неприязнь к англичанам под влиянием агитации может легко перейти в открытую вражду. На стороне Англии был только промышленный класс, опасавшийся русского владычества, интересы которого были тесно связаны с нашими» [Цит. по: Еарп 1910, 63].

С учетом вышеизложенных обстоятельств вероятность вступления Дании в конфликт на стороне союзников была достаточно низкой. Таким образом, в данном случае оценка Бергом сложившейся внешнеполитической ситуации представляется не совсем точной.

Возможность вступления в войну Швеции

Значительно более уязвимым был нейтралитет Швеции, вопрос о нарушении которого поднимается Бергом в обозначенном выше третьем пункте. Прежде всего при ближайшем рассмотрении он носил недружественный по отношению к России характер. Королевство оставило свои порты открытыми для военных судов обеих воюющих сторон, однако фактически это положение было более выгодно союзникам, поскольку, как пишет Бородкин, «означенным правом в состоянии будут воспользоваться только наши противники, так как мы, в силу худшего состояния нашего флота, обречены были на оборону. Противники получали таким образом в открытых шведских гаванях большое удобство. Императорский кабинет дружелюбно, но серьезно поставил это на вид Стокгольмскому двору. Шведский король не уступил и только повторил свое обещание честно соблюсти нейтралитет» [Бородкин 1903, 96].

Кроме того, принципиально различной была заинтересованность союзников в использовании военного потенциала двух скандинавских держав. Датский флот был практически уничтожен

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Senin A.V., 2025 CC BY-NC

англичанами в 1801 и 1807 гг., и его возрождение начинается лишь в 1841 г., когда в Великобритании было приобретено два современных колесных парохода. Однако к концу 1840-х датский флот так и не смог полностью восстановить свой военный потенциал, что продемонстрировали крайне неудачные действия датского ВМФ во время конфликта с Германским союзом в 1848–1850-х гг. Таким образом, на момент начала Крымской войны боеспособность датского флота была достаточно низкой, а потому он не рассматривался союзниками в качестве серьезной военной силы.

Напротив, шведские военные и военно-морские силы (прежде всего необходимые в условиях шхер канонерские лодки с небольшой осадкой) вызывали у союзных держав значительный интерес на протяжении всей войны. Например, в мае 1854 г. военно-морской министр Джеймс Грэм сообщает в письме адмиралу Ч. Непиру следующее: «Многое зависит от окончательного решения Швеции. Если она присоединится к вам со своими канонерскими лодками и армией, Вы сможете атаковать не только Бомарзунд, но и Свеаборг» [Earp 1857, 127]. Кроме того, британское командование испытывало острую нужду в опытных лоцманах, хорошо ориентирующихся в балтийских шхерах. По сведениям Times, к моменту выхода эскадры под командованием Ч. Непира из Портсмута в его распоряжении было всего восемь лоцманов, причем они «знали о Балтике не больше, чем если бы они никогда ее не видели»[9]. Планы же использования шведских армии и флота в конце 1855 г. Times представляет читателям следующим образом: «Очень широко распространяется и обсуждается план операции, в котором говорится, что Швеция должна предоставить армию в 60000 человек, помимо своего флота и 200 канонерских лодок, которые, однако, должны будут проводить операции в Финляндии под своим собственным командованием и совершенно независимо от союзных войск»[10].

Таким образом, военный потенциал Швеции мог бы значительно укрепить союзников, что делало крайне актуальным вопрос о вероятности нарушения Стокгольмом нейтралитета в конце 1855 – начале 1856 гг. Как было отмечено выше, Берг связывает потенциальное вступление Швеции в войну с идеями скандинавизма, укрепившего позиции в Дании и Швеции в 1840 – 50-х гг. Основная цель этого движения заключалась в расширении связей двух скандинавских держав изначально в культурной и академической сферах, а позднее — в области дипломатии и обороны. Изначально скандинавизм возникает в Дании в качестве противовеса идеям пангерманизма, угрожавшего Дании отторжением от нее герцогств Шлезвиг и Гольштейн. Распространение скандинавистских идей в Швеции приводит к тому, что его представители рассматривают Финляндию в качестве «потерявшегося члена скандинавской семьи» [Kuldkepp 2021, 6]. Данное обстоятельство придает скандинавизму антироссийский характер. Поскольку ряд представителей националистического фенноманского движения, эмигрировавших из Великого княжества Финляндского в Швецию, были идейно близки к скандинавистам (например, А.И. Арвидссон), Берг говорит об опасности их «революционной пропаганды». Однако представляется, что не стоит преувеличивать популярность скандинавистских идей в шведском обществе. Например, Я.А. Дашков, чрезвычайный посланник России в Стокгольме, в письме А.М. Горчакову сообщает о том, что идеи Скандинавского союза не находят широкой поддержки среди образованных слоев населения[11]. Определенную популярность брошюры одного из идеологов скандинавизма Э. фон Квантена имели в Финляндии, однако «особого влияния они не произвели: только в молодежи они поддержали политические мечтания о новом будущем их родины» [Бородкин 1903, 178]. Действительно, как свидетельствуют отчеты Третьего отделения, антироссийские настроения панскандинавистского толка имели место в молодежной и университетской среде[12], однако в целом население Финляндии было настроено лояльно к России [Клинге 2005, 192].

[9] ГАРФ. Ф. 547. Оп. 1. Ед. хр. 38 «Вырезки из французских, немецких, шведских и англ. газет с замечаниями Кудрявского Х.». Л. 149.
[10] Там же. Л. 177.
[11] Архив внешней политики Российской империи (АВПРИ). Ф. 133. Оп. 469. Ед. хр. 213. Л. 230.
[12] ГАРФ. Ф. 109 (1 эксп. 1855). Оп. 30. Ед. хр. 346 «О неблагоприятном духе некоторых жителей Финляндии». Л. 9–12.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Сенин А.В., 2025 CC BY-NC

Значительно большую роль в антироссийском пропагандистском дискурсе играл вопрос о делимитации российско-норвежской границы, оставшийся за пределами внимания Берга, но активно обсуждавшийся как в зарубежной прессе, так и в частной переписке представителей высших эшелонов власти стран-союзниц. Несмотря на то, что в рамках шведско-норвежской унии Стокгольм и Христиания формально проводили общую внешнеполитическую линию, фактически Норвегия обладала значительной самостоятельностью в этой сфере. Земли, лежавшие к югу от Варангер-фьорда, имели большую хозяйственную ценность для скольтов (саамов), живших как на территории Норвегии, так и Архангельской губернии Российской Империи. Проект делимитации границы, подготовленный норвежско-российской пограничной комиссией под руководством В. Галямина и Й. Спорка, был крайне выгоден норвежской стороне. Несмотря на то, что Николай I изначально не был согласен на проект делимитации границ [Nielsen 2012, 42], подготовленный при его брате, в 1826 г. договор все же был подписан по причине твердого желания нового императора следовать во взаимоотношениях со Швецией принципам добрососедства, сложившимся при Александре. Историк М.М. Бородкин пишет по поводу договора, что норвежской стороне «достались три незамерзающих залива с глубокими гаванями, 400 верст морского берега, считая изгибы заливов, и наш тресковый промысел, не говоря уже о звериных и лесных угодьях, которые самими норвежцами назывались “общими погостами” и во всяком случае признавались спорными. Кроме того, Россия лишалась ста душ православных лопарей, морской и горной территории, которая, по писцовым книгам и жалованным царским грамотам, составляла вотчину Печенгского монастыря. И все это отошло в возмездие «за пустую ссору норвежских лопарей с русскими из-за оленей» [Бородкин 1903, 104].

Уступка Объединенным королевствам Швеции и Норвегии привела к результату, обратному задуманному: норвежцы восприняли неожиданное решение русского императора в качестве предпосылки русской экспансии на севере, связывая ее с вероятным желанием русской стороны в будущем пересмотреть условия невыгодного для нее договора [Зайков, Зарецкая 2024, 210].

Обострение русско-норвежских отношений происходит в 1840-е гг.: сильнейший голод вынудил финских саамов перейти к освоению рыбных промыслов, относившихся к Норвегии. Эта проблема вынуждает российское правительство вспомнить об инициативе графа Сухтелена, который, будучи русским посланником в Стокгольме в 1826 г., предлагал в тот момент обменять так называемый финский выступ — участок территории Великого княжества Финляндского, сильно вдававшийся на норвежскую территорию, — на часть земель в районе Варангер-фьорда, что позволяло Финляндии получить доступ к необходимым рыбным промыслам Арктики. Однако подобное предложение в конце 1840-х гг. не встречает понимания у норвежской стороны, хотя норвежские саамы крайне нуждаются в пастбищах на севере Финляндии для выпаса северных оленей. Норвегия закрывает доступ к Варангер-фьорду для финских лопарей, и в качестве ответной меры русское правительство вынуждено в 1852 г. закрыть границу для норвежских саамов, а в 1853 г. установить санкции за выпас ими оленей на территории Великого княжества Финляндского. Этот пограничный конфликт тут же становится не только катализатором антироссийских настроений в Норвегии, но и инструментом враждебной по отношению к России пропаганды в странах-союзницах, что особенно заметно на примере публикаций Times. Популярность этого крупнейшего английского периодического издания и его влияние на общественные настроения не только в Великобритании, но и в других странах Европы, пресса которых регулярно цитировала Times, трудно переоценить. Тираж этой газеты вырос с 16 тыс. экземпляров в день в 1840 г. до 61 тыс. в 1855 г., при том что у главных конкурентов крупнейшего медиаресурса Великобритании той эпохи этот показатель составлял от 3 до 6 тыс. [Rath 2011, 72]. Замыслы России на севере во время Крымской кампании Times преподносит читателям в следующем виде: «У России нет порта, из которого она могла бы сразу

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Senin A.V., 2025 CC BY-NC

выйти в океан, кроме Архангельска, но продвижение на запад через самую северную часть Норвегии дало бы ей прекрасные гавани, открытые большую часть года, и сразу поставило бы ее в положение атлантической державы. <…> Тот факт, что привычки кочевых племен[13] на пустошах крайнего Севера стали предлогом для вмешательства со стороны российского монарха, является достаточным доказательством того, что религиозное рвение, разжигающее пламя на Юге, было политикой, а не принципом. Это почти карикатура <….>: пересечение границы Финляндии норвежцами стало поводом для военных приготовлений против всего королевства короля Оскара»[14].

При этом в частной переписке политиков стран-союзниц значение напряженности вокруг Варангер-фьорда оценивалось несколько иначе. 25 сентября 1855 г. Пальмерстон в письме Кларендону раскрывает свое видение роли приграничного конфликта: «Швеция, если бы ей предоставили свободу действовать по своему усмотрению, могла бы иметь стимулы, которые могли бы заставить ее согласиться на то, что хочет Россия. Предположим, например, что Россия предложила бы обмен Аландов и Бомарсунда на фьорд на севере Норвегии — шведское правительство, если предоставить ему свободу, может прийти к выводу, что сделка хороша для Швеции, однако для нас она будет очень дурна» [Akten zur Geschichte des Krimkriegs 1988, 141].

Причину опасений Великобритании в отношении Варангер-фьорда раскрывает английский посол во Франции в 1852–1867 гг. Г. Уэлсли в частном письме Кларендону от 25 сентября 1855 года. Он пишет о том, что сообщил французскому императору о наличии у России «продуманного плана получить во владение часть норвежской территории, где море всегда было свободно ото льдов в самую ненастную зиму, и там, где могла быть легко построена одна из тех гигантских военных баз, в создании которых так хороша была Россия», а также о том, что это «будет представлять собой постоянную угрозу для побережья Франции и Англии» [Ibid., 136].

Фактически же, как было показано выше, Россия руководствовалась совершенно иными мотивами при проведении переговоров с Объединенными королевствами Швеции и Норвегии по поводу Варангер-фьорда. Однако Великобритании было важно достичь главной цели — заключить договор со Швецией, задача которого была сформулирована Пальмерстоном в его процитированном выше письме: «Предлагаемый нами договор станет частью протяженного барьера, призванного ограничить будущее расширение России, даже если события войны не позволят нам отодвинуть крайние точки российской периферии за пределы ее нынешних границ» [Ibid., 141].

Использование мнимой угрозы, связанной с Варангер-фьордом, оказалось эффективным инструментом давления на шведскую сторону. В итоге 21 ноября 1855 г. Швеция, Англия и Франция заключили договор, по которому Швеция обязывалась не уступать России какой бы то ни было территории, в том числе и в порядке обмена, а также не предоставлять российской стороне прав на пастбища или рыбную ловлю. Союзные же державы обязались выделить Швеции для защиты от потенциальных русских притязаний стотысячную армию в случае необходимости [Бородкин 1903, 99–100].

Таким образом, Берг, переоценив значение успехов «революционной пропаганды», на протяжении всей записки совершенно обходит вниманием проблему Варангер-фьорда, которая имела огромное значение для оказания союзниками выгодного для себя воздействия на правящие круги Швеции и Норвегии.

Следующим фактором, который определял развитие внешнеполитических событий в Балтийском регионе, являлась, по мнению Берга, личная позиция короля Швеции и Норвегии Оскара I: «Действия морских держав на Севере неминуемо должны клониться к тому, чтобы

[13] Имеются в виду саамы, упоминавшиеся выше.
[14] ГАРФ. Ф. 547. Оп. 1. Ед. хр. 38 «Вырезки из французских, немецких, шведских и англ. газет с замечаниями Кудрявского Х.». Л. 66.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Сенин А.В., 2025 CC BY-NC

расположением общественного и народного мнения в пользу войны преоборотъ единственное сопротивление, которое они встречали в Швеции, — личное убеждение благонамеренного короля»[15].

Действительно, как отмечается в шведской историографии, несмотря на то, что в Швеции были сильны позиции Риксдага, на практике внешнеполитическая стратегия в значительной степени формировалась самим королем [Stein 2010, 10]. Лояльность Швеции по отношению к России на международной арене с 1812 г. и до начала Крымской войны (так называемая «политика 1812 г.») во многом сохранялась благодаря позиции Карла XIV Юхана, имевшего теплые личные отношения с Александром I и видевшего в России гаранта благополучия Швеции, особенно после присоединения к ней при российской поддержке Норвегии по Кильскому договору 1814 г.

Однако «политика 1812 г.» шла вразрез с настроениями, царившими внутри шведского общества: к моменту Крымской кампании в Швеции была жива память о русско-шведской войне 1808–1809 гг. При этом значительные симпатии вызывала Великобритания как главный противовес России на международной арене. В данном контексте характерно высказывание главы военно-морского флота Швеции в 1849–1854 гг. Бальцара фон Платена: «Для Скандинавии я признаю только одного естественного союзника — Великобританию, и одного естественного противника — Россию» [Ibid., 24].

Необходимо отметить также, что ориентация на Великобританию наиболее ярко проявлялась во внешней торговле. Об этом свидетельствует, в частности, «Отчет о торговле, банковском деле, фабриках и производствах в Швеции в 1855 г.», составленный сотрудниками Генерального консульства России в Швеции. В подобных ежегодных отчетах значительное место уделялось анализу внешнеторговой статистики, собираемой администрацией Стокгольмского порта. Согласно ей, в 1855 г. из Великобритании было импортировано товаров на 2 321 551 рикталер (при этом объем шведского экспорта на Британские острова составил 1 888 790 рикталеров). Аналогичные показатели для России (включая Финляндию) составили 910 011 рикталеров и 665 624 рикталера соответственно[16] (то есть меньше в 2,6 и 2,8 раза). Таким образом, во внешнеторговой сфере Великобритания была для Швеции гораздо более важным партнером, чем Россия.

Все вышеперечисленные факторы были приняты во внимание сыном Карла XIV — Оскаром I, взошедшим на престол в 1844 г. и не разделявшим в полной мере принципы «политики 1812 г.» своего отца. В частности, об этом свидетельствует хранящийся в архиве шведской королевской семьи и опубликованный в цитировавшейся выше работе Г. Штайна секретный проект договора, собственноручно составленного королем [Stein 2010, 86] в качестве дополнения к рассмотренному выше Ноябрьскому договору, но так и не обсужденного с союзниками. Как резонно пишет сам Штайн, «зачем составлять наступательный договор, который, по-видимому, никогда не был представлен предполагаемым союзникам, если целью не было начать войну?» [Ibid., 93]

Проект документа состоит из восьми статей. В первой из них среди договаривающихся сторон названы не только император Франции, королева Великобритании и король Объединенных королевств Швеции и Норвегии, но и император Австрии, присоединение которого к стану стран-союзниц было условием Стокгольма для выступления против России. Договаривающиеся стороны, «признавая важность, которую ослабление власти России в Балтийском море и восстановление, насколько позволят обстоятельства, политического равновесия на Севере, скомпрометированного усилением России, будет означать для всей Европы, обещают друг другу тесный союз» [Ibid., 110].

Для достижения этого результата в ст. II участники договора «обязуются предоставить следующей весной для достижения вышеуказанной цели солдат и достаточные военно-морские

[15] РГВИА. Ф. 38. Оп. 4. Ед. хр. 1419 «Об общем распределении войск на 1856 г.». Л. 81.
[16] Архив внешней политики Российской Империи (АВПРИ). Ф. 193 «Российская миссия в Стокгольме, 1856. Оп. 817. Ед. хр. 93 «Compte rendu sur le commerce, la Banque, les fabriques, et les manufactures en Suede». Л. 6–9, 31–36.

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Senin A.V., 2025 CC BY-NC

силы[17] для господства на Балтийском море, осуществления перевозок войск и поддержания необходимых коммуникаций» [Ibid.]. В ст. III Великобритания и Франция «обязуются дополнительно выплачивать Его Величеству королю Швеции и Норвегии в качестве субсидий[18] на время войны каждый месяц и покрывать расходы на подготовку к кампании» [Ibid.]. В ст. IV уточняется, что после согласования плана кампании «непосредственное командование сухопутными и морскими силами каждой страны останется в руках генералов и адмиралов, назначенных для этой цели их соответствующими правительствами» [Ibid., 111]. Ст. V содержит запрет на заключение сепаратного мира любой из сторон с Россией. Остальные статьи договора демонстрируют желание короля вовлечь в конфликт с Россией Данию.

Несмотря на то, что, как говорилось выше, вероятность вступления Дании в войну на стороне союзников была не очень высока, король не оставляет надежд вовлечь в конфликт своего скандинавского соседа: по шведскому проекту, Дания должна была предоставить в распоряжение союзного командования войска и флот в обмен на обещание других договаривающихся сторон гарантировать территориальную целостность Дании и сохранить право взимать Зундские пошлины [Ibid.]. Кроме того, необходимо отметить, что, кроме самого текста проекта договора, существует и нарисованный королем план военной кампании [Ibid., 113]. В силу всех вышеперечисленных обстоятельств агрессивные намерения Швеции и лично Оскара I не оставляют сомнений.

В заключительной части записки Берг делает выводы относительно наиболее вероятных мест нанесения противником удара по балтийскому побережью и военных мер, принятие которых необходимо для укрепления российских позиций. Итоговый тезис записки, имеющий отношение к анализу внешнеполитических угроз, сформулирован следующим образом: «Финляндия представляет для сего как в военном, так и в политическом отношении более выгод, нежели Остзейская губерния; преимущественно же потому, что высадка союзников в этом краю вовлекает в войну против России, вероятно, Швецию и Данию»[19].

Заключение

Необходимо отметить, что перед войной Берг непосредственно занимался вопросами разведки, что было обусловлено его должностью генерал-квартирмейстера Главного штаба (с октября 1843 г. по февраль 1855 г.)[20]. Основными каналами получения разведывательной информации в тот период были следующие источники: иностранная периодика, доклады военных корреспондентов, сообщения из русских дипломатических миссий, а также донесения тайной агентуры[21]. В силу занимаемой Бергом незадолго до момента составления записки должности можно предположить, что во многом анализ именно этих источников разведывательных данных лежал в основе выводов финляндского генерал-губернатора. В настоящий момент исследователям доступны и другие документы, которые с большой вероятностью не были известны Бергу, прежде всего частная переписка представителей высших эшелонов власти стран-союзников, а также личные бумаги шведского короля. Кроме того, централизованного органа сбора разведывательной информации тогда не существовало, то есть, скорее всего, Берг не мог воспользоваться информацией, собираемой по линии других ведомств (например, внешнеторговой статистикой, направляемой в Министерство финансов).

По этим причинам большая часть выводов Берга в отношении оценки внешнеполитической ситуации с позиции современного исследователя представляется не совсем точной с учетом

[17] Отметим, что точное количество предоставляемых военных сил пропущено.
[18] Точные суммы также не указаны.
[19] РГВИА. Ф. 38. Оп. 4. Д. 1419 «Об общем распределении войск на 1856 г.». Л. 110.
[20] Генеральный штаб Вооруженных Сил Российской Федерации // Министерство обороны РФ [Электронный ресурс]. URL: https://encyclopedia.mil.ru/encyclopedia/history_department/general_staff.htm (дата обращения: 25.12.2024).
[21] Кривопалов А.А. Фельдмаршал И.Ф. Паскевич и русская стратегия в 1848–1856 гг.: дисс... канд. ист. наук. М., 2003. С. 136.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Сенин А.В., 2025 CC BY-NC

результатов анализа иных источников. Противодействие США в Вест-Индии с помощью Великобритании, если бы таковое могло иметь место, как считал Берг, было для королевства значительно менее важным, чем поддержка России в вопросе сохранения суверенитета над герцогствами Шлезвиг и Гольштейн и права взимания Зундских пошлин. В контексте устойчивого образа Великобритании как геополитического противника в датском общественном мнении вероятность вступления Дании в войну на стороне союзников была гораздо менее вероятной угрозой, чем нарушение нейтралитета Швецией. В последней же главным инструментом давления со стороны союзников на правящие круги была не пропагандистская деятельность финских эмигрантов, а царившие в них антироссийские настроения, подкрепленные экономической зависимостью от Великобритании как ключевого внешнеторгового партнера и усиленные конфликтом вокруг Варангер-фьорда, который Бергом не был даже упомянут в качестве важного фактора развития международных отношений на Балтике. Личная позиция короля, вопреки мнению Берга, также не способствовала отказу Швеции от активных военных действий на стороне союзников. Фактически лишь подписание Парижского мирного договора в марте 1856 г. не позволило Швеции присоединиться к антироссийской коалиции.

Причины (военного характера) того, почему кампания 1856 г. так и не была начата, изложены адмиралом Р.С. Дандасом — первым лордом адмиралтейства Великобритании в 1852–1856 гг. Он следующим образом описывает итоги заседания так называемой Балтийской комиссии — состоявшегося в январе 1856 г. совещания союзников: «После всеобщего обсуждения всего плана и с учетом необходимости использования огромного количества транспортных средств, которые потребуются на море и суше, а также большой неопределенности успеха, краткости сезона для военных операций и вытекающих из этого рисков в случае неудачи план [Балтийской кампании] был признан невыполнимым» [Akten zur Geschichte des Krimkriegs 1988, 600].

Во многом Дандас косвенно признает и заслуги Берга по обороне Балтийского побережья. Взятие ключевых оборонительных пунктов было признано невозможным в короткие сроки: в случае Риги и Ревеля единственной возможностью взятия этих городов была признана длительная полноценная осада; для овладения Свеаборгом нужна была серьезная предварительная сухопутная операция [Ibid.].

Таким образом, несмотря на то, что оценка Бергом внешнеполитических рисков во многом была неточна, на практике она не привела к катастрофическим последствиям. И во многом это было достигнуто благодаря тому, что эффективность мер по укреплению Бергом балтийского побережья смогла оказать на противника необходимый сдерживающий эффект.

Список литературы:

Айрапетов О.Р. История внешней политики Российской империи. 1801–1914 гг. В 4 т. Т. 3. Внешняя политика императоров Александра II и Александра III. 1855–1894. М.: Кучково поле, 2018.

Бородкин М. Война в 1854–55 гг. на финском побережье. СПб: Типография Главного управления уделов, 1903.

Еарп Б. Кампания 1854 г. в Балтийском море // Морской сборник. 1910. № 1. С. 47–80.

Зайков К.С., Зарецкая О.В. Ассиметричное соседство империи и малой нации на Крайнем Севере: образ русского «Другого» и российско-шведско / норвежские отношения в XIX –начале XX вв. // Арктика и Север. 2024. № 57. С. 201–225. DOI: 10.37482/issn2221-2698.2024.57.201

Клинге М. Имперская Финляндия. СПб: Коло, 2005.

Тарле Е.В. Крымская война. В 2 т. Т. 2. М.: Издательство Академии наук СССР, 1959.

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Senin A.V., 2025

Akten zur Geschichte des Krimkriegs (AGKK) / ed. by W. Baumgart. Ser. 3: Englische Akten zur Geschichte des Krimkriegs. Band 4. Munich: R. Oldenbourg Verlag, 1988.

Earp B. The History of the Baltic Campaign of 1854. From Documents and Other Materials Furnished by Vice-Admiral Sir Charles Napier. London: Richard Bentley, 1857.

Greenhill B., Giffard A. The British Assault on Finland, 1854-1855: A Forgotten Naval War. London: Conway Maritime Press Ltd, 1988.

Kuldkepp M. Scandinavian Neutrality in the Crimean War // The Routledge Handbook of the Crimean War / ed. by C. Badem. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2021. P. 165–177.

Nielsen J.P. The Russian-Swedish Union Treaty of 1812 and Norway's Role // Вестник Северного (Арктического) федерального университета: Гуманитарные и социальные науки. 2012. № 4. С. 40–48.

Rath A.C. The Global Dimensions of Britain and France's Crimean War Naval Campaigns against Russia, 1854–1856. Montreal: McGill University, 2011.

Stein G. Attacking The Giant's Jugular Instead of His Toe — Anglo-Swedish Negotiations in the Crimean War. Buckingham: University of Buckingham, 2010.

References:

Airapetov O.R. (2018) *Istoriya vneshney politiki Rossiyskoy imperii. 1801–1914 gg. V 4 t. T. 3. Vneshnyaya politika imperatorov Aleksandra II i Aleksandra III. 1855–1894.* [The history of the foreign policy of the Russian Empire (1801–1914). Vol. 3. The foreign policy of Emperors Alexander II and Alexander III. 1855–1894]. Moscow: Kuchkovo Pole.

Baumgart W.(ed.) (1988) *Akten zur Geschichte des Krimkriegs Ser. 3: Englische Akten zur Geschichte des Krimkriegs.* Munich: R. Oldenbourg Verlag.

Borodkin M.M. (1903) *Voyna v 1854–55 gg. na finskom poberezh'ye* [War in 1854–55 on the Finnish coast]. Saint Petersburg: Tipografiya Glavnogo upravleniya udelov .

Earp B. (1857) *The History of the Baltic Campaign of 1854. From Documents and Other Materials Furnished by Vice-Admiral Sir Charles Napier*. London: Richard Bentley.

Earp B. (1910) The History of the Baltic Campaign of 1854. *Morskoy sbornik.* No. 1. P. 47–80.

Greenhill B., Giffard A. (1988) *The British Assault on Finland, 1854-1855: A Forgotten Naval War.* London: Conway Maritime Press Ltd.

Klinge M. (2005) *Imperial Finland.* Saint Petersburg: Kolo.

Kuldkepp M. (2021) *Scandinavian Neutrality in the Crimean War. In: Badem C. (ed.) The Routledge Handbook of the Crimean War.* London: Routledge, Taylor & Francis Group. P. 165–177.

Nielsen J.P. (2012) The Russian-Swedish Union Treaty of 1812 and Norway`s Role. *Vestnik Severnogo (Arkticheskogo) federal'nogo universiteta: Gumanitarnye i social'nye nauki.* No. 4. P. 40–48.

Rath A.C. (2011) *The Global Dimensions of Britain and France's Crimean War Naval Campaigns against Russia, 1854–1856.* Montreal: McGill University.

Stein G. (2010) *Attacking The Giant's Jugular Instead of His Toe — Anglo-Swedish Negotiations in the Crimean War.* Buckingham: University of Buckingham.

Tarle E.V. (1959) *Krymskaya voyna* [Crimean War]. In 2 vol. Vol. 2. M.: Izdatelstvo Akademii nauk SSSR.

Zaikov K.S., Zaretskaya O.V. (2024) Asymmetrical Neighborhood of the Empire and a Small Nation in the Far North: The Image of the Russian "Otherness" and Russian-Swedish / Norwegian Relations in the 19th – Early 20th Centuries. *Arktika i Sever.* No. 57. P. 201–225. DOI: 10.37482/issn2221-2698.2024.57.201

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Сенин А.В., 2025 CC BY-NC

УДК 93

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-109-122

Народный контроль в условиях перестройки: дискуссии в отечественной научной литературе

Уваров Григорий Владиславович
Аспирант, SPIN-код РИНЦ: 1019-4876, gravinerva@yandex.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Аннотация
Контроль представляет собой одну из важнейших функций управленческой деятельности как в сфере экономики, так и в государственном управлении. Вопрос об общественно-государственном контроле в наши дни, в связи с необходимостью повышения эффективности работы органов государственной власти, приобретает особую актуальность. В условиях международной напряженности и глобальных социально-экономических изменений важным становится и опыт изучения государственно-общественного контроля, функции которого в 1960–1980-е гг. возлагались на органы народного контроля. Особую значимость контрольная деятельность имеет в периоды активного реформирования государственного управления, одним из которых можно считать период перестройки (1985–1991 гг.). Целью исследования, таким образом, является выявление и характеристика этапов изучения института народного контроля в период перестройки. Для достижения указанной цели использованы такие методы, как историко-хронологический, позволяющий выделить характерные этапы, историко-сравнительный, с помощью которого возможно осуществить сравнение выделенных этапов, а также историко-генетический, дающий возможность определить актуальные проблемы в прошлом института народного контроля. На основе вышеперечисленных методов выявлены два этапа в изучении народного контроля — советский и постсоветский, дана характеристика каждому из них. Литература советского периода носит практико-ориентированный характер, направлена на обозначение актуальных проблем в сфере народного контроля и выработку практических рекомендаций. Постсоветская историография в основном представлена работами российских правоведов, предпринимавших конституционно-правовой анализ института народного контроля. Здесь ключевыми направлениями стали обобщающая оценка народного контроля в годы перестройки, а также вопрос преемственности между институтами прошлого и современности.

Ключевые слова
Народный контроль, историография, государственное управление, перестройка, история России XX в.

Для цитирования
Уваров Г.В. Народный контроль в условиях перестройки: дискуссии в отечественной научной литературе // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 109. С. 109–122. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-109-122

People's Control during Perestroika: Discussions in Russian Scientific Literature

Grigory V. Uvarov
Postgraduate student, gravinerva@yandex.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Abstract
Control is one of the most important functions of management activity both in the economic sphere and in public administration. The issue of public and state control is becoming especially relevant nowadays in connection with the need to improve the efficiency of government bodies. In the context of international tension and global socio-economic changes, the experience of studying public and state control, the functions of which were assigned to people's control bodies in the 1960s–1980s, is also becoming important. Control activities are of particular importance during periods of active public administration reform, one of which the period of perestroika (1985–1991) can be considered. The aim of the article is to identify the stages of studying the institution of people's control during perestroika and to provide their characteristics. To achieve this aim, the following methods were used: historical-chronological, which allows identifying characteristic stages, historical-comparative, which makes it possible to compare the identified stages, and historical-genetic, which enables to determine the current problems in the past of the people's control institution. Based on the above methods, two stages in the study of people's control were identified — Soviet and post-Soviet. Each of the stages was described. The literature of the Soviet period is practice-oriented, aimed at identifying current problems in the sphere of public control and developing practical recommendations. Post-Soviet historiography is mainly represented by the works of Russian legal scholars who conducted a constitutional and legal analysis of the people's control institution. The key areas here were a general assessment of public control during the years of perestroika as well as the issue of continuity between the institutions of the past and the present.

Keywords
People's control, historiography, public administration, perestroika, history of Russia in the 20th century.

For citation
Uvarov G.V. (2025) People's Control during Perestroika: Discussions in Russian Scientific Literature. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 109. P. 109–122. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-109-122

Дата поступления/Received: 17.01.2025

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Uvarov G.V., 2025 CC BY-NC

Введение

Политика перестройки стала попыткой руководства СССР выйти из глубокого экономического кризиса, в котором оказалась страна к середине 1980-х гг. На мартовском (1985 г.) внеочередном Пленуме ЦК КПСС Генеральный секретарь М.С. Горбачев заявил о продолжении курса «на ускорение социально-экономического развития страны»[1], обозначенного К.У. Черненко и выработанного XXVI Съездом КПСС. Претворение в жизнь экономических реформ подразумевало и изменения в управленческом механизме. Система советского государственного управления в тот период может быть охарактеризована монополизмом КПСС в принятии общественно значимых решений, а также громоздкой бюрократической организацией, в которую, впрочем, были внедрены некоторые элементы самоуправления. Одной из таких общественно-государственных структур была система народного контроля, существовавшая с 1966 г. и закрепленная Законом о народном контроле в СССР (1979 г.). К началу перестройки главной сферой деятельности народных контролеров (дозорных) стало изыскание резервов для реализации политики ускорения: «план должен быть выполнен, а там, где это возможно и необходимо, — перевыполнен» [Народные контролеры в поиске резервов 1986, 5]. Большое внимание уделялось и научно-техническому прогрессу. Иллюстрацией этому может служить запущенная в Ленинграде и Ленинградской области отраслевая программа развития народного хозяйства до 1990 г. «Интенсификация-90», в рамках которой органы народного контроля широко привлекались к внедрению достижений науки и техники на предприятиях, переходу на «комплексную механизацию и автоматизацию производства», которые также считались важным резервом [Мелещенко 1986, 8]. Сам народный контроль рассматривался как неотъемлемый элемент демократического управления экономической системы; задача состояла в том, чтобы «максимально развернуть преобразующую силу социалистического самоуправления народа» [Интенсификация производства и народный контроль 1987, 5], активизировать как можно большее количество работников на достижение общих экономических целей.

В период перестройки руководство страны, многие советские исследователи и управленцы на народный контроль возлагали большие надежды, связанные с демократизацией и оздоровлением советского общества. Проблемы, накопившиеся за предыдущие годы функционирования системы народного контроля, стали предметом широкой общественной дискуссии. Недостатки и перспективы развития института народного контроля освещались в монографиях и диссертационных исследованиях, посвященных различным аспектам деятельности дозорных, функционированию системы органов народного контроля в целом, региональной специфике работы народных контролеров.

В XXI веке феномен советского народного контроля прежде всего вызывает академический интерес среди ученых-правоведов, занимающихся конституционно-правовым анализом этого явления. Предпринимаются попытки выявления лучших практик прошлого с целью дополнения ими современного института общественного контроля.

Целью настоящего исследования является выявление этапов изучения института народного контроля периода перестройки и их характеристика. В основу исследования положена методология историографического анализа, включающая в себя следующие методы: историко-хронологический, позволяющий выделить характерные этапы; историко-сравнительный, с помощью которого возможно провести сравнение выделенных этапов; историко-генетический, дающий возможность определить актуальные проблемы в прошлом института народного контроля.

[1] Материалы внеочередного Пленума Центрального Комитета КПСС, 11 марта 1985 г. М.: Политиздат, 1985. С. 9.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Уваров Г.В., 2025 CC BY-NC

Советская историография: освещение проблем и оценка изменений

Перестроечные процессы в сфере народного контроля приковывали внимание большого количества советских исследователей, которые старались определить перспективы развития института народного контроля. Опорными точками для академических изысканий становились как политические решения руководства страны, так и практика контрольной деятельности, важные события в этой сфере. Не стало исключением и Всесоюзное совещание народных контролеров (1984 г.). В историографии можно найти как признание его важной роли, так и его сдержанную критику. В целом положительно оценивает совещание А.В. Краснов, утверждающий, что оно способствовало «развитию активности органов народного контроля» [Краснов 1987, 224]. С ним не соглашается Е.В. Листвина, изучавшая народный контроль с позиций социалистического самоуправления, которая замечает, что на совещании так и не было приведено «четкого, трезвого анализа реального положения дел»[2]. Исследовательница также отмечает неконкретность высказанных участниками предложений, отсутствие правовых средств и недостатки экономического механизма, не позволявшие достичь намеченных целей в ближайшей перспективе.

Лейтмотивом многих исследований стала тема засилья бюрократизма в советской экономической жизни. В частности, ее развивает О.Ф. Шабров, который открыто утверждает, что «самоуправление и бюрократия — две стороны противоположности…»[3]. Единственно возможным способом перехода от стагнации к развитию автор считает расширение самоуправления, самоконтроля масс. К негативным проявлениям бюрократизма автор относит недостаточную осведомленность населения о делах народного контроля, чрезмерное количество бумаг. По мнению исследователя, органы народного контроля, проверяя исполнение уже принятых решений, остаются скорее институтом надзора, чем реального контроля. Одними из отличительных черт системы народного контроля автор считает обратную связь и возможность влияния на всю политическую систему[4]. С ним согласна Л.Г. Игнатенко, затронувшая в своем исследовании перспективы развития системы народного контроля в условиях перехода к рыночным отношениям и нарастающего противостояния интересов республиканских и союзных властей. Автор отмечает, что народный контроль в нарушение ленинских принципов даже к началу 1990-х гг. так и не стал ни «всеобъемлющим», ни «вездесущим»[5]. Главную проблему исследовательница видит в чрезмерном нажиме со стороны административно-бюрократической системы на самоуправление, его формализме и излишней политизированности.

Исследователи акцентировали внимание на таких негативных явлениях, как недостаточная компетентность контролеров, избрание дозорных в обход демократических процедур, дефицит гласности. Большой проблемой стало некачественное взаимодействие органов народного контроля со средствами массовой информации. Так, И.В. Игнатова, исследовавшая роль советской газетной периодики в контрольной деятельности, обнаружила, что в советской печати доперестроечного периода нередки были «зияния»[6]: газеты игнорировали отдельные темы, касающиеся деятельности народных контролеров, что снижало общий уровень осведомленности населения о результатах проверок. Кроме того, некоторые регионы СССР (Москва, Ленинград, Узбекистан, Казахстан) зачастую были обделены вниманием газетчиков и не содержали критики[7]. Автор указывает, что выявленные недостатки в прессе были исправлены только после апрельского (1985 г.) Пленума ЦК КПСС.

[2] Листвина Е.В. Народный контроль в системе социалистического самоуправления на этапе перестройки: дис... канд. филос. наук. Саратов, 1989. С. 77.
[3] Шабров О.Ф. Повышение роли народного контроля как важного звена социалистического самоуправления в утверждении социальной справедливости: дис... канд. филос. наук. М., 1988. С. 75.
[4] Там же. С. 90.
[5] Игнатенко Л.Г. Деятельность органов народного контроля Киргизии в 70-80-е годы: дис... канд. ист. наук. Фрунзе, 1990. С. 6.
[6] Игнатова И.В. Газета и народный контроль: роль газетной периодики в воплощении в жизнь ленинских принципов народного контроля: дис… канд. фил. наук. М., 1987. С. 83–84.
[7] Там же. С. 85.

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Uvarov G.V., 2025 CC BY-NC

Целый пласт научной литературы посвящен решению местных и региональных проблем в союзных республиках. Так, в уже упомянутой работе Л.Г. Игнатенко можно обнаружить характеристику сферы народного контроля в период перестройки в Киргизской ССР. Исследовательница утверждает, что к началу перестройки республиканские органы народного контроля значительно ослабли и не могли выполнять возложенные на них задачи в полной мере, что выражалось в неспособности должным образом бороться с нарушениями. Массовый характер органов народного контроля Киргизии из преимущества превратился в недостаток, стал препятствием к эффективности работы[8]. Преобразования в сфере народного контроля на момент исследования (1990 г.) Л.Г. Игнатенко считает незавершенными, пока не будут установлены экономические свободы и конкуренция производителей[9].

