

---

Учредитель: федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Пермский государственный национальный исследовательский университет»

Издается на кафедре государственного и муниципального управления историко-политологического факультета Пермского государственного национального исследовательского университета

Журнал включает в себя авторские статьи по вопросам государственного и муниципального управления, экономики и политологии. Издание публикует как теоретические статьи, так и основанные на результатах эмпирических исследований. Особое внимание уделяется теориям управления, пространственной и региональной экономики; эффективности как государственных отраслевых политик в целом, так и различных управленческих структур в частности; роли политико-экономических институтов в развитии государства и общества; управлению публичной политикой; деятельности органов публичной власти; развитию человеческого потенциала, государственной и муниципальной службы; информационным и цифровым технологиям в публичном управлении и экономике; взаимодействию государственных институтов и гражданского общества; локальным управленческим практикам, а также различным аспектам региональной экономики, включая государственное регулирование экономики, проблемы моногородов, территориальную организацию населения, агломерирование и ряд других

Журнал входит в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук по научной специальности: 5.5.2. Политические институты, процессы, технологии (политические науки)

Журнал зарегистрирован в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор), свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС 77-66778 от 08.08.2016

Территория распространения – Российская Федерация, зарубежные страны

Подписка на журнал осуществляется на сайте «Урал Пресс» (<https://www.ural-press.ru/catalog/97266/8648137/>). Подписной индекс – 41047

---

**Главный редактор журнала – Елена Андреевна Третьякова,**  
доктор экономических наук, профессор, Пермский государственный национальный исследовательский университет, Пермь, Россия, e.a.t.pnrgu@yandex.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-9345-1040>  
SPIN-код (РИНЦ): 5846-1742  
AuthorID (РИНЦ): 453819  
Web of Science ResearcherID: M-7494-2017  
Scopus Author ID: 55888410400

#### **РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ**

**Иван Александрович Антипин,** доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой региональной, муниципальной экономики и управления Уральского государственного экономического университета, Екатеринбург, Россия

**Мария Александровна Богомолова,** кандидат технических наук, доцент кафедры математического моделирования в экономике и управлении Нижегородского института управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, заместитель директора института информационных технологий, математики и механики Национального исследовательского Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского, Нижний Новгород, Россия

**Яна Юрьевна Бондарева,** кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры прикладной экономики и экономической безопасности Белгородского государственного национального исследовательского университета, Белгород, Россия

**Надежда Владимировна Борисова,** доктор политических наук, доцент, декан историко-политологического факультета, профессор кафедры политических наук Пермского государственного национального исследовательского университета, Пермь, Россия

**Марина Валентиновна Владыка,** доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры прикладной экономики и экономической безопасности Белгородского государственного национального исследовательского университета, Белгород, Россия

**Елена Георгиевна Коваленко,** доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры статистики и информационных технологий в экономике и управлении Национального исследовательского Мордовского государственного университета им. Н. П. Огарева, Саранск, Россия

**Галина Борисовна Козырева**, доктор экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник отдела институционального развития регионов Института экономики Федерального исследовательского центра «Карельский научный центр Российской академии наук», Петрозаводск, Россия

**Наталья Сергеевна Козырь**, кандидат экономических наук, доцент кафедры кибербезопасности и защиты информации Института компьютерных систем и информационной безопасности Кубанского государственного технологического университета, Краснодар, Россия

**Елена Викторовна Курушина**, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики и организации производства Тюменского индустриального университета, Тюмень, Россия

**Мария Викторовна Назукина**, кандидат политических наук, старший научный сотрудник Института гуманитарных исследований Пермского федерального исследовательского центра Уральского отделения Российской академии наук, Пермь, Россия

**Илья Викторович Наумов**, кандидат экономических наук, заведующий лабораторией моделирования пространственного развития территорий Института экономики Уральского отделения Российской академии наук, Екатеринбург, Россия

**Антонина Владимировна Селезнева**, доктор политических наук, доцент кафедры социологии и психологии политики Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия

**Сергей Алексеевич Сергеев**, доктор политических наук, профессор, профессор кафедры политологии Института социально-философских наук и массовых коммуникаций Казанского (Приволжского) федерального университета, Казань, Россия

**Елена Андреевна Третьякова**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры государственного и муниципального управления Пермского государственного национального исследовательского университета, Пермь, Россия – **главный редактор**

**Елизавета Александровна Троицкая**, кандидат политических наук, исполняющая обязанности заведующей кафедрой государственного и муниципального управления, старший научный сотрудник Центра делового образования Регионального института непрерывного образования Пермского государственного национального исследовательского университета, Пермь, Россия – **заместитель главного редактора**

**Анна Александровна Урасова**, доктор экономических наук, доцент, директор Пермского филиала Института экономики Уральского отделения Российской академии наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления Пермского государственного национального исследовательского университета, Пермь, Россия

**Юлия Викторовна Усова**, доктор политических наук, профессор, профессор кафедры международных отношений, политологии и мировой экономики Пятигорского государственного университета, Пятигорск, Россия

**Марина Валериевна Цуркан**, доктор экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного управления Института экономики и управления Тверского государственного университета, Тверь, Россия

**Наталья Анатольевна Шibaева**, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента и государственного управления Орловского государственного университета имени И. С. Тургенева, Орел, Россия

**Станислав Николаевич Шкель**, доктор политических наук, доцент, профессор кафедры социальных и политических коммуникаций Уфимского государственного нефтяного технического университета, Уфа, Россия

---

**Адрес учредителя и издателя:**

614068, Пермский край, г. Пермь, ул. Букирева, 15

**Адрес редакции:**

614068, Пермский край, г. Пермь, ул. Букирева, 15,  
кафедра государственного и муниципального управления

**Тел.:** (342) 239-66-89

**E-mail:** arsmag@yandex.ru

**Сайт:** ars-administrandi.com

© Редакционная коллегия, 2024

---

Publisher: Perm State University

Published by Department of State and Municipal Governance, Perm State University

The journal includes the contributory articles on issues of theory and practices of state and municipal governance, economics, and political sciences. We publish both theoretical articles and those based on the results of empirical research. A special emphasis is placed on the issues of governance, spatial and regional economics; the effectiveness of both sectoral public policies in general and various governance structures in particular; the role of political and economic institutions in the state and society development; public policy governance; activities of public authorities; human development management, state and municipal service; information and digital technologies in public administration and economy; interaction between state institutions and civil society; local management practices, as well as various aspects of the regional economy, including state regulation of the economy, problems of single-industry towns, territorial organization of the population, agglomeration, etc.

The journal is included in the List of leading peer-reviewed scientific publications in which the main scientific results of dissertations for the degree of Candidate of Science, for the degree of Doctor of Science should be published for the following academic specialty:  
5.5.2. Political institutions, processes, techniques (Political Sciences)

The journal is registered by the Federal Service for Supervision of Communications, Information Technologies and Mass Communications (Roskomnadzor) – Certificate PI no. FS77-66778 dated Aug. 8, 2016

Distributed within the Russian Federation and abroad

You can subscribe to the journal on the website “Ural-Press” (<https://www.ural-press.ru/catalog/97266/8648137/>).  
Subscription index – 41047

---

**Chief Editor – Elena A. Tretyakova,**

Doctor of Economics, Professor, Perm State University, Perm, Russia, e.a.t.pnrpu@yandex.ru,

<https://orcid.org/0000-0002-9345-1040>

SPIN code (RSCI): 5846-1742

AuthorID (RSCI): 453819

Web of Science ResearcherID: M-7494-2017

Scopus Author ID: 55888410400

**EDITORIAL BOARD**

**Ivan A. Antipin**, Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Regional, Municipal Economics and Management, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

**Maria A. Bogomolova**, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Mathematical Modeling in Economics and Management, Nizhny Novgorod Institute of Management, the Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Deputy Director for Development of the Institute of Information Technology, Mathematics and Mechanics, National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod, Russia

**Yana Yu. Bondareva**, Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Applied Economics and Economic Security, Belgorod State National Research University, Belgorod, Russia

**Nadezhda V. Borisova**, Doctor of Political Sciences, Associate Professor, Dean of the Faculty of History and Political Science, Professor of the Department of Political Science, Perm State University, Perm, Russia

**Elena G. Kovalenko**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Statistics and Information Technologies in Economics and Management, National Research Mordovia State University, Saransk, Russia

**Natalya S. Kozyr**, Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Cybersecurity and Information Protection, Institute of Computer Systems and Information Security, Kuban State Technological University, Krasnodar, Russia

**Galina B. Kozyreva**, Doctor of Economics, Associate Professor, Leading Researcher of the Department of Regional Institutional Development, Institute of Economics of the Karelian Research Centre of the Russian Academy of Sciences, Petrozavodsk, Russia

**Elena V. Kurushina**, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Economics and Production Management, Industrial University of Tyumen, Tyumen, Russia

**Ilya V. Naumov**, Candidate of Economics, Head of the Laboratory for Modeling Spatial Development of Territories, Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Yekaterinburg, Russia

**Maria V. Nazukina**, Candidate of Political Sciences, Senior Researcher of the Institute for Humanitarian Studies, Perm Federal Research Center of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Perm, Russia

**Antonina V. Selezneva**, Doctor of Political Sciences, Associate Professor of the Department of Sociology and Psychology of Politics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

**Sergey A. Sergeev**, Doctor of Political Science, Professor, Professor of the Department of Political Science, Institute of Social and Philosophical Sciences and Mass Communications, Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russia

**Natalya A. Shibaeva**, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Management and Public Administration, Orel State University, Orel, Russia

**Stanislav N. Shkel**, Doctor of Political Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Social and Political Communications, Ufa State Petroleum Technological University, Ufa, Russia

**Elena A. Tretyakova**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of State and Municipal Governance, Perm State University, Perm, Russia – **Chief Editor**