Более подробно в литературе представлено положение дел в Узбекской ССР. В контексте указаний мартовского (1989 г.) Пленума ЦК КПСС ситуацию в республике описывает в своей монографии исследователь М. Талипов. Пленум поставил на ближайшие годы серьезную экономическую задачу по улучшению ситуации в сельском хозяйстве. Для этого предполагалось повысить качество сельскохозяйственного производства, оптимизировать управление в отрасли, ускорить внедрение достижений научно-технического прогресса. Народному контролю отводилась важная роль в решении народнохозяйственных проблем конца 1980-х гг. М. Талипов отмечает, что главной проблемой в Узбекской ССР стали так называемые приписки — обман государства, отправка хозяйствующими субъектами заведомо ложных отчетов. Большое внимание уделялось продовольственной программе, существенная роль в выполнении которой возлагалась на Узбекскую ССР. С помощью рейдов и проверок народные контролеры пресекали хищения, добивались грамотного использования ресурсов и техники предприятий. Исследователь выражает надежду, что роль народного контроля с развитием демократии и гласности будет только расти. Тем не менее он отмечает, что за годы перестройки Узбекистан неоднократно критиковался из центра [Талипов 1989, 120]. Несмотря на стремление партийного руководства как можно скорее решить продовольственную проблему, в полной мере наладить эффективную работу в сельском хозяйстве республики не удалось. Более положительно на ситуацию в Узбекской ССР смотрит Д. Ибадуллаев, исследование которого стало одной из последних защищенных в Советском Союзе диссертационных работ, посвященных проблематике народного контроля. Автор положительно оценивает влияние перестройки на сферу народного контроля, отмечая, что «в последние годы народный контроль стал более систематическим, строгим и действенным, заметно активизировалась работа его органов»[10]. Однако можно предположить, что повышение качества контрольной деятельности, интенсификация обучения дозорных, передача опыта между коллективами органов народного контроля оказались недостаточным условием для кардинального улучшения к началу 1990-х годов экономической ситуации ни в Узбекистане, ни в других республиках Советского Союза.

Удостоилась внимания исследователей и политика перевода советской экономики на рыночные рельсы. Ученые считали, что частный сектор сможет упростить контрольный процесс, приблизить его к массам. Большие надежды возлагались на новые условия хозяйствования. Так, О.П. Крижановская положительно оценивает принятие Закона СССР от 30.06.1987 № 7284-XI «О государственном предприятии (объединении)». Исследовательница отмечает, что предпринимаемые реформы «в условиях перевода предприятий на хозрасчет и самофинансирование полностью соответствуют интересам как коллектива в целом, так и каждого его члена»[11].

[8] Там же. С. 114–115.
[9] Там же. С. 135–136.
[10] Ибадуллаев Д. Взаимоотношения местных советов народных депутатов с органами народного контроля: дис... канд. юр. наук. Ташкент, 1990. С. 72.
[11] Крижановская О.П. Роль народного контроля в развитии социалистического самоуправления на производстве в условиях совершенствования социализма: дис... канд. филос. наук. Киев, 1988. С. 95.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Уваров Г.В., 2025 CC BY-NC

Д. Ибадуллаев также видит позитивный эффект в переходе предприятий на самофинансирование: по его мнению, новые условия хозяйствования позволят уйти от чрезмерно бюрократизированного внешнего контроля, приблизиться к самоконтролю. Предполагалось, что с дальнейшим развитием рыночных отношений функции внешнего народного контроля будут в большей степени сведены к защите потребителей от групповых и монополистических интересов производителей[12]. Л.Г. Игнатенко также поддерживает происходящие в стране рыночные перемены: «происходящий процесс перевода предприятий на полный хозяйственный расчет, самоокупаемость и самофинансирование создает новые условия для воспитания у трудовых коллективов умелого хозяйствования, самоконтроля над внедрением достижений научно-технического прогресса, улучшения качества выпускаемой продукции, ее справедливого распределения»[13]. По всей видимости, рынок ассоциировался у исследователей с возрастанием инициативы и способности к самоорганизации масс, что виделось необходимым и, вероятно, единственным условием для совершенствования контрольной деятельности.

Содержится в научной литературе и общая оценка политики перестройки с управленческих позиций. Например, О.П. Крижановская среди наиболее значимых проблем, которые не удалось решить за несколько перестроечных лет, выделяет малую эффективность народного контроля, негативные явления местничества и ведомственного влияния (защиту корыстных интересов местных руководителей и работников предприятий, раздачу постов в органах народного контроля «своим» людям)[14]. Страдало и взаимодействие между проверяющими: действующие координационные советы не способствовали унификации контролирующей деятельности. Более позитивную оценку влияния перестройки на контрольную деятельность можно обнаружить в работе А.В. Краснова. По его мнению, контрольная функция стала приобретать все больший «удельный вес» в деятельности партии, сам же контроль становится все более всеобщим и гласным [Краснов 1987, 245]. В то же время автор, рассматривая контроль в ретроспективе, констатирует, что разветвленная система контроля все еще не лишена изъянов. Главными причинами неэффективной работы контролеров исследователь считает недостаточную настойчивость проверяющих, преследования со стороны проверяемых, неумение и нежелание «докопаться до сути вопроса». Факторами действенности народного контроля в таком случае становятся защита партийными организациями дозорных, положительные примеры борьбы с нарушениями со стороны администрации, борьба с равнодушием и воспитание чувства «непримиримости ко злу» [Там же, 251]. Его позицию дополняют выводы Б.М. Лазарева, который предпринял попытку установить факторы активности граждан в самоуправлении (в том числе в контрольной деятельности). Исследователь выявил, что она зависит сразу от нескольких факторов: наличия у них свободного времени; желания участвовать в управлении; степени компетентности; уровня управленческих навыков; степени информированности о делах; степени четкости определения и объема прав организационных форм; степени защищенности от притеснений за критику; морального и материального стимулирования [Лазарев 1988, 49–50].

Можно констатировать, что социально-экономическая ситуация 1980-х гг. стала для давно назревших перемен в сфере народного контроля фундаментом, политическое решение о перестройке — их катализатором. Наметившийся с 1985 г. курс на демократизацию способствовал активизации поиска путей дальнейшего развития народного контроля, приданию огласке многих проблем в этой сфере. В их числе пристального внимания со стороны академического сообщества были удостоены чрезмерный бюрократизм, местничество, отсутствие реальной демократии на производстве, ретуширование недостатков, некомпетентность и пассивность дозорных.

[12] Ибадуллаев Д. Указ. соч. С. 126–127.
[13] Игнатенко Л.Г. Указ. соч. С. 117.
[14] Крижановская О.П. Указ. соч. С. 92.

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Uvarov G.V., 2025 CC BY-NC

Зачастую эти проблемы рассматривались исследователями как доставшиеся по наследству от предшествующего длительного периода застоя. Исследователи и сами народные контролеры в целом с энтузиазмом смотрели на политику перестройки и предвосхищали качественные изменения и в государственном управлении, и в экономической жизни страны.

Советская историография: практические предложения и рекомендации

Характерной чертой большинства исследований советского периода можно назвать ориентацию на выработку практических рекомендаций с целью совершенствования управленческого механизма. Исходя из выявленных проблем, ученые выступали с разнообразными вариантами их решения в зависимости от собственной профессиональной и академической специализации. Предложения были адресованы широкому кругу государственных и партийных органов, а также самим народным контролерам и иным категориям общественно значимых работников.

Так, И.В. Игнатова обращается к журналистам, освещающим деятельность народных контролеров. Исследовательница советует наладить постоянные контакты с работниками контрольных органов, уделить внимание созданию актива журналистов из числа дозорных, систематически планировать публикации по народному контролю, избегать тематических и географических «зияний», разнообразить формы подачи материала с помощью выпуска страниц народного контроля, тематических страниц, передовиц и отдельных материалов, сформировать систему рубрик, посвященных народному контролю, использовать жанры критической корреспонденции, фельетона, обозрения, рецензии, интервью и репортажа, в материалах широко опираться на обратную связь — письма и сигналы дозорных, а также организовать контроль за действенностью публикаций[15].

В XII пятилетке (1986–1990 гг.) перед дозорными, помимо традиционных для них задач по контролю за производственной деятельностью на местах, сохранностью социалистической собственности, а также эффективным использованием станков и оборудования, достаточно остро (вероятно, под влиянием аварии на Чернобыльской АЭС) встала задача по контролю за охраной окружающей среды. Для ее решения А.Г. Комаров в своей монографии предлагает создать координационные советы из представителей от народного контроля и общественных организаций с целью контроля за проведением санитарно-гигиенических и санитарно-противоэпидемических мероприятий, направленных на предупреждение и ликвидацию загрязнений окружающей среды [Комаров 1987, 115]. По задумке, деятельность координационных советов должна была осуществляться по годовому плану, предусматривающему санитарный надзор, лабораторные исследования и санитарно-просветительскую работу.

Со схожей идеей выступает О.С. Малеев, занимавшийся изучением партийного руководства народным контролем в сельском хозяйстве Западной Сибири в 1970-е гг. В свете решений июньского (1987 г.) Пленума ЦК КПСС исследователь считает необходимым учреждение высшего координационного совета по ревизиям и проверкам. В сферу деятельности совета должно быть включено руководство всей системой контрольной работы в СССР, согласование и рассмотрение проектов планов ревизий и проверок[16]. Помимо этого, автор также предлагает передать аппарат контрольно-ревизионных управлений и органов отраслевого контроля в ведение комитетов народного контроля, так как их функции на практике одинаковы. Как возможное решение проблемы недостаточной компетентности актива народного контроля исследователь выдвигает предложение по подготовке кадров резерва народных контролеров путем привлечения его участников

[15] Игнатова И.В. Указ. соч. С. 158–160.
[16] Малеев О.С. Опыт и проблемы партийного руководства деятельностью органов народного контроля в сельском хозяйстве Западной Сибири в 1971–1980 гг.: дис... канд. ист. наук. Томск, 1990. С. 189.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Уваров Г.В., 2025 CC BY-NC

к проверкам, приглашения на семинары и совещания. В рамках борьбы с пассивностью дозорных О.С. Малеев предлагает: 1) провести сокращение численности контролеров в группах и упразднить часть постоянных постов народного контроля; 2) способствовать демократизации выбора путем увеличения числа кандидатов в группы; 3) оповещать в средствах массовой информации общесоюзным комитетом и республиканскими комитетами народного контроля о повестке будущих заседаний; 4) расширить печать литературы методического характера (в том числе Информационного бюллетеня КНК СССР) в помощь народным контролерам. Эта позиция подкрепляется изысканиями О.П. Крижановской, которая поддерживает предложение рабочих коллективов по изменению структуры контроля на предприятиях путем создания единого контролирующего органа на базе производственного комитета или группы народного контроля[17]. По задумке, это позволило бы осуществлять многие виды контроля по единому плану, избегая дублирования и столкновения организационных интересов. Кроме того, ученый предлагает реформировать всю систему народного контроля в целом: передать ее в подчинение только Верховному Совету СССР (республик), усилить полномочия народных контролеров, разрешить советам трудовых коллективов вводить должности председателей контрольных органов, производственных комитетов и контрольных групп и финансировать их из бюджета предприятий. Отдельного упоминания заслуживает предложенная автором мера, хорошо вписывающаяся в контекст появившихся недавно в стране рыночных отношений, — материальное стимулирование труда дозорных в зависимости от экономического эффекта проведенных ими проверок.

Множество предложений было выдвинуто советскими исследователями в рамках дальнейшей дебюрократизации народного контроля и борьбы с формализмом. Ядро рекомендаций здесь составляют варианты по использованию широких демократических практик, возврат к опыту прошлого, улучшению механизма координации между различными контролирующими органами. Исследовательница Е.В. Листвина выступает с предложением дополнить органы народного контроля функциями по научному совершенствованию организации труда и «чистки управленческого аппарата от бюрократов» по примеру ЦКК-РКИ[18]. В схожем ключе мыслит О.Ф. Шабров, который считает, что для улучшения ситуации в условиях перестройки органы народного контроля в своей деятельности должны прежде всего исходить из ленинского принципа, некогда использовавшегося органами ЦКК-РКИ, — целесообразности[19]. Помимо этого, исследователь выдвигает предложения по более широкому обращению к опыту Рабкрина: наладить выпуск специализированного периодического издания о народном контроле; самостоятельно перенаправлять жалобы трудящихся в компетентные органы народного контроля; систематизировать обращения граждан и выявлять общие проблемы.

Несколько иначе на проблему действенности органов народного контроля смотрит А.Я. Слива. По мнению исследователя, ключом к налаживанию работы дозорных является грамотное взаимодействие с Советами. Такие проблемы, как низкая активность групп и постов народных контролеров, их злоупотребления и безынициативность, замалчивания нарушений могут быть купированы с помощью внимания к ним со стороны Советов, их «принципиальной, гласной оценки» [Слива 1987, 28]. Для создания регулярного и качественного взаимодействия между Советами и органами народного контроля А.Я. Слива предлагает создать специализированный орган депутатского самоуправления в межсессионный период [Там же, 31–32]. Таким образом, исследователями было сформулировано предположение, что преодолеть недостатки в сфере народного контроля возможно было, только применяя системный подход, охватывающий организационный, воспитательный, мотивационный и иные аспекты.

[17] Крижановская О.П. Указ. соч. С. 121.
[18] Листвина Е.В. Указ. соч. С. 149.
[19] Шабров О.Ф. Указ. соч. С. 177–179.

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Uvarov G.V., 2025 CC BY-NC

Другая группа рекомендаций касается изменения подчиненности народных контролеров, а также внутренних механизмов функционирования системы, в том числе путем реформирования действующего законодательства. Так, исследователь Д. Ибадуллаев выдвигает не только проект Закона о народном контроле в Узбекской ССР, но и отдельные изменения общесоюзного законодательства. Например, ученый предлагает заменить закон о народном контроле в СССР общесоюзным законом о социалистическом контроле, в котором автор видит целесообразным предусмотреть процедуру тайного голосования при выборе председателей групп и комитетов народного контроля, исключить Советы Министров из органов, руководящих комитетами народного контроля, а также установить дисциплинарную и иную ответственность народных контролеров в случае некачественного выполнения ими контрольных функций[20]. Не менее оригинальным выглядит предложение по организации научно-исследовательского института КНК СССР, который бы занимался решением проблем в сфере государственного управления, научной организации труда и контрольной деятельности. С более радикальным предложением для Киргизской ССР (где народный контроль в 1990 г. еще не был упразднен) выступает Л.Г. Игнатенко, которая рекомендует вывести народных контролеров из какого-либо управленческого подчинения, фактически учредив тем самым самостоятельную систему народного контроля, свободную от принципа демократического централизма; создать центр по подготовке инспекторов и методистов, обучающих низовой актив народного контроля; создавать единые контролирующие организации на предприятиях и в организациях[21]. Таким образом, основой реформ должно было стать комплексное изменение механизма управления, направленное на развитие самоконтроля и самоуправления трудовых коллективов.

Постсоветская историография: возникновение и направления исследований

С течением времени перестройка стала оказывать значительное влияние на систему народного контроля. Январский (1987 г.) Пленум постановил «осуществить практические меры по коренному улучшению деятельности органов партийного, государственного и общественного контроля»[22], для чего требовал улучшить кадровую политику в организациях, следовать принципу демократического централизма. Однако более существенные перемены происходили в сфере экономики, где акцент все более смещался в сторону частной инициативы, что нашло отражение в Законе «О кооперации в СССР» (1988 г.). Создание групп и постов народного контроля в кооперативах не предполагалось. Изменения произошли и в руководстве КНК СССР: в феврале 1987 г. вместо ушедшего на пенсию А.М. Школьникова новым Председателем был назначен С.И. Манякин, а в 1989 г. его сменил Г.В. Колбин. На июньском (1987 г.) Пленуме было принято решение о значительном сокращении контрольного аппарата и создании на базе КНК СССР единой системы контроля, «которая обладала бы широкими полномочиями на всей территории страны, вела свою деятельность комплексно, с общенародных позиций, опиралась на максимальную гласность в работе»[23]. Как видно, советское руководство осознавало наличие проблемы неэффективного функционирования системы народного контроля в текущем ее виде.

Однако уже к началу 1990-х гг. идеи о существенной роли народного контроля в социально-экономической жизни страны, характерные для середины 1980-х гг., по всей видимости, были отвергнуты. Народный контроль как система и сфера деятельности отодвигался на второй план. Об этом можно судить по нескольким фактам. Прежде всего, обсуждение проблем народного контроля

[20] Ибадуллаев Д. Указ. соч. С. 163–168.
[21] Игнатенко Л.Г. Указ. соч. С. 145–148.
[22] Материалы Пленума Центрального Комитета КПСС, 27–28 января 1987 г. М.: Политиздат, 1987. С. 84.
[23] Материалы Пленума Центрального Комитета КПСС, 25–26 июня 1987 г. М.: Политиздат, 1987. С. 102–103.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Уваров Г.В., 2025 CC BY-NC

практически полностью исчезло с повестки Съездов КПСС и Пленумов ЦК. Кроме того, в марте 1990 г. из Конституции СССР было убрано положение, согласно которому Председатель КНК СССР являлся членом Президиума Верховного Совета СССР. Наконец, новые условия хозяйствования оставляли народному контролю все меньше поля для деятельности, а в общегосударственной сфере контроля появились специализированные органы — Комитет конституционного надзора СССР и Центральная контрольная комиссия КПСС. С 1989 г. острым стал вопрос о суверенитете союзных республик, отвлекающий на себя внимание советского руководства. Таким образом, надежды специалистов на качественные реформы в сфере народного контроля не оправдались. Уже в июне 1990 г. на I Съезде народных депутатов РСФСР, помимо объявления государственного суверенитета, было принято решение об упразднении органов народного контроля в республике. В июле аналогичное решение было принято в Белорусской ССР.

Общесоюзная система народного контроля была частично ликвидирована в начале 1991 г. Законом Верховного Совета СССР от 16 мая 1991 г., реорганизовавшим КНК СССР в Контрольную палату СССР, которая в основном занималась вопросами использования государственного бюджета. Вся система нижестоящих комитетов, групп и постов народного контроля при этом подлежала демонтажу, а Председателем Контрольной палаты был назначен А.К. Орлов. Контрольная палата просуществовала вплоть до разрушения советской государственности в декабре 1991 г., а официально была упразднена в феврале 1992 г. Вместе с прекращением деятельности народных контролеров на длительный срок пропал и академический интерес к данной теме. Советские реалии второй половины 1980-х годов резко контрастировали с системой, выстраиваемой в России на протяжении последующих десятилетий. Осмысление и возврат к опыту перестройки был не востребован прежде всего с практической точки зрения.

Лишь в 2000-х гг. в научной литературе начали появляться публикации, содержащие оценку процессов в сфере народного контроля в последние годы существования Советского государства. Отличительной особенностью этих новых, постсоветских исследований стала не ориентация на конкретные события и аспекты, а анализ системы народного контроля в целом в рамках конкретного периода времени. Одной из первых таких работ стала статья М.В. Баранова. Проводя анализ функционирования системы народного контроля, автор утверждает, что органы народного контроля «были интегрированы в аппарат КПСС и не смогли полностью реализовать поставленные перед ними задачи» [Баранов 2007, 245]. Подобная оценка, вытекающая из анализа практики государственных преобразований конца 1980-х – начала 1990-х гг., гласящая, что адаптация народного контроля к новым условиям хозяйствования в целом не удалась, сохраняется и в последующих работах современных исследователей.

Несмотря на появление в литературе попыток осмысления опыта народного контроля в перестроечные годы, полноценная институциализация интереса в академической среде к данной проблеме произошла лишь в середине следующего десятилетия. Среди возможных факторов возрождения интереса к теме можно назвать принятие в 2014 г. Федерального закона от 21.07.2014 № 212-ФЗ «Об основах общественного контроля в Российской Федерации», а также возросшую потребность в увеличении эффективности государственного и муниципального управления в связи с наложением на Россию экономических санкций и необходимостью противостоять внешним угрозам в условиях информационной войны, развязанной недружественными зарубежными державами. На первый план выдвинулись исследования правоведческого характера, что обосновано поисками эффективных механизмов контроля для их дальнейшего внедрения в практику путем изменения государственно-правового поля.

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Uvarov G.V., 2025 CC BY-NC

В современной научной литературе, касающейся судьбы сферы народного контроля в эпоху перестройки, можно выявить два крупных направления. В русле первого исследователи пытаются дать обобщающие оценки изменениям в контрольной деятельности в контексте общегосударственных преобразований 1980-х годов. Здесь содержатся общие выводы о степени эффективности советской системы контроля, принимаются во внимание политические и экономические условия функционирования контролирующих органов. Пожалуй, наиболее крупной на сегодняшний день работой, содержащей оценку роли и места народного контроля в советской системе, является монография, в которой народный контроль рассматривается как часть социалистической демократии [Бердникова и др. 2022]. На основе анализа конституционно-правового статуса института народного контроля, а также теории и практики советского государственного управления коллектив авторов приходит к мысли, что народный контроль представляет собой одновременно и самостоятельный концепт философии марксизма-ленинизма, и реальный политико-правовой институт [Там же, 25]. Исследователи замечают, что состояние системы народного контроля и степень развитости самоуправления в ней с течением времени варьировалась в зависимости от политического курса советского руководства и лишь в последние десятилетия жизни Советского Союза народный контроль достиг «наивысшей степени правового регулирования и политического одобрения» [Там же, 34]. Таким образом, на период перестройки приходится наиболее развитый массовый и демократический этап функционирования советского народного контроля, тем не менее прекратившего свое существование вместе с Советским Союзом.

Осмысление причин сворачивания системы народного контроля раскрываются в опубликованных в течение двух последних десятилетий публикациях. В них исследователи традиционно отмечают несовместимость с рыночной экономикой системы народного контроля, а также крупные расходы на ее содержание, что подталкивало советское руководство отводить системе народного контроля все менее значимую роль. Так, С.А. Куликова, Е.В. Бердникова и В.А Митрохин полагают, что «реформаторское руководство страны не видело в народном контроле того института, который был бы необходим в условиях становления рыночной экономики» [Куликова и др. 2021, 2521]. Это мнение разделяют многие современные авторы, которые говорят об общей неэффективности народного контроля на этапе перестройки. Например, А.М. Будаев замечает, что «советы народных депутатов не осуществляли должного руководства органами народного контроля», а народные контролеры бездействовали и сами нарушали законодательство, получали незаконно начисленные премии [Будаев 2022, 87]. А.Ю. Бызов замечает, что, несмотря на усилия КНК СССР, в период перестройки так и не удалось решить задачу ликвидации бараков, казарм и жилых помещений в подвалах и переселения из них граждан в благоустроенное жилье» [Бызов 2011, 98]. О нерешенности в период перестройки задачи по дебюрократизации системы народного контроля говорят и другие исследователи: многие считают, что сама экономическая ситуация 1980-х гг., когда следствием убыточности предприятий было не их закрытие, а субсидирование из центра, способствовала неэффективности работы дозорных — «система контроля стала бюрократической и коррупционной» [Гаджиев и др. 2020, 55]. Судьба Контрольной палаты СССР, чья деятельность пришлась на последний год существования Советского государства, затрагивается в монографии А.Ю. Бызова и О.М. Бызовой. Авторы указывают на тот факт, что, несмотря на широкие полномочия, определенные законодательством, Контрольной палате так и не удалось реализовать все предоставленные ей права ввиду скорого прекращения работы на фоне распада СССР. Помимо выявления хищений государственного бюджета, организации ревизий, рассмотрения обращений граждан, Контрольная палата, как замечают авторы, занималась «самыми насущными вопросами»: например, под эгидой этого государственного органа функционировали

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Уваров Г.В., 2025 CC BY-NC

комиссии по назначению пособий на детей для малообеспеченных семей и по решению вопроса о прекращении приема к платежу денежных знаков [Бызов, Бызова 2018, 86–87]. Таким образом, среди современных исследователей укоренилась точка зрения, в соответствии с которой признается общая неэффективность советской социально-экономической системы на последнем этапе ее существования, а также неспособность руководства страны адаптировать институт народного контроля к новым условиям хозяйствования.

В рамках второго направления выстраиваются исследования, посвященные вопросу реинституциализации народного контроля в России, который пользуется особой популярностью у современных ученых. В целом оценки специалистов сводятся к необходимости тщательного анализа достоинств и недостатков советского и российского институтов, требованию вдумчивого и осторожного заимствования механизмов прошлого с их обязательной адаптацией к реалиям сегодняшнего дня. Так, М.С. Хачатрян, сравнивая модели народного контроля в СССР и общественного контроля в РФ, утверждает, что современная политико-правовая система «коренным образом отличается от советской» [Хачатрян 2015, 124]. С ней соглашается В.Н. Туркина, отмечающая, что народный контроль действовал в условиях однопартийной политической системы, цензуры и ограничения свобод, не характерных для современной России [Туркина 2019, 165]. Существенные различия между двумя системами находят В.Г. Сушенцова и А.В. Хакимова, утверждающие, что советский народный контроль «имел властный характер, был зависим от органов государственной власти и выполнял стратегические цели коммунистической партии, но при этом включал и общественные начала» [Сушенцова, Хакимова 2017, 90]. В.В. Гончаров, напротив, видит положительный потенциал в заимствовании элементов народного контроля и выдвигает конкретные предложения: изменить название института общественного контроля на общественный (народный) контроль власти и предоставить ему реальные полномочия властного характера; закрепить его в Конституции РФ; восстановить избрание судей низового звена непосредственно населением на основе всеобщего равного и прямого избирательного права при тайном голосовании сроком на пять лет и предусмотреть возможность их отзыва населением; значительно расширить сферу, подконтрольную органам народного контроля [Гончаров 2019, 82–84]. Правоведы Е.В. Бердникова и С.А. Куликова, принимая во внимание специфику народного контроля как части системы советской демократии, выступают с более скромными предложениями: закрепить институт общественного контроля в Конституции РФ; обеспечить непрерывное информирование населения о действиях органов общественного контроля; привлекать молодежь к контрольной деятельности [Бердникова, Куликова 2022, 445–446]. Таким образом, в трудах современных исследователей речь ведется не о полноценном возрождении народного контроля советского образца, а о реформировании уже существующего института общественного контроля, дополнении его отдельными элементами из практики прошлого.

Заключение

Приведенный обзор позволяет сделать следующие выводы. Историографию народного контроля в условиях перестройки можно разделить на две крупные группы: советскую и постсоветскую. Советская историография так или иначе имеет ориентацию на практику: теоретическое ядро в таких исследованиях носит скорее вспомогательный характер и направлено на обоснование гипотез, связанных с доказательством соответствия практики народного контроля теоретическим положениям марксизма-ленинизма, необходимостью существования системы народного контроля в советской экономике, обоснованием предлагаемых исследователями изменений. Основной упор делается на оценку текущих процессов и перспектив народного контроля,

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Uvarov G.V., 2025 CC BY-NC

составление практических рекомендаций. Именно поэтому работы, написанные до распада СССР, содержат большое количество ссылок на реальную практику работы групп и комитетов народного контроля различного уровня, направлены не только на академическое сообщество, но и на широкие круги читателей (главным образом из числа народных контролеров). Проблематика работ в этот период самая широкая: от роли и места народного контроля в советской управленческой системе до решения конкретных задач, отдельных аспектов контроля. Ряд трудов посвящен исследованиям особенностей института народного контроля на региональном (республиканском) уровне. Среди главных проблем сферы народного контроля в период перестройки советские исследователи выделяли такие, как недостаточная активность дозорных, их некомпетентность, неиспользование всех законных полномочий народными контролерами, а также чрезмерный формализм и бюрократизм в организациях. Рыночные реформы зачастую воспринимались советскими исследователями не как угроза народному контролю, а как возможность к укреплению самоуправленческих практик, демократизации производственных процессов. Академический интерес к теме народного контроля угас вместе с прекращением существования Советского Союза и возобновился только спустя более полтора десятилетия.

Постсоветская (российская) историография носит более аналитический характер, что обосновано иными социально-экономическими условиями, а также специфическим историко-правовым интересом в академической среде. Исследования народного контроля здесь зачастую не сфокусированы на одном лишь периоде перестройки, а имеют более широкие хронологические рамки. Как правило, это обобщающие работы, в которых анализируется сущность и специфика советского народного контроля, а также исследования конституционно-правового характера, где изучается система органов народного контроля в целом, приводится сравнение юридических аспектов народного контроля с правовой реальностью современной России. Отдельным направлением в трудах современных ученых стало изучение преемственности между институтами народного контроля в СССР и общественного контроля в Российской Федерации.

Список литературы:

Баранов М.В. Роль групп народного контроля в улучшении качества продукции и повышении эффективности производства в СССР в 70-е гг. XX в. (на примере Таганрогского металлургического завода) // Вестник Таганрогского государственного педагогического института. 2007. № 2. С. 243–245.

Бердникова Е.В., Куликова С.А. К вопросу об исторической преемственности организационно-институционального механизма народного контроля в СССР современной системой общественного контроля: политико-правовой аспект // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2022. Т. 22. № 4. С. 440–448. DOI: 10.18500/1994-2540-2022-22-4-440-448

Бердникова Е.В., Куликова С.А., Митрохин В.А. Народный контроль в системе советской демократии. Саратов: Саратовский источник, 2022.

Будаев А.М. Народный контроль в СССР: теория и практика реализации // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина. 2022. № 6(94). С. 80–88. DOI: 10.17803/2311-5998.2022.94.6.080-088

Бызов А.Ю. Вопросы строительства благоустроенного жилья и ликвидации бараков в деятельности Комитета народного контроля СССР в 1980-е годы // Вестник МГСУ. 2011. № 4. С. 93–98.

Бызов А.Ю., Бызова О.М. Исторический опыт становления и развития государственного контроля в России. М.: Библио-Глобус, 2018. DOI: 10.18334/9785907063143

Гаджиев Н.Г., Киселева О.В., Коноваленко С.А., Скрипкина О.В. Исторические аспекты развития контрольных органов в СССР // Вестник Астраханского государственного технического университета. 2020. № 2(70). С. 51–58. DOI: 10.24143/1812-9498-2020-2-51-58

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Уваров Г.В., 2025

Гончаров В.В. Использование позитивного опыта организации и осуществление народного контроля власти в СССР в процессе оптимизации общественного контроля в Российской Федерации (конституционно-правовой анализ) // Право и политика. 2019. № 5. С. 72–88. DOI: 10.7256/2454-0706.2019.5.27942

Интенсификация производства и народный контроль / сост. Н.Т. Васильев. Л.: Лениздат, 1987.

Комаров А.Г. Народный контроль — неотъемлемая часть системы управления. Уфа: Башк. кн. изд-во, 1987.

Краснов А.В. Социалистический контроль: исторический опыт КПСС. М.: Мысль, 1987.

Куликова С.А., Бердникова Е.В., Митрохин В.А. Особенности правовой институциализации народного контроля в СССР во второй половине XX века // Манускрипт. 2021. Т. 14. № 12. С. 2517–2523. DOI: 10.30853/mns20210489

Лазарев Б.М. Государственное управление на этапе перестройки. М.: Юрид. лит., 1988.

Мелещенко В.И. За ускорение научно-технического прогресса. М.: Сов. Россия, 1986.

Народные контролеры в поиске резервов / сост. В.Н. Крылов, И.П. Бурмистров, Е.А. Гудилин. М.: Экономика, 1986.

Слива А.Я. Контрольная деятельность Советов: состояние и резервы перестройки. М.: Политиздат, 1987.

Сушенцова В.Г., Хакимова А.В. Сравнительно-правовое исследование института общественного контроля советского периода и современной России // Марийский юридический вестник. 2017. № 2(21). С. 88–91.

Талипов М. Органы народного контроля Узбекистана в условиях перестройки. Ташкент: Узбекистан, 1989.

Туркина В.Н. Сравнительно-правовой анализ институтов народного контроля в СССР и общественного контроля в современной России // Актуальные проблемы становления и развития правовой системы российской Федерации: сборник материалов. Сыктывкар: Сыктывкарский государственный университет имени Питирима Сорокина, 2019. С. 162–165.

Хачатрян М.С. Общественный контроль в Российской Федерации и народный контроль в СССР: сравнительно-правовой анализ моделей // Историко-правовые проблемы: новый ракурс. 2015. № 11. С. 115–125.

References:

Baranov M.V. (2007) Rol' grupp narodnogo kontrolya v uluchshenii kachestva produktsii i povyshenii effektivnosti proizvodstva v SSSR v 70-e gg. XX v. (na primere Taganrogskogo metallurgicheskogo zavoda) [The role of people's control groups in improving product quality and increasing production efficiency in the USSR in the 1970s (using the Taganrog Metallurgical Plant as an example)]. *Vestnik Taganrogskogo instituta imeni A.P. Chekhova*. No. 2. P. 243–245.

Berdnikova E.V., Kulikova S.A. (2022) The Issue of the Historical Succession of the Organizational and Institutional Mechanism of People's Control in the USSR by the Modern System of Public Control: A Political and Legal Aspect. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya: Ekonomika. Upravleniye. Pravo*. Vol. 22. No. 4. P. 440–448. DOI: 10.18500/1994-2540-2022-22-4-440-448

Berdnikova E.V., Kulikova S.A., Mitrokhin V.A. (2022) *Narodnyy kontrol' v sisteme sovetskoy demokratii* [The people's control in the system of the Soviet democracy]. Saratov: Saratovskiy istochnik.

Budaev A.M. (2022) People's Control in the USSR: Theory and Practice of Implementation. *Vestnik Universiteta imeni O. E. Kutafina*. No. 6(94). P. 80–88. DOI: 10.17803/2311-5998.2022.94.6.080-088

Byzov A.Yu. (2011) Questions of Building of the Arranged Well Habitation and Liquidations of Barracks in Activity of Committee of National Control of the USSR in 1980th years. *Vestnik MGSU*. No. 4. P. 93–98.

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Uvarov G.V., 2025

Byzov A.Yu., Byzova O.M. (2018) *Historical Experience of Formation and Development of State Control in Russia*. Moscow: Biblio-Globus. DOI: 10.18334/9785907063143

Gadzhiev N.G., Kiseleva O.V., Konovalenko S.A., Skripkina O.V. (2020) Historical Aspects of Control Bodies Development in USSR. *Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta*. No. 2(70). P. 51–58. DOI: 10.24143/1812-9498-2020-2-51-58

Goncharov V.V. (2019) The Use of Positive Experience in Organization and Realization of People's Control in USSR in the Context of Optimization of Public Control in the Russian Federation (Constitutional-Legal Analysis). *Pravo i politika*. No. 5. P. 72–88. DOI: 10.7256/2454-0706.2019.5.27942

Khachatryan M.S. (2015) Public Control in the Russian Federation and People's Control in the USSR: Comparative Legal Analysis of Models. *Istoriko-pravovyye problemy: novyy rakurs*. No. 11. P. 115–125.

Komarov A.G. (1987) *Narodnyy kontrol' — neot"yemlemaya chast' sistemy upravleniya* [People's control as an integral part of the governance system]. Ufa: Bashk. kn. izd-vo.

Krasnov A.V. (1987) *Sotsialisticheskiy kontrol': istoricheskiy opyt KPSS* [Socialist control: Historical experience of the CPSU]. Moscow: Mysl'.

Krylov V.N., Burmistrov I.P., Gudilin E.A. (eds.) (1986) *Narodnyye kontrolery v poiske rezervov* [People's controllers in search of reserves]. Moscow: Ekonomika.

Kulikova S.A., Berdnikova E.V., Mitrokhin V.A. (2021) Legal Institutionalization of People's Control Bodies in the USSR in the Second Half of the XX Century. *Manuskript*. Vol. 14. No. 12. P. 2517–2523. DOI: 10.30853/mns20210489

Lazarev B.M. (1988) *Gosudarstvennoye upravleniye na etape perestroyki* [Public administration at the stage of perestroika]. Moscow: Yurid. lit.

Meleshchenko V.I. (1986) *Za uskoreniye nauchno-tekhnicheskogo progressa* [For the acceleration of scientific and technological progress]. Moscow: Sov. Rossiya.

Sliva A.Ya. (1987) *Kontrol'naya deyatel'nost' Sovetov: sostoyaniye i rezervy perestroyki* [Control activities of the Soviets: The condition and reserves of perestroika]. Moscow: Politizdat.

Sushentcova V.G., Khakimova A.V. (2017) Comparative Legal Research of the Institute of Public Control of the Soviet Pe-Riod and Modern Russia. *Mariyskiy yuridicheskiy vestnik*. No. 2(21). P. 88–91.

Talipov M. (1989) *Organy narodnogo kontrolya Uzbekistana v usloviyakh perestroyki* [People's control bodies of Uzbekistan in the context of perestroika]. Tashkent: Uzbekistan.

Turkina V.N. (2019) Sravnitel'no-pravovoy analiz institutov narodnogo kontrolya v SSSR i obshchestvennogo kontrolya v sovremennoy Rossii [Comparative legal analysis of the institutions of people's control in the USSR and public control in modern Russia]. *Aktual'nyye problemy stanovleniya i razvitiya pravovoy sistemy rossiyskoy Federatsii: sbornik materialov.* Syktyvkar: Syktyvkarskiy gosudarstvennyy universitet imeni Pitirima Sorokina. P. 162–165.

Vasil'yev N.T. (ed.) (1987) *Intensifikatsiya proizvodstva i narodnyy kontrol'* [Intensification of production and people's control]. Leningrad: Lenizdat.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Уваров Г.В., 2025

Правовые и политические аспекты управления
Legal and political aspects of public administration

УДК 316.464

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-123-131

Политическое лидерство во множественном числе: проблемы концептуализации

Петропольский Дмитрий Игоревич
Соискатель, SPIN-код РИНЦ: 4403-2609, ORCID: 0009-0002-8717-8188, petropolsky@inbox.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Аннотация
В статье описывается модель совместного политического лидерства, понимаемая как процесс взаимодействия нескольких высших должностных лиц, между которыми рассредоточена власть на национальном или партийном уровне. Отмечается, что это относительно новый объект политологического исследования, требующий теоретической концептуализации для определения возможностей и ограничений реализации этой модели как альтернативы индивидуальному лидерству. Ставится цель охарактеризовать модель совместного политического лидерства, выявить ее сильные и слабые стороны по сравнению с индивидуальным политическим лидерством, определить факторы, влияющие на ее формирование и сохранение устойчивости. Для ее реализации определяются причины возникновения совместного политического лидерства, выделяются критерии его идентификации, определяются институциональные условия на национальном и партийном уровнях, в которых возможна / затруднена его реализация; ставится проблема его устойчивости в среднесрочной перспективе. На основе обобщения современных теоретических подходов делается вывод о том, что совместное политическое лидерство, с одной стороны, успешно решает проблемы персонификации и репрезентативности власти, купирует популистские стимулы в поведении политиков. С другой стороны, функционирование этой модели требует не просто специфической конфигурации институтов в государстве, но и особой личностной мотивации самих политиков, понимающих значимость распределенности власти для их карьеры и способных осуществлять лидерские функции в тандеме или команде. Подчеркивается, что основой совместного лидерства в национальном масштабе является партийная система, которая в случае своей неэффективности в отражении общественных запросов создает социальный запрос на индивидуальное лидерство популистского характера.

Ключевые слова
Политическое лидерство, совместное лидерство, распределенное лидерство, политический тандем, коллективное руководство.

Для цитирования
Петропольский Д.И. Политическое лидерство во множественном числе: проблемы концептуализации // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 109. С. 123–131. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-123-131

Political Leadership in the Plural: Problems of Conceptualization

Dmitry I. Petropolskiy
PhD applicant, ORCID: 0009-0002-8717-8188, petropolsky@inbox.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Abstract
The article describes the model of joint political leadership, understood as a process of interaction between several top officials between whom power is dispersed at the national or party level. It is noted that this is a relatively new object of political science research, which requires theoretical conceptualization to determine the possibilities and limitations of the implementation of this model as an alternative to individual leadership. The aim is to characterize the model of joint political leadership, to identify its strengths and weaknesses compared to individual political leadership, to determine the factors that influence its formation and sustainability. For its realization the reasons for the emergence of joint political leadership are determined, the criteria for its identification are highlighted, the institutional conditions at the national and party levels in which its realization is possible/difficult are defined, and the problem of its sustainability in the medium term is posed. Based on the generalization of modern theoretical approaches, the conclusion is made that joint political leadership, on the one hand, successfully solves the problems of personification and representativeness of power, and curbs populist incentives in the behavior of politicians. On the other hand, the functioning of this model requires not only a specific configuration of institutions in the state, but also a special personal motivation of politicians themselves, who understand the importance of distributed power for their career and are able to exercise leadership functions in tandem or team. It is emphasized that the basis of shared leadership on a national scale is the party system, which in case of its ineffectiveness in reflecting public demands, creates a social demand for individual leadership of populist nature.

Keywords
Political leadership, joint leadership, distributed leadership, political tandem, collective leadership.

For citation
Petropolskiy D.I. (2025) Political Leadership in the Plural: Problems of Conceptualization. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 109. P. 123–131. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-123-131

Дата поступления/Received: 21.12.2024

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Petropolskiy D.I., 2025

Введение

В современной политической науке все большее внимание исследователи уделяют политическому лидерству как коллективному, а не индивидуальному феномену. Конечно, интерес к изучению ценностей, убеждений, мотивации, стилей поведения отдельных лидеров, занимающих ключевые должности во властной иерархии, не угас [Bennister et al. 2014; Burrett 2023]. Однако в то же время признается, что лидерство — это множественный феномен, оно осуществляется не только при участии одного, но и нескольких взаимосвязанных ключевых акторов, когда в динамическом процессе возникают группы людей, которые вносят свой вклад в решение стратегических задач [Raelin 2018] по управлению частными компаниями или политическими организациями.

Совместное лидерство на национальном уровне

Современные конфигурации политических систем допускают две модели политического лидерства: (1) модель индивидуального лидерства (действия одного человека), (2) совместное лидерство (процесс взаимодействия между несколькими людьми). Такой ракурс ставит перед исследователями ряд важных вопросов о природе этой модели лидерства, ее концептуализации, факторах, стабилизирующих тандемы в политике, и причинах, объясняющих рост числа подобных примеров в политической практике и др.

В концептуальном плане в научной литературе можно встретить несколько близких по смыслу понятий (множественное, кооперативное, реляционное, распределенное, рассеянное, фрагментированное, горизонтальное, совместное лидерство), подчеркивающих коллективную природу этого феномена, его рассредоточенность, сформированность в процессе взаимодействия, установления формальных / неформальных договоренностей о закреплении ролей [Dennis et al. 2012]. О.А. Сиденко и Д.В. Щеглова определяют коллективное лидерство «не как действие, а как процесс изменений через согласование позиций для формирования общего видения ситуации разными акторами» [Сиденко, Щеглова 2021, 81]. Д.В. Сосунов, рассуждая об этом феномене, подчеркивает важность совещательных процедур при принятии решений [Сосунов 2023].

В нашем понимании, совместное политическое лидерство не сводится к кооперации между акторами или вовлечению внешних акторов в процесс принятия решений, потому что ускользает лидерство как таковое в своем позиционном и поведенческом компонентах. Как представляется, оно основано не столько на кооперации, сколько на распределенности, рассеянности лидерской роли между несколькими акторами.

С одной стороны, такой подход согласуется с позицией Ж. Блонделя, определившего разделенное лидерство как систему, в которой функции общенационального лидерства осуществляются формально и фактически двумя людьми [Блондель 1992, 93]. Автор связал появление этой модели лидерства с необходимостью на фоне роста спроса на демократическое участие ограничить личную власть лидеров в той части, которая вытекает из занятия должности. С другой стороны, это ответ на объективно существующие ограничения по эффективному выполнению одним человеком всех видов активностей, связанных с осуществлением функции лидерства в условиях, когда в демократических государствах оно достаточно жестко институционально ограничено, электорально детерминировано, а отношение со стороны общества к ведущим политикам на позициях глав государств и исполнительной власти чаще прагматическое.

Совместное лидерство является эффективным способом защиты политической системы от персонализации власти, усиления харизматических оснований легитимации, ошибок одного человека, способного в погоне за должностным успехом принимать радикальные решения. Кроме того, оно усиливает мотивацию для широкого использования согласительных процедур

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Петропольский Д.И., 2025 CC BY-NC

при выработке общей стратегии, способствует децентрализации системы управления и более высокому уровню адаптивности к текущим социально-экономическим и политическим условиям.

Для идентификации совместного лидерства, его спецификации в сравнении со случаями тесного и плодотворного сотрудничества между лидером и его командой следует выделить ряд критериев, раскрывающих его особенности [Campus et al. 2021]:

1) *разделение должностных позиций во властной иерархии.* Между двумя или несколькими лидерами отсутствует иерархическая дифференциация, они занимают одинаковые позиции, что возможно при официальном закреплении двойного или коллективного руководства организационной структурой (например, сопредседатели политической партии);

2) *разделение власти.* Лидеры могут занимать разные должности и находиться друг с другом в формальных иерархических отношениях, выполняя разные роли и функции (например, премьер-министр и самый влиятельный министр правительства). В данном случае значение имеет взаимозависимость партнеров и наличие у подчиненного партнера дискреционной власти. При этом каждый из них должен обладать достаточным объемом полномочий, препятствующим безоговорочному доминированию одного над другим. На практике это означает, что формальный лидер не может заменить подчиненного партнера, не ставя под угрозу свое положение или не платя высокую цену за возможную отставку подчиненного. Таким образом, в дуэте (или тандеме) должен существовать паритет в отношениях: с одной стороны, это формальный лидер во главе властной иерархию, с другой — подчиненный партнер, чей авторитет, профессионализм и опыт защищают его от смещения с должности и позволяют успешно влиять на процесс принятия решений;

3) *разделение труда и взаимодополняемость*. Разделение труда возникает намеренно или спонтанно и предполагает, что партнеры при совместном лидерстве выполняют разные задачи, исходя из их компетенции, опыта и личностных черт характера. Например, в политической партии один из партнеров успешно справляется с публичной ролью, другой — с внутриорганизационным управлением, что дает возможность более эффективно справляться с вызовами текущего момента. Партнеры должны взаимодополнять друг друга знаниями, навыками, социальным капиталом, что позволяет им в итоге обеспечивать управленческое единство посредством разделения, например, инструментальных и аффективных функций [O'Toole et al. 2002].

Практическая реализация модели совместного лидерства наименее вероятна в президентских системах, где функции главы государства и главы исполнительной власти осуществляются одним политиком, который не опирается на большинство в легислатуре при формировании своей администрации. Президентские системы в наибольшей степени склонны к персонификации власти, особенно если глава государства не только принадлежит к партии, контролирующей большинство в парламенте, но и обладает широком набором законодательных полномочий, что позволяет ему при необходимости пренебрегать консультациями с представительным органом власти при проведении своей политики [Shugart, Carey 1992].

Так, в парламентских системах отношения между главой государства и главой исполнительной власти нередко описываются как двойное руководство: социальный престиж, заключающийся в символическом руководстве главы государства, идет рука об руку с оперативным руководством премьер-министра. В отдельных парламентских системах дополнительно возникают

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Petropolskiy D.I., 2025

тандемы, состоящие из премьер-министра и министра финансов как второго премьер-министра, участвующего совместно с главой исполнительной власти во всех аспектах государственного управления и имеющего возможность оказать значительное влияние на процесс принятия решений [Larson 1993].

Наиболее очевидным и широко известным примером совместного лидерства являются полупрезидентские системы, в которых роль президента и премьер-министра характеризуются как дуализм исполнительной власти. Фактически президент доминирует, а премьер-министр более зависим в своих решениях, однако потенциально возможны ситуации разделенного правления (президент принадлежит к одной партии, а в легислатуре большинство контролирует другая). Как точно замечает М. Шугарт, в случае единого правления власть этих лидеров можно рассматривать как «дуэт», в ситуации разделенного правления как «дуэль» или открытую конкуренцию [Shugart 2005]. Эта институциональная архитектура основана на поддержании баланса в отношениях между президентом, главой правительства и легислатурой, их равенстве в уровне легитимности. Ее жизнеспособность и эффективность определяются двумя факторами: (1) предельно четким распределением полномочий между главой государства и главой правительства; (2) взаимным уважением и принятием обеими сторонами этого распределения, то есть конституционно закрепленный набор полномочий не должен оспариваться даже при утрате поддержки большинства в легислатуре. Равновесие в полномочиях, что дает возможность сдерживать этим политическим акторам друг друга, в купе с электоральным давлением создают стимулы для осуществления совместного лидерства.

Идеальными конфигурациями для установления совместного лидерства в полупрезидентской системе являются следующие:

1) президент не является лидером партии, имеющей относительное большинство мест в парламенте и дисциплинированно поддерживающей правительство;
2) относительное большинство в парламенте принадлежит устойчивой коалиции, в которую президент не входит.

Иные возможные конфигурации в политической практике встречаются заметно чаще, но каждая из них ведет к усилению политических позиций либо президента (он является лидером политической партии или коалиции, получившей абсолютное большинство мест в легислатуре, от поддержки которой непосредственно зависит состав и срок функционирования правительства), либо главы правительства (президент не является лидером политической партии или коалиции, контролирующей парламент, но занимает в ней второстепенные позиции). В обозначенной конфигурации у обоих акторов возникают стимулы для осуществления совместного лидерства, так как каждый из них обладает собственным способом легитимации и набором полномочий, как сдерживающих, так и дополняющих друг друга в процессе разработки и реализации государственной политики и проведения кадровой политики.

Коалиционные правительства, создаваемые в парламентских системах, также можно рассматривать как пример распределенного политического лидерства. Коалиция представляет собой команду политиков, принадлежащих к нескольким партиям, прошедшим в парламент, объединяющихся для формирования правительства и исполнения его функций. Совместно члены коалиции конвертируют разнообразные социальные запросы в набор конкретных политических и управленческих целей, которые они намерены реализовать за время ее существования. В процессе межпартийного торга происходит распределение министерских портфелей, и в соответствии с коалиционным соглашением представители нескольких политических партий проводят согласованную политику под руководством премьер-министра.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Петропольский Д.И., 2025 CC BY-NC

При этом между ним и министрами могут складываться различные типы отношений: от доминирующей до периферийной роли. Второй вариант описывается понятием «фрагментированное правительство», в котором власть рассредоточена между министрами. Существование такого правительства возможно при условии, что министрами назначаются профессионалы в своей области, что обеспечивает их автономию, либо политические партии, формирующие правительственную коалицию, делят между собой министерские посты и изолированно осуществляют управление соответствующими сферами. Министры придерживаются стратегии невмешательства в дела друг другу, если только принимаемые ими решения негативно не сказываются на подконтрольных ведомствах. Позиция невмешательства обеспечивает единогласную поддержку правительством действий отдельных министерств по всем ключевым вопросам.

Рассеянность лидерства в правительстве характерна для государств с гетерогенными (многосоставными) обществами [Лейпхарт 1997], когда политические лидеры всех значимых сегментов общества сотрудничают в осуществлении управления страной в рамках большой коалиции, используя в качестве инструмента достижения консенсуса право вето, препятствующее принятию решений в интересах большинства и в ущерб меньшинству.

Совместное лидерство на групповом уровне

Совместное лидерство на групповом уровне связано с деятельностью современных европейских политических партий, которые по разным причинам в разные периоды своей истории отходили от практики индивидуального лидерства в пользу рассеянного. Спектр этих причин достаточно широкий, в качестве наиболее значимых следует обратить внимание на следующие:

1) необходимость сохранить партийное единство, справиться с внутрипартийными противоречиями и конфликтами, рассредоточив лидерскую функцию, например, между лидерами образовавшихся крыльев или фракций, а также при слиянии двух партий, когда требуется обеспечить равенство в отношениях между объединяющимися организационными структурами, предоставив их бывшим руководителям равные позиции в новой партии;
2) формирование новой партии на основе общественного движения, которое по своей природе функционирует на принципах сетевой, а не иерархической координации между участниками, отличается разделением труда и специализацией всех его членов;
3) распределение власти между несколькими лидерами является осознанным идеологическим выбором ее руководства (например, ориентация на постматериальные ценности, демократизацию, гендерное равенство и расширение практик прямого участия рядовых членов), полагающего, что единоличное управление менее эффективно, чем совместное лидерство;
4) ответ на внутрипартийный кризис, вызванный, например, резким падением электоральной поддержки, поражением на выборах, скандалами с участием высокопоставленных членов партии, участием в принятии решений, ударившим по имиджу партии, когда кардинальное обновление структуры рассматривается как ответ на негативные тренды.

Следует заметить, что действие упомянутых причин может носить временный характер, то есть рассматриваться партийным руководством как переходный период в силу ряда конъюнктурных факторов и завершиться после преодоления проблем. Кроме того, период совместного лидерства может завершиться после прихода на руководящую позицию амбициозного политика

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Petropolskiy D.I., 2025

харизматического типа, поставившего перед собой цель установить индивидуальный контроль над партийной структурой. Нередко случай Коммунистической партии Китая рассматривается как пример ухода от коллективного лидерства к индивидуальному с приходом к власти Си Цзиньпина; или пример венгерской партии «Федес», начавшейся с коллективного руководства на основе общественного движения и перешедшей к сильному персонифицированному лидерству с приходом к власти В. Орбана.

При всей значимости причин возникновения совместного лидерства в партии более важным является вопрос о поддержании тандема, о сохранении отношений между партнерами в рабочем состоянии, снижении остроты конфликтных ситуаций. На первый взгляд, самым прочным основанием совместной деятельности могут стать родственные отношения, однако в современных политических системах, где власть не передается по наследству, а формируется в результате выборов, вероятность избрания на высшие посты как в государстве, так и в партии лидеров, связанных семейными узами, крайне низка (самый известный пример семейного дуэта — братья-близнецы Лех и Ярослав Качиньские в Польше). Далеко не всегда близкие родственники помогают друг другу. Находясь на высоких политических и управленческих постах, они могут придерживаться разных идеологических позиций и отличаться по уровню своих амбиций, а в решающий момент даже выступить в роли ключевого конкурента.

Ряд авторов выделяет несколько важных факторов, стабилизирующих совместное лидерство [Campus et al. 2021]. Во-первых, это институциональные механизмы, обеспечивающие основу совместной деятельности лидеров, предотвращающие распад тандема или коалиции, делая невозможным для партнера подняться на позицию индивидуального лидера. Иначе говоря, совместное лидерство должно быть предусмотрено официальными документами (уставом) политической партии (например, как в Социал-демократической партии Германии). Кроме того, требуется установление фиксированных сроков полномочий для лидеров без возможности переизбрания с другим партнером, что не позволит ни одному из них заключить неформальную сделку по смещению друг друга с позиций, а создаст стимул развивать конструктивные отношения и преодолевать противоречия. На национальном уровне необходимо усложнение процедуры роспуска коалиционного правительства (например, предусмотреть конструктивный вотум недоверия) для снижения влияния сиюминутных мотивов на смену ключевого института исполнительной власти.

Во-вторых, большое значение имеют личностные черты лидеров, каждый из которых должен быть не столько чрезмерно неамбициозным, сколько не стремиться к индивидуальному руководству и личной славе, так как это угрожает разрушить гармонию и взаимное уважение в команде.

В-третьих, в мотивационном плане лидер может руководствоваться желанием занять высокий статус, а плюралистическое лидерство открывает возможности для реализации разнообразных амбиций. Например, нарциссические личности могут становиться президентами, премьер-министрами, лидерами партий, отвечающими за коммуникацию с обществом, а более закрытые личности, предпочитающие оставаться за кулисами, могут реализовать себя в администрировании партийной структуры.

В-четвертых, складывающиеся между партнерами неформальные связи определяют, будет ли их сотрудничество ограничено временными обязательствами или сформируются долгосрочные отношения, произойдет «объединение карьеры», что, конечно, наиболее предпочтительный вариант для успешного совместного лидерства. Если партнеры вынуждены действовать как команда в силу давления на них институциональных ограничений, но при этом между ними не сложилось

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Петропольский Д.И., 2025 CC BY-NC

взаимопонимания на межличностном уровне и не произошло неформального распределения, принятия и взаимного признания ролей, то с высокой долей вероятности результаты деятельности такого тандема будут малоэффективны.

Заключение

Первоначально развитие идей совместного лидерства на партийном и национальном уровнях было связано с тем, чтобы застраховать систему от персонификации власти, институционально сдержать ее возможную концентрацию в руках одного человека, оградить процесс принятия решений от влияния личностных характеристик главы государства или исполнительной власти, повысить низовое участие граждан в деятельности партий. На текущий момент дополнительно встает вопрос о репрезентативности политического лидерства, его соответствия социальным характеристикам общества, у которого есть запрос на то, чтобы его интересы представляли не отдельные политики из узкой элитарной группы, а политик или группа политиков, чей социальный портрет соединяет в себе его черты, отражает актуальные для него тренды. Совместное лидерство является действенной стратегией в решении этой проблемы, наделяя властью коллектив, в котором она рассеивается между политиками с учетом гендерного критерия, запросов меньшинств, возрастных групп и пр. Исключенность значимых социальных групп из распределения властного ресурса в лидерской составляющей, как представляется, повышает спрос на политиков-популистов, которые усиливают антагонизм между элитами и обществом, повышают таким образом напряженность и конфликтность, негодование обиженных группы приводит к их радикализации.

Совместное лидерство сокращает дистанцию между властью и обществом, одновременно обеспечивая сохранение вертикальной интегрированности политической системы и доступ к лидерским позициям социальных групп через своих представителей на ключевых постах в исполнительной власти. Запуск такой модели лидерства возможен при условии хорошо функционирующей партийной системы, она является фундаментом совместного лидерства, медиатором отношений между институтами и обществом, без нее невозможно остановить персонализацию политики. Однако именно с партиями в последние десятилетия возникают серьезные проблемы.

Исследователи сходятся во мнении, что в ходе своей эволюции партии утратили связь со сплоченными социальными группами через партийную идеологию, что привело к формированию плотной связи между лидером и обществом, переходу власти от коллективных институтов (парламента) к индивидуальным игрокам (главам государства и исполнительной власти). Индивидуальные игроки становятся интерпретаторами политики для общества, политические партии сегодня скорее поддерживают лидеров, а не являются институтами представительства интересов, лидер определяет партийную элиту, формирует ее из лояльных сторонников, а общество исключено из этого процесса. Сказанное означает, что без серьезных трансформаций лидерства на партийном уровне невозможно сдержать процесс индивидуализации власти на национальном уровне. Институциональные ограничения не станут преградой для популистов, если сохранится тренд на индивидуальное лидерство в партиях, а их авторитет и доверие к ним в обществе останутся низкими.

Попытки современных политических партий установить совместное лидерство далеко не всегда успешны. Если им удается зафиксировать эту модель на начальной стадии (например, немецкая партия «Союз 90 / Зеленые» заложила гендерный критерий в основу совместного лидерства, а «Альтернатива для Германии» — идейно-географический критерий), то сохранить ее

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Petropolskiy D.I., 2025

при смене состава партии гораздо сложнее, потому что всегда существуют неформальные каналы обхода формальных ограничений. Электоральная ситуация может сложиться для партии таким образом, что усиление индивидуального лидерства станет стратегией выживания в политике.

Таким образом, совместное лидерство следует рассматривать как эффективный способ противодействия персонализации власти, росту популизма и дедемократизации политической системы. Однако жизнеспособность этой модели зависит от баланса между институциональными (конфигурация институтов власти, партийной системы) и социальными факторами (общественный запрос на образ лидера, ожидаемая модель лидерского поведения, удовлетворенность качеством институтов представительства интересов, пониманием угроз и опасностей, вызовов, с которыми должен иметь дело лидер).

Перспективным направление дальнейших исследований в этой области является эмпирическое изучение практики совместного лидерства, обобщение опыта партийных структур для более точного понимания функционирования этой модели политического лидерства, выявление общего и особенного в разных институциональных конфигурациях политической системы.

Список литературы:

Блондель Ж. Политическое лидерство: путь к всеобъемлющему анализу. М.: Российская академия управления, 1992.

Лейпхарт А. Демократия в многосоставных обществах. Сравнительное исследование. М.: Аспект пресс, 1997.

Сиденко О.А., Щеглова Д.В. Коллективное публичное лидерство в современном государственном и муниципальном управлении // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: История. Социология. Политология. 2021. № 4. С. 78–83.

Сосунов Д.В. Феномен коллективного публичного лидерства в региональном законодательном процессе Воронежской и Тамбовской областей // Политическая наука. 2023. № 1. С. 227–245. DOI: 10.31249/poln/2023.01.10

Bennister M., Hart P., Worthy B. Assessing the Authority of Political Officeholders: The Leadership Capital Index // West European Politics. 2014. Vol. 38. Is. 3. P. 414–440. DOI: 10.1080/01402382.2014.954778

Burrett T. Contemporary Prime Ministerial Leadership in Britain and Japan. London: Palgrave Macmillan, 2023.

Campus D., Switek N., Valbruzzi M. Collective Leadership and Divided Power in Western European Parties. London: Palgrave Macmillan, 2021.

Dennis J.-L., Langley A., Sergi V. Leadership in Plural // Academy of Management Annals. 2012. Vol. 6. Is. 1. DOI: 10.5465/19416520.2012.667612

Larson T. The Role and Position of Ministers of Finance // Governing Together. The Extent and Limits of Joint Decision-Making in Western Europe Cabinets / ed. by J. Blondel, F. Muller-Rommel. London: Palgrave Macmillan, 1993. P. 207–222.

O'Toole J., Galbraith J., Lawler E. When Two (or more) Heads are Better than One: The Promise and Pitfalls of Shared Leadership // California Management Review. 2002. Vol. 44. Is. 4. P. 65–83. DOI: 10.2307/41166143

Raelin J. What Are You Afraid of: Collective Leadership and its Learning Implications // Management Learning. 2018. Vol. 49. Is. 1. P. 59–66. DOI: 10.1177/1350507617729974

Shugart M. Semi-Presidential Systems: Dual Executive and Mixed Authority Patterns // French Politics. 2005. Vol. 3. P. 323–351. DOI: 10.1057/palgrave.fp.8200087

Shugart M.S., Carey J.M. Presidents and Assemblies. Constitutional Design and Electoral Dynamics. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Петропольский Д.И., 2025

References:

Bennister M., Hart P., Worthy B. (2014) Assessing the Authority of Political Officeholders: The Leadership Capital Index. *West European Politics.* Vol. 38. Is. 3. P. 414–440. DOI: 10.1080/01402382.2014.954778

Blondel J. (1992) *Political Leadership: Towards a General Analysis.* Moscow: Rossiyskaya akademiya upravleniya.

Burrett T. (2023) *Contemporary Prime Ministerial Leadership in Britain and Japan.* London: Palgrave Macmillan.

Campus D., Switek N., Valbruzzi M. (2021) *Collective Leadership and Divided Power in Western European Parties.* London: Palgrave Macmillan.

Dennis J.-L., Langley A., Sergi V. (2012) Leadership in Plural. *Academy of Management Annals.* Vol. 6. Is. 1. DOI: 10.5465/19416520.2012.667612

Larson T. (1993) The Role and Position of Ministers of Finance. In: Blondel J., Muller-Rommel F. (eds.) *Governing Together. The Extent and Limits of Joint Decision-Making in Western Europe Cabinets.* London: Palgrave Macmillan. P. 207–222.

Lijphart A. (1997) *Democracy in Plural Societies: A Comparative Exploration*. Moscow: Aspect Press.

O'Toole J., Galbraith J., Lawler E. (2002) When Two (or more) Heads are Better than One: The Promise and Pitfalls of Shared Leadership. *California Management Review.* Vol. 44. Is. 4. P. 65–83. DOI: 10.2307/41166143

Raelin J. (2018) What Are You Afraid of: Collective Leadership and its Learning Implication. *Management Learning.* 2018. Vol. 49. Is. 1. P. 59–66. DOI: 10.1177/1350507617729974

Shugart M. (2005) Semi-Presidential Systems: Dual Executive and Mixed Authority Patterns. *French Politics.* Vol. 3. P. 323–351. DOI: 10.1057/palgrave.fp.8200087

Shugart M.S., Carey J.M. (1992) *Presidents and Assemblies. Constitutional Design and Electoral Dynamics.* Cambridge: Cambridge University Press.

Sidenko O.A., Scheglova D.V. (2021) The Collaborative Public Leadership in Contemporary Public Governance: Conseptual Framework. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Istoriya. Sotsiologiya. Politologiya*. No. 4. P. 78–83.

Sosunov D.V. (2023) The Phenomenon of Collective Public Leadership in Legislative Process of Voronezh and Tambov regions. *Politicheskaya nauka.* No. 1. P. 227–245. DOI: 10.31249/poln/2023.01.10

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Petropolskiy D.I., 2025

Социология управления
Sociology of management

УДК 316.032

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-132-145

Социолого-управленческий анализ благополучия семьи[1]

Танатова Дина Кабдуллиновна
Доктор социологических наук, профессор, заведующий кафедрой социологии, этнографии и социометрии,
SPIN-код РИНЦ: 7675-8938, ORCID: 0000-0002-7924-2242, TanatovaDK@rgsu.net

Российский государственный социальный университет, Москва, РФ.

Вдовина Маргарита Владимировна
Доктор социологических наук, профессор кафедры социологии, этнографии и социометрии, SPIN-код РИНЦ: 6608-8412,
ORCID: 0000-0002-8617-2940, antigon1922@yandex.ru

Российский государственный социальный университет, Москва, РФ.

Долгорукова Ирина Владимировна
Доктор социологических наук, профессор кафедры социологии, этнографии и социометрии, SPIN-код РИНЦ: 3714-7872,
ORCID: 0000-0003-2151-7116, div0607@gmail.com

Российский государственный социальный университет, Москва, РФ.

Аннотация
Тема благополучия семьи актуальна в науке и практике управления, что обусловливается потребностями семейной и демографической политик в условиях новых рисков и недостаточностью обсуждения благополучия семьи как объекта эффективного управленческого воздействия. Проблема исследования заключается в недостаточном анализе современных научных основ управленческого содействия благополучию семьи. Цель статьи — на основе социолого-управленческого анализа основных критериев и показателей благополучия предложить теоретические (идеальные) модели семейного благополучия и личного благополучия в семье для обеспечения такого содействия. Методы исследования базируются на интегративно-комплексном, междисциплинарном подходах; предполагают системный анализ семьи как социального института, малой социальной группы, социальной микросреды реализации личности; использован также антропоцентричный подход; анализ данных официальных документов, материалов отечественных и зарубежных исследований. Проведенный анализ показал, что благополучие семьи включает материально-бытовые, морально-психологические, социально-политические, демографические, правовые, ценностные и другие объективные и субъективные показатели. Они проявляются не только на институциональном, групповом, индивидуально-личностном уровнях семейного взаимодействия, которые неразрывно связаны между собой, но и находятся в ситуационно-событийной динамике. Особого внимания заслуживает адаптируемость и способность к самосохранению семьи в сложных ситуациях. Выявлена значимость объективных, общественно значимых показателей, однако подчеркивается доминантность субъективных показателей, самоощущения благополучия своей семьи. В исследовании развиваются также идеи о возможном пресыщении благами, избыток которых, как и дефицит, может негативно повлиять на благополучие семьи; указано на необходимость личных, семейных и общественных усилий для обеспечения благополучия семьи. Отдельное внимание обращается на государственную поддержку института семьи с помощью управленческих мер, а также приемов самоменеджмента в семье как малой группе и учета личного благополучия граждан. Представленные взгляды в социолого-управленческом анализе благополучия семьи можно использовать для дальнейших исследований в области государственного управления в сфере семьи и для совершенствования семейной государственной и корпоративной политики.

Ключевые слова
Семья, благополучие семьи, личное благополучие в семье, объективные и субъективные показатели, управление семейным благополучием.

Для цитирования
Танатова Д.К., Вдовина М.В., Долгорукова И.В. Социолого-управленческий анализ благополучия семьи // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 109. С. 132–145. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-132-145

Socio-Managerial Analysis of Family Well-Being[2]

Dina K. Tanatova
DSc (Sociological Sciences), Professor, Head of the Department of Sociology, Ethnography and Sociometry,
ORCID: 0000-0002-7924-2242, TanatovaDK@rgsu.net

Russian State Social University, Moscow, Russian Federation.

Margarita V. Vdovina
DSc (Sociological Sciences), Professor of the Department of Sociology, Ethnography and Sociometry,
ORCID: 0000-0002-8617-2940, antigon1922@yandex.ru

Russian State Social University, Moscow, Russian Federation.

[1] Статья подготовлена в рамках НИР на тему «Досягаемое благополучие российской семьи: дефициты и избытки, патриархальность и современность, прошлое и будущее» по заданию Министерства науки и высшего образования РФ.
[2] The article has been prepared as a part of a research on the topic “The attainable well-being of the Russian family: Deficits and excesses, patriarchy and modernity, past and future” on behalf of the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Танатова Д.К., Вдовина М.В., Долгорукова И.В., 2025

Irina V. Dolgorukova
DSc (Sociological Sciences), Professor of the Department of Sociology, Ethnography and Sociometry,
ORCID: 0000-0003-2151-7116, div0607@gmail.com

Russian State Social University, Moscow, Russian Federation.

Abstract
The topic of family well-being is relevant in the science and practice of management. The relevance is determined by the needs of family and demographic policies in the face of new risks and the lack of discussion of family well-being as an object of effective management influence. The problem of the study lies in the insufficient analysis of the modern scientific foundations of managerial assistance to the well-being of the family. The aim of the article is to propose theoretical (ideal) models of family well-being and personal well-being in the family on the basis of a socio-managerial analysis of the main criteria and indicators of well-being to ensure such assistance. The research methods are based on integrative-complex, interdisciplinary approaches; involve a systematic analysis of the family as a social institution, a small social group, a social microenvironment of personality realization; an anthropocentric approach; analysis of official documents, materials of domestic and foreign studies. The research has shown that the well-being of the family includes material, moral, psychological, socio-political, demographic, legal, value and other objective and subjective indicators. They manifest themselves not only at the institutional, group, individual and personal levels of family interaction, which are inextricably linked, but also in situational and event dynamics. The adaptability and ability to self-preservation of the family in difficult situations are emphasized. The authors point out the importance of objective, socially significant indicators, but emphasize the dominance of subjective indicators, self-perception of the well-being of their family. The study also develops ideas about the possible satiation of goods, an excess of which, like a deficit, can negatively affect the well-being of the family; it indicates the need for personal, family and social efforts to ensure the well-being of the family. Special attention is paid to state support for the institution of the family through management measures, as well as self-management techniques in the family as a small group and taking into account the personal well-being of citizens. The presented views in the socio-managerial analysis of family well-being can be used for a further research in the field of public administration in the family sphere and for improving family government and corporate policy.

Keywords
Family, family well-being, personal well-being in the family, objective and subjective indicators, family well-being management.

For citation
Tanatova D.K., Vdovina M.V., Dolgorukova I.V. (2025) Socio-Managerial Analysis of Family Well-Being. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 109. P. 132–145. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-132-145

Дата поступления/Received: 30.09.2024

Введение

Актуальность социолого-управленческого анализа благополучия семьи обусловлена рядом причин: во-первых, семейная и демографическая политика в России сейчас трансформируются в связи с падением рождаемости, недостаточной продолжительностью жизни и увеличением миграционного потока; во-вторых, в настоящее время благополучие семьи подвержено испытанию экономическими, политическими, культурными, социальными вызовами и рисками; в-третьих, недостаточно новых исследований по современной семье, масштабного анализа и обсуждений благополучия семьи как на теоретическом, так и на эмпирическом уровнях для практических рекомендаций управленцам.

Согласно Концепции государственной семейной политики в Российской Федерации на период до 2025 года, ключевыми задачами являются возрождение и сохранение духовно-нравственных традиций в семейном взаимодействии, поддержка традиционных семейных ценностей и семейного образа жизни, обеспечение условий для семейного благополучия, престижности и ответственности родительства, поддержания социальной устойчивости российских семей[3].

Тем не менее внимание ученых и управленцев преимущественно сфокусировано на проблемах неблагополучных семей и технологиях помощи. Для осмысления и конструирования модели благополучной семьи, которая может послужить ориентиром для государственного управления, следует определиться прежде всего с критериями благополучия в семье, затрагивающими персональные интересы членов семьи, супружеские, детско-родительские отношения и другие родственные связи, духовные и материальные основания, личные ощущения благополучия своей семьи и оценки ее как благополучной социальной среды в зависимости от общечеловеческих и групповых, региональных, правовых и культурных (религиозных, этнических) норм.

[3] Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25.08.2014 г. № 1618-р // Правительство России [Электронный ресурс]. URL: http://government.ru/docs/all/92699/ (дата обращения: 09.02.2025).

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Tanatova D.K., Vdovina M.V., Dolgorukova I.V., 2025

На разных стадиях жизненного цикла семьи как малой социальной группы ее благополучие и ее положение как социального института тоже динамично меняются: конкретная семья может быть вполне благополучной до того, как ее покинут выросшие дети, а затем семейное взаимодействие может нарушиться; ведутся дискуссии о том, какой исторический тип семьи более благополучен — традиционная патриархальная или современная эгалитарная?

Благополучие изменчиво в ситуационно-событийном контексте — события в стране и в мире, в самой семье, в судьбе ее членов по-разному могут отразиться на семье (сплотить, укрепить либо, напротив, ослабить, разрушить), и в подобных обстоятельствах критериями благополучия семьи становятся ее готовность, адаптируемость к испытаниям, умение выстоять, способность к самосохранению.

Представляется также, что благополучие обладает свойством относительности: семья может чувствовать себя хорошо на фоне проблем других семей и, наоборот, считать себя не совсем счастливой, по сравнению с более успешными семьями.

Все эти особенности интерпретации благополучия семьи существенны для управленческой практики. Неслучайно в современной науке существует разнообразие подходов, идей и взглядов на такой многогранный феномен, как благополучие семьи.

Теоретические и методологические основы исследования

Т.К. Ростовская, Е.Н. Васильева, В.С. Никольский предлагают считать параметрами благополучия семьи следующие: материальные (обеспечение потребностей всех членов семьи, качественная медицинская помощь, комфортное жилье, регулярное оздоровление, качественное образование детей, полноценный отдых и развивающий досуг); демографические (легитимность брака, полнота семьи, функциональные связи с родительскими семьями и другими родственниками, наличие детей); ценностные (ценности детей, семьи, здоровья, любовь и взаимоуважение, взаимопонимание и забота, доверие, свобода и самореализация); социально-психологические (теплые доверительные супружеские отношения, соблюдение закона, вовлеченное родительство и уважение родителей детьми, отсутствие вредных привычек и зависимостей) [Ростовская и др. 2024, 19].

Разрабатывая понятие благополучия семьи, многие авторы подчеркивают комплексный характер этого явления, оценка которого включает материальные, правовые, психологические и другие индикаторы, а также представления конкретных социальных групп (с учетом их гендерной, социально-возрастной, профессиональной, образовательной специфики) о благополучии семьи [Ростовская и др. 2021; Ростовская, Калачикова 2022; Ростовская, Васильева 2023].

А.А. Тараданов предлагает трактовку семейного благополучия как формы социальной связи, реализующей эффективное осуществление семьей ее функций, удовлетворение семьей (или в семье) потребностей ее членов. Ученый разделяет понятия «благополучие в семье», «благополучие семьи», «благополучная семья». Он называет благополучием в семье феномен семейного благополучия индивида, благополучием семьи — благополучие семьи как социальной группы, благополучной семьей — благополучие семьи как социального института[4]. Такая концепция предполагает макро-, мезо- и микроуровень анализа семейного благополучия, причем в единстве этих трех уровней выделяются и соответствующие уровни управленческих действий.

А.А. Тараданов вводит также интегральный индекс «уровень семейного благополучия общества», исчисляемый по соотношению благополучных и неблагополучных семей в обществе. Для оценки положения семьи, с его точки зрения, необходимо применять 4 группы социологических

[4] Тараданов А.А. Семейное благополучие в современной России: Генезис и практика: Автореф. дис… д-р. социол. наук. Екатеринбург, 2004. С. 8, 10.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Танатова Д.К., Вдовина М.В., Долгорукова И.В., 2025 CC BY-NC

показателей: материально-бытовые (доходы и расходы семьи, условия проживания, присутствие в доме «благ цивилизации»), социально-групповые (духовная и сексуальная гармония супругов, взаимопомощь поколений, «лад в семье»), институциональные (репродуктивные установки, брачность и разводимость, деторождение), «экзистенциальные», или показатели социального самочувствия (хорошее настроение, состояние здоровья, качество питания). Благополучие закладывается в семье старшими поколениями и актуализируется под изменения среды. Степень семейного благополучия, по его мнению, зависит от гендерных и возрастных характеристик мужа и жены, особенностей их деятельности и жизненных обстоятельств[5].

Опираясь на работы авторитетных ученых, мы используем в качестве основы нашего исследования интегративно-комплексный, междисциплинарный подходы; системный анализ семьи как социального института, малой социальной группы, социальной микросреды реализации личности; антропоцентричный подход; анализ данных официальных документов, материалов отечественных и зарубежных исследований. Учитывая необходимость развертывания и углубления анализа субъективного понимания благополучия в семье, используя положения понимающей социологии М. Вебера, мы обращаемся к индивидуальным стремлениям к комфортной семейной жизни в современных условиях и субъективным смыслам, вкладываемым человеком в благополучие семьи. Представляется, что обращение к такому аспекту будет востребовано в совершенствовании современной семейной политики.

Результаты исследования

Социолого-управленческий анализ проблематики семейного благополучия тесно связан с осмыслением содержательных компонентов личного (собственного) благополучия, так как в семейной жизни человек склонен проявлять свою индивидуальность, достигать личностных целей и установок. В современном государстве социальный институт семьи становится для людей не только инструментом реализации демографических планов, но используется ими для достижения статусных позиций, удовлетворения личностно-эмоциональных потребностей. Без учета основных показателей личного благополучия невозможно выстроить модель семейного благополучия, служащую ориентиром для государственного управления. Государственным служащим в социальной сфере важно понимать, какие компоненты включает в себя личное благополучие граждан, как изменились представления людей о нем в современности, как влияют на оценку благополучия дефициты и избытки достигаемых личных благ. Это поможет учитывать психологию управления.

Активное научное осмысление термина «личное благополучие» началось во второй половине XX века. Важно отметить психосоциальные концепции личного благополучия, прежде всего идеи Э. Динера, К. Рифф и Б. Сингера. Психолог Э. Динер рассматривает субъективные компоненты личного благополучия, включая в него представления людей о своей жизни в данный момент и в более ранние периоды. Он выделяет такие компоненты личного благополучия, как настроения и суждения человека, которые определяют его удовлетворенность жизнью, субъективное ощущение самореализации, удовлетворенность такими сферами, как брак и работа. Важно учитывать также плотные связи с семьей и друзьями, желание проводить с ними время [Diener 1984, 551].

Социальные психологи К. Рифф и Б. Сингер выдвигают теорию так называемого «личностного функционального благополучия», в которой сделан акцент на личностной позитивной оценке своего функционирования. К основным компонентам личного благополучия они относят личностный рост, установление контроля над социальным окружением, принятие себя как личности и т. д. Причем эти компоненты должны рассматриваться не как частные личностные характеристики,

[5] Там же. С. 11.

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Tanatova D.K., Vdovina M.V., Dolgorukova I.V., 2025

а как ощущение себя в различных сферах социальной жизни [Ryff, Singer 1998, 11]. Безусловно, такой подход можно распространить и на самоощущения благополучия личности в семье, которые следует учитывать в практике социального управления.

Социолог Э. Аллардт предлагает подход к осмыслению личного благополучия как системного целого, включающего как объективные составляющие жизни человека, так и субъективное чувство благополучия. Причем особый акцент социолог делает на изменении показателей благополучия в различные временные периоды и исторические эпохи. В патриархальном европейском обществе XVI–XIX веков основными показателями личного благополучия считались благосостояние, общественное уважение, воцерковленность в господствующей религии, моральная включенность (оценка поведения как соответствующего традиционным моральным нормам того времени). Такие черты традиционного мировоззрения сохранились лишь частично. Современное европейское общество отходит от традиционных и религиозных ценностей, и на первый план в оценке личного благополучия выдвигаются такие компоненты, как личная самореализация, психологический комфорт, семейное счастье и другие субъективные показатели [Allardt 1976, 146]. На них следует опираться в принятии управленческих решений относительно семейных граждан.

Российские исследователи проблематики личного благополучия в конце XX столетия делают акцент на объективных компонентах жизнедеятельности человека, в частности на материальных составляющих, влияющих на субъективные оценки благополучия. Так, Н.А. Батурин и И.В. Выбойщик, описывая материальное и финансовое благополучие, определяют его как двухкомпонентную систему, включающую и объективные характеристики финансового положения индивида (доход, обеспеченность жильем, товарами и услугами), и субъективную составляющую (сравнение объективной ситуации с представлениями человека о том, какими благами он должен обладать). Исследователи также включают в поле оценивания личного благополучия такие компоненты, как социальное и межличностное благополучие, которые в полной мере носят, с их точки зрения, субъективный характер. Это удовлетворенность индивида межличностными коммуникациями на уровне семьи и других малых групп, оценка своих социальных ролей, своего статуса [Батурин, Выбойщик 2011].