**Elizaveta A. Troitskaya**, Candidate of Political Sciences, Acting Head of the Department of State and Municipal Governance, Senior Research of the Center for Business Education at the Regional Institute for Continuing Education, Perm State University, Perm, Russia – **Deputy Chief Editor**

**Marina V. Tsurkan**, Doctor of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Administration, Institute of Economics and Management, Tver State University, Tver, Russia

**Anna A. Urasova**, Doctor of Economics, Associate Professor, Director of the Perm Branch of the Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Professor of the Department of State and Municipal Governance, Perm State University, Perm, Russia

**Yuliya V. Usova**, Doctor of Political Sciences, Professor, Professor of the Department of International Relations, Political Science and World Economy, Pyatigorsk State University, Pyatigorsk, Russia

**Marina V. Vladyka**, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Applied Economics and Economic Security, Belgorod State National Research University, Belgorod, Russia

---

**Publisher address:**

Perm State University, 15 Bukirev Str., Perm, 614068, Russia

**Editors address:**

Department of State and Municipal Governance, Perm State University,  
15 Bukirev Str., Perm, 614068, Russia

**Tel.** +7(342)239-66-89

**E-mail:** [arsadmag@yandex.ru](mailto:arsadmag@yandex.ru)

**Web-site:** [ars-administrandi.com](http://ars-administrandi.com)

© Editorial Board, 2024

# СОДЕРЖАНИЕ

---

---

## **I. ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ, ПРОСТРАНСТВЕННОЙ И РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ**

- Бочанов М. А.** От реактивного к проактивному государственному управлению в эпоху цифровой трансформации ..... 555
- Низамутдинов М. М., Шмакова М. В.** Концептуальная схема взаимодействия институциональных секторов экономики в системе стратегического планирования на мезоуровне ..... 571

## **II. ОРГАНЫ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ: ИНСТИТУТЫ И ПРОЦЕССЫ**

- Сулимов К. А.** Законодательные инициативы российских регионов на федеральном уровне в условиях пандемии COVID-19 ..... 589

## **III. УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА**

- Крыштановская О. В., Мещерякова Н. Н.** Профессиональное становление и политическая карьера в России ..... 608
- Безденежных В. М., Кузнецов Ю. В., Капустина Н. В., Смирнов В. М., Орлова Л. Н.** Факторы и ситуации риска незаконной трудовой деятельности ..... 626
- Садырtdинов Р. Р.** Цифровой разрыв в сельской России: последствия пандемии COVID-19 ..... 650

## **IV. ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ОТРАСЛЕВЫЕ ПОЛИТИКИ**

- Приходько Д. В., Чуракова П. С.** Государственная поддержка как драйвер развития инновационного предпринимательства в странах ЕАЭС ..... 665
- Печенская-Полищук М. А., Малышев М. К.** Меры государственного регулирования вклада крупных корпораций в формирование доходов бюджетной системы ..... 693

## **V. РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА И РЕГИОНАЛЬНОЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ**

- Головина Т. А., Авдеева И. Л., Матвеев В. В.** Государственное стимулирование «зеленых» инвестиций в системе финансирования технологических проектов Арктической зоны ..... 710
- Котомина О. В.** Механизм взаимодействия и управления вузами в экосистеме устойчивого развития региона ..... 736
- Болгова Е. В., Болгов С. А.** Стратегические предпосылки и целевая модель развития ресурсосберегающей транспортно-логистической системы в экономике региона ..... 753

# CONTENTS

---

---

## **I. THEORIES OF PUBLIC ADMINISTRATION, SPATIAL AND REGIONAL ECONOMICS**

- Bochanov, M. A.** From reactive to proactive public management in the age of digital transformation ..... 555
- Nizamutdinov, M. M. and Shmakova, M. V.** Conceptual scheme of the economy institutional sectors interaction in the system of strategic planning at the meso-level ..... 571

## **II. PUBLIC AUTHORITIES: INSTITUTIONS AND PROCESSES**

- Sulimov, K. A.** Legislative initiatives of Russian regions at the federal level in the context of the COVID-19 pandemic ..... 589

## **III. HUMAN DEVELOPMENT MANAGEMENT**

- Kryshstanovskaya, O. V. and Meshcheryakova, N. N.** Professional development and political career in Russia ..... 608
- Bezdenzhnykh, V. M., Kuznetsov, Yu. V., Kapustina, N. V., Smirnov, V. M. and Orlova, L. N.** Risk factors and situations of illegal labor activity ..... 626
- Sadyrtdinov, R. R.** The digital divide in rural Russia: the COVID-19 pandemic consequences ..... 650

## **IV. SECTORAL PUBLIC POLICIES**

- Prikhodko, D. V. and Churakova, P. S.** State support as a driver of innovative entrepreneurship development in the EAEU countries ..... 665
- Pechenskaya-Polishchuk, M. A. and Malyshev, M. K.** State regulation measures of large corporations contribution to the budget revenues formation ..... 693

## **V. REGIONAL ECONOMY AND REGIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT**

- Golovina, T. A., Avdeeva, I. L. and Matveev, V. V.** State stimulation of “green” investments in the Arctic zone technological projects financing system ..... 710
- Kotomina, O. V.** Interaction and management of universities mechanism in the ecosystem of the region’s sustainable development ..... 736
- Bolgova, E. V. and Bolgov, S. A.** Strategic prerequisites and target model for the development of a resource-saving transport and logistics system in the regional economy ..... 753

## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АВТОРОВ

В журнал могут быть представлены материалы по фундаментальным и прикладным проблемам в сфере государственного и муниципального управления, экономики и политологии.

География авторов принимаемых к публикации статей охватывает как российских, так и иностранных научных и научно-педагогических работников, а также депутатов, руководителей и специалистов органов публичной власти. Основным языком журнала является русский. Также статьи могут быть опубликованы на английском языке.

Автору необходимо подать статью через сайт журнала <http://ars-administrandi.com> или направить ее на электронную почту журнала [arsadmag@yandex.ru](mailto:arsadmag@yandex.ru).

Редакция принимает статьи (материалы) объемом от 20 до 60 тыс. печатных знаков (основной текст, с пробелами).

Плата за публикацию рукописей не взимается.

К каждой научной статье должны быть приложены сведения об авторе (соавторах) рукописи, лицензионный договор, согласие на обработку персональных данных.

Автор (соавторы) предоставляет(ют) издателю журнала (Пермский государственный национальный исследовательский университет) право на использование его (их) статьи в составе публикаций журнала, а также на воспроизведение статьи в любых базах данных.

Право использования журнала в целом в соответствии с п. 7 ст. 1260 ГК РФ принадлежит издателю журнала и действует бессрочно на территории Российской Федерации и за ее пределами.

Объем прав издателя на использование журнала в целом соответствует объему принадлежащего автору (соавторам) исключительного права, предусмотренного ст. 1270 ГК РФ. Издатель вправе также разрешить использование журнала в целом другим лицам на определенных условиях по его усмотрению.

Автор (соавторы) включенной в журнал статьи сохраняет(ют) исключительное право на нее независимо от права издателя на использование журнала в целом.

Авторское вознаграждение за предоставление автором (соавторами) издателю указанных выше прав не выплачивается.

Направление автором (соавторами) статьи в журнал означает его (их) согласие на использование статьи издателем на указанных выше условиях и свидетельствует о том, что он (они) осведомлен(ы) об условиях ее использования.

Издатель предлагает любому физическому лицу заключить с издателем безвозмездный лицензионный договор о предоставлении права использования статьи, автором (соавторами) которой он (они) является(ют)ся.

Лицензионный договор является договором присоединения (офертой), условия которого определяются издателем, и может быть подписан другой стороной не иначе как путем присоединения к договору в целом. Направление автором (соавторами) рукописи статьи для опубликования в журнале счита-

ется акцептом, то есть согласием автора (соавтора) на опубликование статьи в соответствии с условиями договора. Факсимильные (электронные) копии собственноручной подписи и текста лицензионного договора действительны и имеют равную юридическую силу наряду с подлинными.

Издатель размещает фамилию, имя, инициалы автора (соавторов), ученую степень, ученое звание, должность, место работы, адрес места работы, идентификационные коды ORCID, ResearcherID, Scopus Author ID, SPIN-код (РИНЦ), AuthorID (РИНЦ), адрес электронной почты автора (соавторов), название, аннотацию, ключевые слова и текст статьи на сайте журнала.

Издатель включает полнотекстовые варианты статей в «Российский индекс научного цитирования» (РИНЦ), а также иные базы данных. Направление автором (соавторами) статьи издателю является согласием автора (соавторов) на подобное размещение и включение.

Гонорар за публикации не выплачивается. Автору высылаются авторский экземпляр по указанному им адресу. В случае если рукопись написана в соавторстве, авторский экземпляр высылается каждому соавтору по указанным ими адресам.

Полученные редколлегией статьи не возвращаются.

**Подробные правила оформления и представления рукописей статей размещены на сайте журнала в разделе «Авторам» по адресу: <http://ars-administrandi.com/index.php/arsadm/guide>.**

Желающие получить экземпляр журнала или консультацию редакции могут обращаться по адресу: 614068, г. Пермь, ул. Букирева, 15, Пермский государственный национальный исследовательский университет, кафедра государственного и муниципального управления. Заместитель главного редактора – Елизавета Александровна Троицкая. Тел./факс (342) 239-68-30, 239-66-89. Сайт: [ars-administrandi.com](http://ars-administrandi.com), e-mail: [arsadmag@yandex.ru](mailto:arsadmag@yandex.ru).



# ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ, ПРОСТРАНСТВЕННОЙ И РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

## THEORIES OF PUBLIC ADMINISTRATION, SPATIAL AND REGIONAL ECONOMICS

---

---

Ars Administrandi (Искусство управления). 2024. Т. 16, № 4. С. 555–570.  
Ars Administrandi. 2024. Vol. 16, no. 4, pp. 555–570.

Научная статья  
УДК 351:004.9  
<https://doi.org/10.17072/2218-9173-2024-4-555-570>

### ОТ РЕАКТИВНОГО К ПРОАКТИВНОМУ ГОСУДАРСТВЕННОМУ УПРАВЛЕНИЮ В ЭПОХУ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Максим Александрович Бочанов<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия  
max8797@list.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0802-1418>

**Аннотация. Введение:** переход от реактивного к проактивному государственному управлению требует разработки новых подходов к предоставлению государственных услуг, внедрения системы социальных рейтингов и использования искусственного интеллекта для оптимизации управленческих процессов. **Цель:** анализ аспектов и последствий перехода к проактивной модели государственного управления в условиях цифровой трансформации. Основное внимание уделено эффективности и качеству государственного управления при принятии проактивных мер. **Методы:** на основе междисциплинарного подхода применены методы сравнительного анализа, синтеза информации и экспертных оценок. **Результаты:** исследование показало потенциальные преимущества проактивного управления, такие как повышение эффективности работы государственных органов, улучшение их взаимодействия с гражданами, а также повышение уровня доверия населения к власти. Однако были выявлены и риски, связанные с конфиденциальностью данных и возможным снижением приватности. **Выводы:** проактивная модель управления необходима для обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития государства в современном мире.

**Ключевые слова:** проактивное управление, проактивная политика, цифровизация государственного управления, искусственный интеллект в управлении государством, проактивное государство, государственные услуги, социальный рейтинг



Контент доступен по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International License  
The content is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

Для цитирования: Бочанов М. А. От реактивного к проактивному государственному управлению в эпоху цифровой трансформации // *Ars Administrandi* (Искусство управления). 2024. Т. 16, № 4. С. 555–570. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2024-4-555-570>.

---

Original article

## FROM REACTIVE TO PROACTIVE PUBLIC MANAGEMENT IN THE AGE OF DIGITAL TRANSFORMATION

Maxim A. Bochanov

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

[max8797@list.ru](mailto:max8797@list.ru), <https://orcid.org/0000-0002-0802-1418>

**Abstract. Introduction:** the transition from reactive to proactive public management dictates working out new approaches to the provision of public services, the possible introduction of a social rating system and the use of artificial intelligence to optimize management processes. **Objectives:** to analyze the aspects and consequences of the transition to a proactive model of public administration in the context of digital transformation. The focus is on efficiency and quality of governance while taking proactive measures. **Methods:** based on interdisciplinary approach, the study used methods of comparative analysis, synthesis of information and expert assessments. **Results:** the study revealed the potential benefits of proactive management, such as increasing the efficiency of government agencies, improving interaction with citizens, and increasing public trust in the authorities. However, risks related to data confidentiality and possible loss of privacy have been also identified. **Conclusions:** the transition to a proactive management model is a necessary condition for ensuring competitiveness and sustainable development of the state in the modern world.

**Keywords:** proactive management, proactive policy, digitalization of public administration, artificial intelligence in government, proactive state, public services, social rating

---

**For citation:** Bochanov, M. A. (2024), "From reactive to proactive public management in the age of digital transformation", *Ars Administrandi*, vol. 16, no. 4, pp. 555–570, <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2024-4-555-570>.

---

### ВВЕДЕНИЕ

Государство – стержневой институт общества, важнейшее достижение человечества в контексте самоорганизации. Эволюция государства длилась тысячи лет, от протогосударственных образований до современного зрелого состояния, которое уже во многом основывается на цифровизации. Несмотря, однако, на огромные изменения в механизмах и технологиях осуществления государственной политики и государственного управления, суть государства почти не изменилась. Главное назначение государства во внешней среде – защита от угроз и обеспечение его суверенитета. Внутриполитические функции более многочисленны, но главный смысл их все тот же и состоит, как высказывались древнегреческие мыслители Платон и Аристотель, в стремлении к общему благу. Государство, с точки зрения Платона, не что иное, как образование массы

людей для удовлетворения их собственных нужд. Это достигается путем перераспределения ресурсов, охраны правопорядка, обеспечения здравоохранения, образования и других социальных функций, которые в разной мере характерны для современных государственных институтов.

Таким образом, общий смысл государства как важнейшего института в истории эволюции человечества меняется несущественно. При этом концептуальные основы, механизмы и технологии реализации государственной политики претерпевают довольно серьезные изменения на основе современных вызовов и потенциальных возможностей науки. Это и заставляет человечество взглянуть на концепт государства с новых позиций, которые просматриваются в политике, экономике, технологическом развитии общества.

Обострившаяся мировая борьба за сферы влияния, ресурсы, формирование единых подходов, смыслов развития по установленным правилам, разделяемым всеми государствами и их гражданами, выдвигает реальности новые требования. Пандемия COVID-19, энергетический кризис, военные конфликты истощили моральные и финансовые ресурсы людей. Правительства приняли вызов и решили оказать беспрецедентную помощь своим гражданам, начав борьбу с коронавирусной инфекцией и вызванной ею экономической турбулентностью. Россия не стала здесь исключением. В нашей стране осуществляется довольно широкая социальная поддержка уязвимым категориям населения, при этом целью социальной политики является усиление адресной поддержки граждан. Последнее не всегда в полной мере удается, и не только в нашей стране, но и в других развитых странах. Например, актуальные исследования показывают, что в Европейском союзе от 30 до 70 % тех, для кого предусмотрена соцподдержка, не получают социальных пособий, на которые они имеют право (Milne, 2022, p. 4). Вдобавок довольно велика вероятность того, что именно самые нуждающиеся их упустят. Многие льготы остаются нераспределенными просто потому, что получатель не знает о своем праве на них или об алгоритме их получения, поскольку доступ к пособию слишком обременителен или сопряжен с социальной стигматизацией.

Перевод этих услуг в цифровую форму может облегчить их использование многими гражданами, но не устраняет фундаментальных барьеров для самых уязвимых. По этой причине наиболее прогрессивные государства идут дальше, автоматически предоставляя гражданам назначенные им льготы на основе данных, которыми располагает правительство. Такие «проактивные услуги» оказываются без необходимости заполнять документы или предпринимать какие-либо иные действия. Отличным примером могут служить выплаты на детей в период пандемии коронавируса, которые российское правительство предоставляло семьям с детьми в проактивном режиме: от получателей выплат требовалось лишь указать номер банковского счета на едином портале госуслуг для перечисления средств. Во время пандемии COVID-19 российские семьи получили выплаты на 26,5 млн детей на сумму 617 млрд рублей<sup>1</sup>. Пример Португалии также заставляет делать выводы в пользу

<sup>1</sup> Россияне за время пандемии получили выплаты на 26,5 млн детей [Электронный ресурс] // ТАСС. 2020. 13 июля. URL: <https://tass.ru/ekonomika/8948455> (дата обращения: 10.03.2024).

снижения бюрократической нагрузки на население. Социальные службы этой страны автоматически предоставляли помощь на основе данных о доходах и социальных пособиях, которые уже имелись в распоряжении правительства. В результате число семей, получающих выплаты, увеличилось с 73 550 в 2011 году до 812 680 в 2018-м, что более чем в десять раз превысило стартовые позиции (Milne et al., 2022, p. 4). Это показывает эффективность цифровой трансформации государственного управления и необходимость дальнейшего ее развития.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В глобализованном и цифровизирующемся мире государственное управление должно использовать имеющиеся у него возможности для установления более тесных и комфортных отношений с гражданами – отношений, которые позволяют предоставлять более качественный сервис на основе проактивного подхода. Рассмотрим концептуальные основы проактивного подхода к управлению.

Понятие «проактивный» в XX веке первым ввел в научные оборот один из крупнейших специалистов в области психологии, психиатрии и философии Виктор Эмиль Франкл в работе «Человек в поисках смысла» (Франкл, 1990). В этом труде австрийский ученый рассуждает о проактивности как свойстве личности принимать ответственность за свое существование лишь на себя, связывая свои жизненные коллизии исключительно с внешними обстоятельствами и другими людьми. Франкл стоял у истоков экзистенциальной психологии и логотерапии, определяя в качестве главной мотивационной движущей силы человека поиск им смысла жизни.

С точки зрения другого видного деятеля психологической науки американца Гордона Олпорта, психологически полноценному человеку свойственно такое важнейшее личностное качество, как проактивность (Allport, 1955). По его мнению, именно проактивность определяет эффективность адаптации личности к меняющимся условиям и внешним раздражителям.

Известно понятие проактивности и в экономических науках. В частности, отечественный исследователь Надежда Давыдова выделяет проактивный менеджмент в качестве системы, которая нацелена на формирование саморазвивающейся организации, способна изучать себя и окружающую среду и меняться, чтобы обеспечить упреждающее развитие по отношению к динамике потребностей клиентов и вызовам конкурентов на основе баланса интересов всех участников рынка (Давыдова, 2015).

Наше исследование носит во многом междисциплинарный характер. В его рамках предпринята попытка соотнести смысл существования отдельного человека как субъекта политического со смыслом существования и предназначением политического института государства в современном контексте, поэтому вышеописанные концептуальные представления мы экстраполируем на политический мир. При всем этом справедливо заметить, что понятие проактивности и проактивного подхода встречается в политической науке лишь

фрагментарно и не имеет в ней системного целостного концепта, что только актуализирует настоящее исследование.

На наш взгляд, сегодня перед государством стоит очень простая, но в то же время сложно осуществимая задача – сделать жизнь людей максимально комфортной и позволить им реализовать свой потенциал в жизни, не отвлекаясь на бюрократические барьеры. Это во многом улучшит отношения государственных структур с гражданами, повысит уровень их доверия к властям. Для этого на основе проактивного подхода к государственной политике и управлению необходимо строить проактивное государство.

Проактивный подход основывается на устранении проблем до того, как они могут появиться, а реактивный подход – на реагировании на события уже после их завершения. Разница между этими двумя подходами заключается в перспективе, которую каждый из них дает при оценке действий и событий.