Следовательно, личное благополучие представляется как системное понятие, включающее в себя и конструктивное функционирование во внешней среде (комфорт, материальное положение, статусы, роли и др.), и позитивную субъективную оценку личностью внешних факторов благополучия, позволяющую испытывать удовлетворенность основными сферами жизнедеятельности. К основным компонентам личного благополучия в современном государстве, по-видимому, можно отнести:

1) объективный блок (внешние условия жизнедеятельности, обеспечивающие доступ к материальным и духовным благам, уровень жизни, приемлемый для данного общества). В него могут быть включены: доход, жилищные условия, досуг, доступ к образованию, наличие семьи и детей, труд, политическая и экономическая стабильность и др.;
2) субъективный блок (оценки внешних условий жизнедеятельности, позволяющих личности продуктивно функционировать в социальной среде). К ним можно отнести: удовлетворенность трудом и доходом, условиями жизни, семейное самочувствие, оценку своего физического состояния, качества коммуникаций и др.

В рамках анализа благополучия семьи важным является рассмотрение *досягаемого* личного благополучия в ней: как оно достигается индивидом, какие стратегии и условия необходимы ему для формирования ощущения благополучия? Анализ таких стратегий возможен в контексте издержек и затрат, которые были необходимы для достижения личного благополучия граждан.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Танатова Д.К., Вдовина М.В., Долгорукова И.В., 2025 CC BY-NC

В концепции личного функционального благополучия К. Рифф и Б. Сингер делают акцент на эффективном функционировании личности во всех сферах социальной жизни: работе, общении, творчестве, познании, семейной жизни и др. Личность достигает благополучия, действуя и развиваясь, ставя перед собой цели в различных ситуациях и реализуя их [Ryff, Singer 1998, 15].

Интересна в этой связи точка зрения российских исследователей: они в первую очередь обращаются к условиям достижения личного благополучия, находящимся во внешней по отношению к индивиду среде и в поле субъективных оценок и представлений [Батурин и др. 2013, 7]. К основным факторам достижения личного благополучия в семье можно отнести:

1) внешние факторы (связаны с условиями, не зависящими от субъективной оценки индивида и воздействующими на него). К ним относятся: биологические характеристики человека (здоровье, возраст, физическая форма и др.); материальные условия жизни индивида (жилье, доход, покупательная способность и др.) и социальный компонент (отношения в семье, социуме);
2) личностные факторы (связаны с функционированием личности, ее психологическими особенностями). К ним можно отнести: темперамент, характер, психологический тип личности и др. Причем сочетание этих компонентов, способствующее установлению созидательных межличностных связей и отношений, сокращению межличностных конфликтов, формированию позитивного отношения к миру, значительно повышает субъективную оценку личного благополучия объекта управления.
3) субъективные факторы (включают в себя эмоциональное и когнитивное осмысление окружающего мира, сочетание удовлетворенности и неудовлетворенности основными сферами жизнедеятельности). К ним относятся: аффективные факторы (оценки мира в целом и своего места в нем) и когнитивные факторы (оценки внешних условий жизнедеятельности: труд, семья, социальное окружение).

Причем можно подчеркнуть, что в современном управлении субъективные факторы оценки личного благополучия граждан становятся все более значимыми, так как существенно возросла роль индивидуальных мнений и установок в условиях развития гуманистических взглядов на человека и его повседневную жизнь.

Для изучения благополучия человека в семье на основе проведенного теоретического анализа отечественных и зарубежных научных концепций и подходов можно предложить теоретическую (идеальную) модель личного благополучия (Рисунок 1). В целом описание теоретической (идеальной) модели личного благополучия сводится к оценке его объективных и субъективных компонентов. К объективным, как мы отмечали, относятся внешние для индивида условия жизнедеятельности, в которых он функционирует, а к субъективным — их оценка. На достижение личного благополучия объекта управленческого воздействия влияют три основные группы факторов: внешние, личностные (свойства личности, позволяющие определенным образом оценивать внешние условия) и субъективные (ощущение себя и своего места в мире).

Понятие благополучия семьи дихотомично, и его следует оценивать вкупе с различными проявлениями неблагополучия, которых в идеальных условиях в благополучной семье быть не должно.

Проблема *недостижимого личного благополучия* рассматривалась учеными в разных плоскостях, в зависимости от исторической эпохи и культурного контекста. Марксисты в середине XIX века указывали на недосягаемость личного благополучия через призму принадлежности к угнетенному классу, отчуждаемому от результатов своего труда. Социолог У.Л. Уорнер выделял трудности, с которыми сталкиваются в процессе достижения личного благополучия низшие

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Tanatova D.K., Vdovina M.V., Dolgorukova I.V., 2025 CC BY-NC

промежуточные социальные группы, к которым в первой XX века он относил людей простого (не аристократического) происхождения, выходцев из дискриминируемых этнических групп, а также людей, не имеющих постоянного занятия и дохода (маргиналы) [Warner 1941].

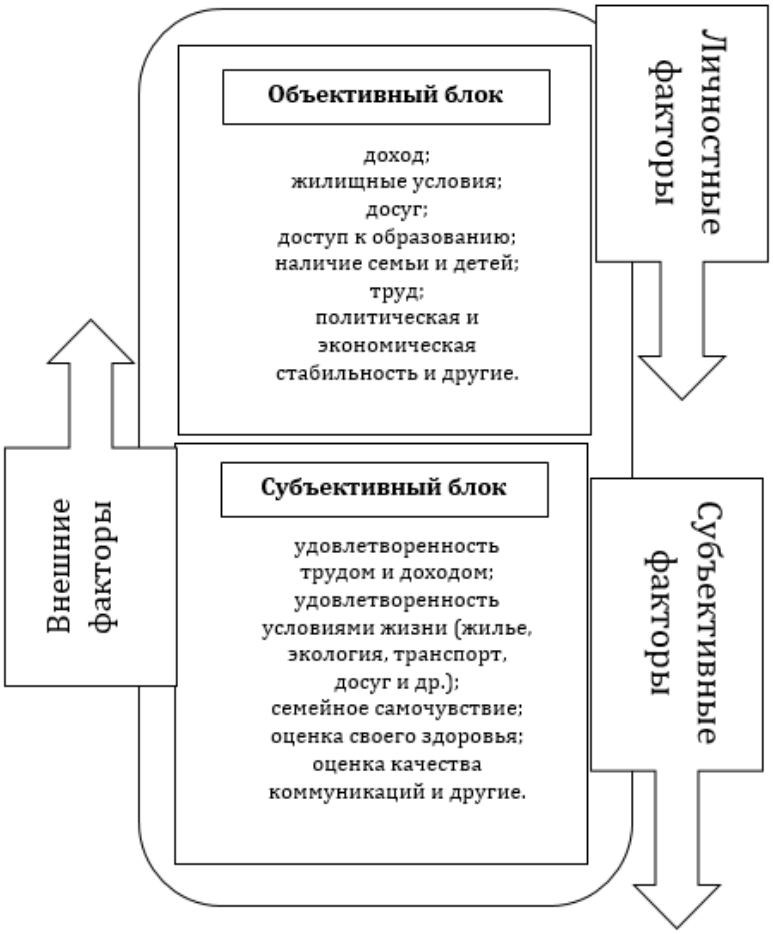

Рисунок 1. Теоретическая (идеальная) модель личного благополучия (в контексте анализа благополучия семьи)[6]

Однако не только проблема ограниченного доступа к личным благам может препятствовать достижению благополучия. Препятствием может быть и избыток личных благ, что во многом характерно для современных потребительских обществ, где наблюдается проблема гиперпотребления.

В рамках концепции субъективного личного благополучия Ш. Ойши, Э. Динер и Р. Лукас, опираясь на результаты масштабных эмпирических исследований, доказывают, что чрезмерный доступ к материальным и иным благам может негативно сказаться на дальнейшей самореализации человека и его субъективном ощущении счастья. Причем ученые подчеркивают, что это касается прежде всего доступа к таким благам, как деньги, образование и власть (политический успех). Те их респонденты, которые отмечали близость к семье и друзьям, чувствовали себя более благополучными и счастливыми [Oishi et al. 2009].

Соответственно, избыточный доступ к материальным и духовным благам также может порождать проблему недостижимости личного благополучия, так как приводит к пресыщенности и неспособности ими наслаждаться, а также неумению находить источники наслаждения в межличностном общении с родными и близкими.

[6] Составлено одним из авторов статьи И.В. Долгоруковой.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Танатова Д.К., Вдовина М.В., Долгорукова И.В., 2025

Обсуждение

Безусловно, с точки зрения семейной политики и государственного управления не стоит абсолютизировать личное благополучие гражданина в семье. Как социальный институт благополучная семья должна успешно выполнять общественно значимые функции, связанные с рождением и воспитанием новых поколений, уходом за детьми и нуждающимися в неформальной повседневной помощи гражданами, ведением домашнего хозяйства, обеспечением социального порядка и первичного контроля в частной, бытовой сфере жизни людей. Благополучие института семьи зависит от престижности семейного образа жизни в данном обществе, благоприятного взаимодействия с другими социальными институтами, особенно с институтами социализации, интернет-средой, в которую достаточно глубоко погружены современные дети, подростки, молодежь. Одновременно нельзя только требовать от семьи — необходимо создавать предпосылки и условия для благоприятного функционирования этого института, успешного сочетания семейных дел и работы, учебы, отдыха [Климантова 2023]. Создание таких условий — стратегическая задача государственного управления, семейной и демографической политик разных уровней.

Оптимальность совмещения трудовых и семейных обязанностей уже не является сугубо личным делом работающих родителей (прежде всего матерей), подчеркивает Ж.В. Чернова, но выступает ориентиром социально ориентированной корпоративной политики. Матери нередко вынуждены увольняться для того, чтобы заниматься детьми и домашними заботами, что, несомненно, отрицательно влияет и на кадровую устойчивость компании, и на финансовое благосостояние семьи. Для решения этой проблемы требуется не только более активное вовлечение отцов в домашние дела и заботу о детях, но и развитие воспитательно-образовательных сервисов, корпоративных программ поддержки семейных сотрудников [Чернова 2017, 94–95]. По мнению Ж.В. Черновой, современный работодатель играет ключевую роль в организации рабочего места, «дружественного семье», регулируя виды занятости работников (очная или дистанционная, полная или неполная), график труда, предоставление семейных поощрений, доступ к детским дошкольным учреждениям, отпуска и пособия для ухода за детьми, возможности взять детей с собой ненадолго на работу (если это позволяет специфика труда), организацию их семейного досуга, оздоровления и отдыха в период каникул и в свободное от работы время, дополнительного медстрахования и т. д. Причем способы поддержки должны быть гибкими, учитывающими специфику семей в зависимости от классовых и этнических характеристик супругов, их родительских ролей, количества и возраста детей [Там же, 96–97]. Подобный подход можно распространить и на создание условий для благополучия многих российских семей, управленческое содействие в этом вопросе.

В благополучной семье как малой группе наблюдаются сплоченность и солидарность, стабильность супружеских и детско-родительских отношений, умение справляться с нормативными кризисами жизненного цикла (рождение ребенка, поступление в школу, в вуз и т. д., уход взрослого ребенка от родителей и т. п.). Кроме того, по-видимому, благополучие различных семей обусловлено культурно-территориальными особенностями (городская или сельская семья, жители мегаполиса и др.), традициями положения стариков, женщин и детей в определенной культурной среде, спецификой профессии, к которой принадлежат члены семьи (с учетом возможных трудовых династий), представлениями о разделении домашних занятий и обязанностей.

Благополучие семьи взаимосвязано с ее благосостоянием. С.Д. Резник и Р.Ю. Турчаева выделили факторы, способствующие благосостоянию семьи [Резник, Турчаева 2015], на которые нужно обращать внимание при принятии управленческих решений:

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Tanatova D.K., Vdovina M.V., Dolgorukova I.V., 2025 CC BY-NC

— правильная организация быта, обеспеченность просторным и уютным жилищем, находящимся у семьи в собственности;

— жизнеобеспечение (востребованное на рынке труда образование и профессиональная занятость, достаточные доходы и статус родителей);

— духовное и моральное здоровье (социально-психологическое равновесие, предотвращение семейных конфликтов, отклоняющегося поведения в семье);

— физическое здоровье членов семьи (отсутствие тяжелых хронических болезней, физическая культура и спорт, санитарно-гигиеническая просвещенность);

— внешние и внутренние коммуникации семьи (связь семьи и школы, друзей, соседей, положительный имидж среди окружающих, согласие между супругами, родителями и детьми);

— воспитание детей (психолого-педагогическая компетентность родителей, прародителей, социально-правовая помощь взрослым и детям).

Благополучие семьи не появляется само собой: это результат целенаправленных усилий человека и его семьи, а также продуманной государственной политики и управления. Субъектами семейного самоуправления выступают наиболее авторитетные члены семьи, обладающие знаниями, опытом, лидерскими качествами. Семейный менеджмент включает в себя также социально-психологическое управление благополучием в семье (формирование единых общесемейных правил и ориентиров, консенсусного стиля поведения и социализации, достижение и укрепление совместимости мужа и жены, определение стратегий накопления семейных средств, их инвестирования, страхования, культуры распределения и потребления благ) [Там же]. Сюда же можно добавить автономность, самодостаточность благополучной семьи и ее независимость от постоянной внешней поддержки.

Ориентирами государственного управления должны стать такие традиционные ценности в понимании семейного благополучия, как счастье в браке и гармония в детско-родительских отношениях, крепкие родственные связи, любовь и взаимное уважение, успех детей, взаимопомощь и согласие в семье, совместная созидательная деятельность (общесемейный труд, отдых, семейно-родственные праздники и т. п.), почитание национальных семейных традиций, умение вместе преодолевать трудности и находить общий язык, принимать друг друга такими как есть, дружба братьев и сестер и т. п. [Вдовина 2024а]. Эти ценности, несомненно, должны определять конкретные направления семейной политики и соответствующие управленческие действия в ее реализации.

Конечно, обычные традиционные представления дополняются новыми. Современная семья живет в условиях цифровизации как долгосрочного, масштабного и почти всеохватывающего процесса. Поэтому в обсуждении модели благополучия семьи наряду с традиционными основами стоит затронуть тематику цифрового благополучия семьи. В наших исследованиях этого сегмента благополучия предложена трехкомпонентная модель цифрового благополучия семьи (Рисунок 2).

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Танатова Д.К., Вдовина М.В., Долгорукова И.В., 2025 CC BY-NC

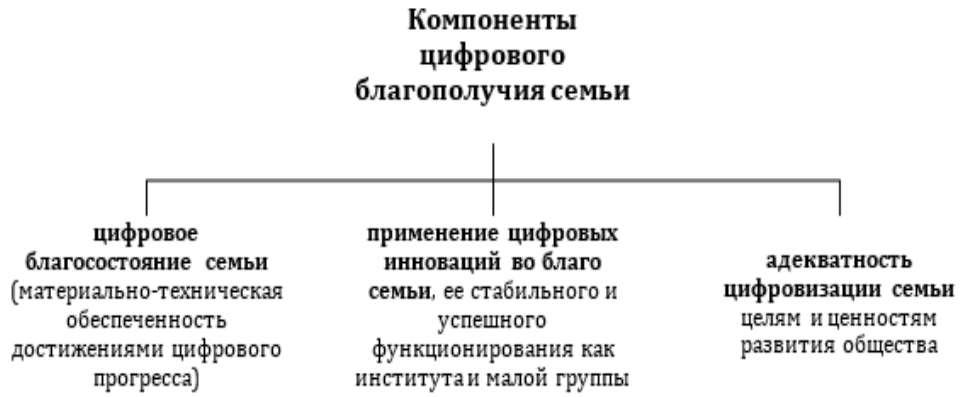

Рисунок 2. Компоненты цифрового благополучия семьи[7]

В управленческой деятельности модель благополучной семьи можно разрабатывать с учетом концепции М. Вебера об идеальных типах. Этот социолог называл идеальным типом мысленную конструкцию, отражающую совокупность некоторых черт социальной реальности, созданную в целях сопоставления с некими реально существующими объектами [Вебер 1990]. Однако мы предлагаем дополнить эту идею конструктами реальной и оптимальной моделей благополучия семьи. Разумеется, идеальная модель благополучия не достижима. Реальные семьи не все благополучны. Но усредненная между этими двумя полюсами оптимальная модель, на наш взгляд, может быть признана как типичный образец благополучной семьи, значимый для государственной и корпоративной семейной политики.

Мы разделяем точку зрения Д.Ф. Алиева, Д.К. Танатовой, И.В. Королева о том, что выявить важнейшие трансформации, передать субъективные оценочные взгляды и настроения, определить объективную динамику социальных процессов в области семейного благополучия позволит прежде всего социологический мониторинг [Алиев и др. 2024]. Проведенный в 2021 г. всероссийский опрос ВЦИОМ и банка «Хоум Кредит» показал такое ранжирование россиянами критериев оценки благополучия семьи (Таблица 1).

Таблица 1. Критерии благополучия семьи[8]

Критерий	Количество баллов из 10 возможных
Семейные отношения	9,02
Состояние здоровья родственников	8,33
Жилищные условия	8,1
Чувство безопасности	8,09
Величина семейного дохода	7,76
Систематический рост семейного дохода	7,21
Наличие фамильных сбережений	6,64

На основе ответов о значимости социально-психологических критериев благополучия семьи и оценок удовлетворенности этими критериями авторы опроса рассчитали показатель (индекс) социального благополучия семьи, который составил 71,6 п. из 100 возможных. Показатель (индекс) экономического благосостояния семьи получился равен 56,7 п. Сводный индекс семейного благополучия составил 66,4 п. из 100. Он был чуть выше у жителей крупных городов (67 п.), чем у сельчан (64,3 п.). Причем значение этого индекса снижалось по мере повышения возраста

[7] Источник: [Вдовина 2024b, 42].
[8] Составлено авторами по: Россияне о семейном благополучии // ВЦИОМ [Электронный ресурс]. URL: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/rossijane-o-semeinom-blagopoluchii (дата обращения: 06.02.2025).

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Tanatova D.K., Vdovina M.V., Dolgorukova I.V., 2025

респондентов: максимальное значение в группе до 24 лет (74,4 п.), минимальное — 60 лет и старше (60,6 п.). В области наибольших значений сводного индекса семейного благополучия оказались семьи из трех человек (68,77 п.), полные семьи с детьми (67,77 п.)[9].

Очевидно, что получить эффект повышения рождаемости в рамках семейной и демографической политик, используя исключительно меры материального стимулирования (тем более в отношении молодых женщин), невозможно. В государственное управление необходимо включать ценностные и социальные механизмы, среди которых могут быть: агитация, пропаганда ценности семьи и детства в образовательных и молодежных организациях / сообществах; продвижение образа счастливой многодетной семьи в СМИ, телевидении, кинофильмах, социальных сетях [Танатова, Королев 2023].

Для более эффективного управленческого воздействия мы предлагаем использовать типологию благополучия семьи по следующим основаниям:

— структура, состав семьи;
— динамика функционирования семьи;
— соответствие семьи принятой/допустимой социальной норме;
— обобщенная самооценка своей семьи как благополучной.

Последнее основание мы считаем существенным, поскольку если человек считает себя несчастным в своей семье, а семья разрушается как целостность и единство духовно-эмоционально близких друг другу людей, то теряется сущностная основа такой семьи, и судить о ее благополучии только по усредненным объективным показателям невозможно, а управленческие действия в таких случаях будут малоэффективны.

Заключение

Проведенный анализ понятия «личное благополучие» как части семейного позволяет сделать вывод о том, что для его понимания и соответствующего управленческого воздействия необходимо системное осмысление как позитивного функционирования личности во внешней среде (комфорт, материальное положение, статусы, роли и др.), так и положительной субъективной оценки семейным человеком факторов благополучия, позволяющей испытывать удовлетворенность основными сферами жизнедеятельности, прежде всего в семье.

На достижение личного и семейного благополучия воздействуют внешние, объективные и личностные субъективные группы факторов. Кроме того, достижение личного благополучия невозможно без активной позиции действующего субъекта. Личное благополучие тесно связано с семейным благополучием, является его фактором и одновременно результатом. Личное благополучие было и остается недосягаемым для многих групп населения. Дефицит личных благ является далеко не единственным фактором недосягаемости благополучия. В современных развитых странах наблюдается проблема гиперпотребления, а избыток товаров, услуг и возможностей приводит уже не к благополучию, а к пресыщению.

Опора только на структуру и функционирование семьи не является исчерпывающим основанием для оценки ее благополучия: полная, многодетная, многопоколеннная семья может попасть в разряд неблагополучных, в то время как достаточно счастливой может ощущать себя неполная, однодетная, нуклеарная семья. Выполнение репродуктивной функции, включая многодетность, не всегда гарантирует благополучное выполнение других семейных функций: социализационной (если нет ответственного, включенного в воспитание детей родительства и т. д.), хозяйственно-бытовой (в ситуациях малообеспеченности, жилищной тесноты и скученности и т. п.).

[9] Там же.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Танатова Д.К., Вдовина М.В., Долгорукова И.В., 2025 CC BY-NC

На микроуровне анализа внутрисемейного благополучия необходимы иные модели управления, учитывающие состав семьи и отношения между родственниками, а также взаимодействие с социальным окружением (одноклассники, соседи, коллеги по работе и др.), нормальный семейный бюджет, здоровый образ жизни членов семьи и их хорошее состояние здоровья, сбалансированное питание, достаточное образование, полноценный досуг и отдых, общие цели и совместную продуктивную деятельность. Особенно важен благоприятный микроклимат в семье как малой неформальной группе, первичной и референтной для личности; присутствие любви, уважения, заботы, взаимопонимания, счастья, спокойствия, которые бы испытывали ее члены.

При этом необходимо учитывать, что субъективные смыслы и трактовки семейного счастья и благополучия, конечно, детерминированы статусно-ролевым набором личности, ее социальными ценностями и нормами, особенностями социализационной траектории индивида, положением института семьи в данном государстве.

Благополучие семьи должно быть не только ориентиром для государственной и корпоративной семейной политики, но и сферой действий самих супругов и детей, их родственников. Это предполагает повышенные требования к главе семьи, а также личную ответственность ее взрослых членов. Необходимо создание со стороны государства и работодателей возможностей для подобного обеспечения благополучия семьи.

Использование в государственном управлении научных данных о благополучии семьи должно основываться на его комплексном, но в то же время гибком понимании. В программах повышения квалификации государственных служащих, совершенствования семейной и демографической политик следует артикулировать нормативную достижимую модель благополучия семьи, ценность личностно значимого благополучия в семье в сочетании с его государственной и общественной пользой.

Список литературы:

Алиев Д.Ф., Танатова Д.К., Королев И.В. Социологический мониторинг семейного благополучия и репродуктивных установок российского населения. М.: Изд-во РГСУ, 2024.

Батурин Н.А., Башкатов С.А., Гафарова Н.В. Теоретическая модель личностного благополучия // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Психология. 2013. Т. 6. № 4. С. 4–14.

Батурин Н.А., Выбойщик И.В. Психология оценивания и оценки: теоретические и прикладные аспекты. Челябинск: Изд. центр ЮУрГУ, 2011. 242 с.

Вдовина М.В. Управление цифровизацией российских семей: перспективы развития // Развитие российской социально-экономической системы: вызовы и перспективы. Чебоксары: ООО «Издательский дом «Среда», 2024a. С. 177–187. DOI: 10.31483/r-110590

Вдовина М.В. Цифровое благополучие семьи и детства // Социальная политика и социология. 2024b. Т. 23. № 2. С. 40–47. DOI: 10.17922/2071-3665-2024-23-2-40-47

Вебер М. Избранные произведения. М.: Прогресс, 1990.

Климантова Г.И. Российская семья в повседневной жизни: горизонты благополучия // Российская семья в повседневной жизни: горизонты благополучия: Материалы XXI Международного конгресса «Российская семья». М.: Изд-во РГСУ, 2023. С. 11–15.

Резник С.Д., Турчаева Р.Ю. Процессы самоуправления в современной семье // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1–1. URL: https://science-education.ru/ru/article/view?id=19359

Ростовская Т.К., Калачикова О.Н. Ценность первого зарегистрированного брака как детерминанта благополучной молодой семьи: социологический анализ // Logos et Praxis. 2022. Т. 21. № 1. С. 54–65. DOI: 10.15688/lp.jvolsu.2022.1.6

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Tanatova D.K., Vdovina M.V., Dolgorukova I.V., 2025

Ростовская Т.К., Васильева Е.Н. Стратегии формирования благополучия студенческих семей (по результатам глубинного интервью) // Logos et Praxis. 2023. Т. 22. № 2. С. 67–80. DOI: 10.15688/lp.jvolsu.2023.2.8

Ростовская Т.К., Васильева Е.Н., Никольский В.С. Параметры благополучия студенческой семьи в современной России: основные проблемы и поиск ресурсов // Высшее образование в России. 2024. Т. 33. № 7. С. 15–31. DOI: 10.31992/0869-3617-2024-33-7-15-31

Ростовская Т.К., Кучмаева О.В., Золотарева О.А. Оценка социального благополучия семей в российских регионах: социологический анализ // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2021. Т. 21. № 4. С. 805–824. DOI: 10.22363/2313-2272-2021-21-4-805-824

Танатова Д.К., Королев И.В. Демографические тенденции и репродуктивные установки населения России // Социальная политика и социология. 2023. Т. 22. № 3. С. 21–28. DOI: 10.17922/2071-3665-2023-22-3-21-28

Чернова Ж.В. Рабочее место, дружественное семье: политические инициативы, позиция работодателя и типы поддержки работников с семейными обязанностями // Журнал социологии и социальной антропологии. 2017. Т. 20. № 1(89). С. 93–113.

Allardt E. Dimensions of Welfare in a Comparative Scandinavian Study // Acta Sociologica. Sociology, Political Science, Economics. 1976. Vol. 19. Is. 3. DOI: 10.1177/000169937601900302

Diener E. Subjective Well-Being // Psychological Bulletin. 1984. Vol. 95. Is. 3. P. 542–575. DOI: 10.1037/0033-2909.95.3.542

Ryff C.D., Singer B. The Contours of Positive Human Health // Psychological Inquiry. 1998. Vol. 9. Is. 1. P. 1–28. DOI: 10.1207/s15327965pli0901_1

Oishi S., Diener E., Lucas R.E. The Optimum Level of Well-being: Can People Be Too Happy? // The Science of Well-Being / ed. by E. Diener. Dordrecht: Springer, 2009. P. 175–200. DOI: 10.1007/978-90-481-2350-6_8

Warner W.L. The Social Life of a Modern Community. New Haven: Yale university press, 1941.

References:

Aliev D.F., Tanatova D.K., Korolev I.V. (2024) *Sotsiologicheskiy monitoring semeynogo blagopoluchiya i reproduktivnykh ustanovok rossiyskogo naseleniya* [Sociological monitoring of family well-being and reproductive attitudes of the Russian population]. Moscow: RGSU.

Allardt E. (1976) Dimensions of Welfare in a Comparative Scandinavian Study. *Acta Sociologica. Sociology, Political Science, Economics.* Vol. 19. Is. 3. DOI: 10.1177/000169937601900302

Baturin N.A., Bashkatov S.A., Gafarova N.V. (2013) The Theoretical Model of Personal Wellfare. *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Psikhologiya*. Vol. 6. No. 4. P. 4–14.

Baturin N.A., Vyboyshchik I.V. (2011) *Psikhologiya otsenivaniya i otsenki: teoreticheskiye i prikladnyye aspekty* [Psychology of assessment and evaluation: Theoretical and applied aspects]. Chelyabinsk: Izd. tsentr YuUrGU.

Chernova Zh.V. (2017) Family Friendly Workplace: Political Initiatives, Employer's Position and Types of Support for Workers with Family Responsibilities. *Zhurnal sotsiologii i sotsial'noy antropologii*. Vol. 20. No. 1(89). P. 93–113.

Diener E. (1984) Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*. Vol. 95. Is. 3. P. 542–575. DOI: 10.1037/0033-2909.95.3.542

Klimantova G.I. (2023) Rossiyskaya sem'ya v povsednevnoy zhizni: gorizonty blagopoluchiya [The Russian family in everyday life: Horizons of well-being]. *Rossiyskaya sem'ya v povsednevnoy zhizni: gorizonty blagopoluchiya: Materialy XXI Mezhdunarodnogo kongressa "Rossiyskaya sem'ya"*. Moscow: Izd-vo RGSU. P. 11–15.

Oishi S., Diener E., Lucas R.E. (2009) The Optimum Level of Well-being: Can People Be Too Happy? In: Diener E. (ed.) *The Science of Well-Being*. Dordrecht: Springer. P. 175–200. DOI: 10.1007/978-90-481-2350-6_8

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Танатова Д.К., Вдовина М.В., Долгорукова И.В., 2025

Reznik S.D., Turchaeva R.Ju. (2015) Processes of Self-Government in Modern Family. *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya*. No. 1–1. Available at: https://science-education.ru/ru/article/view?id=19359

Rostovskaja T.K., Vasilieva E.N., Nikolskiy V.S. (2024) The Conditions of Functioning of the Student Family in Modern Russia: The Main Problems and Resources of Well-Being. *Vysshee obrazovanie v Rossii*. Vol. 33. No. 7. P. 15–31. DOI: 10.31992/0869-3617-2024-33-7-15-31

Rostovskaya T.K., Kalachikova O.N. (2022) The Value of the First Registered Marriage as a Determinant of a Successful Young Family: A Sociological Analysis. *Logos et Praxis*. Vol. 21. No. 1. P. 54–65. DOI: 10.15688/lp.jvolsu.2022.1.6

Rostovskaya T.K., Kuchmaeva O.V., Zolotareva O.A. (2021) Assessment of the Social Well-Being of Families in Russian Regions: A Sociological Analysis. *Vestnik Rossiyskogo universiteta druzhby narodov. Seriya: Sotsiologiya.* Vol. 21. No. 4. P. 805–824. DOI: 10.22363/2313-2272-2021-21-4-805-824

Rostovskaya T.K., Vasilieva E.N. (2023) Strategies for Forming the Well-Being of Student Families (by the Results of In-Depth Interview). *Logos et Praxis*. Vol. 22. No. 2. P. 67–80. DOI: 10.15688/lp.jvolsu.2023.2.8

Ryff C.D., Singer B. (1998) The Contours of Positive Human Health. *Psychological Inquiry*. Vol. 9. Is. 1. P. 1–28. DOI: 10.1207/s15327965pli0901_1

Tanatova D.K., Korolev I.V. (2023) Demographic Trends and Reproductive Attitudes of the Russian Population. *Sotsial'naya politika i sotsiologiya*. Vol. 22. No. 3. P. 21–28. DOI: 10.17922/2071-3665-2023-22-3-21-28

Vdovina M.V. (2024a) Upravleniye tsifrovizatsiyey rossiyskikh semey: perspektivy razvitiya [Managing the digitalization of Russian families: Development prospects]. In: *Razvitiye rossiyskoy sotsial'no-ekonomicheskoy sistemy: vyzovy i perspektivy.* Cheboksary: OOO "Izdatel'skiy dom "Sreda". P. 177–187. DOI: 10.31483/r-110590

Vdovina M.V. (2024b) Digital Well-Being of Family and Childhood. *Sotsial'naya politika i sotsiologiya*. Vol. 23. No. 2. P. 40–47. DOI: 10.17922/2071-3665-2024-23-2-40-47

Warner W.L. *(*1941) *The Social Life of a Modern Community*. New Haven: Yale university press.

Weber M. (1990) *Izbrannyye proizvedeniya* [Selected works]. Moscow: Progress.

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Tanatova D.K., Vdovina M.V., Dolgorukova I.V., 2025 CC BY-NC

Управление здравоохранением
Health management

УДК 331.101.6

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-146-156

Динамика производительности труда врачебного персонала в здравоохранении Российской Федерации

Попсуйко Артём Николаевич[1]
Кандидат философских наук, старший научный сотрудник, SPIN-код РИНЦ: 4652-0570,
ORCID: 0000-0002-5162-0029, popsan@kemcardio.ru

Научно-исследовательский институт комплексных проблем сердечно-сосудистых заболеваний, Кемерово, РФ.

Морозова Елена Алексеевна
Доктор экономических наук, профессор, SPIN-код РИНЦ: 5839-5432, ORCID: 0000-0003-2215-9808, morea@inbox.ru

Кемеровский государственный университет, Кемерово, РФ.

Артамонова Галина Владимировна
Доктор медицинских наук, профессор, SPIN-код РИНЦ: 3972-2791, ORCID: 0000-0003-2279-3307, artamonova@kemcardio.ru

Научно-исследовательский институт комплексных проблем сердечно-сосудистых заболеваний, Кемерово, РФ.

Аннотация
Настоящее исследование затрагивает одну из дискуссионных проблем в экономике здравоохранения — вопрос производительности труда врачебного персонала. Несмотря на существующую палитру мнений по поводу подходов к ее измерению, не вызывает сомнения ценность данного метода в оценке эффективности деятельности персонала в любой сфере деятельности. Отрасль медицины в этом смысле не является исключением. Обращение авторов к данной области научного поиска обусловлено особым вниманием органов государственной власти всех уровней к вопросу повышения производительности труда в экономике нашего государства. Его решение предполагает оценку текущего состояния и мониторинг данного показателя. Тотальный переход к рыночным отношениям всех отраслей, в том числе помогающих, только обострил проблему. На момент написания настоящего исследования среди отечественных публикаций наблюдается дефицит работ, в которых можно найти отражение многолетней динамики и прогноз производительности труда врачебного персонала отечественного здравоохранения. Цель исследования — анализ динамики и прогнозирование производительности труда врачебного персонала в здравоохранении России. Для составления 5-летнего прогноза был применен метод анализа временных рядов и кросс-платформенный программный пакет Gretl для эконометрического анализа. В результате настоящего исследования доказано, что с 2011 по 2022 годы производительность врачей уменьшилось на 3,7%, или в абсолютном выражении на 74 (число посещений на одного врача), численность врачей увеличилась незначительно — на 0,3% (2216 чел), а посещаемость медицинских организаций уменьшилась на 2,1% (31821,2 тыс. чел.). В среднем производительность труда врачей с каждым годом снижалась на 0,3%, количество врачей ежегодно увеличивалось на 0,1%, а посещаемость сокращалась на 0,2%. Значительное снижение наблюдалось в период пандемии SARS-CoV-2. Полученный в рамках настоящего исследования 5-летний прогноз динамики рассматриваемого показателя иллюстрирует возможную положительную тенденцию, символизирующую восстановление стабильной работы учреждений здравоохранения после сложного периода пандемии SARS-CoV-2.

Ключевые слова
Производительность труда, численность врачей, количество посещений, прогноз производительности труда, экономика медицинского труда.

Для цитирования
Попсуйко А.Н., Морозова Е.А., Артамонова Г.В. Динамика производительности труда врачебного персонала в здравоохранении Российской Федерации // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 109. С. 146–156. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-146-156

Dynamics of Labour Productivity of Medical Personnel in the Russian Federation Health Care

Artyom N. Popsuyko[2]
PhD, Senior researcher, ORCID: 0000-0002-5162-0029, popsan@kemcardio.ru

Research Institute of Complex Problems of Cardiovascular Diseases, Kemerovo, Russian Federation.

Elena A. Morozova
DSc (Economics), Professor, ORCID: 0000-0003-2215-9808, morea@inbox.ru

Kemerovo State University, Kemerovo, Russian Federation.

Galina V. Artamonova
DSc (Medicine), Professor, ORCID: 0000-0003-2279-3307, artamonova@kemcardio.ru, artamonova@kemcardio.ru

Research Institute of Complex Problems of Cardiovascular Diseases, Kemerovo, Russian Federation.

[1] Корреспондирующий автор.
[2] Corresponding author.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Попсуйко А.Н., Морозова Е.А., Артамонова Г.В., 2025 CC BY-NC

Abstract
The present study touches upon one of the debatable problems in health economics — the labour productivity of medical staff. Despite the existing palette of opinions on approaches to its measurement, there is no doubt about the value of this method in assessing the efficiency of personnel performance in any sphere of activity. The medical industry in this sense is not an exception. The authors' appeal to this area of scientific research is defined by the special attention of public authorities of all levels to the issue of increasing labour productivity in the economy of our country. Its solution involves the current assessment and monitoring of this indicator. Total transition to market relations of all sectors, including helping industries has only aggravated this problem. At the time of writing this study among domestic publications there is a shortage of works in which it is possible to find a reflection of long-term dynamics and forecast of labour productivity of medical personnel of domestic health care. The aim of the study is to analyze the dynamics and forecast labour productivity of medical staff in Russian healthcare. To make a 5-year forecast, the authors applied the method of time series analysis and cross-platform econometric analysis software Gretl. As a result of the present study, it is proved that from 2011 to 2022 the productivity of doctors decreased by 3.7% or in absolute terms by 74 (number of visits per 1 doctor), the number of doctors increased insignificantly by 0.3% (2216 people), and the attendance of medical organizations decreased by 2.1% (31821.2 people). On average, physician productivity decreased by 0.3% each year, the number of physicians increased by 0.1% each year, and attendance decreased by 0.2%. A significant decline was observed during the SARS-CoV-2 pandemic. The 5-year forecast of this indicator obtained in this study illustrates a possible positive trend of this indicator, symbolizing the restoration of stable operation of health care facilities after the difficult period of the SARS-CoV-2 pandemic.

Keywords
Labour productivity, number of doctors, number of visits, labour productivity forecast, economics of medical labour.

For citation
Popsuyko A.N., Morozova E.A., Artamonova G.V. (2025) Dynamics of Labour Productivity of Medical Personnel in the Russian Federation Health Care. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 109. P. 146–156. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-146-156

Дата поступления/Received: 08.11.2024

Введение

Повышение производительности труда является значимым ориентиром развития любой организации, независимо от отраслевой принадлежности и организационно-правовой формы, позволяющим обеспечить высокий уровень конкурентоспособности и устойчивости в условиях современных внутренних и внешних вызовов. В 2024 году Президент РФ В.В. Путин обозначил важность данной проблемы для всех отраслей народного хозяйства, указав на необходимость включения в проекты по повышению производительности труда всех учреждений социальной сферы[3]. В здравоохранении данная проблема, по нашему мнению, сопряжена с объективной необходимостью развития отрасли на основе использования экономических методов и инструментов управления [Макин 2017]. В связи с этим особенно ценной видится мысль о том, что «состояние медицинской помощи следует рассматривать одновременно в четырех взаимосвязанных и взаимообусловленных аспектах: качества, адекватности, производительности и эффективности» [Цит. по: Кашерининов 2009, 170]. Несмотря на востребованность экономического подхода в организации здравоохранения, среди отечественных и зарубежных исследователей существуют единичные примеры комплексного изучения производительности труда персонала в учреждениях здравоохранения и медицинской науке. Оценка данного показателя для всей популяции врачебного персонала российского здравоохранения до настоящего времени не производилась. Отчасти это может быть связано с наличием методологических трудностей и отсутствием золотого стандарта его измерения. При этом считается, что знание о производительности труда играет важную роль при обеспечении пространственной, организационной и физической доступности медицинских услуг[4]. По результатам многолетних наблюдений Института «Центр развития» НИУ «Высшая школа экономики», рассматриваемый показатель изучался в составе обобщенной группы «здравоохранение и социальные услуги»[5]. Одновременно приказ Росстата от 28.04.2018 № 274 «Об утверждении Методики расчета показателя "Индекс производительности труда"» не предполагает

[3] Послание Президента РФ Федеральному Собранию // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_471111/ (дата обращения: 23.10.2024).
[4] Руководство по анализу рынка труда в сфере здравоохранения // ВОЗ [Электронный ресурс]. URL: https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/360890/9789240051386-rus.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата обращения: 18.10.2024).
[5] Производительность труда: новые тенденции, старые проблемы. // ВШЭ [Электронный ресурс]. URL: https://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/501136024.pdf (дата обращения: 17.10.2024).