Проактивная политика формируется государством на стратегическом уровне, заранее и намеренно; она почти всегда работает для предотвращения проблемной ситуации в той или иной сфере. В современной общественно-политической действительности востребованным становится проактивное государство, которое в упреждающем формате способно удовлетворять потребности граждан и решать возможные проблемы еще до их появления. Эта концепция имеет большие возможности для реализации на основе включения в государственную политику цифровых технологий обработки больших данных, внедрения искусственного интеллекта (ИИ), автоматизации процесса принятия управленческих решений и адаптации законодательства к этим целям.

Современное политическое управление чаще всего основывается на реактивном подходе. Он зачастую имеет пассивный характер. Он предполагает, что все в порядке, пока что-то не произойдет. Реактивное управление означает действия, направленные на решение проблемы до того, как она перерастет в кризис. Проактивное управление основывается на том принципе, что в первую очередь необходимо избегать проблем.

Когда применяется реактивный подход, государству трудно планировать на перспективу, сложно реализовать долгосрочное планирование. Однако когда государство сталкивается с проблемной ситуацией, оно ситуативно разрабатывает планы по управлению ею.

В основе деятельности любого государства лежат законодательные нормы, а так как проактивное управление находится на стадии обоснования и внедрения, то имеет смысл рассмотреть нормативно-правовые основания такого вида управления на примере предоставления государственных услуг в проактивном режиме.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Первым направлением развития проактивного управления является **предоставление проактивных государственных услуг**.

В последние годы в отечественной научной среде активно изучаются понятия «проактивная деятельность» (признаки и закрепление в законодательстве)

и «проактивная услуга» (типологизация и разработка правового механизма). Такой интерес в определенной степени связан с цифровизацией государственного управления<sup>2</sup> по целедостижению трансформации в «цифре»<sup>3</sup> – до 95 % массовых социально значимых услуг перевести в электронный вид к 2030 году; с закреплением проактивного режима предоставления этих услуг и принципа «бесшовности» (ст. 7.3 «Организация предоставления государственных и муниципальных услуг в упреждающем (проактивном) режиме» Федерального закона от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ<sup>4</sup>); с анонсированием «поэтапного перехода до конца 2023 года к предоставлению ... государственных и муниципальных услуг для граждан в режиме 24 часа в сутки 7 дней в неделю без необходимости личного присутствия граждан»<sup>5</sup>.

Услугу, которая активизируется каким-либо событием при волеизъявлении получателя и для предоставления которой государственная информационная система осуществляет сбор и хранение данных, называют проактивной (Талапина и Козяр, 2023, с. 11). Проактивность проявляют основные участники данного процесса. Со стороны пользователя требуется один раз предоставить личную информацию, и услуга оказывается автоматически, без необходимости его участия; со стороны государственного органа – бумажные формы заместить электронными, процессы автоматизировать. Повышение эффективности предоставления государственных услуг связывают с закреплением проактивного режима (Пуляевская и Якимова, 2021).

Среди российских исследователей еще нет единой точки зрения в вопросах типологизации проактивных услуг. Классифицируют проактивные услуги по разным критериям:

- характер взаимодействия граждан и органов власти;
- комплексность оказываемых проактивных государственных услуг;
- субъект получения проактивных государственных услуг;
- необходимость и допустимость хранения и повторного использования персональных данных граждан;
- характер жизненных обстоятельств, являющихся основанием для оказания проактивных государственных услуг;
- степень проактивности государственных услуг.

Специалисты отмечают, что на данный момент нормативно определена типологизация по характеру взаимодействия. В соответствии с названным

---

<sup>2</sup> *Цифровое государственное управление* [Электронный ресурс]: федер. проект нац. программы «Цифровая экономика Российской Федерации». URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/882/> (дата обращения: 11.03.2024).

<sup>3</sup> *О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года* [Электронный ресурс]: Указ Президента Рос. Федерации от 21.07.2021 № 474. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74304210/> (дата обращения: 10.03.2024).

<sup>4</sup> *Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг* [Электронный ресурс]: Федер. закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ. URL: <https://base.garant.ru/12177515/> (дата обращения: 10.03.2024).

<sup>5</sup> *Концепция перехода к предоставлению 24 часа в сутки 7 дней в неделю абсолютного большинства государственных и муниципальных услуг без необходимости личного присутствия граждан* [Электронный ресурс]: утв. Распоряжением Правительства Рос. Федерации от 11.04.2022 № 837-р. URL: [http://static.government.ru/media/files/6isAReWG0IQARxGsiJKGKemJXpjGI\]mv.pdf](http://static.government.ru/media/files/6isAReWG0IQARxGsiJKGKemJXpjGI]mv.pdf) (дата обращения: 11.03.2024).

критерием выделяют проактивное информирование и проактивные услуги. А типологизация по степени проактивности государственных услуг (полностью проактивные и условно проактивные) интересна для развития «нормативной компетенции проактивного режима оказания госуслуг... и разработки предложений по правовому регулированию» (Талапина и др., 2022, с. 11). Классификация государственных услуг с опорой на уровни мультиатрибутивной модели была представлена в научной литературе (Карловская, 2012).

Анализ нормативно-правовых источников позволил заключить, что проактивные услуги на сегодняшний день оказываются населению Пенсионным фондом Российской Федерации (например, оформление на беззаявительной основе государственного сертификата на материнский капитал и страхового номера индивидуального лицевого счета на новорожденного ребенка, индексация пенсий), в сфере налогообложения (налоговые вычеты и льготы)<sup>6</sup>, Федеральной службой по регулированию алкогольного рынка субъектами Российской Федерации<sup>7</sup>, в лицензировании отдельных видов деятельности<sup>8</sup>.

Регионы тоже внедряют практику проактивного принципа в свою управленческую деятельность, принимая соответствующие региональные нормативные правовые акты. Можем констатировать расширение проактивного режима в разных сферах государственного управления (меры социальной поддержки, налоговые вычеты и льготы, государственный и муниципальный контроль, выявление и минимизация финансовых рисков, охрана здоровья граждан).

Однако для практического использования прогрессивных проактивных идей требуется совершенствование правового механизма регулирования предоставления государственных услуг, обработки больших данных, обеспечения информационной безопасности данных.

Концепцией перехода к предоставлению 24 часа в сутки 7 дней в неделю абсолютного большинства государственных и муниципальных услуг без необходимости личного присутствия граждан<sup>9</sup> предлагается оптимизировать:

- персонализированное информирование (получение сведений о требуемых документах, сроках оказания услуги, размере взимаемой пошлины и т. п. в «один клик»);
- навигацию по жизненным ситуациям (получение сведений о доступности тех или иных услуг в определенной жизненной ситуации);

<sup>6</sup> *О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации* [Электронный ресурс]: Федер. закон от 29.09.2019 № 325-ФЗ. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72683090/> (дата обращения: 11.03.2024).

<sup>7</sup> *Об утверждении Административного регламента предоставления Федеральной службой по регулированию алкогольного рынка государственной услуги по приему уведомлений о начале оборота на территории Российской Федерации алкогольной продукции* [Электронный ресурс]: приказ Федер. службы по регулированию алкогольного рынка от 08.11.2021 № 394. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/403018321/> (дата обращения: 11.03.2024).

<sup>8</sup> *О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации»* [Электронный ресурс]: Федер. закон от 11.06.2021 № 170-ФЗ. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400789843/> (дата обращения: 11.03.2024).

<sup>9</sup> *Концепция перехода к предоставлению 24 часа в сутки 7 дней в неделю ... С. 7.*

- автоматическое начало упреждающего предоставления услуги (предоставление услуги с момента появления для этого оснований);
- обращение в непрерывном режиме (использование круглосуточного режима регистрации запроса на оказание услуги и т. п.);
- электронное взаимодействие с заявителем (возможность непрерывной передачи и получения сведений заявителем);
- получение результата оказания услуги (выбор заявителем удобного для него канала получения результата предоставления услуги – электронный, постамат, многофункциональный центр, курьер, почтовая связь);
- доступность цифровых сервисов;
- количество оказываемых услуг вследствие подачи комплексного заявления;
- роботизацию процессов (цифровой административный регламент, межведомственные запросы, интегрированные с единым порталом государственные и коммерческие системы информации);
- образцы заявлений в интерактивном формате (подготавливают федеральные органы исполнительной власти, государственные внебюджетные фонды, региональные органы исполнительной власти, органы местного самоуправления).

Оптимизация названных направлений требует пересмотра отраслевых нормативных правовых актов на уровне государства, региона и муниципального образования, а также утверждения цифровых административных регламентов предоставления соответствующих проактивных услуг. Вместе с тем для нормативно-правового обеспечения надлежит освободить от правовых ограничений формирование сквозных цепочек услуг, упорядочить мониторинг их предоставления (выявление и устранение нарушений в режиме реального времени), обеспечить введение реестровой модели предоставления услуг посредством принятия соответствующих нормативных правовых актов. В целом требуется новое понимание места права в новой цифровой реальности (Баранов и др., 2019).

Вторым направлением реализации проактивных технологий государственного управления может стать **внедрение системы социальных рейтингов**. Исследования ученых (Василевич, 2021; Косоруков, 2020; Любашниц и Осинский, 2020; Доброродный, 2022; Игнатенко и Королева, 2021; Графов, 2020) содержат разносторонний анализ системы социального рейтинга, включая его влияние на общество, этические и социальные аспекты использования, а также преимущества и риски, связанные с применением подобных технологий.

Как государственный управленческий инструмент по «поощрению социально конструктивного и предупреждению социально деструктивного поведения» систему социального рейтинга рассматривает А. А. Косоруков, называя используемые в этом направлении технологии: «умное наблюдение», искусственный интеллект, контроль за транспортом, мониторинг операций по банковским картам и др. (Косоруков, 2020, с. 57). Таким образом органы государственной и муниципальной власти наблюдают и контролируют поведенческие установки граждан, формируя одобряемое социумом пове-

дение посредством начисления или списания баллов. Вместе с тем развитие информационных технологий деbüroкратизирует совокупность отношений между государством и обществом, укрепляя правопорядок и расширяя права и свободы личности, и тем самым выступает средством повышения эффективности государственного управления, открывая новые нормативно-правовые горизонты (Василевич, 2021, с. 80).

Изучая этические аспекты использования технологии социального рейтинга, Д. Г. Доброродный отмечает, что эта технология является инструментом «мягкого управления»: используя для мотивации цифровой контроль и систему добавочных дивидендов за социально приемлемые действия, она регулирует поведение человека, корректируя его социальную активность. С этической точки зрения это вызывает определенные опасения и риски, потому как личность лишается самостоятельности и осознанности в своих поисках, принятии решений, критическом восприятии действительности (Доброродный, 2022, с. 488).

Размышляя о перспективах и рисках практического использования социального рейтинга, В. Я. Любашиц и А. С. Осинский приходят к выводу, что во избежание воссоздания «цифровой диктатуры» в России необходимы гибкие формы исследуемого института в сочетании с уникальными особенностями нашей страны. В этой связи ученые предлагают разделить социальный рейтинг на «федеральный, областной и муниципальный» – по аналогии с уровнями власти (Любашиц и Осинский, 2020, с. 120).

Цифровое технологическое неравенство, порождающее техническую неготовность к подобного рода новациям части субъектов Российской Федерации, и региональная дифференциация населения, проявляющаяся в частности в значительной пропорции пожилых граждан в демографической структуре социума и в отсутствии надлежащего «цифрового» образования, указываются Т. М. Рябовой и С. А. Мишениным как причины, замедляющие внедрение социального рейтинга в российскую действительность (Рябова и Мишенин, 2023). Напротив, Н. Ю. Распутина считает, что население нашей страны по причине стремительного развития цифровых технологий, простигнутого пандемией COVID-19, быстро адаптируется к нововведениям и меняющимся условиям жизнедеятельности, в связи с чем обществу не требуется серьезная перестройка с включением в его жизнь системы социального рейтинга (Распутина, 2023, с. 184). На достаточную степень готовности российских граждан взаимодействовать со структурами власти через онлайн-механизмы указывает и В. В. Дербенева, обращая внимание на рост интернетизации общества с учетом относительно невысокой стоимости мобильного трафика в регионах и на количество зарегистрированных пользователей на портале госуслуг (Дербенева, 2020).

Анализируя опыт внедрения системы социального рейтинга в Китайской Народной Республике, исследователи отмечают высокую эффективность его применения, а также необычность и важность для изучения, особенно в период пандемии коронавируса (Графов, 2020; Евдокимова и Шумеева, 2021; Игнатенко и Королева, 2021). Но, оценивая нормативно-правовые и технические предпосылки внедрения системы социального рейтинга на федеральном

уровне, ученые говорят о малой вероятности того, что российская модель будет развиваться по китайскому сценарию (Рябова и Мишенин, 2023, с. 54), и, учитывая разрыв цифрового снабжения регионов, отмечают самобытный путь ее становления.

Системы социального рейтинга в настоящее время привлекают все большее внимание в контексте их применения в современной политике и обществе. Исследования показывают, что системы, подобные китайской модели «социального кредита», могут широко применяться в борьбе с различными социальными проблемами, включая пандемии, и активно использоваться для эффективного государственного управления и контроля за общественным поведением (Kostka, 2019; Lin et al., 2022; Woesler et al., 2019; Wang et al., 2022).

Под влиянием защитников прав человека и критиков возникает важный вопрос о балансе между контролем за обществом и защитой личных свобод. Несмотря на потенциальные положительные аспекты использования подобных технологий, необходимо учитывать этические и правовые аспекты, чтобы избежать возможных форм социальной дискриминации и ущемления прав граждан.

Политическое применение социальных рейтингов в российской практике может представлять интерес для оптимизации государственного управления, улучшения качества предоставляемых услуг и принятия эффективных управленческих решений и соответствует проактивному подходу в государственном управлении. Однако внедрение подобных систем требует тщательного анализа и проработки правовой базы, чтобы обеспечить справедливое и безопасное их использование в рамках демократических принципов общества.

Третьим направлением развития проактивного управления на основе цифровизации может являться *использование искусственного интеллекта* на региональном и муниципальном уровнях реализации властных полномочий. При этом исследователи отмечают неоспоримые преимущества и широкие возможности применения в управлении технологиях ИИ, но в то же время говорят о внешних рисках и угрозах (Ильина, 2022).

Технологии уже доказали свою незаменимость в решении социальных проблем и переосмыслении государственного управления. Искусственный интеллект – это инструмент, который на разных уровнях:

- 1) упрощает и ускоряет бюрократические процессы в органах власти;
- 2) оказывает помощь управленческим командам в принятии решений на основе интерпретации данных;
- 3) повышает производительность, скорость и эффективность, когда дело доходит до управления процедурами обращения граждан;
- 4) выполняет технологические функции, тестирует модели, основанные на машинном обучении, для модернизации процессов в государственном секторе.

Использование технологий ИИ возможно при создании виртуального помощника для органов власти с целью доведения до граждан сведений о социальном обеспечении, которые можно использовать, обрабатывать, предоставлять и получать комфортно, быстро и просто через телефонное прило-

жение. Потенциальные бенефициары, идентифицируя себя с помощью своих биометрических данных, смогут выбирать электронную платформу на базе технологий искусственного интеллекта в сфере социального обеспечения и управлять ею. Первой успешной практикой в этом направлении в России можно считать робота Макса, функционирующего на портале государственных услуг. Цифрового ассистента будут тиражировать. Функционал чат-бота доработают, и он станет доступен для интеграции в региональные государственные информационные системы. Как следует из статистики CraftTalk, внедрение текстового помощника в общение с населением позволяет перевести на искусственный интеллект до 70 % обращений (McBride et al., 2023, p. 35). Это значительно сокращает рутинные действия для госслужащих и дает возможность сосредоточиться на задачах верхнего уровня и контроле за реализацией государственной политики.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Исследование предоставления государственных услуг в проактивном режиме и системы социального рейтинга граждан как технологий проактивного государственного управления показывает, что эти технологии способны существенно улучшить эффективность управления и качество оказываемых услуг. Искусственный интеллект помогает государственным органам анализировать большие объемы данных и принимать более обоснованные решения. Проактивное предоставление госуслуг позволяет гражданам получать необходимую информацию до того, как у них возникнут проблемы. Система социального рейтинга используется для поощрения законопослушных граждан и наказания нарушителей. Вместе с тем применение данных технологий может привести и к некоторым проблемам, в частности к нарушению конфиденциальности, появлению ошибок и потенциальному злоупотреблению властью. Поэтому важно учитывать риски и принимать соответствующие меры по их минимизации, разрабатывать этические стандарты и правила для использования технологий ИИ, чтобы гарантировать, что они работают в интересах общества и защиты прав граждан.

Таким образом, исследование подтверждает, что переход от реактивного к проактивному государственному управлению в эпоху цифровой трансформации является необходимым и неизбежным шагом. Это позволит государству быстрее реагировать на внешние и внутренние вызовы, предвидеть и предотвращать возможные проблемы, а также эффективно использовать цифровые технологии для достижения своих целей. Однако такой переход требует значительных усилий по модернизации государственных структур, изменению подходов к управлению и обучению кадров. Только так государство сможет сохранить свою стабильность и обеспечить благополучие своих граждан в условиях быстро меняющегося мира.

## **Список источников**

*Баранов П. П., Мамычев А. Ю., Мордовцев А. Ю.* Права и свободы человека в цифровую эпоху: проблемы и перспективы политико-правовой динамики

- // Балтийский гуманитарный журнал. 2019. Т. 8, № 4. С. 320–324. <https://doi.org/10.26140/bgз3-2019-0804-0073>.
- Василевич С. Г.* Информационные технологии как средство повышения эффективности управления государственными и общественными делами // Правовая парадигма. 2021. Т. 20, № 3. С. 76–81. <https://doi.org/10.15688/lc.jvolsu.2021.3.12>.
- Графов Д. Б.* Система социального рейтинга в КНР как информационно-коммуникационная технология поощрения и наказания // Власть. 2020. Т. 28, № 2. С. 250–259. <https://doi.org/10.31171/vlast.v28i2.7165>.
- Давыдова Н. С.* Проактивный менеджмент в органах государственной власти // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2015. Т. 25, № 5. С. 38–43.
- Дербенева В. В.* Электронное общественное участие как вектор развития инициативного бюджетирования // ЭКО. 2020. Т. 50, № 9. С. 90–113. <https://doi.org/10.30680/ЕСО0131-7652-2020-9-90-113>.
- Доброродный Д. Г.* Этические аспекты применения технологии социального рейтинга // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость: материалы XV Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 19–20 мая 2022 г. / Отв. ред. А. В. Егоров, А. А. Быков. Минск: Белорус. гос. экон. ун-т, 2022. С. 487–488.
- Евдокимова Н. В., Шумеева А. Р.* Система социального кредита в КНР в борьбе с COVID-19 // Тенденции развития науки и образования. 2021. № 71–2. С. 157–160. <https://doi.org/10.18411/lj-03-2021-75>.
- Игнатенко В. А., Королева К. А.* Геймификация китайской системы социального рейтинга: новые формы технологической рациональности // VII Декартовские чтения. Глобальные угрозы развитию цивилизации в XXI веке: материалы Междунар. науч.-практ. конф. / Под общ. ред. А. И. Пирогова, Т. В. Растимишиной. Ч. 1. М.: МИЭТ, 2021. С. 47–52. <https://doi.org/10.24151/0965-3-2021-1-7-188>.
- Ильина Е. М.* Политика и управление в условиях цифровой трансформации: политологический ракурс искусственного интеллекта // Ars Administrandi (Искусство управления). 2022. Т. 14, № 3. С. 403–421. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2022-3-403-421>.
- Карловская Е. А.* Типология и систематика государственных услуг // Вестник Тихоокеанского государственного университета. 2012. № 1. С. 179–188.
- Косоруков А. А.* Технологии «умного наблюдения» и социального рейтинга в сфере государственного управления // Теории и проблемы политических исследований. 2020. Т. 9, № 5А. С. 56–64. <https://doi.org/10.34670/AR.2020.91.12.007>.
- Любашиц В. Я., Осинский А. С.* Перспективы и риски применения социального рейтинга в условиях цифровой экономики России // Право и государство: теория и практика. 2020. № 11. С. 118–120. [https://doi.org/10.47643/1815-1337\\_2020\\_11\\_118](https://doi.org/10.47643/1815-1337_2020_11_118).
- Пуляевская И. А., Якимова Е. М.* Проактивный режим предоставления публичных услуг: на пути к отмене заявительного порядка предоставления публичных услуг // Административное право и процесс. 2021. № 4. С. 58–61. <https://doi.org/10.18572/2071-1166-2021-4-58-61>.