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Popsuyko A.N., Morozova E.A., Artamonova G.V., 2025

измерение данного показателя в учреждениях медицинской отрасли, что, по нашему мнению, обедняет экономику здравоохранения, при том что в зарубежных странах сложилась успешная практика подобных исследований на постоянной основе[6]. Принимая во внимание вышеизложенное, считаем необходимым обратить внимание научного сообщества к данной области исследования в экономической науке.

Целью настоящего исследования является анализ динамики и прогноз развития производительности труда (ПТ) врачебного персонала в здравоохранении России. Период изучения — 2011–2022 гг.

Материалы и методы

Реализация поставленной цели исследования осуществлялась с опорой на общенаучные методы анализа и синтеза, логического анализа. Был проведен анализ отечественной и зарубежной литературы, нормативно-правовой документации за период с 2011 по 2022 гг., а также информации официального интернет-ресурса Росстата[7]. При проведении анализа данных применялись стандартные методы описательной статистики с представлением количественных результатов в виде медианы (Me) и 25 и 75 квартилей значений ([Q1-Q3]). Прогнозная модель составлена методом анализа стационарных временных рядов ARMA с помощью кросс-платформенного программного пакета для эконометрического анализа Gretl.

Анализ полученных результатов

Признавая и разделяя позиции некоторых авторов [Погорельцева и др. 2024] о дискуссионности применения прямых натуральных методов исчисления производительности труда в здравоохранения в виду особого внимания к качеству медицинской помощи, в рамках настоящего исследования мы выбрали метод измерения ПТ, применение которого нашло отражение в работах отечественных и зарубежных экспертов [Мамонов 2015; Johannessen et al. 2017; Butala et al. 2019]. Таким образом, для исчисления исследуемого показателя будем измерять количество посещений, приходящихся на одного врача в единицу времени (неделя, месяц, год). Руководствуясь данным подходом, мы последовательно проанализировали динамику численности врачей всех специальностей (физических лиц) в организациях амбулаторно-поликлинического типа, оказывающих медицинские услуги, в период с 2011 по 2022 гг. (Таблица 1) и численности посещений (Таблица 2).

Информация, представленная в Таблице 1, говорит о ежегодном приросте численности врачей, за исключением 2012, 2013 и 2015 годов, когда наблюдались отрицательные значения данного показателя: -29605 чел., -643 чел. и -36357 чел. соответственного. Одновременно в сравнении с 2011 годом обнаружена устойчивая динамика снижения прироста численности врачебного персонала, за исключением периода с 2020 по 2022 гг., когда были достигнуты положительные значения в цепном и базисном вариантах данного показателя. В 2022 году, в сравнении с 2011 годом, численность медицинского персонала увеличилось на 11249 чел., или на 1,5%. В исследуемом периоде наименьшие значения по всем анализируемым параметрам были обнаружены в 2015 году. С этого года наблюдается ежегодный положительный прирост численности медицинского персонала, что может являться следствием отложенного положительного эффекта принятых организационных решений на государственном уровне, в том числе указа Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики», согласно которому оплата труда персонала медицинской организации должна увеличиться

[6] См., например: Productivity Commission (2011–2024) // The Treasury [Электронный ресурс]. URL: https://www.productivity.govt.nz/assets/Submission-Documents/1af1b82973/Sub-017-District-Health-Boards.pdf (дата обращения: 17.09.2024).
[7] Здравоохранение // Росстат [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/folder/13721 (дата обращения: 12.09.2024).

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Попсуйко А.Н., Морозова Е.А., Артамонова Г.В., 2025

в размере 200% от средней заработной платы в регионе для врачей и 100% для среднего и младшего медицинского персонала[8].

Таблица 1. Динамика численности врачей в амбулаторно-поликлиническом звене здравоохранения РФ[9]

Год	Показатель общей численности врачей (чел.)	Абсолютный прирост (чел.)		Темп роста (%)		Темп прироста (%)		Средний уровень интервального ряда (чел.)	Средний темп роста	Средний темп прироста	Средний абсолютный прирост (чел.)
		цепной	базисный	цепной	базисный	цепной	базисный				
2011	732825	—	—	100	100	—	—	711728,67	1,0014	0,0014	1022
2012	703220	-29605	-29605	95,9	95,9	-4,0	-4.0				
2013	702577	-643	-30248	99,9	95,8	-0,09	-4.1				
2014	709397	6820	-23428	100,9	96,8	0,9	-3.2				
2015	673040	-36357	-59785	94,8	91,8	-5,1	-8.1				
2016	680916	7876	-51909	101,1	92,9	1,1	-7.0				
2017	697088	16172	-35737	102,3	95,1	2,3	-4.8				
2018	703748	6660	-29077	100,9	96	0,9	-3.9				
2019	714630	10882	-18195	101,5	97,5	1,5	-2.4				
2020	737371	22741	4546	103,1	100,6	3,1	0,6				
2021	741858	4487	9033	100,6	101,2	0,6	1,2				
2022	744074	2216	11249	100,3	101,5	0,3	1,5				

Таблица 2. Динамика численности посещений врачей всех специальностей в амбулаторно-поликлиническом звене[10]

Год	Показатель общей численности посещений (чел.)	Абсолютный прирост (чел.)		Темп роста (%)		Темп прироста (%)		Средний уровень интервального ряда (чел.)	Средний темп роста	Средний темп прироста	Средний абсолютный прирост (чел.)
		цепной	базисный	цепной	базисный	цепной	базисный				
2011	148685,6	—	—	100	100	1,5	1,51	1441769,4	0.998	-0,002	-2892,8
2012	1509234	22377,7	22377,7	101,5	101,5	-0,1	1,3				
2013	1506500,6	-2733,3	19644,3	99,8	101,3	-0,6	0,6				
2014	1496919,5	-9581,1	10063,1	99,3	100,6	-2,4	-1,8				
2015	1459939,9	-36979,5	-26916,3	97,5	98,1	-2,6	-4,4				
2016	1420913	-39026,9	-65943,3	97,3	95,5	0,4	-3,9				
2017	1427651,4	6738,4	-59204,8	100,4	96,0	0,6	-3,3				
2018	1436560,2	8908,7	-50296,1	100,6	96,6	1,2	-2,1				
2019	1454382,4	17822,2	-32473,9	101,2	97,8	-15,5	-17,4				
2020	1228217,3	-226165	-258638,9	84,4	82,6	15,54	-4,5				
2021	1419023	190805,6	-67833,3	115,5	95,4	1,5	1,5				
2022	1455035	36012,1	-31821,2	102,5	97,8	2,5	-2,1				

[8] Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» // Официальное опубликование правовых актов [Электронный ресурс]. URL: http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201205070023 (дата обращения: 24.10.2024).
[9] Составлено авторами.
[10] Составлено авторами.

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Popsuyko A.N., Morozova E.A., Artamonova G.V., 2025 CC BY-NC

Динамика посещений, представленная в Таблице 2, характеризуется неоднородностью: наблюдаются периоды ежегодного положительного (2012, 2017–2019; 2021 и 2022 годы) и отрицательного (2013–2016; 2020 годы) абсолютного прироста числа посещений. Минимальные значения данного показателя зафиксирован в 2020 году (-226165 тыс. чел.), что может быть связано с наступлением пандемии новой коронавирусной инфекции, последующими ограничениями и перепрофилированием деятельности. При этом в 2021 г. происходит увеличение числа посещений на 15,5% по сравнению с 2020 годом, что может свидетельствовать о постепенном восстановлении прежнего режима работы и приспособлении отрасли здравоохранения к работе в новых условиях. Одновременно в исследуемом периоде, по сравнению с базисным 2011 годом, преобладают отрицательные показатели абсолютного прироста, за исключением 2012, 2013 и 2014 годов.

Результаты измерения ПТ врачей в динамике исследуемого периода показана в Таблице 3.

Таблица 3. Динамика производительности труда врачебного персонала[11]

Год	Показатель общей ПТ	Абсолютный прирост		Темп роста		Темп прироста		Средний уровень интервального ряда	Средний темп роста	Средний темп прироста	Средний абсолютный прирост
		цепной	базисный	цепной	базисный	цепной	базисный				
2011	2029	—	—	100	100	—	—	2028,58	0,9966	0,0034	-6,73
2012	2146	117	117	105,7	105,7	5,7	5,7				
2013	2144	-2	115	99,9	105,6	-0,09	5,6				
2014	2110	-34	81	98,4	103,9	-1,5	3,9				
2015	2169	59	140	102,8	106,9	2,8	6,9				
2016	2087	-82	58	96,2	102,8	-3,7	2,8				
2017	2048	-39	19	98,1	100,9	-1,8	0,9				
2018	2041	-7	12	99,6	100,5	-0,3	0,5				
2019	2035	-6	6	99,7	100,3	-0,2	0,3				
2020	1666	-369	-363	81,8	82,1	-18,1	-17,8				
2021	1913	247	-116	114,8	94,2	14,8	-5,7				
2022	1955	42	-74	102.2	96.3	2,2	-3,6				

На основании данных, отраженных в Таблице 3, можно сделать вывод о том, что в исследуемом периоде в производительности труда врачей наблюдается устойчивая динамика ежегодного снижения, что подтверждается отрицательными значениями цепного абсолютного прироста, за исключением 2012, 2015, 2021 и 2022 годов. При этом по отношению к 2011 году отмечаются ежегодные положительные значения, за исключением периода с 2020 по 2022 годы, что может быть обусловлено сложной эпидемиологической ситуацией, связанными с ней ограничениями в 2020 году и последующим выходом из нее в 2021 году. По этой же причине максимальное падение данного показателя по всем исследуемым параметрам обнаружено в 2020 году, что доказывает существенное влияние непрогнозируемых рисков внешней среды на его значения. Уже в 2021 году ПТ врачебного персонала увеличилась на 14,83% по сравнению с 2020 годом, что является подтверждением адаптации системы здравоохранения к новым условиям и постепенным восстановлением прежнего режима работы. Однако в 2022 году, в сравнении с 2021 годом, темп прироста составил только 2,2%, что, по мнению авторов настоящего исследования, может быть обусловлено ослаблением эффекта отложенного спроса, связанного с ковидным периодом.

[11] Составлено авторами.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Попсуйко А.Н., Морозова Е.А., Артамонова Г.В., 2025 CC BY-NC

Обобщение данных, представленных в Таблицах 1, 2, 3, позволило авторам дать характеристику исследуемого периода в целом. В 2022 году, в сравнении с 2011 годом, ПТ врачей уменьшилось на 3,7%, или в абсолютном выражении на 74 (число посещений на одного врача). В этот же период численность врачей увеличилось незначительно — на 0,3% (на 2216 чел.) при минимальном среднем ежегодном темпе роста (1,0), а посещаемость медицинских организаций уменьшилась на 2,1% (31821,2 тыс. чел.). В среднем производительность труда врачей с каждым годом снижалась на 0,3%, количество врачей ежегодно увеличивалось на 0,1%, а посещаемость сокращалась на 0,2%.

На основе данных Росстата в настоящем исследовании произведен расчет средних значений посещаемости, численности и ПТ врачей в Российской Федерации и федеральных округах (ФО). По степени убывания последнего показателя построен рейтинг укрупненных территорий (Таблица 4).

Таблица 4. Ранжирование федеральных округов по степени убывания производительности труда в амбулаторно-поликлинических учреждениях[12]

Ранг	Наименование территории	ПТ (количество посещений на одного врача)	Количество врачей (чел.)	Число посещений (чел.)
		Me[Q1–Q3]	Me [Q1–Q3]	Me[Q1–Q3]
Российская Федерация		2048 [2029-2144]	703748 [697088-732825]	1440563,4 [1420913-1496919,5]
1	Уральский ФО	2231 [2179-2312]	55575 [54014-56918]	123943,6 [122509,8-125288,9]
2	Поволжский ФО	2208 [2177-2234]	137461 [136060-138297]	300781774 [296686,2-309471,6]
3	Южный ФО	2094 [2019-2202]	70030 [62495-71823]	144576,7 [130917,7-146437,1]
4	Центральный ФО	2078 [2018-2244]	195706 [183888-210336]	410377,5 [379874,3-447580,6]
5	Сибирский ФО	2024 [1986-2060]	83827[83437-87085]	170263,6 [168523,3-179251,2]
6	Дальневосточный ФО	1952 [1721-1983]	43834 [43381-44458]	85732,5 [78301,2-86946,2]
7	Северо-Кавказский ФО	1910 [1882-2010]	40226 [39753-42617]	78472,1 [76836,4-802061]
8	Северо-Западный ФО	1765[1695-1834]	80522 [78358-83664]	141404,5 [134861,3-150323,7]

Информация, представленная в Таблице 4, позволяет говорить о наличии округов — лидеров по показателю ПТ врачей, где он выше среднего общероссийского значения: Уральский, Поволжский, Южный и Центральный федеральные округа. Пример Северо-Западного ФО (8-е место в рейтинге) наглядно демонстрирует особенности производительности труда. В данном регионе среднее значение посещений сопоставимо с Южным ФО (3-е место в рейтинге), в котором среднее значение численности врачей на 10 000 меньше по сравнению с Северо-Западным регионом. На этом основании можно предположить, что лидирующие позиции Южного ФО достигаются в том числе за счет более высокой интенсивности труда, негативные последствия которой описаны в отечественной и зарубежной литературе [Menon 2020]. Отметим, что данный вопрос и полученные результаты требуют более глубоко, детального анализа, определения нормальной и избыточной интенсивности и производительности труда врачебного персонала.

На основании данных, представленных в Таблице 3, составлен 5-летний прогноз исследуемого показателя (Рисунок 1).

[12] Составлено авторами.

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Popsuyko A.N., Morozova E.A., Artamonova G.V., 2025 CC BY-NC

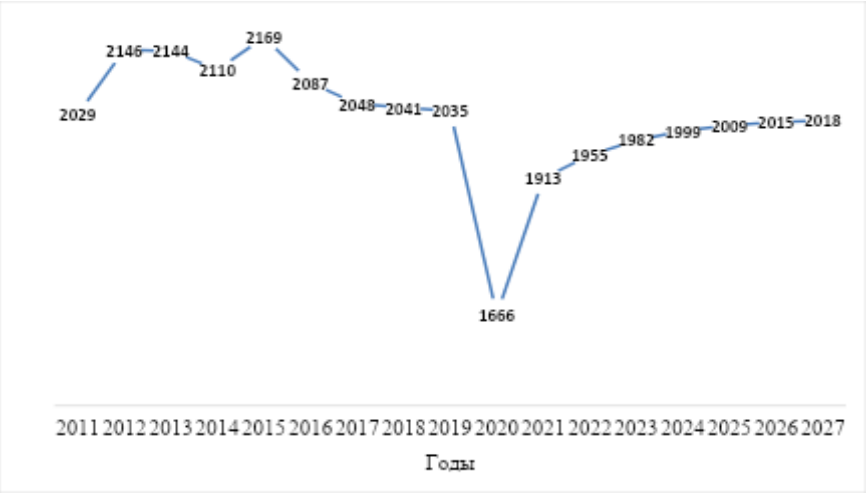

Рисунок 1 Динамика и прогноз производительности труда врачебного персонала в здравоохранении РФ (количество посещений на одного врача)[13]

Полученные прогнозные значения показателя ПТ с 2022 по 2027 годы иллюстрируют возможную положительную тенденцию исследуемого показателя, символизирующую восстановление стабильной работы учреждений здравоохранения после сложного периода пандемии SARS-CoV-2. По-прежнему острыми остаются проблемы кадрового обеспечения и формирования устойчивых потоков пациентов. Для каждого из прогнозируемых значений в Таблице 5 определены стандартная ошибка и доверительный интервал.

Таблица 5. Характеристики прогнозных значений ПТ врачебного персонала[14]

Год	Прогнозное значение	Стандартная ошибка	95% доверительный интервал
2023	1982	125,3	(1737–2228)
2024	1999	128,1	(1748–2250)
2025	2009	129,0	(1756–2262)
2026	2015	129,3	(1761–2268)
2027	2018	129,4	(1764–2272)

С учетом диапазона значений доверительного интервала, представленного в Таблице 5, можно говорить о различных вариантах сценария дальнейшей динамики изучаемого показателя как в лучшую, так и в худшую сторону в зависимости от изменения факторов внутренней и внешней среды, изучение которых необходимо для управления процессом производительности труда врачебного персонала.

Обсуждение

Представленное исследование является продолжением серии публикаций авторов, посвященных данной проблематике [Попсуйко, Артамонова 2023]. В данной работе впервые показана динамика производительности труда в популяции врачей амбулаторно-поликлинического звена Российской Федерации. В настоящем исследовании обнаружено значимое падение ПТ в 2020 году в условиях сложной эпидемиологической обстановки, связанное в первую очередь со снижением посещаемости медицинских учреждений. Аналогичная динамика представлена в некоторых зарубежных исследованиях, в которых этот факт обусловлен влиянием пандемии SARS-CoV-2 на здоровье самого медицинского персонала [Yaghoubi et al. 2022].

[13] Составлено авторами.
[14] Составлено авторами.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Попсуйко А.Н., Морозова Е.А., Артамонова Г.В., 2025

Научный замысел настоящего исследования вызван аналитическими данными Института «Центр развития» НИУ «Высшая школа экономики», которые говорят об отсутствии сведений о показателях среднегодового прироста ПТ в укрупненной категории «здравоохранение и социальные услуги» по прямым данным Росстата начиная с 2012 года. Представленные в настоящей работе результаты частично устраняют данный пробел, что может свидетельствовать о значимой теоретической и прикладной ценности данного исследования. Во многом они созвучны данным, опубликованным указанным Институтом, которые свидетельствуют об отрицательной динамике показателя производительности труда в здравоохранении на протяжении длительного отрезка времени (Рисунок 2).

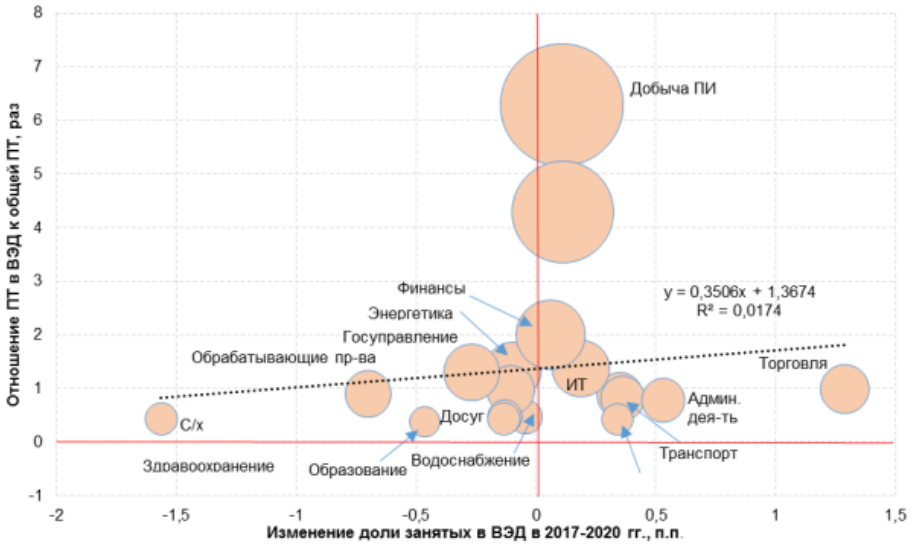

Рисунок 2. Структурные сдвиги на рынке труда в РФ в 2011–2019 гг.[15]

С использованием стандартной методики Д. Родрика эксперты Высшей школы экономики убедительно доказали низкие показатели производительности труда в здравоохранении России в исследуемом периоде.

Как показало настоящее исследование, оценка производительности труда в здравоохранении России не является объектом регулярного мониторинга и статистического учета. Одновременно мировой опыт иллюстрирует примеры многолетних наблюдений за данным показателем, что позволяет провести сравнительный анализ полученных результатов нашего исследования с данными отдельных стран. Так, несмотря на глобальный характер пандемии SARS-CoV-2, производительность труда в Новой Зеландии не продемонстрировала резкого падения в 2020 году[16] по сравнению с результатами, полученными в нашем исследовании.

В мировой практике производительность труда врачей, измеренная натуральным способом, все чаще становится действенным инструментом оценки принятых организационных решений в области реформирования отрасли здравоохранения [Erus, Hatipoglu 2017; Chai et al. 2020; Adugna et al. 2024].

Нельзя не отметить наличие альтернативных подходов к измерению производительности труда в здравоохранении, представленных в зарубежных публикациях. Наиболее востребованным из них является индекс Малквиста [Pourmahmoud, Bagheri 2023]. Используя указанный метод, исследователи показали рост изучаемого показателя в постковидный период, а также изучили производительность труда в учреждениях здравоохранения Пенсильвании [Kim et al. 2021].

[15] Источник: Производительность труда: новые тенденции, старые проблемы. С. 6 // ВШЭ [Электронный ресурс]. URL: https://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/501136024.pdf (дата обращения: 17.09.2024).
[16] Productivity Commission (2011–2024) // The Treasury [Электронный ресурс]. URL: https://www.productivity.govt.nz/assets/Submission-Documents/1af1b82973/Sub-017-District-Health-Boards.pdf (дата обращения: 17.09.2024).

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Popsuyko A.N., Morozova E.A., Artamonova G.V., 2025 CC BY-NC

Полученные в ходе настоящего исследования вариативные прогнозные значения производительности труда во многом обусловлены положительной динамикой восстановления деятельности в постковидный период. Ретроспективно же в представленной работе показана незначительная отрицательная ежегодная динамика исследуемого показателя (-0,3%). Полученные результаты во многом объясняются отнесением здравоохранения к группе отраслей с медленным ростом производительности труда [Узякова 2020]. Однако полученные выводы и умозаключения только обостряют проблему повышения производительности труда и требуют дальнейшего предметного ее изучения. Особенно остро данная проблема звучит в контексте Прогноза социально-экономического развития Российской Федерации на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов, в котором здравоохранение вместе с другими отраслями рассматривается в качестве важнейшего драйвера экономического роста[17], что потребует повышения производительности и качества труда медицинского персонала.

Заключение

В настоящей работе на основе статистических данных о посещаемости врачей, оказывающих лечебно-профилактическую помощь, произведен анализ производительности труда в здравоохранении РФ в период с 2011 по 2022 годы. Доказано, что в исследуемом периоде происходило ежегодное снижение данного показателя в среднем на 0,3%, при этом количество врачей ежегодно увеличивалось на 0,1%, а посещаемость сокращалась на 0,2%. Наиболее значимое снижение изучаемого показателя наблюдается в условиях пандемии коронавируса. В изучаемом 10-летнем периоде ПТ врачей ежегодно сокращалась на 3,7%, что требует дальнейшего изучения с точки зрения факторов, влияющих на выявленную динамику. В ходе настоящего исследования установлено, что ПТ врачей имеет различия по федеральным округам. При этом данный факт требует также более детального анализа, направленного на выявление причин и условий, которые позволят выработать оптимальные решения в управлении производительностью труда с учетом интенсивности и других характеристик деятельности врачебного персонала. Предложенный 5-летний прогноз иллюстрирует возможную положительную тенденцию исследуемого показателя, символизирующую восстановление стабильной работы учреждений здравоохранения после сложного периода пандемии SARS-CoV-2. Научная новизна настоящего исследования состоит в расширении знаний о показателе ПТ в отечественном здравоохранении. Полученные результаты могут быть востребованы организаторами здравоохранения и руководителями отрасли на всех уровнях публичной власти.

Список литературы:

Кашеринов Ю.Р. Особенности проведения экспертизы качества медицинской помощи в условиях многопрофильного федерального центра // Артериальная гипертензия. 2009. Т. 15. № 2. С. 170–180. DOI: 10.18705/1607-419X-2009-15-2-170-180

Макин А.А. Технологии управленческой деятельности, направленные на повышение доступности и качества оказания медицинской помощи в медицинской организации (на примере БУЗ РА «Кошагачская РБ») // Ученые записки Алтайского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. 2017. № 14. С. 81–94.

Мамонов Е. Повышаем производительность труда // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2015. № 11. С. 78–86.

Погорельцева О.А., Хатькова С.Е., Беденко Н.Н. Концепция управления медицинским персоналом в условиях неопределенности // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2024. № 2(66). С. 144–161. DOI: 10.26456/2219-1453/2024.2.144-161

[17] Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов // Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: https://clck.ru/3E9mkG (дата обращения: 24.10.2024).

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Попсуйко А.Н., Морозова Е.А., Артамонова Г.В., 2025

Попсуйко А.Н., Артамонова Г.В. Особенности измерения производительности труда в медицинских организациях (на примере Кемеровской области — Кузбасса) // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2023. Т. 8. № 4. С. 469–477. DOI: 10.21603/2500-3372-2023-8-4-469-477

Узякова Е.С. Производительность труда и возможности роста экономики // ЭКО. 2020. № 6(552). С. 87–110. DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2020-6-87-110

Adugna M., Dinsa G., Khuzwayo N. Can Performance-Based Financing Improve Efficiency of Health Centers in Ethiopia? A Malmquist Productivity Index Analysis // BMC Health Services Research. 2024. Vol. 24. DOI: 10.1186/s12913-024-11127-4

Butala N.M., Hidrue M.K., Swersey A.J., Singh J.P., Weilburg J.B., Ferris T.G., Armstrong K.A., Wasfy J.H. Measuring Individual Physician Clinical Productivity in an Era of Consolidated Group Practices // Healthcare. 2019. Vol. 7. Is. 4. DOI: 10.1016/j.hjdsi.2019.02.001

Chai P., Zhang Y., Zhou M., Liu S., Kinfu Y. Health System Productivity in China: A Comparison of Pre- and Post-2009 Healthcare Reform // Health Policy Plan. 2020. Vol. 35. Is. 3. P. 257–266. DOI: 10.1093/heapol/czz157

Erus B., Hatipoglu O. Physician Payment Schemes and Physician Productivity: Analysis of Turkish Healthcare Reforms // Health Policy. 2017. Vol. 121. Is. 5. P. 553–557. DOI: 10.1016/j.healthpol.2017.02.012

Johannessen K.A., Kittelsen S.A., Hagen T.P. Assessing Physician Productivity Following Norwegian Hospital Reform: A Panel and Data Envelopment Analysis // Social Science & Medicine. 2017. Vol. 175. P. 117–126. DOI: 10.1016/j.socscimed.2017.01.008

Kim Y., Lee K.H., Choi S.W. Multifaced Evidence of Hospital Performance in Pennsylvania // Healthcare (Basel). 2021. Vol. 9. Is. 6. DOI: 10.3390/healthcare9060670

Menon V., Agrawal V., Joshi Sh., Ghosh A.K. Physician Burnout: Quo vadimus? // Indian Journal of Medical Sciences.2020. Vol. 72. Is. 3. P. 211–216. DOI: 10.25259/IJMS_23_2020

Pourmahmoud J., Bagheri N. Uncertain Malmquist Productivity Index: An Application to Evaluate Healthcare Systems during COVID-19 Pandemic // Socio-Economic Planning Sciences. 2023. Vol. 87. Part A. DOI: 10.1016/j.seps.2023.101522

Yaghoubi M., Salimi M., Meskarpour-Amiri M. Systematic Review of Productivity Loss Among Healthcare Workers due to Covid-19 // International Journal of Health Planning and Management. 2022. Vol. 37. Is. 1. P. 94–111. DOI: 10.1002/hpm.3351

References:

Adugna M., Dinsa G., Khuzwayo N. (2024) Can Performance-Based Financing Improve Efficiency of Health Centers in Ethiopia? A Malmquist Productivity Index AnalysIs. *BMC Health Services Research*. 2024. Vol. 24. DOI: 10.1186/s12913-024-11127-4

Butala N.M., Hidrue M.K., Swersey A.J., Singh J.P., Weilburg J.B., Ferris T.G., Armstrong K.A., Wasfy J.H. (2019) Measuring Individual Physician Clinical Productivity in an Era of Consolidated Group Practices. *Healthcare.* Vol. 7. Is. 4. DOI: 10.1016/j.hjdsi.2019.02.001

Chai P., Zhang Y., Zhou M., Liu S., Kinfu Y. (2020) Health System Productivity in China: A Comparison of Pre- and Post-2009 Healthcare Reform. *Health Policy Plan*. Vol. 35. Is. 3. P. 257–266. DOI: 10.1093/heapol/czz157

Erus B., Hatipoglu O. (2017) Physician Payment Schemes and Physician Productivity: Analysis of Turkish Healthcare Reforms. *Health Policy*. Vol. 121. Is. 5. P. 553–557. DOI: 10.1016/j.healthpol.2017.02.012

Johannessen K.A., Kittelsen S.A., Hagen T.P. (2017) Assessing Physician Productivity Following Norwegian Hospital Reform: A Panel and Data Envelopment AnalysIs. *Social Science & Medicine*. Vol. 175. P. 117–126. DOI: 10.1016/j.socscimed.2017.01.008

Kasherininov Yu.R. (2009) Evaluation of the Quality of Medical Care in a Multiprofile Federal Center. *Arterial'naya gipertenziya.* Vol. 15. No. 2. P. 170–180. DOI: 10.18705/1607-419X-2009-15-2-170-180

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Popsuyko A.N., Morozova E.A., Artamonova G.V., 2025 CC BY-NC

Kim Y., Lee K.H., Choi S.W. (2021) Multifaced Evidence of Hospital Performance in Pennsylvania. *Healthcare (Basel)*. Vol. 9. Is. 6. DOI: 10.3390/healthcare9060670

Makin A.A. (2017) Tekhnologii upravlencheskoy deyatel'nosti, napravlennyye na povysheniye dostupnosti i kachestva okazaniya meditsinskoy pomoshchi v meditsinskoy organizatsii (na primere BUZ RA "Kosh-agachskaya RB") [Technologies of management activities aimed at increasing the accessibility and quality of medical care in a medical organization (on the example of Kosh-Agach District Hospital)]. *Uchenyye zapiski Altayskogo filiala Rossiyskoy akademii narodnogo khozyaystva i gosudarstvennoy sluzhby pri Prezidente Rossiyskoy Federatsii.* No. 14. P. 81–94.

Mamonov E. (2015) Povyshaem proizvoditel'nost' truda [Increasing labour productivity]. *Kadrovaya sluzhba i upravlenie personalom predpriyatiya.* No. 2. P. 78–86.

Menon V., Agrawal V., Joshi Sh., Ghosh A.K. (2020) Physician Burnout: Quo vadimus? *Indian Journal of Medical Sciences*. Vol. 72. Is. 3. P. 211–216. DOI: 10.25259/IJMS_23_2020

Pogoreltseva O.A., Khatkova S.E., Bedenko N.N. (2024) The Concept Management of Medical Personnel in Conditions of Uncertainty. *Vestnik Tverskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravleniye.* No. 2(66). P. 144–161. DOI: 10.26456/2219-1453/2024.2.144-161

Popsuyko A.N., Artamonova G.V. (2023) Features of Labour Productivity Measurement in Medical Organizations of the Kemerovo Region — Kuzbass. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskiye, sotsiologicheskiye i ekonomicheskiye nauki.* Vol. 8. No. 4. P. 469–477. DOI: 10.21603/2500-3372-2023-8-4-469-477

Pourmahmoud J., Bagheri N. (2023) Uncertain Malmquist Productivity Index: An Application to Evaluate Healthcare Systems during COVID-19 Pandemic. *Socio-Economic Planning Sciences*. Vol. 87. Part A. DOI: 10.1016/j.seps.2023.101522

Uzyakova E.S. (2020) Labor Productivity and Opportunities for Economic Growth. *EKO*. No. 6(552). P. 87–110. DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2020-6-87-110

Yaghoubi M., Salimi M., Meskarpour-Amiri M. (2022) Systematic Review of Productivity Loss Among Healthcare Workers due to Covid-19. *International Journal of Health Planning and Management.* Vol. 37. Is. 1. P. 94–111. DOI: 10.1002/hpm.3351

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Попсуйко А.Н., Морозова Е.А., Артамонова Г.В., 2025

Управление образованием
Education management

УДК 378

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-157-166

Основные направления развития моделей интернационализации российских и китайских вузов

Чэнь Ханьчжи
Кандидат политических наук, преподаватель, старший менеджер управления кадров, bfsuchz@gmail.com

Университет МГУ-ППИ в Шэньчжэне, Шэньчжэнь, КНР.

Андрюшина Евгения Владимировна
Кандидат политических наук, декан факультета управления МГУ-ППИ в Шэньчжэне, доцент, SPIN-код РИНЦ: 9026-8148, ORCID: 0000-0003-2443-5677, eugenie80@mail.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова; МИСИС, Москва, РФ;
Университет МГУ-ППИ в Шэньчжэне, Шэньчжэнь, КНР.

Аннотация
В современных условиях изменения баланса сил в глобальном образовательном пространстве при сохраняющемся доминировании западных вузов все более актуализируется тенденция к перемещению центров на Восток. При этом возрастает роль российских и китайских университетов как новых образовательных полюсов притяжения. Статья посвящена исследованию вызовов, препятствующих успешным практикам реализации стратегий интернационализации российскими и китайскими вузами (репутационные потери китайских и российских вузов на глобальной арене из-за геополитических обстоятельств, противоречия экстенсивной интернационализации и технологические блокады в виде недопущения российских и китайских вузов и исследователей к западным технологиям, оборудованию). В работе обобщены и охарактеризованы изменения в стратегических документах РФ и КНР (ориентация на технологический национальный суверенитет, подготовку кадров для национальных и региональных потребностей, внедрение образовательных инноваций) в области высшего образования на основе существующих противоречий и распределения влияния в глобальной образовательной архитектуре. Авторы предлагают ряд рекомендаций — путей решения актуальных проблем в виде дальнейших корректировок стратегических ориентиров и приоритетов российской и китайской образовательных систем в сторону более активного внедрения инновационных информационных технологий, интенсификации усилий, в том числе совместных, по продвижению РФ и КНР как новых глобальных образовательных центров, развития общего научно-образовательного российско-китайского пространства на основе русского и китайского языков и совместной подготовки специалистов. В целом в статье аргументирована позиция о необходимости перехода к интенсификационной модели интернационализации вместо используемой экстенсивной.

Ключевые слова
Интернационализация высшего образования, искусственный интеллект, российско-китайское сотрудничество, управление образованием, образовательная политика.

Для цитирования
Чэнь Х., Андрюшина Е.В. Основные направления развития моделей интернационализации российских и китайских вузов // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 109. С. 157–166. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-157-166

The Main Directions of Internationalization Models' Development of Russian and Chinese Universities

Chen Hanzhi
PhD, Assistant researcher, Senior manager of the Human Resources, bfsuchz@gmail.com

Shenzhen MSU-BIT University, Shenzhen, China.

Evgeniya V. Andryushina
PhD, Dean of the Faculty of Management at the MSU-BIT in Shenzhen, Associate Professor, ORCID: 0000-0003-2443-5677, eugenie80@mail.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University; MISIS, Moscow, Russian Federation; Shenzhen MSU-BIT University, Shenzhen, China.

Abstract
In modern conditions of changing the balance of power in the global educational space, with the continued dominance of Western universities, the tendency to move the centers to the East is becoming more and more relevant. At the same time, the role of Russian and Chinese universities as new educational poles is increasing. The article is devoted to the study of challenges that hinder successful practices in the implementation of internationalization strategies by Russian and Chinese universities (reputational losses of Chinese and Russian universities in the global arena due to geopolitical circumstances, contradictions of extensive internationalization and technological blockades in the form of exclusion of Russian and Chinese universities and researchers from Western technologies and equipment). The paper summarizes and characterizes the changes in the strategic documents of the Russian Federation and the PRC (focusing on technological national sovereignty, training personnel for national and regional needs, and introducing

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Chen H., Andryushina E.V., 2025 CC BY-NC

educational innovations) in the field of higher education based on existing contradictions and the distribution of influence in the global educational architecture. The authors propose a number of recommendations on ways to solve current problems in the form of further adjustments to the strategic orientations and priorities of the Russian and Chinese educational systems towards more active implementation of innovative information technologies, intensification of efforts, including joint ones, to promote the Russian Federation and China as new global educational centers, and the development of a common scientific and educational Russian-Chinese space based on Russian and Chinese languages and joint training of specialists. In general, the article argues for the need to switch to an intensification model of internationalization instead of the extensive one used.

Keywords
Internationalization of higher education, artificial intelligence, Russian-Chinese cooperation, education management, educational policy.

For citation
Chen H., Andryushina E.V. (2025) The Main Directions of Internationalization Models' Development of Russian and Chinese Universities. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 109. P. 157–166. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-157-166

Дата поступления/Received: 06.01.2025

Введение

В начале 2025 года китайская компания в области искусственного интеллекта DeepSeek, благодаря разработке собственной модели вывода R1 и модели генерации изображений Janus Pro, добилась значительного прорыва в глобальной сфере технологий искусственного интеллекта (ИИ), преодолев западное технологическое господство. Компания использовала преимущества открытого кода, эффективности алгоритмов и низкой стоимости, что позволило ей достичь значимых результатов. Важно отметить, что вся основная команда DeepSeek была подготовлена в китайских вузах, что является ярким примером способности китайского высшего образования готовить инновационные конкурентоспособные кадры. Этот феномен также раскрывает новую логику международного образовательного сотрудничества, в рамках которой интернационализация больше не сводится к простому подражанию западным стандартам. Напротив, она включает в себя диалектическую работу по объединению принципов самостоятельности и открытости с акцентом на внутренние потребности государства, реальные результаты и использование инновационных подходов, направленных на решение глобальных вызовов человечества. В данном контексте Китай и Россия как представители не западных образовательных систем через корректировку политики и более активное внедрение инноваций в моделях высшего образования вносят значимый вклад в развитие глобального образовательного пространства, технологической автономии и суверенитета. Это создает основу для формирования дифференцированных и устойчивых путей интернационализации высшего образования, ориентированных на эффективное и долгосрочное сотрудничество.

Объект предлагаемого исследования — модели интернационализации КНР и РФ. Предмет — основные направления корректировки национальных моделей интернационализации высшего образования России и Китая. Целью статьи является исследование актуальных вызовов, которые стоят перед национальными образовательными моделями двух стран, и поиск ответов на них. К задачам относятся: выявление общих проблем и перспектив развития российской и китайской моделей интернационализации высшего образования; определение возможностей развития совместных образовательных инновационных форматов.

Источниками для данной статьи послужили стратегические документы в области развития систем высшего образования РФ и КНР, статистические данные и мнения специалистов по вопросам интернационализации высшего образования. Дополнительным источником является включенное наблюдение: многолетний опыт вовлеченности авторов в управленческую, образовательную, научно-исследовательскую деятельность (учебная работа со студентами российских и китайских вузов, управление англоязычными программами и участие в реализации образовательных магистерских программ на иностранных языках в Совместном университете МГУ-ППИ в Шэньчжэне (КНР), МГУ имени М.В. Ломоносова, НИТУ МИСИС).

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Чэнь Х., Андрюшина Е.В., 2025 CC BY-NC

Общие проблемы интернационализации высшего образования Китая и России

Потеря академического влияния и «тревога» по поводу рейтингов. Классическими инструментами управления интернационализацией высшего образования считаются академическая мобильность и участие в международных рейтингах [Глушненкова, Коваленко 2017, 3]. Причем если на протяжении последнего десятилетия векторы академической мобильности и глобальные центры смещаются из западного мира в Азиатско-Тихоокеанский регион (АТР) [Андрюшина, Рябинина 2023, 27], то современная система оценки международного высшего образования все еще имеет ярко выраженные западноцентричные черты с доминированием англоязычных стран, таких как Великобритания и США, в управлении рейтингами. Ярким примером является рейтинг QS, который в своей основе имеет показатели, идеально соответствующие академической экосистеме англоязычных стран. Его ключевые индикаторы (такие как доля иностранных студентов и преподавателей, количество цитирований научных публикаций, репутация среди работодателей и т. д.) формируют системное исключение для высших учебных заведений стран, не относящихся к Западу. Например, в рейтинге QS показатель «Международная исследовательская сеть» имеет вес в 5%, однако сбор данных для него зависит от западных баз данных, таких как Scopus и Web of Science, при этом доля публикаций не на английском языке составляет менее 15% [Кириллова 2019, 25]. В 2024 году среди топ-100 университетов QS Китай и Россия вместе заняли лишь 12 мест (Китай — 11, Россия — 1), причем единственным российским вузом, попавшим в этот список, является Московский государственный университет, который занимает 95-е место, что является заметным снижением по сравнению с 74-м местом в 2021 году. Эта ситуация не только отражает недостатки в проектировании технических показателей, но и выявляет глубину политических вмешательств в академическую оценку: после начала конфликта между Россией и Украиной западные рейтинговые агентства, ссылаясь на «санкционную совместимость», фактически исключили российские университеты из своих списков, что значительно повлияло на их международные позиции и научное сотрудничество.

Более того, слепое стремление к таким показателям привело к дисбалансу в распределении ресурсов и рискам унификации образования. Примером этого является российская программа «5-100», которая была запущена в 2013 году с общим бюджетом в 57,1 млрд руб. и направлена на продвижение пяти университетов в топ-100 рейтинга QS. Однако ее ключевая стратегия (включая требования по публикации статей на английском языке, привлечение международных преподавателей и т. д.) вступает в противоречие с российской научной традицией, ориентированной на фундаментальные исследования, накопленные образовательные традиции и модели в рамках так называемой ценностной парадигмы [Андрюшина 2024, 9]. Так, из 21 университета, которые участвуют в программе, лишь в 3 технических вузах, включая Московский физико-технический институт, доля международных совместных публикаций превышает 40%, в то время как в остальных университетах наукой продолжают заниматься в основном на русском языке (67%) [元璠璠, 王建华 2023, 110]. Это препятствует эффективному преобразованию академического влияния российских вузов в повышение позиций в рейтингах. В результате такая ориентированная на показатели реформа выявила два основных противоречия российской образовательной системы: отсутствие совместимости западной системы оценки с местной академической экосистемой; оптимизация технических показателей никак не решила структурные проблемы дисбаланса власти на глобальной арене.

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Chen H., Andryushina E.V., 2025 BY-NC

Структурные противоречия экстенсивной интернационализации. Китай и Россия как представители не западных образовательных систем сталкиваются с множественными структурными противоречиями при реализации стратегий внешней открытости, включая языковой барьер, академическую репутацию и привлекательность для международных студентов. Английский язык, являясь универсальным языком международного академического общения, ставит китайские и российские университеты в невыгодное положение как в привлечении качественного международного контингента студентов, так и в публикации научных работ в ведущих международных журналах. Согласно данным отчета[1], общее количество студентов в мире в 2021 году составляло около 6,36 млн, из которых лишь около 7,8% выбрали Китай, а 6,1% — Россию, при этом основным источником иностранных студентов являются страны вдоль маршрута «Один пояс — один путь», что свидетельствует о нехватке широких и разнообразных международных каналов набора студентов. Более того, недостаток академической репутации значительно ограничивает конкурентоспособность китайских и российских вузов на международном рынке высшего образования. Европейские и американские университеты, благодаря столетнему накопленному брендовому эффекту и выдающимся научным достижениям, создают типичный Эффект Матфея, занимая доминирующее положение в мировой академической среде. Согласно финансовому отчету официального сайта Массачусетского технологического института (MIT), исследовательский бюджет MIT в 2022 финансовом году составил около 988 млн долларов США, что значительно превышает общий бюджет всех университетов программы «5-100» России за период с 2013 по 2020 годы, который составил 57,1 млрд рублей. Таким образом, историческое наследие и неравномерное распределение ресурсов делают китайские и российские университеты уязвимыми в конкуренции за мировую академическую репутацию и ресурсы.

Болевые точки развития в условиях западных технологических блокад. В условиях глобализационного отката и геополитических игр международная конкуренция за научно-технические кадры превратилась в одну из ключевых сфер национальных стратегических интересов. В последние годы западные страны, возглавляемые США, продолжают наращивать технологическую блокаду Китая, России и других стран, используя такие инструменты, как законодательные ограничения, барьеры для академического сотрудничества и контроль за потоками талантов, что оказывает системное воздействие на традиционные модели международного сотрудничества. Например, в 2022 году США приняли закон «О чипах и науке» (CHIPS and Science Act)[2], который прямо запрещает федеральное финансирование совместных исследований в области полупроводников с китайскими университетами, тем самым была резко ограничена возможность академического и инновационного сотрудничества между университетами США и Китая в ключевых технологических областях. Эти политические меры не только ослабляют глубину межгосударственного научно-исследовательского сотрудничества, но и способствуют развитию деглобализации в технологической сфере, что ускоряет процесс фрагментации международной научно-технической экосистемы.

Российская система высшего образования также сталкивается с огромными вызовами в этом контексте. После событий 2014 года, связанных с Крымской весной, Россия постепенно перестала быть участницей европейского Болонского процесса (Bologna Process), что привело к разрыву системы взаимного признания кредитов (учебных часов), стандартов аккредитации дипломов и механизмов интеграции с европейским высшим образованием. Эта исключающая политика не только ограничила обмен ресурсами между российскими университетами и европейской академической

[1] The Development of Chinese Students Studying Abroad // CCG [Электронный ресурс]URL:https://www.mxsyzen.com/news/56208.html (дата обращения: 04.01.2025).
[2] CHIPS and Science Act // U.S. Congress [Электронный ресурс]. URL: https://www.congress.gov/bill/117th-congress/house-bill/4346 (дата обращения: 04.01.2025).

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Чэнь Х., Андрюшина Е.В., 2025

сетью, но и сузила пространство для участия России в глобальном управлении образованием, что также сказалось на ее привлекательности для иностранных студентов.

Цепная реакция технологической блокады проявляется и в неэффективности традиционных форм сотрудничества. Например, двусторонние программы, такие как двойные дипломы и кросс-граничные лаборатории, основанные на обмене технологиями и взаимодействии преподавателей, оказались в сложном положении из-за ужесточения контроля над интеллектуальной собственностью. Программы по обмену для ученых также стали часто срываться из-за визовых ограничений и механизмов проверки академических обменов. Некоторые страны, включая США, включили ряд китайских университетов в черные списки, фактически запрещая им доступ к специфическому исследовательскому оборудованию и данным и создавая тем самым эффект «технологических островов». Такие меры привели к значительному снижению публикаций совместных научных работ китайских и американских университетов в передовых областях, таких как искусственный интеллект и квантовые вычисления, что подчеркивает сильное воздействие технологической блокады на академическую свободу и инновационную активность.

Пути решения проблем национальных моделей интернационализации РФ и КНР и интенсификации развития в условиях глобальных трансформаций

Корректировка кластеров дисциплин и перестройка системы оценки, ориентированной на национальные стратегические потребности. В «Плане по строительству образовательной державы Китая (2024–2035 годы)»[3] подчеркивается необходимость создания механизма корректировки структуры дисциплин и моделей подготовки кадров, ориентированных на развитие науки и технологий, а также на национальные стратегические потребности. В рамках этого плана большое внимание уделяется совершенствованию системы мониторинга и оценки, ориентированной на качество, уникальность и вклад, с акцентом на соответствие реальным потребностям страны. На втором этапе реализации программы «Двойной первый класс» (2021–2025)[4] Китай конкретизировал «четыре приоритетных направления» — передовой мировой научно-технический фронт, ключевые экономические области, важнейшие национальные потребности и здоровье населения. В рамках этой стратегии в качестве новых показателей оценки университетов были введены такие параметры, как количество решений критических технологий и уровень трансформации патентов в области национальной безопасности. Эти нововведения направлены не только на соответствие западным моделям оценки университетов, но и на развитие самостоятельных инновационных кадров внутри страны, что способствует технологической независимости, повышению конкурентоспособности государства и созданию китайских «мировых университетов», которые соответствуют специфическим потребностям и особенностям развития Китая.

В последние годы Китай постепенно формирует «инновационные анклавы» в стратегически важных областях, таких как искусственный интеллект, квантовые технологии и интегральные схемы, что способствует укреплению его позиций в глобальной научно-технической среде.

Российская система высшего образования, столкнувшись с трудностями в достижении высоких позиций в международных рейтингах в рамках программы «5-100» (2013–2020), в 2021 году запустила новую инициативу — программу «Приоритет-2030», ориентированную на поддержку социально-экономического развития страны и превращение ряда российских университетов

[3] 中共中央 国务院印发《教育强国建设规划纲要（2024—2035年）// Ministry of Education of the People's Republic of China [Электронный ресурс]. URL: http://www.moe.gov.cn/jyb_xxgk/moe_1777/moe_1778/202501/t20250119_1176193.html (дата обращения: 04.01.2025).
[4] 教育部公布第二轮“双一流”建设意见, The Ministry of Education released the second round of “Double First-Class” construction opinions.[Электронный ресурс]. URL: https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2022-02/14/content_5673496.htm (дата обращения: 04.01.2025).

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Chen H., Andryushina E.V., 2025 CC BY-NC

в лидеров в области инноваций и научно-технического прогресса. Эта программа включает в себя такие ключевые показатели, как вклад в региональное экономическое развитие и уровень локализации технологий, при этом значительно ослабляется акцент на традиционных международных показателях, таких как рейтинг QS. Важнейшим приоритетом становится соответствие развития университетов стратегическим целям государства и региона с особым вниманием к повышению качества высшего образования и решению актуальных внутренних проблем [童珮茹 et al. 2024, 123]. Переход от ориентации на международное признание к учету собственных потребностей отражает трансформацию стратегии развития российского высшего образования.

Примером реализации этой стратегии служит Московский государственный университет (МГУ). После 2021 года в рамках программы «Приоритет-2030» МГУ скорректировал свою стратегию, направив усилия на развитие новых междисциплинарных направлений, расширение сотрудничества с предприятиями и трансформацию научных достижений в технологии, которые способствуют решению национальных и региональных задач. Например, МГУ активно сотрудничает с Госкорпорацией «Росатом» в разработке ядерных технологий, ведет исследования в области освоения Арктики и изменения климата, а также совместно с правительством Москвы создает «Лабораторию умных городов», занимаясь локализацией применения технологий искусственного интеллекта в городском управлении.

Более того, важным направлением работы обеих стран является участие в рейтингах, актуальных текущим реалиям и запросам со стороны национальных образовательных моделей: «Три миссии университета», рейтинг университетов стран БРИКС. Так, в пилотный рейтинг университетов стран БРИКС в 2024 г. из 600 вузов вошли 207 китайских и 161 российский вуз. Методология основана на объективных критериях при полном исключении репутационных опросов. При этом необходимо нивелировать различия академических культур и управленческих систем в образовательных учреждениях [Никитина, Невмержицкий 2023, 89]: например, в структуре управления вузами РФ и КНР в рамках функционирования совместных проектов.

Интеграция инноваций и цифровых технологий в высшее образование. В условиях цифровой технологической революции и сохранения исторического образовательного наследия Китай и Россия активно ищут пути синтеза традиционных образовательных ценностей и возможностей, которые предоставляет интеллектуальная техника. Это выражается не только в модернизации методов обучения с использованием технологий, но и в диалектическом единстве традиционной образовательной философии и современных интеллектуальных технологий, что способствует глубокой интеграции традиционного и смарт-образования. В «Плане по строительству образовательной державы Китая (2024–2035 годы)» особое внимание уделено необходимости выполнения основной задачи по формирования личности, воспитанию педагогического духа и реализации стратегии цифровизации образования, которая включает в себя активное использование искусственного интеллекта для трансформации образования.

В 2019 году российское правительство инициировало проект «Цифровая образовательная среда», направленный на создание современного цифрового образовательного комплекса, который обеспечит доступ всех российских студентов к платформам для самостоятельного обучения и развития. Кроме того, Россия, в соответствии с Федеральным законом № 422[5], призывает к восстановлению традиций советской системы образования с акцентом на смешанную модель обучения, объединяющую очные занятия и семинары, при этом особо подчеркивая важность локализации учебных курсов, идеологической направленности и соответствия государственным

[5] Федеральный закон от 04.11.2022 г. № 422-ФЗ // Президент России [Электронный ресурс]. URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/48464 (дата обращения: 04.01.2025).

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Чэнь Х., Андрюшина Е.В., 2025 CC BY-NC

стратегическим потребностям [Мачхелян 2023, 49–52]. Программа «Приоритет-2030» была инициирована в этом контексте с целью использования строгой базовой подготовки и инженерной практики для создания группы лидеров в области инноваций и научно-технического развития, которые тесно связаны с национальными и региональными потребностями.

Отметим, что Китай и Россия активно продвигают использование цифровых технологий для развития образования по всему миру. В январе 2024 года в Шанхае был основан Всемирный альянс цифрового образования, инициированный Китайской ассоциацией международного образования и рядом других международных организаций. Этот альянс стал международной платформой для укрепления диалога и сотрудничества в области цифрового образования, а также инструментом для содействия высококачественному развитию в этой сфере. В том же году в июне в Казани Китай, Россия и другие страны совместно приняли «Казанскую декларацию на 11-й встрече министров образования стран БРИКС», в которой было решено создать механизм сотрудничества в области цифрового образования между странами БРИКС и активно развивать это направление. Эти инициативы способствуют росту глобального образовательного влияния и усилению позиций Китая и России на международной арене.

Создание совместного научно-образовательного сообщества и строительство глобальных образовательных центров. В «Рамочной программе действий в области образования до 2030 года» ЮНЕСКО подчеркивается, что «образование должно предоставлять решения для устойчивого развития». В условиях ускоренной перестройки глобальной системы образовательного управления логика создания ключевых мировых образовательных центров сместилась от масштабного расширения к увеличению эффективности. Ключевым для этого является создание совместных научно-образовательных сообществ, формирующих инновационную экосистему «научное сотрудничество — совместное воспитание кадров — обмен знаниями», нацеленную на решение общих глобальных проблем. Этот процесс требует привязки к национальным стратегиям и глубокой интеграции образования, науки и подготовки кадров в единую модель триединого развития, а также активного использования транснационального сотрудничества для решения глобальных вызовов. Это позволит повысить международную конкурентоспособность в сфере образования и усилить роль Китая и РФ в выработке глобальных образовательных стандартов и норм. Китай и Россия, углубляя сотрудничество в области образования [刘祥云 2014, 195], стандартов оценки кадров и совместных научных исследований, создали долгосрочный и эффективный механизм обмена кадрами. Обе страны сосредоточены на ключевых областях, таких как искусственный интеллект, энергетическая открытость и аэрокосмические технологии, создав совместные лаборатории и добившись значительного прогресса в области совместных научных исследований, обмена данными и интеграции вычислительных ресурсов.

Ярким примером является совместный университет МГУ-ППИ в Шэньчжэне, который, учитывая потребности в развитии высококвалифицированного международного преподавательского состава, исследует механизмы оценки российских специалистов, соответствующие национальным и региональным нуждам, включая развитие Большого залива Гуандун — Гонконг — Макао [高春雨 2005, 166]. Университет придерживается подхода, ориентированного на инновации и качество, применяя методику оценки «категоризация + малые группы коллег + ключевые работы», что обеспечивает профессионализм, разнообразие и инклюзивность процесса оценки. Кроме того, университет создал более десяти научных платформ, таких как совместные исследовательские центры по прикладной математике, химии и материалам, радиохимии и радиационной экологии, современной биологии и других, в рамках которых было сформировано более 50 совместных китайско-российских исследовательских команд.

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Chen H., Andryushina E.V., 2025 BY-NC

Университет также развивает систему двойного научного руководства, где каждому студенту назначаются китайский и российский наставники, что способствует глубокому сотрудничеству между преподавателями через посредничество студентов. В глобальном контексте Китай и Россия через механизмы сотрудничества БРИКС, Шанхайской организации сотрудничества, кооперации юг-юг и через другие многосторонние платформы интегрируют строительство научно-образовательных сообществ в глобальные и региональные повестки, продвигая концепцию «местные проблемы — глобальные решения — региональная практика» в контексте интернационализации образования, что способствует усилению голосов незападных стран в глобальном управлении образованием.

Заключение

На сегодняшний день новая волна технологической революции и промышленной трансформации продолжает углубляться, а международная конкуренция за таланты и высокие технологии становится беспрецедентно интенсивной. Несмотря на существующие вызовы (в виде технологических блокад, противоречий экстенсивной интернационализации, репутационных потерь) для национальных практик интернационализации высшего образования в КНР и РФ, глобальная карта образовательного сотрудничества и его парадигма претерпевают значительные изменения. Практика Китая и России демонстрирует сущностные трансформации, лежащие в основе современных процессов интернационализации высшего образования: переход от согласования стандартов к формированию способности, от введения технологий к выведению экосистем. Это возможно через создание дисциплин, ориентированных на национальные стратегии, технологическое влияние на переработку образовательной экосистемы, совместные научно-образовательные сообщества, решающие глобальные проблемы, что обеспечивает продвижение России и Китая в качестве новых образовательных региональных и глобальных центров и устойчивое развитие. Когда DeepSeek создает модель, превосходящую GPT-4, с использованием китайского корпуса текстов, за этим стоит десятилетний опыт китайских университетов в области обработки естественного языка и вычислительной инфраструктуры. Интенсификационное развитие высшего образования, по сути, заключается в создании местной инновационной экосистемы, направленной на завоевание права на установление стандартов в эпоху цифровой цивилизации.

Высокий уровень открытости является неизбежным требованием для ускоренного строительства образовательной державы. Интенсификационное развитие не представляет собой изолированного, закрытого типа развития, а является открытым процессом, ориентированным на глобальные координаты, при этом основывается на самостоятельности и силе, сопровождаясь широкими контактами и глубоким взаимодействием с другими странами и регионами мира. В контексте глобализации и локализации образование должно быть ориентировано на решение реальных проблем, ставя целью подготовку кадров, способных отстаивать национальные интересы и вести диалог с миром.

Список литературы:

Андрюшина Е.В. Перспективы формирования россиецентристской модели высшего образования // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 104. С. 7–17. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-104-2024-7-17

Андрюшина Е.В., Рябинина А.М. Последствия интернационализации высшего образования в современном мире: теория и практики // Власть. 2023. Т. 31. № 2. С. 24–29. DOI: 10.31171/vlast.v31i2.9518

Глушненкова Л.Т., Коваленко С.В. Воздействие рейтинга и сетевого имиджа высшего учебного заведения на академическую мобильность иностранных студентов (на примере Дальневосточного федерального университета) // Интернет-журнал «Науковедение». 2017. Т. 9. № 4. URL: http://naukovedenie.ru/PDF/78EVN417.pdf

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Чэнь Х., Андрюшина Е.В., 2025

Кириллова О.В. О влиянии языка статей на показатели научных журналов в международных наукометрических базах данных // Научный редактор и издатель. 2019. Т. 4. № 1–2. С. 21–33. DOI: 10.24069/2542-0267-2019-1-2-21-33

Мачхелян Г.Г. Актуальные проблемы перестройки системы образования в современной России // Уровень жизни населения регионов России. 2023. Т. 19. № 1. С. 47–60. DOI: 10.52180/1999-9836_2023_19_1_4_47_60

Никитина Д.В., Невмержицкий А.Л. Критерии оценки вузов для стран БРИКС. В условиях пересмотра основополагающих принципов мирового порядка // Обозреватель. 2023. № 3. С. 83–90. DOI: 10.48137/2074-2975_2023_3_83

童珮茹, 李姝, 殷朝晖. “优先 – 2030 计划”背景下的俄罗斯高等教育国际化发展转型研究 // 高等教育研究. 2024. № 45(3), 112-125 [Тонг П., Ли Ш., Инь З. Исследование трансформации интернационализации высшего образования в России в рамках “Приоритетного плана-2030” // Исследование высшего образования. 2024. Т. 45. № 3. С. 112–125].

元璠璠, 王建华. 俄罗斯世界一流大学建设“5–100计划”成效分析与启示 // 清华大学教育研. 2023. № 44(2), 108–120 [Юань Ф., Ван Ц. Анализ эффективности программы «5–100» по созданию мировых университетов в России и полученные уроки // Журнал Образование университета Цинхуа, 2023. Т. 44. № 2. С. 108–120].

刘祥云. 中俄联合办学视域下俄语应用型人才培养模式探讨 // 黑龙江教育学院学报. 2014. № 9, 195–196 [Лю С. Исследование модели подготовки прикладных талантов по русскому языку в рамках совместного российско-китайского образования // Журнал Хэйлунцзянского университета образования. 2014. № 9. С. 195–196].

高春雨. 中俄联合办学的课程设置探讨 // 黑龙江高教研究. 2005. № 12, 166–167 [Гао Ч. Исследование формирования учебных предметов по совместным российско-китайским программам // Журнал Хэйлунцзянского университета образования. 2005. № 12. С. 166–167].

References:

Andryushina E.V. (2024) Prospects for the Formation of Russian-Centric Model of Higher Education. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik.* No. 104. P. 7–17. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-104-2024-7-17

Andryushina E.V., Ryabinina A.M. (2023) Consequences of the Internationalization of Higher Education in the Modern World: Theory and Practice. *Vlast'*. Vol. 31. No. 2. P. 24–29. DOI: 10.31171/vlast.v31i2.9518

Glushnenkova L.T., Kovalenko S.V. (2017) The Impact of the Rating and Network Image of the Higher Educational Institution on the Academic Mobility of Foreign Students (on the Example of the Far Eastern Federal University). *Internet-zhurnal "Naukovedenie".* Vol. 9. No. 4. Available at: http://naukovedenie.ru/PDF/78EVN417.pdf

Kirillova O.V. (2019) Publication Language and The Journal Scientometric Indicators in Global Citation Databases. *Nauchnyy redaktor i izdatel'.* Vol. 4. No. 1–2. P. 21–33. DOI: 10.24069/2542-0267-2019-1-2-21-33

Machkhelyan G.G. (2023) Urgent Problems of Reorganizing the Educational System in Rossiya Today. *Uroven' zhizni naseleniya regionov Rossii.* Vol. 19. No. 1. P. 47–60. DOI: 10.52180/1999-9836_2023_19_1_4_47_60

Nikitina D., Nevmerzhitsky A. (2023) Criteria for Evaluating Universities for the BRICS Countries. In the Context of the Revision of the Fundamental Principles of the World Order. *Obozrevatel'.* No. 3. P. 83–90. DOI: 10.48137/2074-2975_2023_3_83

童珮茹, 李姝, 殷朝晖 (2024) “优先 – 2030计划”背景下的俄罗斯高等教育国际化发展转型研究. 高等教育研究. No. 45(3), 112–125. [Tong P., Li Sh., Yin Z. (2024) Research on the Transformation of Internationalization of Higher Education in Russia under the “Priority-2030 Plan”. *Higher Education Research.* Vol. 45. Is. 3. P. 112–125].

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Chen H., Andryushina E.V., 2025 BY-NC

元璠璠,王建华 (2023) 俄罗斯世界一流大学建设“5-100计划” 成效分析与启示.清华大学教育研. No. 44(2), 108-120 [Yuan P., Wang J. (2023) Effect analysis and enlightenment of “Project 5-100” for the construction of world-class universities in Russia. *Tsinghua Journal of Education*. Vol. 44. Is. 2. P. 108–120].

刘祥云 (2014). 中俄联合办学视域下俄语应用型人才培养模式探讨. 黑龙江教育学院学报No. 9, 195–196 [Xianyun L. (2014) Research on the training model of applied Russian language talents in joint Russian-Chinese education. *Journal of Heilongjiang University of Education*. Is. 9. P. 195–196].

高春雨 (2005) 中俄联合办学的课程设置探讨. 黑龙江高教研究. No. 12, 166–167 [Gao C. (2005) Research on the formation of academic subjects in joint Russian-Chinese programmes. *Journal of Heilongjiang University of Education*. Is. 12. P. 166–167].

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Чэнь Х., Андрюшина Е.В., 2025 CC BY-NC

Региональная экономика
Regional economy

УДК 351

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-167-184

Депрессивные территории как объекты стратегического планирования

Купряшин Геннадий Львович
Доктор политических наук, профессор, SPIN-код РИНЦ: 8483-8158, ORCID: 0000-0002-0438-7957, Kupryashin@spa.msu.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Дробышева Екатерина Сергеевна
Аспирант, специалист Управления цифрового развития технического регулирования, DrobyshevaES@spa.msu.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова; Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии (Росстандарт), Москва, РФ.

Аннотация
Цель статьи — выявить и охарактеризовать механизм управления депрессивными территориями как специфическими объектами государственного стратегического планирования, имеющими потенциал стать драйверами региональной политики. Данное исследование на основе анализа решений, содержащих мероприятия по сбалансированному территориальному развитию на федеральном, региональном уровнях и уровне местного самоуправления, обосновывает необходимость включения категории «депрессивные территории» в документы стратегического планирования для проведения целенаправленной и результативной государственной политики. Термин «депрессивность» рассматривается в соотношении с понятиями «кризисная», «уязвимая», «отсталая» и «проблемная территория». Подчеркивается, что для депрессивных территорий приоритетное значение имеет выявление ключевых факторов и адекватное этому построение стратегических планов развития. В статье представлена авторская методика выделения депрессивных территорий как объектов стратегического планирования. В рамках данной методики обоснована группировка ключевых показателей, позволяющих ранжировать регионы и сформировать их рейтинг как депрессивных территорий страны. В качестве примера приводится Псковская область. Дается оценка применяемых в данном регионе мер по улучшению социально-экономической ситуации. Установлено, что эти меры носят фрагментарный и разрозненный характер. Улучшить положение может нормативное признание Псковской области депрессивной территорией и использование системы стратегического планирования как специально адаптированного к факторам депрессивности механизма управления. В статье дается характеристика некоторым инструментам стратегического планирования, системное применение которых может способствовать повышению результативности политики оздоровления депрессивных территорий. Примером таких инструментов, по мнению авторов, являются индивидуальные программы развития регионов.

Ключевые слова
Стратегическое планирование, социально-экономическое развитие, государственное регулирование, депрессивные территории, индивидуальные программы развития регионов.

Для цитирования
Купряшин Г.Л., Дробышева Е.С. Депрессивные территории как объекты стратегического планирования// Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 109. С. 167–184. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-167-184

Depressed Territories as Objects of Strategic Planning

Gennady L. Kupryashin
DSc (Political Sciences), Professor, ORCID: 0000-0002-0438-7957, Kupryashin@spa.msu.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Ekaterina S. Drobysheva
Postgraduate student, Specialist of the Department of Digital Development and Technical Regulating, DrobyshevaES@spa.msu.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University; Federal Agency on Technical Regulating and Metrology (Rosstandart), Moscow, Russian Federation.

Abstract
The aim of the article is to identify and characterize the mechanism for managing depressed territories as specific objects of state strategic planning that have the potential to become drivers of regional policy. This study, based on the analysis of decisions containing measures for balanced territorial development at the federal, regional and local government levels, substantiates the need to include the “depressed territories” category in strategic planning documents for the implementation of targeted and effective state policy. The term “depressivity” is considered in relation to the concepts of “crisis”, “vulnerable”, “backward” and “problem” territory. It is emphasized that for depressed territories, the priority is to identify key factors and adequately build strategic development plans. The article presents the author’s methodology for identifying depressed territories as objects of strategic planning. Within the framework of this methodology, a grouping of key indicators is substantiated that allow ranking and forming a rating of regions as depressed territories of the country. The Pskov region is given as an example. An assessment is given of the measures taken in

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Kupryashin G.L., Drobysheva E.S., 2025

this region to improve the socio-economic situation. It has been established that these measures are fragmentary and disjointed. The situation can be improved by normative recognition of the Pskov region as a depressed territory and the use of a strategic planning system as a management mechanism specially adapted to the factors of depression. The article describes some strategic planning tools, the systematic application of which can contribute to increasing the effectiveness of the policy of recovery of depressed territories. An example is individual regional development programs.

Keywords
Strategic planning, socio-economic development, government regulation, depressed territories, individual regional development programs.

For citation
Kupryashin G.L., Drobysheva E.S. (2025) Depressed Territories as Objects of Strategic Planning. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 109. P. 167–184. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-167-184

Дата поступления/Received: 26.01.2025

Введение

Проблема появления территорий с перманентно низкими показателями социально-экономического развития и их влияния на сбалансированное развитие страны привлекает внимание отечественных исследователей последние три десятилетия. Нередко при описании таких территорий используют термин «депрессивные». Однако оценка значимости выделения отдельной категории «депрессивные территории» в системе государственного управления остается дискуссионной. С одной стороны, продолжает воспроизводиться традиционный подход выделения проблемных регионов, однако отсутствуют группировки регионов со сходными факторами проблемности, остается нерешенной задача описания специального механизма управления ими. Проблемность, как правило, сводится к наличию постоянного дефицита региональных бюджетов [Леонов, Сидоренко 2011; Кузнецов 2013]. С другой стороны, ряд исследователей отмечает необходимость выделения отдельной категории регионов, требующих проведения целенаправленных мер экономического и социального оздоровления. Эти регионы представляются в качестве объектов государственной политики как депрессивные территории, но сохраняющие способность стать новыми точками роста [Янова, Грибанова 2018]. На наш взгляд, обе эти позиции не определяют в полной мере специфику территориальной депрессивности с учетом ее факторных характеристик и возможности различных пространственных проявлений. Кроме того, недооценивается возможность включения механизмов оздоровления таких территорий как специфических объектов государственного управления в систему стратегического планирования для системного и результативного преодоления негативных факторов и тенденций.

Цель настоящего исследования — выявить и охарактеризовать депрессивные территории как специфические объекты государственного стратегического планирования в условиях принятия управленческих решений, направленных на выявление потенциальных точек роста и одновременно достижение сбалансированного социально-экономического развития страны.

Методы исследования включают анализ правовых нормативных документов, сравнительный и системный анализ проблемных территорий и связанных с ними механизмов государственного управления. Кроме того, используются экономико-статистические и математические методы для определения глубины депрессии и инструментов ее преодоления, а также рейтингование и картографический анализ для визуализации полученных результатов.

Статья состоит из нескольких разделов: сначала дается характеристика теоретических аспектов территориальной депрессивности; далее рассматриваются основные подходы к выделению степени и глубины территориальной депрессивности, а также предлагается авторская методика выявления депрессивных территорий. Представлен анализ региональной политики социально-экономического оздоровления на примере Псковской области. В заключение авторы обосновывают необходимость внедрения категории депрессивных территорий в документы стратегического

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Купряшин Г.Л., Дробышева Е.С., 2025

планирования на основе анализа проводимых органами федеральной и региональной власти, органами местного самоуправления мероприятий по оздоровлению экономического и социального положения таких пространственных образований.

Теоретические аспекты территориальной депрессивности

Устойчивое социально-экономическое развитие территорий является условием успешного развития страны в целом. Дифференциация и поляризация регионов и муниципальных образований и в Российской Федерации, и в других странах мира привели к возникновению депрессивных территорий, отличающихся негативной динамикой изменения показателей социально-экономического развития, значение которых остается ниже среднестранового длительный период времени. Для этих территорий типичны стагнационные процессы, преодолеть которые невозможно, используя сложившиеся инструменты управления. Возникновение территориальной депрессивности, обусловленное рядом экономических, политических, социальных, экологических или культурных причин, сопряжено с «внутренней деградацией социально-экономических процессов» [Веприкова, Кисленок 2020, 61], что может проявляться, например, в высоком уровне безработицы, оттоке населения, появлении социальной напряженности, неразвитости инфраструктуры. Такие территории также отличаются потерей конкурентноспособности экономики, что проявляется в снижении ее конкурентного потенциала, уменьшении объема производимой продукции, которую можно реализовать. Кроме того, существует риск возникновения политической нестабильности из-за нарастания социальных проблем [Гранберг 2006]. Как следствие, возможна потеря селитебности территории, то есть возникновение в городских и сельских поселениях обширных пустырей, незастроенных земельных участков[1].

Территориальная дифференциация присутствует в любом государстве, усиление которой приводит к возникновению территориальной депрессивности, что отличается «не только возрастающим отставанием от лидеров в данной территориальной системе» [Веприкова, Кисленок 2020, 61], но и стремительным снижением эффективности управления социально-экономическими процессами. Происходящие негативные явления могут вызвать социально-экономическую деградацию территории, что характеризуется слабыми эндогенными факторами развития. Как следствие, может возникнуть масштабная миграция населения таких районов в более благополучные и, соответственно, появится риск утраты селитебности территории, то есть ее потери как потенциального места жизни людей. Как отмечается в Стратегии пространственного развития Российской Федерации, продолжается концентрация населения в крупных и крупнейших городах и агломерациях при одновременном сокращении доли жителей небольших городов и сельских поселений. В частности, в Центральном и Северо-Западном федеральных округах в период с 2002 по 2021 год это сокращение составило 16,9%[2].

Управление пространственным развитием требует адаптации инструментов стратегического планирования с учетом системы отраслевых и пространственных приоритетов и оценки эффективности реализуемых мероприятий к специфике конкретных территориальных образований. Исходя из этого, важно определить сущность понятия «депрессивная территория», так как ее выделение как специфического объекта государственного управления может изменить сложившуюся ситуацию и снизить уровень социально-экономической дифференциации регионов и муниципальных образований в стране.

[1] Селитебная территория // Большая российская энциклопедия [Электронный ресурс]. URL: https://bigenc.ru/c/selitebnaia-territoriia-c892de (дата обращения: 07.01.2025).
[2] Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.12.2024 № 4146-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс]. URL: https://docs.cntd.ru/document/1310767692 (дата обращения: 07.01.2025).

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Kupryashin G.L., Drobysheva E.S., 2025

В настоящее время нет общепринятого определения депрессивной территории, несмотря на востребованность концепции территориальной депрессивности [Moldabekova et al. 2022]. В частности, требуют специального анализа факторы перехода территории в депрессивное состояние, так же как и критерии депрессивности. Так, среди факторов перехода территории в депрессивное состояние могут быть: экономический спад, реструктуризация промышленности, демографические изменения, экологические проблемы, природные факторы и политическая нестабильность. Исследователи выделяют определенные предпосылки для перехода территорий в депрессивное состояние, например удаленность от крупнейших промышленных центров [Шашкина 2021] или низкое качество социальных институтов и человеческого капитала [Веприкова, Кисленок 2020, 60]. Изучив и проанализировав существующие определения территориальной депрессивности [Родяшина 2017; Хомякова, Кайгородов 2017; Шашкина 2021; Holodkova et al. 2020], можно отметить такие характеристики, как низкий уровень экономической активности и социального обеспечения населения, длительная производственная стагнация предприятий, противоречивое сочетание потенциальных внутренних точек роста с эндогенными препятствиями для развития, политическая нестабильность.

Для принятия управленческих решений, направленных на преодоление депрессивности, важно отделить такие территории от других типов территориальной проблемности. Для этого стоит рассмотреть понятия, используемые как синонимичные термину «депрессивные территории». Ряд отечественных и зарубежных авторов определяют проблемные территории как собирательное понятие для кризисных, уязвимых, отсталых и депрессивных, описывая специфику каждого из них [Леонов, Сидоренко 2011; Кузнецов 2013; Шашкина 2021; Liu et al. 2017; Kireyeva et al. 2022]. Отличительные особенности характеристик соответствующих территорий, представленные в Таблице 1, следует учитывать при разработке и применении мер государственной политики по их оздоровлению.

Таблица 1. Дефиниции терминов «кризисная», «уязвимая», «отсталая» и «проблемная территория»[3]

Понятие	Дефиниция	Разница с понятием «депрессивная территория»
Кризисная территория	Территория, в определенный временной период испытывающая снижение уровня социально-экономического развития из-за социально-экономических или природных факторов [Кузнецов 2013]	Стагнация не всегда носит длительный характер
Уязвимая территория	Территории со слаборазвитой инфраструктурой вследствие неблагоприятного воздействия окружающей среды [Kireyeva et al. 2022]	Уязвимые территории либо длительный период времени, либо в течение всего периода существования, вследствие географических и экологических причин, находятся в ситуации стагнации социально-экономических процессов [Liu et al. 2017]. Депрессивные территории, в свою очередь, могли занимать ведущие позиции в определенных отраслях экономики и в социальной сфере, и переход к постоянно низким показателям социально-экономического развития был вызван комплексом причин

[3] Составлено авторами на основе: [Леонов, Сидоренко 2011; Кузнецов 2013; Шашкина 2021; Liu et al. 2017; Kireyeva et al. 2022]; Распоряжение Правительства РФ от 10.07.2001 №910-р (ред. от 06.06.2002) «О программе социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочную перспективу (2002–2004 годы)» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32708/ (дата обращения: 07.01.2025).

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Купряшин Г.Л., Дробышева Е.С., 2025

Отсталая территория	Исторически неразвитая территория, нуждающаяся в поддержке со стороны государства из-за невозможности эффективного эндогенного развития [Леонов, Сидоренко 2011]	Отсталые территории являются исторически слаборазвитыми, а депрессивные обрели статус вследствие спада экономической активности, который был вызван внутренними или внешними факторами [Шашкина 2021]
Проблемная территория	В отечественных и зарубежных научных изданиях и в российском законодательстве является обобщенным понятием для кризисных, уязвимых, отсталых и депрессивных территорий	Территории, в которых наличие природных богатств не покрывает негативное влияние внутренних факторов, отсталые и депрессивные территории входят в состав проблемных[4]

Ряд исследователей, опираясь на факторы перехода территорий в депрессивное состояние и их наиболее распространенные характеристики, предлагают разные варианты их локализации, к примеру регион, область, поселение или район. Тем не менее обобщенным понятием, по нашему мнению, следует считать словосочетание «депрессивная территория», поскольку такое пространственно-локальное образование может являться регионом страны или включать в себя одну или несколько административных единиц внутри субъекта РФ.

Несмотря на достаточно большое число публикаций о депрессивности территорий, в российском государственном управлении данное понятие нормативно не закреплено. Попытка дать описание депрессивности была предпринята в проекте ФЗ № 91010-3 «Об основах федеральной поддержки депрессивных территорий Российской Федерации», принятом во втором чтении в марте 2003 г., в котором депрессивная территория трактуется как «административная единица в состоянии крайнего экономического упадка» вследствие острого кризиса в основных отраслях экономики[5].

По мнению авторов, данное определение является приемлемым, однако ему не хватает выделения объекта управления, поскольку оно не включает социальные характеристики, а также не указывает на затяжной характер кризиса. Поэтому предлагаем следующее определение понятия «депрессивная территория»: административная единица (район, город) или совокупность сопредельных административных единиц в границах одного или нескольких субъектов Российской Федерации с однородной структурой экономики, длительный период времени пребывающая в ситуации экономического упадка, что сопровождается низким уровнем социально-экономических показателей.

Специфика депрессивных территорий, выделяющая их из уязвимых, кризисных и отсталых, заключается в том, что, имея показатели социально-экономического развития ниже среднестрановых, ранее в некоторых отраслях экономики и по ряду критериев качества жизни населения они могли занимать высокие позиции. Депрессивные территории входят в состав проблемных территорий Российской Федерации, однако имеют потенциал для преодоления сложившихся трудностей. Главное условие для устойчивого саморазвития — целенаправленная поддержка со стороны государства, способная в короткие сроки дать импульс для преодоления стагнации[6]. Поэтому для депрессивных территорий приоритетное значение имеет выявление ключевых факторов развития и адекватное этому построение стратегических планов, так как они лишь частично утратили свой потенциал по использованию внутренних ресурсов [Долганова 2024].

[4] Распоряжение Правительства РФ от 10.07.2001 № 910-р (ред. от 06.06.2002) «О программе социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочную перспективу (2002–2004 годы)» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32708/ (дата обращения: 07.01.2025).
[5] Проект федерального закона № 91010-3 «Об основах федеральной поддержки депрессивных территорий Российской Федерации» // ГАРАНТ [Электронный ресурс]. URL: https://base.garant.ru/3119695/ (дата обращения: 07.01.2025).
[6] Пояснительная записка к проекту федерального закона № 91010-3 «Об основах федеральной поддержки депрессивных территорий Российской Федерации» // ГАРАНТ [Электронный ресурс]. URL: https://base.garant.ru/3119696/#friends (дата обращения: 07.01.2025).