Распутина Н. Ю. Справедливость систем социального рейтинга и перспективы ее законности в России [Электронный ресурс] // Психолого-педагогические аспекты формирования личности: сб. материалов Межвуз. науч.-практ. конф. Новосибирск: Новосибир. воен. ин-т имени генерала армии И. К. Яковлева войск нац. гвардии Рос. Федерации, 2023. С. 181–185. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54214577&pf=1> (дата обращения: 02.03.2024).

Рябова Т. М., Мишенин С. А. Технологии социального оценивания граждан в контексте развития субъектов Российской Федерации // Социально-гуманитарные знания. 2023. № 9. С. 52–56. <https://doi.org/10.34823/SGZ.2023.9.52024>.

Талалина Э. В., Козьяр Д. Ю. Проактивные государственные услуги: на пути к алгоритмизации // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 2. С. 7–32. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2023-0-2-7-32>.

Талалина Э. В., Южаков В. Н., Ефремов А. А. и др. Обработка данных в интересах предоставления проактивных государственных услуг: перспективы правового регулирования: научный доклад. М.: РАНХИГС, 2022. 28 с.

Франкл В. Человек в поисках смысла: пер. с англ. и нем. Д. А. Леонтьева, М. П. Папуша, Е. В. Эйсмана / Общ. ред. Л. Я. Гозмана, Д. А. Леонтьева. М.: Прогресс, 1990. 366 с.

Allport G. W. *Becoming: Basic considerations for the psychology of personality*. New Haven: Yale University Press, 1955. 106 p.

Kostka G. China's social credit systems and public opinion: Explaining high levels of approval // *New Media & Society*. 2019. Vol. 21, № 7. P. 1565–1593. <https://doi.org/10.1177/1461444819826402>.

Lin R., Wang H.-H., Tsai W.-H. China's cloud governance: The big data bureau and COVID-19 crisis management // *China Review*. 2022. Vol. 22, № 1. P. 135–158.

McBride K., Lume H., Hammerschmid G. et al. *Proactive public services – The new standard for digital governments*. Berlin: Hertie School Centre for Digital Governance, 2023. 53 p. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25661.64484>.

Milne G., Mitta C., Osimo D. Help where it's most needed. How leading administrations are using 'proactive public-service delivery' to aid citizens // *Lisbon Council Policy Brief*. 2022. Vol. 15, № 2. 22 p.

Wang X., Shi J., Wang Z. Accurately cognising the digital economy and facilitating its healthy and sustainable development in China // *Sustainable Development and Engineering Economics*. 2022. № 3. P. 61–74. <https://doi.org/10.48554/SDEE.2022.3.4>.

Woesler M., Warnke M., Kettner M. et al. The Chinese social credit system. Origin, political design, exoskeletal morality and comparisons to Western systems // *European Journal of Interdisciplinary Studies*. 2019. Vol. 2. P. 7–35. [https://doi.org/10.12906/9783865152993\\_002](https://doi.org/10.12906/9783865152993_002).

### Информация об авторе

М. А. Бочанов – кандидат политических наук, доцент кафедры политологии факультета социальных наук и массовых коммуникаций ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», 125167, Россия, г. Москва, Ленинградский пр-т, 49/2

SPIN-код (РИНЦ): 4326-4510  
AuthorID (РИНЦ): 656231  
Web of Science ResearcherID: JXN-8488-2024

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 28.03.2024; одобрена после рецензирования 20.05.2024; принята к публикации 20.05.2024.

## References

Baranov, P. P., Mamychev, A. Yu. and Mordovtsev, A. Yu. (2019), “Human rights and freedoms in the digital age: Problems and prospects of political and legal dynamics”, *Baltic Humanitarian Journal*, vol. 8, no. 4, pp. 320–324, <https://doi.org/10.26140/bgz3-2019-0804-0073>.

Vasilevich, S. G. (2021), “Information technologies as a means of improving the efficiency of the state and public affairs management”, *Legal Concept*, vol. 20, no. 3, pp. 76–81, <https://doi.org/10.15688/lc.jvolsu.2021.3.12>.

Grafov, D. B. (2020), “The system of social ranking in the PRC as the information and communication technology of reward and punishment”, *Vlast'*, vol. 28, no. 2, pp. 250–259, <https://doi.org/10.31171/vlast.v28i2.7165>.

Davydova, N. S. (2015), “Proactive management for government authorities”, *Bulletin of Udmurt University. Series Economics and Law*, vol. 25, no. 5, pp. 38–43.

Derbeneva, V. V. (2020), “E-participation as a vector of developing proactive budgeting”, *ECO*, vol. 50, no. 9, pp. 90–113, <https://doi.org/10.30680/ECO0131-7652-2020-9-90-113>.

Dabrarodni, D. G. (2022), “Ethical aspects for applying of social rating technology”, in Egorov, A. V. and Bykov, A. A. (eds.), *Ekonomicheskii rost Respubliki Belarus': globalizatsiya, innovatsionost', ustoychivost'* [Economic growth of the Republic of Belarus: Globalization, innovativeness, sustainability: Proceedings of the XV International scientific and practical conference], Belarusian State Economic University (BSEU), Minsk, Republic of Belarus, pp. 487–488.

Evdokimova, N. V. and Shumeeva, A. R. (2021), “China's social credit system in the fight against COVID-19”, *Tendencii razvitiya nauki i obrazovaniya*, no. 71–2, pp. 157–160, <https://doi.org/10.18411/lj-03-2021-75>.

Ignatenko, V. A. and Koroleva, K. A. (2021), “The gamification of China's social credit system: A new form of technological rationality”, in Pirogov, A. I. and Ras-timeshina, T. V. (eds.), *VII Dekartovskie chteniya. Global'nye ugrozy razvitiyu tsivilizatsii v XXI veke* [VII Descartes Readings. Global threats to the development of civilization in the 21st century: Proceedings of the International scientific and practical conference], National Research University of Electronic Technology (MIET), Moscow, Russia, pp. 47–52, <https://doi.org/10.24151/0965-3-2021-1-7-188>.

Ilyina, E. M. (2022), “Politics and administration under conditions of digital transformation: A political science perspective of artificial intelligence”, *Ars Administrandi*, vol. 14, no. 3, pp. 403–421, <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2022-3-403-421>.

- Karlovskaia, E. A. (2012), "Typology and systematization of state services", *Bulletin of Pacific National University*, no. 1, pp. 179–188.
- Kosorukov, A. A. (2020), "The technology of "smart surveillance" and social ranking in the field of public administration", *Theories and Problems of Political Studies*, vol. 9, no. 5A, pp. 56–64, <https://doi.org/10.34670/AR.2020.91.12.007>.
- Lyubashitz, V. Ya. and Osinsky, A. S. (2020), "Prospects and risks of applying social rating in the digital economy of Russia", *Law and State: The Theory and Practice*, no. 11, pp. 118–120, [https://doi.org/10.47643/1815-1337\\_2020\\_11\\_118](https://doi.org/10.47643/1815-1337_2020_11_118).
- Pulyaevskaya, I. A. and Yakimova, E. M. (2021), "The proactive mode of public services rendering: On the way to cancellation of the declarative order of public services", *Administrative Law and Process*, no. 4, pp. 58–61, <https://doi.org/10.18572/2071-1166-2021-4-58-61>.
- Rasputina, N. Yu. (2023), "The fairness of social rating systems and prospects for its legality in Russia", in *Psikhologo-pedagogicheskie aspekty formirovaniya lichnosti: materialy Mezhvuzovskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Psychological and pedagogical aspects of personality formation: Proceedings of the Interuniversity scientific and practical conference], Novosibirsk Military Order of Zhukov Institute of the National Guard Troops, Novosibirsk, Russia, pp. 181–185 [Online], available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54214577&ppf=1> (Accessed Mar. 2, 2024).
- Rjabova, T. M. and Mishenin, S. A. (2023), "Technologies for social assessment of citizens in the context of the development of constituent entities of the Russian Federation", *Social and Humanitarian Knowledge*, no. 9, pp. 52–56, <https://doi.org/10.34823/SGZ.2023.9.52024>.
- Talapina, E. V. and Kozyar, D. Yu. (2023), "Proactive public services: On the way to algorithmization", *Public Administration Issues*, no. 2, pp. 7–32, <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2023-0-2-7-32>.
- Talapina, E. V., Yuzhakov, V. N., Efremov, A. A. et al. (2022), *Obrabotka dannykh v interesakh predostavleniya proaktivnykh gosudarstvennykh uslug: perspektivy pravovogo regulirovaniya* [Data processing in the interests of providing proactive public services: Prospects for legal regulation], RANEPa, Moscow, Russia.
- Frankl, V. (1990), *Chelovek v poiskakh smysla* [Man in search of meaning: collection], translated by Leont'ev, D. A., Papush, M. P. and Ehidman, E. V., Progress, Moscow, Russia.
- Allport, G. W. (1955), *Becoming: Basic considerations for the psychology of personality*, Yale University Press, New Haven, CT, US.
- Kostka, G. (2019), "China's social credit systems and public opinion: Explaining high levels of approval", *New Media & Society*, vol. 21, no. 7, pp. 1565–1593, <https://doi.org/10.1177/1461444819826402>.
- Lin, R., Wang, H.-H. and Tsai, W.-H. (2022), "China's cloud governance: The big data bureau and COVID-19 crisis management", *China Review*, vol. 22, no. 1, pp. 135–158.
- McBride, K., Lume, H., Hammerschmid, G. et al. (2023), *Proactive Public Services – The new standard for digital governments*, Hertie School Centre for Digital Governance, Berlin, German, <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25661.64484>.
- Milne, G., Mitta, C. and Osimo, D. (2022), "Help where it's most needed how leading administrations are using 'proactive public-service delivery' to aid citizens", *Lisbon Council Policy Brief*, vol. 15, no. 2, 22 p.

Wang, X., Shi, J. and Wang, Z. (2022), “Accurately cognising the digital economy and facilitating its healthy and sustainable development in China”, *Sustainable Development and Engineering Economics*, no. 3, pp. 61–74, <https://doi.org/10.48554/SDEE.2022.3.4>.

Woesler, M., Warnke, M., Kettner, M. et al. (2019), “The Chinese social credit system. Origin, political design, exoskeletal morality and comparisons to Western systems”, *European Journal of Interdisciplinary Studies*, vol. 2, pp. 7–35, [https://doi.org/10.12906/9783865152993\\_002](https://doi.org/10.12906/9783865152993_002).

### **Information about the author**

**M. A. Bochanov** – Candidate of Political Sciences, Associate Professor of the Department of Political Science, Faculty of Social Sciences and Mass Communications, Financial University under the Government of the Russian Federation, 49/2 Leningradsky Ave., 125167, Moscow, Russia

SPIN code (RSCI): 4326-4510

AuthorID (RSCI): 656231

Web of Science ResearcherID: JXN-8488-2024

The author declares no conflicts of interest.

*The article was submitted on 28.03.2024; approved after reviewing 20.05.2024; accepted for publication 20.05.2024.*

Ars Administrandi (Искусство управления). 2024. Т. 16, № 4. С. 571–588.

Ars Administrandi. 2024. Vol. 16, no. 4, pp. 571–588.

Научная статья

УДК 323.1:330.4

<https://doi.org/10.17072/2218-9173-2024-4-571-588>

## КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ СХЕМА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ СЕКТОРОВ ЭКОНОМИКИ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА МЕЗОУРОВНЕ

Марсель Малихович Низамутдинов<sup>1</sup>✉, Марина Валерьевна Шмакова<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Уфимский федеральный исследовательский центр РАН, Уфа, Россия,

[marsel\\_n@mail.ru](mailto:marsel_n@mail.ru)✉, <https://orcid.org/0000-0001-5643-1393>

<sup>2</sup> Уфимский государственный нефтяной технический университет, Уфа, Россия,

[maryshaleva@mail.ru](mailto:maryshaleva@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0003-4805-6049>

**Аннотация. Введение:** обеспечение эффективного взаимодействия всех включенных в процесс стратегического планирования участников – представителей власти, бизнеса, предприятий, общественных организаций, гражданского общества и др. – является одной из важнейших задач управления. В качестве элемента, объединяющего всех участников стратегирования, целесообразно предложить ресурсную (финансовую) составляющую. При оценке современной системы документов стратегического планирования Российской Федерации выделен ряд противоречивых аспектов, а именно нарушение связей между федеральными документами, которые являются ключевыми ориентирами для разработки стратегических документов мезоуровня, и отсутствие четко прописанного механизма согласования интересов и взаимодействия всех участников стратегирования как на уровне государственного управления, так и на уровне институциональных секторов экономики, в частности бизнеса и домохозяйств. Указанные аспекты актуализируют проблему совершенствования инструментария стратегического планирования на мезоуровне, а также служат предпосылкой для разработки схемы, позволяющей обеспечить эффективное взаимодействие всех включенных в процесс стратегирования агентов. **Цель:** разработка концептуальной схемы взаимодействия институциональных секторов экономики в системе стратегического планирования на мезоуровне. **Методы:** помимо общенаучных методов исследования, используются методы системного анализа, декомпозиции, а также потоковых диаграмм. **Результаты:** согласование интересов агентов различного уровня, участвующих в процессе стратегического планирования, в том числе по финансовой (инвестиционной) составляющей, должно осуществляться с учетом взаимодействия институциональных секторов экономики. Исходя из этого в качестве важных выделены, во-первых, модель финансовых потоков региона, а во-вторых, параметры взаимодействия и согласования интересов агентов инвестиционной среды в процессе стратегирования социально-экономического развития региона. **Выводы:** предложенная концептуальная схема взаимодействия институциональных секторов экономики в системе стратегического планирования на мезоуровне позволит обеспечить эффективное взаимодействие всех включенных в процесс участников и в целом способствовать нивелированию противоречий, сложившихся в механизме регионального стратегирования.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, региональное стратегирование, инвестиционная составляющая, финансовые потоки, согласование интересов



Контент доступен по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International License  
The content is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

**Благодарности:** исследование выполнено при финансовой поддержке Российского научного фонда, проект № 23-28-00871 «Инструментарий информационной поддержки процессов стратегического планирования развития макроэкономических систем на основе адаптивных моделей управления, технологий интеллектуальной обработки знаний и имитационного моделирования», <https://rscf.ru/project/23-28-00871/>.

---

**Для цитирования:** Низамутдинов М. М., Шмакова М. В. Концептуальная схема взаимодействия институциональных секторов экономики в системе стратегического планирования на мезоуровне // *Ars Administrandi* (Искусство управления). 2024. Т. 16, № 4. С. 571–588. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2024-4-571-588>.

---

Original article

## CONCEPTUAL SCHEME OF THE ECONOMY INSTITUTIONAL SECTORS INTERACTION IN THE SYSTEM OF STRATEGIC PLANNING AT THE MESO-LEVEL

Marsel M. Nizamutdinov<sup>1</sup>✉, Marina V. Shmakova<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ufa Federal Research Centre of the Russian Academy of Sciences, Ufa, Russia, marsel\_n@mail.ru✉, <https://orcid.org/0000-0001-5643-1393>

<sup>2</sup> Ufa State Petroleum Technological University, Ufa, Russia, maryshaleva@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4805-6049>

**Abstract. Introduction:** ensuring effective interaction of all participants involved in the strategic planning process, namely, the representatives of government, business, enterprises, public organizations, civil society and others, is one of the most important management tasks. A resource (financial) component is proposed as a relevant element to integrate all strategic participants. Assessing the current system of strategic planning documents in the Russian Federation has revealed a number of contradictory aspects, including disruption of links between federal strategic planning documents, which are the key guidelines for developing meso-level strategic documents, as well as the lack of a clearly defined mechanism for coordinating interests and interaction of all strategic participants both at the level of public administration and at the level of economy institutional sectors (in particular, business and households). These aspects update the problem of improving the strategic planning toolkit at the meso-level and serve as a prerequisite for the development of a scheme that allows for the effective interaction of all agents included into the strategy process. **Objectives:** to develop a conceptual scheme for the interaction of institutional sectors of the economy in the strategic planning system at the meso-level. **Methods:** in addition to general scientific research methods, methods of system analysis, decomposition, and flowcharts are used. **Results:** the alignment of interests of agents at various levels in the strategic planning process, including, among all, the financial (investment) component, should be carried out considering the interaction of economy institutional sectors. Based on that, the following are highlighted as important: firstly, the model of financial flows of the region, and secondly, parameters for interaction and coordination of the interests of investment environment agents in strategizing regional socio-economic development. **Conclusions:** the proposed conceptual scheme of interaction of economy institutional sectors in strategic planning system at the meso-level will ensure effective interaction of all participants involved in the process, and, in general, will contribute to the existing contradictions in regional strategy system.

**Keywords:** strategic planning, regional strategizing, investment component, financial flows, coordination of interests

**Acknowledgements:** the research was supported by the grant program of the Russian Science Foundation, project no. 23-28-00871 “Tools for information support of strategic planning processes for the development of macroeconomic systems based on adaptive management models, technologies for intelligent knowledge processing and simulation modeling”, <https://rscf.ru/project/23-28-00871/>.

**For citation:** Nizamutdinov, M. M. and Shmakova, M. V. (2024), “Conceptual scheme of the economy institutional sectors interaction in the system of strategic planning at the meso-level”, *Ars Administrandi*, vol. 16, no. 4, pp. 571–588, <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2024-4-571-588>.

## ВВЕДЕНИЕ

Эффективное взаимодействие всех включенных в процесс стратегического планирования участников (агентов) – представителей власти, бизнеса, предприятий, общественных организаций, гражданского общества и иных – может быть обеспечено только на основе выявления и удовлетворения в полном объеме потребностей каждого агента и с точки зрения достижения его личных интересов, и с позиции обеспечения в ходе их реализации единого вектора социально-экономического развития (СЭР) региона. В контексте этой логики целесообразно допустить, что главным элементом, объединяющим всех агентов стратегирования, является ресурсная (инвестиционная, финансовая) составляющая, которую, с одной стороны, следует выделить в качестве основы реализации стратегии СЭР, а с другой – как ее цель. В целом актуальность темы исследования подтверждается большим количеством работ как отечественных авторов (Бухвальд, 2022; Герелишин, 2023; Рисин, 2022 и др.), так и зарубежных представителей научного сообщества (Calderon and Westin, 2021; Ma and Mu, 2024; Pascha, 2019; Zhao et al., 2023; Turdiev and Nizamiev, 2024; Arnold et al., 2022 и др.).