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Kupryashin G.L., Drobysheva E.S., 2025 CC BY-NC

Методика выявления депрессивных территорий

В научной литературе предлагается широкий спектр подходов и систем критериев для анализа тенденций регионального развития, измерения влияния различных факторов на социально-экономические процессы и выявления депрессивных территорий страны для осуществления их целенаправленного оздоровления и снижения уровня территориальной дифференциации. М.Н. Толчинская выделяет 2 подхода для определения территорий депрессивного типа: структурный и статистический [Толчинская 2008]. В.В. Алтунина и Д.А. Анучина рассматривают 3 группы параметров для классификации регионов по уровню развития: «социально-экономическое состояние региона, специализацию региона и экономический потенциал региона» [Алтунина, Анучина 2022, 1456]. И.Р. Красноперова, в свою очередь, рассматривает ключевые экономические и социальные показатели территории, включая ВРП на душу населения, уровень длительной безработицы (более 12 месяцев), коэффициент миграции, ввод нового жилья (на 10 тыс. жителей), долю пожилого населения (старше 65 лет) [Красноперова 2017, 80]. Методика А.К. Асаубаева позволяет исследовать показатели разных сфер общественной жизни, а также выделить критерии их оценки [Асаубаев 2006]. Э.И. Тагирова анализирует регионы с точки зрения имеющегося внутреннего потенциала для выявления существования социально-экономический депрессивности [Тагирова 2020а]. Существуют и другие исследования, которые учитывают не только статистические показатели, но и предполагают использование ряда инструментов государственной политики для преодоления территориальной депрессивности. Кроме того, предпринимаются попытки не только выявить проявления и глубину депрессивности, но и разделить такие территории на кластеры. К примеру, Я.А. Долганова применяла подход, основанный на анализе экономической безопасности, с использованием ряда индикаторов: благосостояние населения, диверсифиация экономики, качество предпринимательской активности и экономического роста [Долганова 2024].

Внимания заслуживает сравнительный анализ практического опыта использования разных подходов для выявления социально-экономической депрессивности, а также оценки ее глубины на основе статистической информации, позволяющей выявить отставание социально-экономических показателей изучаемых территорий от среднестрановых путем установления референсного значения [Веприкова, Кисленок 2020].

Российский опыт апробации методов выделения депрессивных территорий исследовали В.Н. Лексин и А.Н. Швецов, приводя пример финансовой поддержки федеральными органами государственной власти территорий в 1998 году. Ключевым критерием при расчете являлся уровень бюджетной обеспеченности и объем кредиторской задолженности [Лексин, Швецов 2012]. Более системный подход к выделению депрессивных территорий сформулирован в статье 7 проекта ФЗ «Об основах федеральной поддержки депрессивных территорий». В ней содержатся характеристики территорий, позволяющие отнести ее к депрессивной, в том числе ключевое условие по спаду уровня производства. Кроме того, указанный законопроект выделяет ряд критериев не только экономической, но и социальной сферы общественной жизни[7].

Наряду с изучением работ исследователей и существующей практики выявления депрессивных территорий важно учитывать Стратегию пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года, к принципам реализации которой относится дифференцированный подход к развитию различных территорий, что включает поддержку отстающим по уровню социально-экономического развития[8]. Несмотря на то, что термин «территориальная депрессивность» в указанном документе отсутствует,

[7] Проект федерального закона № 91010-3 «Об основах федеральной поддержки депрессивных территорий Российской Федерации» // ГАРАНТ [Электронный ресурс]. URL: https://base.garant.ru/3119695/ (дата обращения: 07.01.2025).
[8] Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.12.2024 № 4146-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс]. URL: https://docs.cntd.ru/document/1310767692 (дата обращения: 07.01.2025).

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Купряшин Г.Л., Дробышева Е.С., 2025

выделенные в нем целевые показатели могут способствовать выявлению таких районов и оказанию адресной поддержки. В частности, одним из направлений нового документа стратегического планирования является подготовка и реализация в отношении отстающих регионов индивидуальных программ социально-экономического развития[9].

Для того, чтобы создать комплексную методику выявления депрессивных территорий, необходимо обобщить имеющиеся теоретические исследования и практический опыт с учетом специфики данных территорий как объектов управления.

Во-первых, необходимо выбрать способ оценки социально-экономического состояния территории. Основываясь на исследовании М.Н. Толчинской, предлагающей использовать для анализа депрессивности структурный и статистический подходы, считаем последний более приемлемым из-за возможности его использования на разных уровнях управления.

Во-вторых, следует выбрать группы показателей, которые позволяют выявить депрессивные территории, отличив их от других проблемных категорий. В этой связи можно заметить, что даже при различии методик в работах исследователей и в проекте федерального закона «О депрессивных территориях» существуют общие характеристики депрессивных территорий.

Каждая из характеристик соответствует ряду показателей, которые могут стать частью методики выявления депрессивных территорий. Так, большинство исследователей пишут об уровне безработицы и динамике цен валового регионального продукта, которые соответствуют характеристикам низкого уровня ключевых показателей и спада в отраслях производства. Группировка изучаемых показателей встречается в работах ряда авторов. К примеру, В.В. Алтунина и Д.А. Анучина выделяют группы показателей, характеризующие социально-экономическое состояние, специализацию и производственные возможности локального объекта управления [Алтунина, Анучина 2022, 1456]. Другие авторы группируют показатели экономического, кадрового, природно-ресурсного, инфраструктурного и инвестиционного потенциала территорий [Тагирова 2020а]. Есть исследователи, методика которых содержит систему оценочных показателей, объединенных по различным сферам (производство, занятость населения, финансовая устойчивость, демография) [Асаубаева 2006].

На основании сформулированного выше определения территориальной депрессивности для разработки методики ее выявления предлагаем использовать следующие группы показателей:

- социально-экономическое состояние территории (соответствует характеристике «низкий уровень социально-экономического развития»);
- экономическая активность территории (соответствует характеристике «высокие темпы спада в экономике базовых отраслей»);
- потенциал для оздоровления территории (соответствует характеристике «наличие внутреннего потенциала территории для ее оздоровления»);
- финансовая устойчивость территории (соответствует характеристике «ограниченность эндогенного развития»).

В-третьих, для каждой группы нужно подобрать аналитические показатели. Предлагаем следующие группы, подгруппы и конкретные показатели в каждой из них.

Группа «социально-экономическое состояние территории» включает такие подгруппы, как уровень жизни, занятость, демография, и 13 показателей. Группа «экономическая активность территории» включает 5 показателей. Группа «потенциал для оздоровления территории» охватывает следующие подгруппы: экономический, инвестиционный, инфраструктурный, кадровый потенциал, и 4 показателя. Группа «финансовая устойчивость территории» включает 2 показателя. Общее количество показателей, выбранных на основе анализа существующих методик, составляет 24 (Таблица 2).

[9] Там же.

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Kupryashin G.L., Drobysheva E.S., 2025 CC BY-NC

Таблица 2. Статистический подход к выявлению депрессивных субъектов Российской Федерации[10]

Параметры депрессивной территории	Группы показателей	Показатели
Низкий уровень социально-экономического развития	**Социально-экономическое состояние территории**	
	Уровень жизни	1) среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работающих в экономике (в среднем на душу населения), руб.; 2) индексы потребительских цен на товары и услуги, %; 3) среднемесячные денежные доходы населения (в среднем на душу населения), руб.; 4) доля населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума, установленной в субъекте Российской Федерации, %; 5) структура денежных доходов по источникам формирования (оплата труда), %; 6) структура денежных доходов по источникам формирования (социальные выплаты), %; 7). общая площадь жилых помещений, приходящаяся в среднем на одного жителя, кв. м.;
	Занятость	8) уровень безработицы (по методологии МОТ), %;
	Демография	9) суммарный коэффициент рождаемости, ед.; 10) общий коэффициент смертности, промилле; 11) ожидаемая продолжительность жизни при рождении, год; 12) коэффициент миграционного прироста (на 10 тысяч человек), чел.; 13) естественный прирост, чел.;
Высокие темпы спада в экономике базовых отраслей	**Экономическая активность территории**	14) валовой региональный продукт в основных ценах (ОКВЭД 2), тыс. руб.; 15) валовый региональный продукт на душу населения, руб.; 16) индекс промышленного производства, %; 17) среднегодовая численность занятых в экономике, чел.; 18) валовая прибыль экономики и валовые смешанные доходы по регионам Российской Федерации на душу населения, млн руб.;
Обладание потенциалом для оздоровления территории	**Потенциал для оздоровления территории**	
	Экономический потенциал	19) наличие основных фондов на конец года по полной учетной стоимости по полному кругу организаций, млн руб.;
	Инвестиционный потенциал	20) инвестиции в основной капитал на душу населения в фактически действовавших ценах, руб.;
	Инфраструктурный потенциал	21) наличие основных фондов на конец года по полной учетной стоимости по полному кругу организаций на душу населения, млн руб.;
	Кадровый потенциал	22) коэффициент напряженности на рынке труда, ед.;
Ограниченная возможность эндогенного развития	**Финансовая устойчивость территории**	23) дефицит/профицит консолидированного бюджета субъекта РФ и территориального государственного внебюджетного фонда, руб.; 24) уровень дотационности субъектов РФ

[10] Составлено авторами.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Купряшин Г.Л., Дробышева Е.С., 2025 CC BY-NC

В-четвертых, после того, как выбраны показатели, следует определиться с хронологическим периодом их изучения. Особенность территориальной депрессивности состоит в длительном характере проявления ее симптомов. Выделяют разные периоды для исследования — от одного года до 35 лет (от распада Советского Союза до настоящего времени). Многие исследователи подчеркивают необходимость структурировать изучение показателей на основе временного критерия. Например, по мнению Э.И. Тагировой, экономический кризис депрессивных территорий продолжается не менее 12 лет [Тагирова 2020b, 190]. В настоящем исследовании мы будем исходить из данного временного периода за некоторыми исключениями из-за отсутствия статистических данных в открытых источниках по ряду временных параметров. Будет проводиться также оценка изменений ряда показателей в течение 3 последних лет, в частности, при анализе уровня дотационности территории.

В-пятых, необходимо выбрать математические методы обработки собранных данных. Депрессивные территории отличаются тем, что их социально-экономические показатели ниже среднестрановых, поэтому следует сначала вычислить среднероссийский показатель или взять за основу имеющиеся данные статистики, а затем исследовать только те территории, которые будут соответствовать описанию. Значение такого показателя рассчитывается по формуле средней арифметической простой:

$$a_{\text{ср.арифм.пр.}}=\frac{a_1+a_2+\ldots+a_n}{n},$$

где $\alpha_{\text{ср.арифм.пр.}}$ — среднее арифметическое простое; $\alpha_{1\ldots n}$ — значения исследуемых показателей территорий; n — количество территорий, показатели которых исследуются.

Далее стоит выделить ключевые показатели, где выборка территорий для оценки будет сужаться. Так, в ряде исследований к депрессивным территориям относят такие, где уровень показателя (к примеру, уровень безработицы или минимальная заработная плата населения) будет более чем на 1/4 ниже среднего значения по стране, то есть будет применяться формула: $¼ * \alpha_{\text{ср. арифм. пр.}} + \alpha_{\text{ср.арифм.пр.}}$ В этом исследовании будут рассмотрены 3 показателя:

- доля населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума, установленной в субъекте РФ, %;
- уровень безработицы (по методологии МОТ), %;
- валовая прибыль экономики и валовые смешанные доходы по регионам РФ на душу населения, млн руб.

После того, как территории с низкими значениями показателей социально-экономического развития выбраны, для выявления депрессивных территорий из этой совокупности следует обратить внимание на важную характеристику — затяжной характер низких значений показателя. Следовательно, важно изучить динамику показателей, чтобы увидеть тренд. Для этого необходимо последовательно рассчитать три взаимосвязанных показателя: коэффициент роста, темп роста и темп прироста, с использованием следующих формул:

$$K'_p=\frac{y_n}{y_1} \text{ — базисный коэффициент роста;}$$

$$T'_p=K'_p*100\% \text{ — темп роста, %;}$$

$$T'_p=T'_p-100\% \text{ — темп прироста, %,}$$

где y_n — уровень текущего периода, y_1 — уровень, принятый за постоянную базу сравнения.

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Kupryashin G.L., Drobysheva E.S., 2025

Последний из показателей — темп прироста — отражает скорость изменения исследуемого параметра, то есть показывает, насколько выросло или снизилось значение показателя за исследуемый период. Высокий или низкий уровень прироста для разных показателей будет свидетельствовать либо о том, что ситуация остается стабильной и территория не имеет возможности самостоятельно изменить ее к лучшему, либо о нарастании негативных явлений. Для выбранных локальных объектов на основании расчета темпа прироста следует применить метод рейтингования с выделением десяти территорий с минимальным или максимальным, в зависимости от изучаемого параметра, уровнем изменения рассматриваемого социально-экономического показателя.

В настоящем исследовании авторы концентрируются на выборе депрессивных территорий (субъектов) Российской Федерации, не отрицая других локализаций депрессивности. На основании анализа статистических данных будет проведено ранжирование субъектов Российской Федерации по убыванию количества раз, когда они были выделены в упомянутом рейтинге. Полученные результаты тестируются по каждому из представленных 23 социально-экономических показателей. Так, наибольшее количество раз в рейтингах (8 раз) была выделена Архангельская область, а наименьший представляющий интерес для исследования показатель (4 раза) продемонстрировали 19 регионов. Общее количество субъектов Российской Федерации в составленном списке — 27. Из их числа будет сформирован итоговый рейтинг регионов как депрессивных территорий страны.

В-шестых, для того, чтобы выявить депрессивные территории из полученного списка, нужно провести анализ 24-го показателя, являющегося обязательным условием для отнесения территории к депрессивной, — уровня их дотационности. Это уточняется и в Стратегии пространственного развития Российской Федерации[11], и в проекте федерального закона, устанавливающего норму: сохранение в течение 3 лет не менее 50% удельного веса федеральных дотаций в консолидированном бюджете субъекта РФ для отнесения его в разряд депрессивных[12]. По данным единого портала бюджетной системы «Электронный бюджет», за последние три года есть только 6 регионов, где уровень дотаций превышает 40%, поэтому предлагаем расширить диапазон территорий и снизить уровень с 50%, предлагаемых в законопроекте, до 10% в сочетании с другими показателями, отражающими признаки территориальной депрессивности. Так как в ее выявлении финансовая неустойчивость играет ключевую роль, то в итоговом рейтинге будут оставлены только территории, уровень дотационности которых соответствует заявленному критерию. Таким образом, список выделенных 27 субъектов Российской Федерации сократится до 15 депрессивных территорий, которые, кроме низкого уровня и негативной динамики изменения социально-экономических показателей, имеют устойчивую финансовую зависимость от получаемых дотаций, что подчеркивает их неспособность преодолевать трудности без внешней помощи (Таблица 3).

Таблица 3. Список депрессивных субъектов Российской Федерации[13]

Субъект РФ	Количество упоминаний	Место в рейтинге депрессивных территорий субъектов РФ
Архангельская область	8	1
Республика Карелия, Чеченская Республика	7	2
Камчатский край, Смоленская область	5	3
Волгоградская область, Забайкальский край, Пензенская область, Псковская область, Республика Адыгея, Республика Дагестан, Республика Ингушетия, Республика Саха (Якутия), Республика Тыва, Республика Хакасия	4	4

[11] Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.12.2024 № 4146-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года и на прогнозом до 2036 года» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс]. URL: https://docs.cntd.ru/document/1310767692 (дата обращения: 07.01.2025).
[12] Проект федерального закона № 91010-3 «Об основах федеральной поддержки депрессивных территорий Российской Федерации» // ГАРАНТ [Электронный ресурс]. URL: https://base.garant.ru/3119695/ (дата обращения: 07.01.2025).
[13] Составлено авторами.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Купряшин Г.Л., Дробышева Е.С., 2025

Выявленные регионы коррелируют со многими другими, которые уже находятся в политико-административной повестке как проблемные субъекты Российской Федерации. К примеру, часть из них уже имели или обладают в настоящее время индивидуальными программами социально-экономического развития, разрабатываемыми федеральными органами исполнительной власти для оказания внешней помощи: Псковская область, Республика Тыва, Республика Адыгея и Республика Карелия (новую индивидуальную программу не разрабатывали по завершении первой в 2024 году), Республика Хакасия (разработана первая индивидуальная программа в 2024 году).

Составленную методику можно использовать как основу для проведения дальнейших исследований по выявлению депрессивных территорий как органами государственной власти, так и органами местного самоуправления, ведь депрессивность может иметь разные пространственные форматы.

Социально-экономическое оздоровление депрессивных территорий в Российской Федерации является сложной задачей, так как при отсутствии данной проблемы в политико-административной повестке трудно ожидать целенаправленного и системного подхода по стимулированию развития таких регионов. Однако в последние годы можно увидеть стремление решить проблему территориальной депрессивности, что находит отражение в ряде документов стратегического характера на федеральном, региональном и местном уровнях публичного управления.

Региональная политика оздоровления на примере Псковской области

В качестве примера рассмотрим государственную политику оздоровления депрессивных территорий, проводимую органами государственной власти федерального уровня в условиях конкретного региона на примере Псковской области, имеющей ряд проблем в своем развитии, как и вполне конкретные перспективы для социально-экономического роста.

Псковская область относится к категории проблемных территорий и одновременно по ряду критериев может рассматриваться как депрессивная, однако ни в одном нормативном правовом акте не содержится упоминания о ее депрессивности. При этом субъект РФ имеет постоянный бюджетный дефицит, получает финансовую помощь из федерального бюджета, имеет негативные тенденции в экономической и социальной сферах. Однако существует точка зрения, что сама по себе финансовая помощь не может быть эффективным инструментом преодоления депрессивности. Некоторые авторы утверждают, что региональные трансферты не устранили причины территориальной депрессивности и не дали импульс модернизации территориальной экономики. Исследования указывают на необходимость проведения системной бюджетно-налоговой и инвестиционной политики при социально-экономическом оздоровлении территорий [Янова, Грибанова 2018, 93].

Между тем Псковская область — это не только территория с серьезными проблемами. Это регион, имеющий значительный потенциал для резкого ускорения социально-экономического развития. Например, в Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года[14] Псковская область была названа одним из перспективных центров экономического роста субъектов РФ, образующих городские агломерации с численностью населения менее 500 тыс. человек. Кроме того, были выявлены отрасли перспективной экономической специализации региона как драйверы его развития. В новой Стратегии пространственного развития Российской Федерации Псковская область названа геостратегической[15], что одновременно порождает ограничения и

[14] Распоряжение Правительства Российской Федерации от 13.02.2019 № 207-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития РФ на период до 2025 года» (с изменениями и дополнениями) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318094/ (дата обращения: 07.01.2025).
[15] Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.12.2024 № 4146-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс]. URL: https://docs.cntd.ru/document/1310767692 (дата обращения: 07.01.2025).

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Kupryashin G.L., Drobysheva E.S., 2025 CC BY-NC

открывает определенные возможности для развития ее инфраструктуры, производственных и транспортных комплексов. Географическое расположение депрессивных территорий (субъектов) на карте страны представлено на Рисунке 1.

Рисунок 1. Карта депрессивных территорий (субъектов) Российской Федерации[16]

Особое внимание к категории проблемных регионов уделяется не только в документах стратегического планирования на федеральном уровне, но и в контексте развития федерального округа. Стратегия социально-экономического развития Северо-западного федерального округа на период до 2020 года, принятая в 2011 году и на настоящий момент не имеющая обновленной версии, не выделяет Псковскую область как депрессивный регион, однако подчеркивает положительные тенденции и проблемы, требующие решения, особенно в сферах, где показатели перманентно низкие. В документе предложены меры по развитию инфраструктуры, снижению уровня безработицы, повышению комфорта городской среды и т. д. Целью на долгосрочную перспективу является использование инновационных технологий для модернизации экономики и социальной сферы с учетом влияния приграничного положения субъектов Российской Федерации, входящих в состав Северо-Западного федерального округа, а также развитие крупнейших агломераций[17]. Для достижения указанной цели следует решить ряд задач, в том числе осуществить отдельные меры для создания точек роста в Псковской области. Например, создать особую экономическую зону туристско-рекреационного типа или реализовать проект сохранения и использования культурного наследия, включающего Псковский кремль и комплекс музеев[18].

Отдельно стоит сказать о значимом стратегическом документе, разрабатываемом на федеральном уровне, — индивидуальной программе социально-экономического развития. Такие приоритетные федеральные целевые программы утверждены и реализуются в субъектах РФ с наиболее низкими социально-экономическими показателями, в том числе в Псковской области, и предполагают выделение дополнительной государственной поддержки в размере 5 млрд рублей

[16] Составлено авторами. Состав субъектов Российской Федерации отражен по состоянию на 2014 год.
[17] Распоряжение Правительства Российской Федерации от 18.11.2011 №2074-р (ред. от 26.12.2014) «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Северо-Западного федерального округа на период до 2020 года» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_123118/edabb075bc60eb4ff27e41f312352886818d1d0a/ (дата обращения: 07.01.2025).
[18] Там же.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Купряшин Г.Л., Дробышева Е.С., 2025

в течение 5 лет. Целью первой индивидуальной программы на 2020–2024 годы являлось «обеспечение достижения устойчивого повышения качества жизни населения, темпов экономического роста за счет увеличения эффективности использования экономического потенциала, в том числе в приоритетных отраслях развития, сельского хозяйства, расширения экономических перспектив и конкурентоспособности Псковской области»[19]. Стратегия социально-экономического развития региона на период до 2035 года включает систему долгосрочных целей, сформированных на основе выдвинутых администрацией Псковской области приоритетов региональной социально-экономической политики, и управленческие механизмы их достижения[20]. Указанные в новом документе стратегического планирования болевые точки и конкурентные преимущества во многом коррелируют с определением и параметрами депрессивных территорий, выделенными выше. Стратегия социально-экономического развития Псковской области на период до 2035 года с учетом сильных и слабых сторон региона закладывает основу комплексного подхода по управлению им, разрабатывая сценарии развития, мероприятия по отраслям экономики, а также учитывает задачи инвестиционных проектов и государственных программ, определяя способы взаимодействия органов государственной власти, местного самоуправления и представителей бизнес-сообщества для достижения поставленных в стратегическом документе целей.

Кроме мероприятий, направленных на оздоровление депрессивных территорий, указанных в документах стратегического планирования, можно говорить о других инструментах региональной политики, к примеру о создании зон территориального развития, особых экономических зон, территорий опережающего социально-экономического развития, придании отдельным городам статуса монопрофильных. Однако эксперты отмечают невысокую эффективность указанных мер регионального развития. В связи с этим стоит отметить, что постоянно меняющиеся макроэкономические и геополитические условия заставляют искать новые инструменты региональной политики, совершенствовать механизмы ее осуществления [Землянский и др. 2024, 47]. Одной из управленческих новаций стали упомянутые в настоящем исследовании индивидуальные программы социально-экономического развития, которые впервые были использованы в государственном управлении в 2020 году для федеральной поддержки менее развитых регионов. По итогам пятилетнего периода реализации было принято решение продолжить их действие в 10 субъектах Российской Федерации с 2025 по 2030 годы. Восемь субъектов, в том числе Псковская область, будут продолжать использовать индивидуальные программы как дополнительные инструменты их стратегий. Два региона, Адыгея и Карелия, были исключены из списка нуждающихся в дополнительной федеральной помощи из-за существенного повышения социально-экономических показателей, а их место в этом списке заняли Хакасия и Кировская область.

Успех в оздоровлении депрессивных территорий достигается за счет согласованных действий федеральных и региональных органов, причем роль последних заключается не только в преодолении различий между субъектами Российской Федерации, но и в снижении значительной внутрирегиональной территориальной дифференциации. Так, в действующей Стратегии социально-экономического развития Псковской области достаточно подробно анализируются особенности пространственного развития региона на основе выделения шести макрозон[21]. Кроме отстающих по социально-экономическим показателям территорий, выделяют зоны, в которых концентрируется

[19] Правительство утвердило программы развития девяти отстающих регионов из 10» // ТАСС [Электронный ресурс]. URL: https://tass.ru/ekonomika/8240067 (дата обращения: 14.11.2024).
[20] Распоряжение Администрации Псковской области от 10.12.2020 № 670-р (ред. от 08.07.2024) «Об утверждении Стратегии социально экономического развития Псковской области до 2035 года» // Псковская область [Электронный ресурс]. URL: https://pskov.ru/sites/default/files/gkt/strategiya.pdf (дата обращения: 07.01.2025).
[21] Распоряжение Администрации Псковской области от 10.12.2020 № 670-р (ред. от 08.07.2024) «Об утверждении Стратегии социально экономического развития Псковской области до 2035 года» // Псковская область [Электронный ресурс]. URL: https://pskov.ru/sites/default/files/gkt/strategiya.pdf (дата обращения: 07.01.2025).

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Kupryashin G.L., Drobysheva E.S., 2025

экономическая активность, — Псковскую (центр промышленного производства, логистических и бизнес-услуг, научно-образовательный и туристско-рекреационный центр) и Великолукскую (многоотраслевой промышленный узел, центр транспортно-логистической деятельности, развития интенсивного сельскохозяйственного производства). Стратегия развития Псковской области также предусматривает наличие нескольких типов территорий (территории активного хозяйственного развития, территории естественной динамики развития и территории ограниченного хозяйственного развития с приоритетом природоохранной деятельности) с целевыми показателями в виде параметров социально-экономического развития для каждого из них. Кроме того, в документе стратегического планирования говорится о необходимости развития особой экономической зоны «Моглино» и монопрофильного муниципального образования «ГП Печоры», которые были созданы на федеральном уровне.

Отдельно стоит отметить, что депрессивные территории могут быть представлены муниципальными образованиями, поэтому оздоровление должно осуществляться и на уровне местного самоуправления, то есть путем включения мероприятий, учитывающих степень и глубину депрессии, в стратегические документы муниципалитетов. Однако в Псковской области, как показывает анализ стратегий местных органов, это отражено в иерархии и взаимосвязи областных и муниципальных стратегических мероприятий.

Положительной чертой рассмотренных основных документов стратегического планирования является учет пространственного фактора при разработке целей, задач и плана мероприятий, однако негативным аспектом является отсутствие специальной категории депрессивных территорий как объекта проведения региональной политики, а также взаимосвязи между разными инструментами государственного управления. Это может быть обеспечено в рамках разработки и реализации документов стратегического планирования, в том числе ведомственного и отраслевого характера, которые включают в себя понятие территориальной депрессивности, специальные меры по оздоровлению территорий, обеспеченные путем взаимодействия разных уровней власти и местного самоуправления с целью применения наиболее эффективных инструментов для сбалансированного социально-экономического развития отдельных территорий страны.

Одним из ключевых инструментов, который позволяет обеспечить взаимодействие мер государственного управления депрессивными территориями, по нашему мнению, является индивидуальная программа социально-экономического развития. Она является действующим инструментом стратегического планирования, сочетающим конкурсный отбор регионов и адаптированный к их индивидуальным особенностям набор мероприятий. Однако в настоящее время система разработки и финансирования индивидуальных программ, включая выбор регионов для их применения, не является достаточно прозрачной. Кроме того, бюджет программ явно недостаточен для выхода из состояния депрессивности экономик тех регионов, где отставание важнейших показателей социально-экономического развития от среднестрановых приобрело застойный характер. Поэтому необходимо повысить обоснованность размера выделяемых в рамках данных программ бюджетных трансфертов, а также аргументированность выбора регионов федеральными органами (Министерством экономического развития РФ) для реализации индивидуальных программ.

Заключение

Депрессивная территория представляет собой территориальную единицу (район, город) или совокупность сопредельных административных единиц в границах одного или нескольких субъектов Российской Федерации, имеющих однородную структуру экономики, длительный период времени пребывающую в ситуации экономического упадка, сопровождающегося низким уровнем социально-

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Купряшин Г.Л., Дробышева Е.С., 2025 CC BY-NC

экономических показателей. Было выявлено, что такая территория является проблемной и не может самостоятельно, то есть без целенаправленной помощи государства, решить комплекс сложных проблем, однако обладает значительным научно-производственным потенциалом, что отличает ее от отстающих, кризисных или уязвимых территорий. Кроме того, было отмечено наличие разных форм пространственного проявления территориальной депрессивности, которые также необходимо учитывать при минимизации негативных воздействий этого явления.

Основной проблемой существования социально-экономической депрессивности во многих регионах, по нашему мнению, является игнорирование самого понятия депрессивности, которое должно быть закреплено в федеральных и региональных стратегических документах. Первый шаг после признания существования проблемы депрессивных территорий должен заключаться в их официальном закреплении как специфических объектов стратегического планирования. Кроме того, необходимо участие органов местного самоуправления в оздоровлении территорий, в особенности когда депрессивность распространяется на несколько муниципальных образований, в том числе в разных субъектах Российской Федерации.

За период существования Российской Федерации территориальная депрессивность упоминалась только в нескольких законодательных актах при описании ряда мер поддержки проблемных территорий, поэтому поддержка депрессивных территорий носила фрагментарный характер[22]. Для эффективного управления пространственным развитием государства с целью уменьшения дифференциации социально-экономических показателей представляется важным точно определить специфику депрессивных территорий, чтобы применять адаптированные к этой специфике управленческие инструменты. В статье были проанализированы существующие подходы к определению депрессивных территорий и предложена авторская методика, на основе которой составлен рейтинг депрессивных территорий/субъектов Российской Федерации. Эта методика может быть применена при анализе и других форм пространственных образований.

Для оздоровления депрессивных территорий как специфических объектов государственного стратегического планирования действенной мерой представляется разработка, реализация и дальнейшее совершенствование индивидуальных программ социально-экономического развития субъектов Российской Федерации, так как они имеют иерархию инструментов для преодоления депрессивности и являются ключевыми элементами взаимодействия разных уровней власти, бизнеса и граждан с учетом особенностей конкретной территории.

Список литературы:

Алтунина В.В., Анучина Д.А. Классификация регионов Российской Федерации в контексте пространственной поляризации // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12. № 5. С. 1453–1473. DOI: 10.18334/epp.12.5.114641

Асаубаев А.К. Критерии и методы оценки депрессивности территориальных ситуаций // Труды ИСА РАН. 2006. Т. 22. С. 251–260.

Веприкова Е.Б., Кисленок А.А. Подходы к определению территориальной депрессивности в управлении региональным развитием // Власть и управление на Востоке России. 2020. № 4(93). С. 60–73. DOI: 10.22394/1818-4049-2020-93-4-60-73

Гранберг А.Г. Экономическое пространство России // Экономика и управление. 2006. № 2(23). С. 11–15.

[22] См., например, Постановление Правительства Российской Федерации от 19.08.1992 № 602 (ред. от 22.09.1992) «О мерах по реализации Программы углубления экономических реформ»; Постановление Правительства Российской Федерации от 28.04.1995 № 439 «О Программе Правительства Российской Федерации «Реформы и развитие российской экономики в 1995–1997 годах»; Постановление Правительства Российской Федерации от 31.03.1997 № 360 «Об утверждении программы Правительства Российской Федерации «Структурная перестройка и экономический рост в 1997–2000 годах»; Федеральный закон от 26.03.1998 № 42-ФЗ «О федеральном бюджете на 1998 год».

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Kupryashin G.L., Drobysheva E.S., 2025 BY-NC

Долганова Я.А. Кластеризация депрессивных регионов Российской Федерации: анализ данных с применением Python // Экономическая безопасность. 2024. Т. 7. № 8. С. 2049–2066. DOI: 10.18334/ecsec.7.8.121609

Землянский Д.Ю., Чуженькова В.А., Абдуллаев А.М., Калиновский Л.В., Медведникова Д.М., Прусихин О.Е. Особенности и проблемы реализации индивидуальных программ социально-экономического развития субъектов Российской Федерации // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 4. С. 44–78. DOI: 10.17323/1999-5431-2024-0-4-44-78

Красноперова И.Р. Факторы трансформации социально-экономического развития в депрессивных районах Германии // Вестник Московского университета. Серия 5. География. 2017. № 6. С. 79–87.

Кузнецов Р.А. К вопросу о разработке механизма управления социально-экономическим развитием проблемных территорий // Социально-экономические явления и процессы. 2013. № 10(056). С. 82–86.

Лексин В.Н., Швецов А.Н. Реформы и регионы: системный анализ процессов реформирования региональной экономики, становления федерализма и местного самоуправления. М.: Ленанд, 2012.

Леонов С.Н., Сидоренко О.В. Долгосрочные Стратегии снижения проблемности отсталого региона: сравнительный анализ // Известия БГУ. 2011. № 6. С. 88–93.

Родяшина К.Е. Депрессивные территории в структуре современного города: понятие, характеристики, классификация // Вестник БГТУ имени В.Г. Шухова. 2017. № 8. С. 106–114. DOI: 10.12737/article_5968b4512437b5.48251798

Тагирова Э.И. Критерии отнесения регионов к депрессивным территориям // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020a. № 10–3. С. 309–313. DOI: 10.17513/vaael.1380

Тагирова Э.И. Механизм управления депрессивными территориями: опыт и проблемы // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020b. № 10–2. С. 187–192. DOI: 10.17513/vaael.1364

Толчинская М.Н. Типизация отсталых регионов России и пути преодоления их депрессивности // Региональные проблемы преобразования экономики. 2008. № 4(17). URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_11701414_37738778.pdf

Хомякова А.А., Кайгородов А.Г. Санация депрессивных территорий: концепция и регулирование // Региональная экономика: теория и практика. 2017. Т. 15. № 3(438). С. 525–540. DOI: 10.24891/re.15.3.525

Шашкина Я.Д. Понятие депрессивного региона и особенности подобных территорий в Российской Федерации // Инновационные аспекты развития науки и техники: Сборник статей VII Международной научно-практической конференции. Саратов: Индивидуальный предприниматель Емельянов Николай Владимирович, 2021. С. 72–77.

Янова Е.А., Грибанова Н.В. Государственная политика оздоровления территориальных образований с депрессивным статусом // Экономика и экологический менеджмент. 2018. № 4. С. 90–97. DOI: 10.17586/2310-1172-2018-11-4-90-97

Holodkova V., Mottaeva A., Pokrovskaya T. Mechanisms of State Support Implementation of the Project to Create a Cluster in Russia Using the Example of the Water Supply and Wastewater Disposal Cluster in St. Petersburg // E3S Web Conference. Topical Problems of Green Architecture, Civil and Environmental Engineering 2019 (TPACEE 2019). 2020. Vol. 164. DOI: 10.1051/e3sconf/202016411043

Kireyeva A.A., Nurlanova N.K., Kredina A.A. Assessment of the Socio-Economic Performance of Vulnerable and Depressed Territories in Kazakhstan // R-economy. 2022. Vol. 8. Is. 1. P. 21–31. DOI: 10.15826/recon.2022.8.1.002

Liu Y., Liu J., Zhou Y. Spatio-Temporal Patterns of Rural Poverty in China and Targeted Poverty Alleviation Strategies // Journal of Rural Studies. 2017. Vol. 52. P. 66–75. DOI: 10.1016/j.jrurstud.2017.04.002

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Купряшин Г.Л., Дробышева Е.С., 2025

Moldabekova A.T., Seitkan G.G., Mussayeva D.M., Yessentay A. Socio-Economic Problems of Depressed Settlements of Kazakhstan: An Empirical Analysis // Economy: Strategy and Practice. 2022. Vol. 17. Is. 3. P. 124–137. DOI: 10.51176/1997-9967-2022-3-124-137

References:

Altunina V.V., Anuchina D.A. (2022) Russian Regions' Classification in the Context of Spatial Polarization. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo.* Vol. 12. No. 5. P. 1453–1473. DOI: 10.18334/epp.12.5.114641

Asaubayev A.K. (2006) Kriterii i metody otsenki depressivnosti territorial'nykh situatsiy [Criteria and methods for assessing the depressiveness of territorial situations]. *Trydi ISA RAN.* Vol. 22. P. 251–260.

Dolganova Ya.A. (2024) Clusterization of Russian Depressed Regions: Python Data Analysis. *Ekonomicheskaya bezopasnost'*. Vol. 7. No. 8. P. 2049–2066. DOI: 10.18334/ecsec.7.8.121609

Granberg A.G. (2006) Economic Space of Russia. *Ekonomika i upravleniye.* No. 2(23). P. 11–15.

Holodkova V., Mottaeva A., Pokrovskaya T. (2020) Mechanisms of State Support Implementation of the Project to Create a Cluster in Russia Using the Example of the Water Supply and Wastewater Disposal Cluster in St. Petersburg. *E3S Web Conference. Topical Problems of Green Architecture, Civil and Environmental Engineering 2019 (TPACEE 2019).* Vol. 164. DOI: 10.1051/e3sconf/202016411043

Khomyakova A.A., Kaygorodov A.G. (2017) Rehabilitation of Depressed Areas: Concept and Regulation. *Regional'nya ekonomika: teoriya i praktika.* Vol. 15. No. 3(438). P. 525–540. DOI: 10.24891/re.15.3.525

Kireyeva A.A., Nurlanova N.K., Kredina A.A. (2022) Assessment of the Socio-Economic Performance of Vulnerable and Depressed Territories in Kazakhstan. *R-economy*. Vol. 8. Is. 1. P. 21–31. DOI: 10.15826/recon.2022.8.1.002

Krasnoperova I.P. (2017) Factors of Transformation of Socio-Economic Development in the Depressed Regions of Germany. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 5. Geographiya.* No. 6. P. 79–87.

Kuznetsov R.A. (2013) To the Issue about Development of the Mechanism of Management of Social and Economic Development Problem Territories. *Sotsial'no-ekonomicheskiye yavleniya i protsessy.* No. 10(056). P. 82–86.

Leksin V.N., Shvetsov A.N. (2012) *Reformy i regiony: sistemnyy analiz protsessov reformirovaniya regional'noy ekonomiki, stanovleniya federalizma i mestnogo samoupravleniya* [Reforms and regions: A systematic analysis of the processes of reforming the regional economy, the formation of federalism and local self-government]. Moscow: Lenand.

Leonov S.N., Sidorenko O.V. (2011) Long-Term Strategies to Reduce Problems in Backward Region: Comparative Analysis. *Izvestiya BGU*. No. 6. P. 88–93.

Liu Y., Liu J., Zhou Y. (2017) Spatio-Temporal Patterns of Rural Poverty in China and Targeted Poverty Alleviation Strategies. *Journal of Rural Studies.* Vol. 52. P. 66–75. DOI: 10.1016/j.jrurstud.2017.04.002

Moldabekova A.T., Seitkan G.G., Mussayeva D.M., Yessentay A. (2022) Socio-Economic Problems of Depressed Settlements of Kazakhstan: An Empirical Analysis. *Economy: Strategy and Practice*. Vol. 17. Is. 3. P. 124–137. DOI: 10.51176/1997-9967-2022-3-124-137

Rodyashina K.E. (2017) Depressive Territories in the Structure of the Modern City: Concept, Characteristics, Classification. *Vestnik BGTU imeni V.G. Shukhova.* No. 8. P. 106–114. DOI: 10.12737/article_5968b4512437b5.48251798

Shashkina Ya.D. (2021) The Concept of a Depressed Region and the Characteristics of Such Territories in the Russian Federation. *Innovatsionnyye aspekty razvitiya nauki i tekhniki: Sbornik statey VII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii.* Saratov: Individual'nyy predprinimatel' Emel'yanov Nikolay Vladimirovich. P. 72–77.

Tagirova E.I. (2020a) Criteria for Assigning Regions to Depressive Territories. *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava.* No. 10–3. P. 309–313. DOI: 10.17513/vaael.1380

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Kupryashin G.L., Drobysheva E.S., 2025 CC BY-NC

Tagirova E.I. (2020b) Mechanism for Managing Depressive Territories: Experience and Problems. *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava.* No. 10–2. P. 187–192. DOI: 10.17513/vaael.1364

Tolchinskaya M.N. (2008) Typification of Backward Regions of Russia and Way of Overcoming of a Condition of Depression. *Regional'nyye problemy preobrazovaniya ekonomiki.* No. 4(17). Available at: https://elibrary.ru/download/elibrary_11701414_37738778.pdf

Veprikova E.B. Kislenok A.A. (2020) Approaches to the Definition of Territorial Backwardness in the Regional Development Management. *Vlast' i upravleniye na Vostoke Rossii.* No. 4(93). P. 60–73. DOI: 10.22394/1818-4049-2020-93-4-60-73

Yanova E.A., Gribanova N.V. (2018) State Policy of Improving Territorial Formations with Depressed Status. *Ekonomika i ekologicheskiy menedzhment.* No. 4. P. 90–97. DOI: 10.17586/2310-1172-2018-11-4-90-97

Zemlyansky D.Yu., Chuzhenkova V.A., Abdullaev A.M., Kalinovsky L.V., Medvednikova D.M., Prusikhin O.E. (2024) Features and Problems of Implementation of Individual Socio-Economic Development Programs of the Subjects of the Russian Federation. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya*. No. 4. P. 44–78. DOI: 10.17323/1999-5431-2024-0-4-44-78

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Купряшин Г.Л., Дробышева Е.С., 2025

УДК 353,338.1

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-185-196

Механизмы взаимодействия государственных корпораций с субъектами Российской Федерации

Тарба Тимур Омариевич

Советник Секретариата Заместителя Председателя Правительства Российской Федерации, SPIN-код РИНЦ: 9188-5805, tarba.to@yandex.ru

Правительство Российской Федерации, Москва, РФ.

Аннотация

Современные геополитические и экономические условия и среда отличаются крайней напряженностью и неопределенностью, в связи с чем решение задач развития экономики страны, регионов и бизнеса требует новых концепций, методов, подходов, механизмов и инструментов выстраивания отношений на всех уровнях системы. В настоящее время наблюдается несогласованность документов стратегического планирования органов государственной власти субъектов Российской Федерации (далее — субъект РФ, регион) и государственных корпораций, а также отсутствие законодательного определения отдельных механизмов взаимодействия. Соответственно, актуальность исследования обусловлена определением механизмов взаимодействия государственных корпораций с субъектами РФ связана с выявлением такого вида взаимодействия для обеспечения национальной безопасности, укрепления технологического и экономического суверенитета страны, а также развитием рыночных отношений. Цель исследования — определить инструменты взаимодействия государственных корпораций с субъектами РФ. Задача исследования — выявить сущность и уровни взаимодействия госкорпораций и субъектов РФ, установить роль госкорпорации в решении социально-экономических задач в регионах присутствия. Методология сформирована на основе системного, комплексного и логического подходов к проблеме; методов анализа и синтеза, индукции, дедукции, абстракции и конкретизации, способствующих выстраиванию классификационных признаков для определения инструментов взаимодействия, сравнительного и структурного анализа материалов исследования. Научная основа представлена совокупностью современных разработок в виде научных концепций и мнений ученых. Эмпирическая база охватывает информационные сведения о государственных корпорациях и законодательство Российской Федерации. Инструменты взаимодействия государственных корпораций с субъектами РФ понимаются как методы, приемы и средства координации, структурирования и развития стратегических партнерских связей резидентов, связующие, интегрирующие и матричные приемы для преодоления разногласий и стрессов, минимизации нарушений и отклонений, консолидации усилий. К инструментам взаимодействия региона и государственных корпораций относятся правовые, организационно-модернизационные, институциональные, мотивационные, инфраструктурные, инновационные, технологические, инвестиционные, налоговые, социальные, кадровые (интеллектуальные), информационные. В составе форм позитивного влияния государственных корпораций на социально-экономическое развитие региона выделяются финансовые, социальные, организационные, технико-технологические, экономические, экологические. При взаимодействии государственных корпораций и региона выгода последнего проявляется в инвестиционной заинтересованности, расширении налоговых отчислений, создании высокопроизводительных рабочих мест, внедрении современных технологий, выстраивании рациональной и растущей социальной поддержки населения. В результате определено, что в новых условиях повышается роль государственных корпораций для решения задач национальной безопасности, защиты, укрепления технологического и экономического суверенитета, развития регионов и повышения уровня жизни населения. Выбор инструментов взаимодействия специфичен для каждого региона и государственных корпораций. В условиях международной турбулентности и санкционного давления со стороны недружественных стран (с 21.02.2022 по 23.01.2025 гг. принято более 18 тыс. санкций) государственные корпорации вносят значимый вклад в обеспечение национальной защиты и суверенитета, используя совокупность инструментов взаимодействия, активно внедряют проекты и программы инвестирования на региональном уровне, выстраивая отношения с органами государственной власти субъектов РФ.

Ключевые слова

Государственные корпорации, субъекты Российской Федерации, механизмы взаимодействия, инвестиции, социально-экономическое развитие.

Для цитирования

Тарба Т.О. Механизмы взаимодействия государственных корпораций с субъектами Российской Федерации // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 109. С. 185–196. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-185-196

Instruments of Interaction between State Corporations and Subjects of the Russian Federation

Timur O. Tarba

Advisor to the Secretariat of the Deputy Prime Minister of the Russian Federation, tarba.to@yandex.ru

Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation.

Abstract

Modern geopolitical and economic conditions and environment are characterized by extreme tension and uncertainty, and therefore solving the problems of developing the country's economy, regions, and businesses requires new concepts, methods, approaches, mechanisms, and tools for building relationships at all levels of the system. Currently, there is an inconsistency in

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Tarba T.O., 2025

the strategic planning documents of the state authorities of the Russian Federation subjects and state corporations, as well as the lack of a legislative definition of individual mechanisms of interaction. In this regard, the relevance of the study is defined by highlighting mechanisms of interaction between state corporations and the subjects of the Russian Federation and is associated with the identification of this type of interaction to ensure national security, strengthen technological cooperation. and the economic sovereignty of the Russian Federation and the development of market relations. The aim of the study is to identify the instruments of interaction between state corporations and the subjects of the Russian Federation. The purpose is to determine the essence and levels of interaction between state corporations and subjects of the Russian Federation, to identify the role of the state corporation in solving socio-economic problems in the regions of its presence. The methodology is based on systematic, complex and logical approaches to the problem, methods of analysis and synthesis, induction, deduction, abstraction and concretization, contributing to the building of classification features for determining the tools of interaction, comparative and structural analysis of research materials. The scientific basis is represented by a set of modern developments in the form of scientific concepts and opinions of scientists. The empirical base covers information about state corporations and the legislation of the Russian Federation. Tools for interaction between government corporations with the subjects of the Russian Federation are understood as methods, techniques and means of coordinating, structuring and developing strategic partnerships between residents, connecting, integrating and matrix techniques to overcome disagreements and stresses, minimize violations and deviations, and consolidate efforts. The instruments of interaction between the region and state corporations include legal, organizational and modernization, institutional, motivational, infrastructural, innovative, technological, investment, tax, social, personnel (intellectual), information instruments. The forms of positive influence of state corporations on the socio-economic development of the region include financial, social, organizational, technical, technological, economic, and environmental. In the interaction of state corporations and the region, the latter gets benefits by investment interest, the expansion of tax deductions, the creation of high-performance jobs, the introduction of modern technologies, and the building of rational and growing social support for the population. As a conclusion, it is stated that in new conditions, the role of state corporations is increasing in order to solve the tasks of national security, protection, and strengthening of technological and economic sovereignty, the development of regions and the improvement of the standard of living of the population. The choice of interaction tools is specific to each region and government corporations. In the context of international turbulence and sanctions pressure from unfriendly countries (from 21.02.2022 to 23.01.2025, more than 18 thousand sanctions were adopted), state corporations make a significant contribution to ensuring national protection and sovereignty, using a set of interaction tools, and actively implement projects and investment programs at the regional level, building relationships with the state authorities of the subjects of the Russian Federation.

Keywords
State corporations, subjects of the Russian Federation, mechanisms of interaction, investments, socio-economic development.

For citation
Tarba T.O. (2025) Instruments of Interaction between State Corporations and Subjects of the Russian Federation. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 109. P. 185–196. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-109-2025-185-196

Дата поступления/Received: 03.02.2025

Введение

Актуальность проблемы взаимодействия государственных корпораций и субъектов РФ связана с поиском драйверов для крупных государственных корпораций в текущих геополитических условиях в целях обеспечения безопасности, укрепления технологического и экономического суверенитета страны. Современные геополитические и экономические условия, внешняя и внутренняя среда отличаются крайней напряженностью, в связи с чем решение задач устойчивого и независимого развития экономики страны, регионов и бизнеса требует новых концепций, методов, механизмов и инструментов выстраивания оптимальных отношений на всех уровнях системы.

Взаимодействие государственных корпораций и субъектов РФ обусловлено ключевыми факторами:

— государственные корпорации являются стратегическими структурами, которые оказывают значительное влияние на экономику субъектов РФ; их деятельность способствует модернизации инфраструктуры, привлечению инвестиций, созданию рабочих мест и развитию отраслей экономики;

— взаимодействие государственных корпораций и регионов требует четкой координации, распределения финансовых и административных ресурсов, учета региональных особенностей; исследование этих аспектов позволяет выявить оптимальные модели сотрудничества и повысить эффективность их реализации;

— государственные корпорации зачастую работают в стратегически важных секторах, таких как энергетика, транспорт, оборонная промышленность, экология и другие. Их

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Тарба Т.О., 2025 CC BY-NC

взаимодействие с субъектами РФ напрямую влияет на устойчивость национальной экономики, безопасность страны и качество жизни людей;

— несмотря на стратегическое значение сотрудничества, существуют проблемы, связанные с бюрократическими барьерами, неравномерностью распределения инвестиций, отсутствием четких механизмов контроля за реализацией региональных проектов, отсутствием инвестиционной привлекательности со стороны субъектов.

Таким образом, исследование взаимодействия государственных корпораций и субъектов РФ имеет высокую значимость как для теоретического, так и практического изучения, поскольку направлено на совершенствование механизмов управления, повышения инвестиционной привлекательности регионов и достижения устойчивого социально-экономического развития страны.

Повышение статуса и эффективности государственных корпораций связано с новыми целями; моделями построения, интеграции, кооперации, структурирования, повышения инновационной, инвестиционной, интеллектуальной и информационной активности; укреплением собственности; совершенствованием системы распределения доходов, стратегического, корпоративного, регионального, креативного и научно-технического менеджмента; развитием инфраструктуры. Государственные корпорации через научно-исследовательские организации, дивизионы и предприятия отрасли предстают в виде локомотива, драйвера экономики и финансового донора; лидера научно-технического прогресса и инновационного ускорения; крупного работодателя, существенно влияющего на человеческий капитал, уровень занятости и оплаты труда, производительность и систему социально-трудовых отношений; фактора формирования имиджа страны на мировой арене.

Влияние государственных корпораций и крупных компаний на экономическое развитие регионов нередко оказывается весьма значительным, особенно если предприятие является градообразующим и обеспечивает более половины налоговых поступлений в бюджет, вызывая институциональные и инвестиционные изменения, повышая уровень зависимости региональной власти от госкорпораций.

Преимущества взаимодействия государственных корпораций и регионов проявляются в повышении инвестиционной привлекательности, расширении налоговых отчислений, создании высокопроизводительных рабочих мест, внедрении инновационных технологий, формировании устойчивой социальной поддержки проживающего в регионах населения. Организация эффективного регионально-корпоративного взаимодействия позволит решить важную социально-экономическую задачу: развитие государственных корпораций ведет к повышению эффективности деятельности субъектов РФ и усиливает эффективность экономического развития страны в целом. Взаимодействие государственных корпораций и субъектов РФ создает комфортную институциональную бизнес-среду и благоприятный инвестиционный климат, выступающий основой инновационной экономики.

Методологические подходы и методы исследования

Модернизация и структурная трансформация экономики страны в новой реальности требуют совершенствования традиционных моделей взаимодействия государства, региона и корпоративного бизнеса на основе национальных задач, правовых, институциональных и практических норм взаимоотношений и разработки новых моделей, отражающих специфику региональной экономики, состояние корпоративной системы и вовлеченности акторов в трансформационный процесс. Для региона важно определить, что позитивного, полезного и эффективного дает размещение корпоративных структур, а для корпорации — какие региональные ресурсы будут вовлечены

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Tarba T.O., 2025 CC BY-NC

в процесс и как это отразится на эффективности и устойчивости компаний, какую пользу принесет корпорация не только региону, но и государству (обществу).

Для оценки выделяются адекватные критерии в целях определения инструментов и выработки решений построения модели взаимодействия. Новая среда, отличающаяся неопределенностью, динамичностью, недостатком ресурсов, дефицитом времени, в совокупности с отрицательным воздействием форс-мажорных факторов определяет состояние формализованных структур. Для оценки инструментов необходимы качественные и количественные методы, наблюдение, мониторинг, диагностика и анализ показателей, описание условий, инструментов и оценка влияния на структуры и эффективность. Определение инструментов предполагает не только четкость в понимании сущности и состава, но и выявление качественных трансформаций по вертикали и горизонтали на микро-, мезо- и макроуровнях. Выбор инструментов, их состав и активизация оцениваются с позиции целеполагания, оптимизации, потенциала и перспектив развития взаимодействия между государственными корпорациями и субъектами РФ.

При диагностике объекта (процесса) в управленческой деятельности могут использоваться типовые логические этапы и операции (или процедуры), позволяющие оценить и детализировать не только поверхностные проявления, но и обнаружить закономерности, симптомы проявления архетипов и систематизировать патологии, аномалии, искажения во взаимодействии государственных корпораций и субъектов РФ.

Для оценки инструментов взаимодействия государственных корпораций с субъектами РФ с позиции регионального управления необходима характеристика власти, мотивации, коммуникаций и лидерства. Оценка системы взаимодействия начинается с учета специфики деятельности всех участников процесса, оценки совокупности элементов и инструментов функционирования государственной корпорации, эффектов корпоративной деятельности.

В целом построение и подбор инструментов связаны с выбором стейкхолдеров, заключением и поддержанием контрактных и неконтрактных деловых соглашений, интеграцией разных бизнес-структур в системе взаимодействия «государственная корпорация — субъект Российской Федерации» (далее — ГКС). Перспективным и важным в данной ситуации является корпоративный диалог в виде альянсов (советов, фракций, союзов, коллабораций, кооперации) предпринимателей с институциональными форматами для продвижения интересов региона и корпорации, региональных интеграционных объединений, определяемых по тотальной ценности, критериальной устойчивости и потенциалу роста финансовых и научно-технических ресурсов, сквозных цифровых технологий.

Стоит выделить ситуационный подход в условиях существования и действия множества факторов, который позволяет оптимизировать инструменты в соответствии со сложившейся ситуацией для превращения региона в локального лидера и «квалифицированного акцептора» с учетом национальных целей и специфики конкретного рынка.

Маркетинговый подход предусматривает ориентацию на потребителя, когда выделяются потребители — жители региона и покупатели (рынок) товаров или услуг, реализуемых корпорацией (B2B, B2C, B2G, B2R). Исходя из использования показателей KPI (Key Performance Indicators — ключевые показатели для оценки результативности действий и деятельности), можно отметить, что стратегические цели служат своеобразными маяками, отражающими соответствие, интенсивность и достижение запланированных критериев и позиций [Neri et al. 2021].

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Тарба Т.О., 2025 CC BY-NC

Вариативность определения инструментов взаимодействия государственных корпораций с субъектами Российской Федерации на основе региональных особенностей и пространственно-территориального целеполагания

Выбор инструментов взаимодействия государственных корпораций с субъектами РФ опирается на четкое понимание роли госкорпорации в экономике и региональной политике, на характер государственных нужд, региональные особенности, целеполагание (постановка генеральной цели, совокупности целей в соответствии с назначением, миссией ГКС, стратегическими установками и характером решаемых задач) и изменение элементов системы под влиянием форс-мажора, скрытых и явных факторов внешней и внутренней среды. Государственные корпорации, созданные и регулируемые в законодательном порядке государством, отличаются исключительными характеристиками и статусом, правовыми полномочиями и компетенциями. Преимущества формирования и функционирования государственных корпораций накапливаются и усиливаются, видоизменяясь и проявляясь в экономических и финансовых показателях.

В научных исследованиях за последние 10 лет государственные корпорации рассматриваются в основном с позиций взаимодействия с государством, поиска принципов и методов регулирования и контроля связей. В исследованиях признается важность и значимость государственных корпораций, которые в виде крупных, вертикально структурированных систем составляют каркас инновационного и технологического развития стран и мирового хозяйства в целом, выступая партнерами государства в процессе модернизации экономики [Cardinale et al. 2024].

В то же время расширение сфер деятельности корпораций может приводить к монополизации отдельных отраслей экономики, усиленному влиянию на процессы жизнедеятельности государства. В связи с этим для сохранения стабилизации экономики на макро- и мезоуровне государственные корпорации, по мнению экспертов, должны создаваться в отраслях, отличающихся сильной государственной позицией, государственным влиянием и мощным регулированием отношений [Курченков и др. 2019].

Устойчивость крупных промышленных корпоративных структур проявляется в национальной безопасности, защите и развитии экономики, формировании доходов государственного бюджета, усиленном использовании достижений научно-технического прогресса, во влиянии на рынок труда и уровень занятости, уровень жизни населения через оплату труда и систему социально-трудовых отношений. Состояние государственных корпораций, их достижения формируют имидж и репутацию страны. Эксперты отмечают, что размещение предприятий и компаний государственных корпораций оказывает прямое влияние на развитие регионов, формируя налоговую базу и региональный рынок труда. В связи с этим подчеркиваются правовые, контрактные и инвестиционные факторы взаимодействия регионов и государственных корпораций [Ащеулов 2013].

Во многих исследованиях уточняется, что региональные экономические системы активно входят в процесс глобальной интеграции, располагая различными возможностями, что задает темп, характер и меняет индивидуальную направленность преобразований, происходящих во внутренней среде. Гипотетически выстраиваются концепты о том, что динамично и устойчиво развивающемуся региону эффективное взаимодействие с мегакорпорацией может придать дополнительный импульс к обновлению, выражающемуся в создании новых возможностей модернизации [Королева 2013].

Функционирование госкорпорации способствует повышению инвестиционной привлекательности региона, приходу частных инвесторов, повышению эффективности государственного управления [Цыгалов и др. 2017]. В регион поступают федеральные инвестиции, уменьшаются социальная напряженность, безработица; растут занятость и заработная плата, повышается уровень жизни населения. Снижению депрессивности региона способствуют льготы по налогообложению, PR-кампании, конкурсы в рамках механизма госзакупок [Там же].

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Tarba T.O., 2025

В исследованиях часто рассматривается вопрос взаимодействия власти и госкорпораций. Институциональная модель взаимодействия власти и бизнеса — это совокупность сложившихся на определенной территории формальных и неформальных норм, правил и практик их взаимодействия для решения общих задач. Корпоративный бизнес в конкретном регионе практически зеркально отражает двойственное состояние региона, используя для развития региональные и федеральные ресурсы, в определенной мере повышая зависимость от центра. Вполне логично, что экономические интересы согласовываются с органами власти на региональном и федеральном уровнях с влиянием на стратегические и тактические приемы управления. Для взаимодействия исследователи рекомендуют модели корпоративного (независимого, автономного) поведения и этатического взаимодействия (вмешательства государства в жизнь общества) [Матасов 2013].

Аналитики подчеркивают, что сложная организационная структура госкорпорации определяет особенности организации процесса взаимодействия с органами власти на разных уровнях управления ГКС: госкорпорации, дивизиона (холдинга), предприятия [Никитин 2018].

Модель рефрейминга в госкорпорации формируется на осознании, оценке и использовании в практике новых вариантов организационных преобразований при формировании инновационных, наукоемких работоспособных стратегий, базирующихся на логически взаимосвязанном комплексе идей, с запуском процесса риск-менеджмента [Боровкова, Боровкова 2018]. При разработке ГКС процесс рефрейминга отражает всеобщее (суммарное) отношение к рискам с учетом обобщения результатов психологического, индивидуального, группового, коллективного восприятия персоналом, властью, обществом рискованных альтернатив, рисковых отношений, решений при подготовке и выборе альтернатив построения системы взаимоотношений [Dionisio, Raupp de Vargas 2022].

Привлечение крупной корпорации свидетельствует о благоприятном бизнес-климате в регионе, становится индикатором качества инвестиционной политики, «инвестиционным магнитом» для других крупных и малых структур, размещающих производство и сферу услуг вслед за инициаторами корпоративно-региональных связей, «пионерами» взаимоотношений. Для корпорации определяющими аргументами в выборе региона размещения производства являются наличие необходимой сырьевой базы, транспортные и логистические возможности, обеспечение новыми рынками сбыта для получения максимально высокой прибыли от расширения бизнеса [Беркович, Антипина 2016].

В качестве примера привлечения государственных корпораций регионом в целях реализации совместных инвестиционных проектов можно рассмотреть соглашение между ГК «Росатом» и Владимирской областью о сотрудничестве по внедрению биогазовых станций в регионе, согласно которому государственная корпорация и Министерство жилищно-коммунального хозяйства Владимирской области договорились о развитии направления возобновляемых источников энергии в регионе. Соглашение было подписано 27 сентября 2024 г. в рамках Российской энергетической недели и предусматривает совместное решение вопросов использования возобновляемых источников энергии, строительство новой инфраструктуры для региона с целью переработки органических отходов, в том числе побочных продуктов животноводства. В рамках вышеуказанного соглашения предусмотрено строительство биогазовой станции мощностью до 3,6 МВт, а также цеха по производству удобрений мощностью до 15 тыс. тонн в год. Министерство жилищно-коммунального хозяйства Владимирской области со своей стороны намерено оказывать содействие в обеспечении необходимой для реализации проекта локальной инфраструктурой[1].

[1] «Росатом» и Владимирская область договорились о сотрудничестве по внедрению биогазовых станций в регионе // АТОМ Медиа [Электронный ресурс]. URL: https://atommedia.online/2024/09/27/rosatom-i-vladimirskaya-oblast-dog/?ysclid=m7arichqs9121022293 (дата обращения: 30.01.2025).

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Тарба Т.О., 2025 CC BY-NC

Несомненно, такие проекты развивают сотрудничество в рамках ГКС и создают мультипликативный эффект, направленный на повышение экологического благополучия, создание рабочих мест, увеличение инвестиционной привлекательности, в том числе для животноводческой отрасли агропромышленного комплекса.

Основные направления взаимодействия госкорпораций и региональной экономической системы прослеживаются на рынке труда, финансовом и потребительском рынках (реальный сектор), на уровне институтов территории, инфраструктуры, социальной сферы [Hassan et al. 2023].

На текущий момент государственные корпорации сосредоточены в том числе на решении задач, обозначенных в Указе Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309[2], в ключевых отраслях экономики, энергетике, оборонной промышленности, космосе, экологии, медицине, транспорте и других, что является вызовом в условиях глобализации, международной кооперации и санкционного давления.

На примере ГК «Росатом» можно отметить, что за 2024 г. на развитие регионов присутствия атомной промышленности было выделено более 5,5 млрд рублей дополнительного финансирования на социально-экономическое и инфраструктурное развитие в рамках соглашений о сотрудничестве на уровне ГКС. Как отметила директор департамента по взаимодействию с регионами госкорпорации «Росатом» Марина Кирдакова, «заключаемые с регионами присутствия атомной промышленности соглашения — уникальная возможность для развития наших городов. Это позволяет им быть наравне, а где-то и опережать столицы субъектов по некоторым направлениям. Безусловно, фундаментом этих соглашений является понимание первых лиц регионов уникальности, особой роли и значения “атомных” городов, обеспечивающих стратегическую безопасность государства и удержание технологического лидерства. Ежегодное дополнительное финансирование муниципалитетов в рамках соглашений за последние четыре года почти удвоено в сравнении с предыдущими периодами. Суммарно за последние 12 лет его объем составил более 38,4 млрд рублей»[3].

Несмотря на нестабильную внешнеполитическую обстановку непрерывно реализуются проекты и в приграничных субъектах Российской Федерации. Так, «Росатом» осуществляет взаимодействие на уровне ГКС в Курской области, где в рамках соглашения о сотрудничестве на ближайший трехлетний период реализуется ряд социально-экономических проектов, направленных на создание более комфортного и качественного уровня проживания, в том числе создание образовательных учреждений в атомном городе Курчатове, строительство парка с часовней в Курске, реконструкция очистных сооружений, а также множество иных проектов[4]. Помимо указанных мероприятий, на данном этапе реализуется концессионное соглашение в важнейшей для населения сфере – энергетике, включающее модернизацию теплосетей[5].

Дополнительно стоит отметить, что с учетом динамично меняющейся геополитической обстановки особая роль ГК «Росатом» проявляется в рамках развития Арктической зоны Российской Федерации, а также сопутствующего социально-экономического развития этих территорий. Во взаимодействии госкорпорации с заинтересованными федеральными и региональными органами государственной власти разработаны мастер-планы опорных населенных

[2] Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/?ysclid=m96jsr4rrk648513855 (дата обращения: 30.01.2025).
[3] Города «Росатома» в 2024 году получили более 5,5 млрд рублей дополнительного финансирования на социально-экономическое и инфраструктурное развитие // АТОМ Медиа [Электронный ресурс]. URL: https://atommedia.online/2024/12/28/goroda-rosatoma-v-2024-godu-poluchili-bo/ (дата обращения: 30.01.2025).
[4] Глава «Росатома» и врио губернатора Курской области обсудили сотрудничество на 2025-2027 годы // Росатом [Электронный ресурс]. URL: https://www.rosatom.ru/journalist/news/glava-rosatoma-i-vrio-gubernatora-kurskoy-oblasti-obsudili-sotrudnichestvo-na-2025-2027-gody/ (дата обращения: 29.03.2025).
[5] Там же.

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Tarba T.O., 2025

пунктов Арктики[6]. Цель данного взаимодействия состоит в создании документов стратегического планирования, которые, в свою очередь, должны быть синхронизированы с долгосрочными планами социально-экономического развития этих территорий и утверждены соответствующими субъектами (Мурманская область, Чукотский автономный округ). Согласно разработанным мастер-планам, госкорпорация будет осуществлять:

- строительство второй очереди Кольской атомной станции; разработку Африкандского месторождения редкоземельных металлов; модернизацию коммунальной инфраструктуры; строительство детских садов, молодежных центров, спортивных площадок и дома детского творчества; реконструкцию школ, возведение жилья для строителей и эксплуатационного персонала (г. Полярные Зори, Мурманская область);
- разработку месторождений золота, серебра и других природных ресурсов; строительство физкультурно-оздоровительного комплекса, создание Билибинского кластера науки и техники (г. Билибино, Чукотский автономный округ);
- сооружение многофункционального центра с офисами для предпринимателей и спортивным комплексом для жителей; реконструкцию больницы; строительство круглогодичной дороги «Певек — Билибино»; ремонт дошкольных учреждений и школ; строительство многоквартирных домов; благоустройство общественных территорий; реконструкцию коммунальной инфраструктуры и другие мероприятия (г. Певек, Чукотский автономный округ, здесь базируется единственная в мире плавучая АЭС «Академик Ломоносов»)[7].

Вышеуказанные документы стратегического планирования направлены в первую очередь на совершенствование условий проживания граждан, в том числе создание комфортной городской среды и качественно нового уровня обеспечения медицины и образования.

При этом нельзя не отметить взаимодействие на уровне ГКС в закрытых атомных городах. Порядок взаимодействия на уровне ГКС на указанных территориях регулируется Федеральным законом Российской Федерации[8]. География присутствия ГК «Росатом» в закрытых административно-территориальных образованиях (ЗАТО) неоднородна, однако есть субъекты РФ, в которых госкорпорация присутствует на территории нескольких ЗАТО:

- Челябинская область — 3 ЗАТО (г. Озерск, Снежинск, Трехгорный);
- Свердловская область — 2 ЗАТО (г. Новоуральск, Лесной);
- Красноярский край — 2 ЗАТО (г. Железногорск, Зеленогорск);
- Нижегородская область — 1 ЗАТО (г. Саров);
- Пензенская область — 1 ЗАТО (г. Заречный);
- Томская область — 1 ЗАТО (г. Северск).

Присутствие госкорпорации в указанных городах сопряжено с выполнением особо важных государственных задач в сфере ядерной энергетики (производство ядерного топлива, разработка и производство ядерных боеприпасов, обращение с радиоактивными отходами и отработанным ядерным топливом). Градообразующие предприятия ЗАТО, входящие в госкорпорацию, «являются крупными производственными и научно-исследовательскими

[6] При участии «Росатома» разработаны мастер-планы Полярных Зорь, Билибино и Певека // Корпорация развития Дальнего Востока и Арктики [Электронный ресурс]. URL: https://erdc.ru/news/pri-uchastii-rosatoma-razrabotany-master-plany-polyarnykh-zor-bilibino-i-peveka/ (дата обращения: 29.01.2025).
[7] Там же.
[8] Федеральный закон от 08.08.2024 № 232-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_482484/30b3f8c55f65557c253227a65b908cc075ce114a/#dst100061 (дата обращения: 29.01.2025).

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Тарба Т.О., 2025 CC BY-NC

объектами (иногда одними из крупнейших в регионе) и, безусловно, оказывают значительное влияние не только на жизнедеятельность ЗАТО, но и на ближайшие районы и регион в целом» [Файков, Байдаров 2022, 29]. Эффективное взаимодействие на уровне ГКС выгодно каждой из сторон. Так, госкорпорация развивает действующие производственные площадки и территорию присутствия; реализует кадровую политику, направленную на привлечение высокообразованного населения, тем самым создавая высокооплачиваемые рабочие места. Для органов власти в данной конструкции создается возможность остановить миграцию населения, отток человеческого капитала и денежной массы; увеличить налогооблагаемую базу; сократить уровень безработицы; реинвестировать отчисления в бюджет на развитие различных секторов экономики и повышение уровня социальной обеспеченности граждан.

Подводя итог, стоит отметить, что вариативность определения инструментов взаимодействия на уровне ГКС складывается с учетом региональных особенностей и пространственно-территориального целеполагания и создает положительный эффект для регионов присутствия госкорпораций, в том числе атомных городов, стимулирует приток инвестиций и развитие экономики, улучшает социальную среду, инфраструктуру, сокращает отток населения.

Анализ форм взаимодействия государственных корпораций с субъектами Российской Федерации

Органы государственной власти всех уровней (федеральный, региональный, местный) осуществляют тесное взаимодействие с государственными корпорациями (корпорация, холдинг (дивизион), предприятие). Наиболее распространенные формы такого взаимодействия, рассмотренные в настоящей статье, формировались в виде:

- соглашений на уровне ГКС, в том числе концессионных;
- мастер-планов;
- реализации социальных проектов в регионах присутствия;
- взаимоотношений, регулирующихся федеральным законодательством (территории ЗАТО).

Указанные формы взаимодействия являются действенными и способствуют эффективному взаимодействию, однако некоторые из них требуют «донастройки». Так, в стратегиях социально-экономического развития ряда субъектов и муниципальных образований, в ЗАТО которых расположены предприятия, входящие в контур ГК «Росатом», отсутствуют упоминания о проектах и роли госкорпорации в развитии ЗАТО, некоторые ЗАТО в своей миссии не указывают принадлежность к атомной отрасли [Там же, 38]. Несомненно, документы стратегического планирования регионов и муниципальных образований должны отражать ситуацию на земле и коррелировать с соответствующими документами госкорпораций, предприятия которых являются градообразующими на ряде территорий ЗАТО.

С учетом реализации множества проектов в городах присутствия атомной промышленности, в том числе ЗАТО, а также уровня вовлеченности различных акторов (от органов государственной власти до бизнес-сообществ) стоит отметить, что на сегодняшний день отсутствует законодательное определение мастер-планов.

При этом указанные формы взаимодействия не единственные, огромную роль предприятия ГК «Росатом» играют в рамках федеральных проектов, реципиентами реализации которых являются граждане субъектов РФ. Это такие важнейшие экологические федеральные проекты, как «Чистая страна» и «Сохранение озера Байкал». В рамках федерального проекта «Чистая страна» предприятие «Росатома» — «Федеральный экологический оператор» (ФГУП «ФЭО») реализует проекты

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Tarba T.O., 2025

по ликвидации накопленного вреда токсичных промышленных отходов на территории Ленинградской («Красный Бор») и Иркутской областей («Усолье-Сибирское», «Байкальский целлюлозно-бумажный комбинат»). Проекты направлены на повышение качества экологического благополучия в указанных субъектах Российской Федерации.

Для эффективной реализации различных проектов и привлечения на территорию крупных институциональных игроков, в том числе предприятий госкорпораций, субъектами разрабатываются различные меры региональной поддержки. Для каждого региона важно установить, что полезного дает размещение корпоративных структур, а корпорациям следует определить, какие региональные ресурсы будут вовлечены в процесс и как это отразится на эффективности и устойчивости компании, какой это создаст мультипликативный эффект. Как правило, поддержка осуществляется по 5 направлениям:

- налоговые льготы (в зависимости от времени действия могут быть постоянными — действуют на протяжении неограниченного периода, и точечными — предоставляются на ограниченный срок);
- субсидирование различных затрат;
- софинансирование проекта;
- поручительство;
- бюджетные ассигнования регионального фонда.

Для эффективного развития своих предприятий в регионе присутствия госкорпорации и органам государственной власти необходимо обеспечивать «бесшовное» взаимодействие. Имеющиеся инструменты и механизмы достаточны для решения стоящих задач на уровне ГКС в целях развития отдельных отраслей экономики и реализации глобальных государственных задач.

Заключение

Анализ исследований о проблематике взаимодействия государственных корпораций и субъектов РФ позволил выявить определенные зависимости, тенденции и модели взаимодействия регионов и госкорпораций.

В новых условиях повышается роль госкорпораций в решении задач национальной безопасности, защиты, укрепления технологического и экономического суверенитета, в развитии регионов и повышении уровня жизни населения.

Инструменты взаимодействия государственных корпораций с субъектами РФ представляют собой приемы и средства координации, структурирования и развития стратегических партнерских связей резидентов для преодоления разногласий и стрессов, минимизации нарушений, деформаций и отклонений, консолидации усилий по повышению синергетической эффективности взаимодействия.

Выбор инструментов взаимодействия специфичен для каждого региона и государственной корпорации: для региона важно определить, что полезного и эффективного даст размещение корпоративных структур, а госкорпорации должны понять, какие региональные ресурсы будут вовлечены в процесс и как это отразится на эффективности и устойчивости компании. Важным аспектом данного взаимодействия является мультипликативный эффект, создающий благоприятные условия не только для отдельного хозяйствующего субъекта, но и государства (общества). Текущая геополитическая ситуация потребует страхования инвестиционных и инновационных рисков, интенсивного развития межрегионального и международного сотрудничества, совершенствования законодательства.

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Тарба Т.О., 2025 CC BY-NC

Список литературы:

Ащеулов А.В. Инструменты регулирования взаимодействия между регионом и корпорациями // Российское предпринимательство. 2013. Т. 14. № 23. С. 20–28.

Беркович М.И., Антипина Н.И. Особенности воздействия крупных корпораций на социально-экономическое развитие региона // Региональная экономика: теория и практика. 2016. № 11(434). С. 38–53.

Боровкова В.А., Боровкова В.А. Рефрейминг процесса менеджмента риска организаций // Экономический анализ: теория и практика. 2018. Т. 17. № 8(479). С. 1428–1448. DOI: 10.24891/ea.17.8.1428

Королева Н.А. Ресурсное инвестирование мега-корпорацией зон постиндустриального роста во внутренней среде региональной экономической системы // Terra Economicus. 2013. Т. 11. № 1–3. С. 132–135.

Курченков В.В., Макаренко О.С., Курченкова М.В. К вопросу об институциональном статусе государственных корпораций // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2019. № 1. С. 7–14. DOI: 10.24143/2073-5537-2019-1-7-14

Матасов М.В. Модели взаимодействия крупных бизнес-корпораций и государства в региональном формате // Власть. 2013. № 2. С. 116–120.

Никитин А.С. Организация работы по взаимодействию с органами власти на примере государственной корпорации «Ростехнологии» // Вестник университета. 2013. № 20. С. 52–55.

Файков Д.Ю., Байдаров Д.Ю. Учет особенностей закрытых атомных городов в стратегиях социально-экономического развития разного уровня // Актуальные вопросы экономики. 2022. Т. 4. № 1. С. 28–48. DOI: 10.24412/2071-6435-2022-4-28-48

Цыгалов Ю.М., Бутова Т.В., Ординарцев И.И. Эффективность государственных корпораций в развитии депрессивных регионов // Управленческое консультирование. 2017. № 10(106). С. 46–58. DOI: 10.22394/1726-1139-2017-10-46-58

Dionisio M., Raupp de Vargas E. Integrating Corporate Social Innovations and Cross-Collaboration: An Empirical Study // Journal of Business Research. 2022. Vol. 139. P. 794–803. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.09.039

Hassan S.T., Wang P., Khan I., Zhu B. The Impact of Economic Complexity, Technology Advancements, and Nuclear Energy Consumption on the Ecological Footprint of the USA: Towards Circular Economy Initiatives // Gondwana Research. 2023. Vol. 113. P. 237–246. DOI: 10.1016/j.gr.2022.11.001

Cardinale R., Landoni M., Mi Z. Global State-Owned Enterprises in the 21st Century: Rethinking Their Contribution to Structural Change, Innovation, and Public Policy // Structural Change and Economic Dynamics. 2024. Vol. 68. P. 468–472. DOI: 10.1016/j.strueco.2024.01.013

Neri A., Cagno E., Lepri M., Trianni A. A Triple Bottom Line Balanced Set of Key Performance Indicators to Measure the Sustainability Performance of Industrial Supply Chains // Sustainable Production and Consumption. 2021. Vol. 26. P. 648–691. DOI: 10.1016/j.spc.2020.12.018

References:

Ascheulov A.V. (2013) Regulatory Tools of Region and Corporations Interaction. *Rossiyskoye predprinimatel'stvo. Vol*. 14. No. 23. P. 20–28.

Berkovich M.I., Antipina N.I. (2016) The Impact of Large Corporations on the Socio-Economic Development of the Region. *Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika*. No. 11(434). P. 38–53.

Borovkova V.A., Borovkova V.A. (2018) Reframing the Risk Management Process of Entities. *Ekonomicheskiy analiz: teoriya i praktika*. Vol. 17. No. 8. P. 1428–1448. DOI: 10.24891/ea.17.8.1428

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University 2025
© Tarba T.O., 2025

Cardinale R., Landoni M., Mi Z. (2024) Global State-Owned Enterprises in the 21st Century: Rethinking Their Contribution to Structural Change, Innovation, and Public Policy. *Structural Change and Economic Dynamics.* Vol. 68. P. 468–472. DOI: 10.1016/j.strueco.2024.01.013

Dionisio M., Raupp de Vargas E. (2022) Integrating Corporate Social Innovations and Cross-Collaboration: An Empirical Study. *Journal of Business Research*. Vol. 139. P. 794–803. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.09.039

Faikov D.Yu., Baydarov D.Yu. (2022) Taking into Account the Peculiarities of Closed Nuclear Cities in the Strategic Development Plans of Various Levels. *Aktual'nyye voprosy ekonomiki*. Vol. 4. No. 1. P. 28–48. DOI: 10.24412/2071-6435-2022-4-28-48

Hassan S.T., Wang P., Khan I., Zhu B. (2023) The Impact of Economic Complexity, Technology Advancements, and Nuclear Energy Consumption on the Ecological Footprint of the USA: Towards Circular Economy Initiatives. *Gondwana Research*. Vol. 113. P. 237–246. DOI: 10.1016/j.gr.2022.11.001

Koroleva N.A. (2013) The Megacorporation's Resource Investment of the Zones of Post-Industrial Growth Inside the Regional Economy System. *Terra Economicus*. Vol. 11. No. 1–3. P. 132–135.

Kurchenkov V.V., Makarenko O.S., Kurchenkova M.V. (2019) To the Question on the Institutional Status of Public Corporations. *Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika*. No. 1. P. 7–14. DOI: 10.24143/2073-5537-2019-1-7-14

Matasov M.V. (2013) Modeli vzaimodeystviya krupnykh biznes-korporatsiy i gosudarstva v regional'nom formate [Models of interaction between large business corporations and the state in a regional format]. *Vlast'*. No. 2. P. 116–120.

Neri A., Cagno E., Lepri M., Trianni A. (2021) A Triple Bottom Line Balanced Set of Key Performance Indicators to Measure the Sustainability Performance of Industrial Supply Chains. *Sustainable Production and Consumption*. Vol. 26. P. 648–691. DOI: 10.1016/j.spc.2020.12.018

Nikitin A.S. (2013) Organizatsiya raboty po vzaimodeystviyu s organami vlasti na primere gosudarstvennoy korporatsii «Rostekhnologii» [Organization of work on interaction with authorities on the example of the state corporation "Rostekhnologii"]. *Vestnik universiteta*. No. 20. P. 52–55.

Tsygalov Yu.M., Butova T.V., Ordinartsev I.I. (2017) Efficiency of the State Corporations in Depressive Regions Development. *Upravlencheskoye konsul'tirovaniye*. No. 10(106). P. 46–58. DOI: 10.22394/1726-1139-2017-10-46-58

Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2025
© Тарба Т.О., 2025 CC BY-NC