Анализ инвестиционной составляющей в Стратегии социально-экономического развития Республики Башкортостан на период до 2030 года<sup>1</sup> (далее – Стратегия СЭР РБ) в части оценки принятия управленческих решений позволил установить ряд недостатков. Во-первых, в Стратегии СЭР РБ не в полной мере представлен механизм эффективного взаимодействия всех включенных в процесс стратегирования агентов, а следовательно, нарушена увязка при достижении основных целевых показателей. Во-вторых, не все заявленные цели и задачи инвестиционной политики нашли свое отражение в соответствующем целевом параметре. Так, в качестве одной из основных задач обозначено стимулирование инвестиционной активности, однако данная задача не подкреплена никакими целевыми значениями.

<sup>1</sup> О Стратегии социально-экономического развития Республики Башкортостан на период до 2030 года [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Респ. Башкортостан от 20.12.2018 № 624. URL: <https://docs.cntd.ru/document/550329714> (дата обращения: 10.11.2023).

В-третьих, согласно стратегическому документу федерального уровня – Стратегии пространственного развития Российской Федерации до 2025 года<sup>2</sup> (далее – СПР РФ), для Башкортостана в качестве перспективных выделены 23 специализации, и большая часть из них активно развивается в республике, а также поддерживается в рамках государственных инициатив. Однако деятельность в области информации и связи, несомненно стратегически важная в современных реалиях и, кроме того, выделенная в СПР РФ как перспективная для региона, до сих пор не нашла отражения ни в тексте Стратегии СЭР РБ, ни в регулярно обновляемых перечнях приоритетных инвестиционных проектов, формирование и ведение которых закреплено за Министерством экономического развития и инвестиционной политики Республики Башкортостан.

### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Достижение целевых параметров СЭР государства невозможно без формирования качественной системы стратегического управления, соответствующей текущим вызовам, наблюдаемым тенденциям и поставленным задачам. С этих позиций следует говорить о том, что динамичность, а также наличие прямой и обратной связи между всеми процессами управления есть значимые особенности стратегического управления. При этом четкий набор процессов стратегического управления не отрицает существенной вариации их содержания в зависимости от того, какой из них выбран в качестве ключевого и какие сущностные характеристики положены в основу исследования искомого понятия.

В общем виде набор процессов стратегического управления можно представить следующими укрупненными взаимосвязанными элементами: стратегическое планирование – реализация стратегии – контроль за выполнением стратегии. В настоящей статье внимание акцентируется на стратегическом планировании. Анализ существующих трактовок данной категории позволил выделить несколько подходов, которые раскрывают ее содержание и отличаются концептуализацией наиболее значимой ее характеристики: процессный, концептуальный, прогнозный, инновационный, директивный и стимулирующий. В рамках процессного подхода стратегическое планирование рассматривается как систематическая процедура (Агафонов, 2014; Клейнер, 2011; Soltangazinov et al., 2019). При концептуальном подходе оно интерпретируется как концепция, включающая идентификацию целей, разработку направлений развития и набор целевых индикаторов (Гранберг, 2004). Представители прогнозного подхода к стратегическому планированию идентифицируют его как разработку проекта будущего (Бельченко, 2019; Малиновская и Бровкина, 2014). Инновационный и стимулирующий подходы в целом созвучны и определяют исследуемую категорию как условие экономического роста объекта

---

<sup>2</sup> Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации до 2025 года [Электронный ресурс]: распоряжение Правительства Рос. Федерации от 13.02.2019 № 207-р. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_318094/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318094/) (дата обращения: 10.11.2023).

планирования, при этом инновационный – в части модернизации национальной экономики (Бухвальд, 2010; Кирильчук и др., 2021), а стимулирующий – в качестве импульса повышения территориальной конкурентоспособности (Коварда и Тимофеева, 2018; Татаркин, 2013). И наконец, директивный подход к стратегированию рассматривает его как механизм управления (Ленчук и др., 2020).

Отмечая важность и значимость каждого подхода для получения высоких результатов СЭР, тем не менее следует выделить их главный недостаток – позиционирование отдельно взятого региона как локально ограниченной, замкнутой территории. При этом вполне очевидно, что в современных условиях возрастает необходимость отражения разнонаправленных факторов среды (внутренних и внешних) в процессе регионального стратегирования. Данное обстоятельство, в свою очередь, обуславливает и подчеркивает важность учета и согласования интересов как можно большего количества участников стратегического планирования.

С позиций исследования стратегирования на мезоуровне несомненный интерес представляет определение, изложенное в статье 3 Федерального закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации». В соответствии с этим определением под стратегическим планированием понимается «деятельность участников стратегического планирования по целеполаганию, прогнозированию, планированию и программированию социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, отраслей экономики и сфер государственного и муниципального управления, обеспечения национальной безопасности Российской Федерации, направленная на решение задач устойчивого социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований»<sup>3</sup>. Согласно данному закону, взаимодействие участников стратегирования происходит на трех уровнях – федеральном, региональном и уровне муниципального образования. Отметим, что документы стратегического планирования федерального уровня отдельно систематизированы Указом Президента Российской Федерации «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации»<sup>4</sup> (рис. 1).

Исходя из приведенных нормативно-правовых актов современная архитектура стратегирования в Российской Федерации реализуется в рамках трех контуров. Функционально к контуру прогнозирования относятся документы, содержащие научно-обоснованные представления о существующих рисках СЭР и в целом ориентированные на макроуровень. Контур планирования и программирования включает в себя ряд документов, определяющих основные характеристики стратегирования, в их числе сроки, этапы, необходимые

<sup>3</sup> *О стратегическом планировании в Российской Федерации* [Электронный ресурс]: Федер. закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/) (дата обращения: 08.11.2023).

<sup>4</sup> *Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации* [Электронный ресурс]: Указ Президента Рос. Федерации от 08.11.2021 № 633. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_400057/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_400057/) (дата обращения: 10.11.2023).

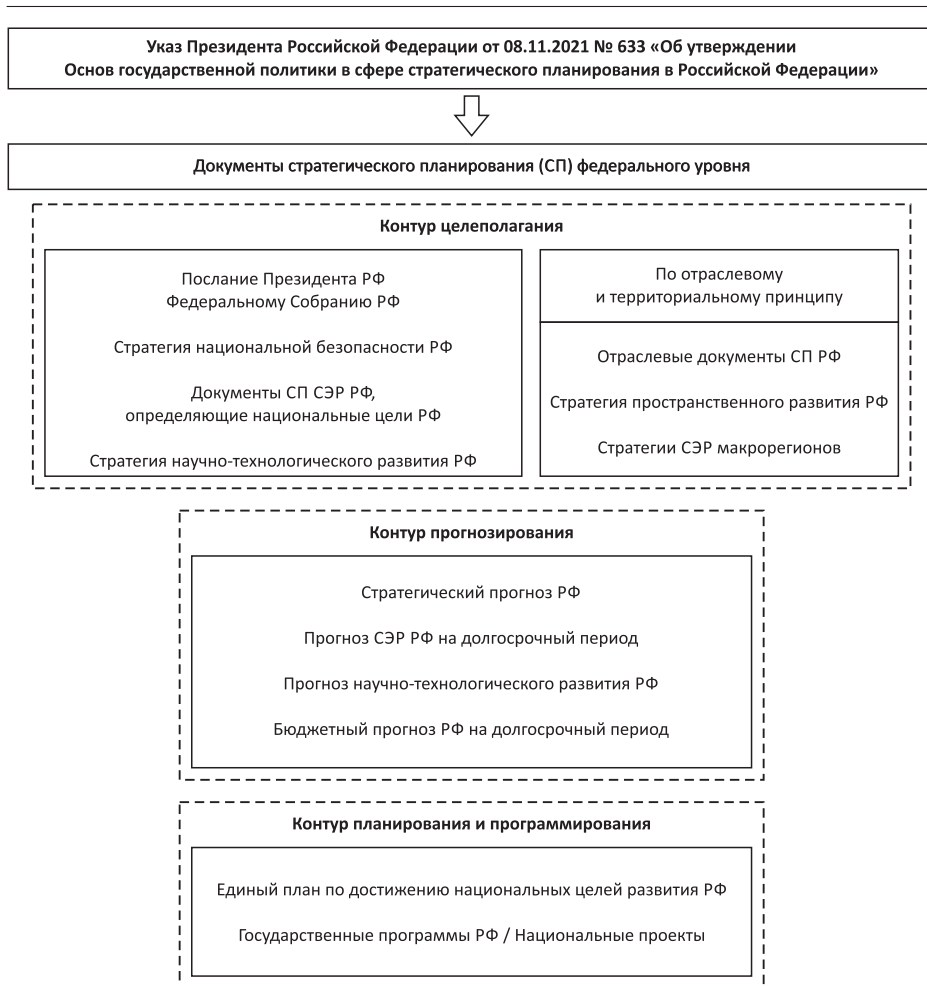


Рис. 1. Документы стратегического планирования на макроуровне /  
Fig. 1. Macro strategic planning documents

*Источник: рисунки 1 и 2 составлены авторами по материалам нормативно-правовых актов.*

ресурсы, а также планируемые результаты. С точки зрения принятия управленческих решений на мезоуровне особый интерес представляет контур целеполагания, поскольку именно в нем выделяется блок документов, направленных на формулирование основных целей и направлений по отраслевому и территориальному принципу.

В целом существующая система регионального стратегирования выглядит следующим образом (рис. 2).

На сегодняшний день сложившаяся архитектура документов стратегического планирования воспринимается научным сообществом неоднозначно. В частности, в работах ряда ученых отмечается необходимость модификации существующего инструментария стратегирования с учетом имеющихся науч-

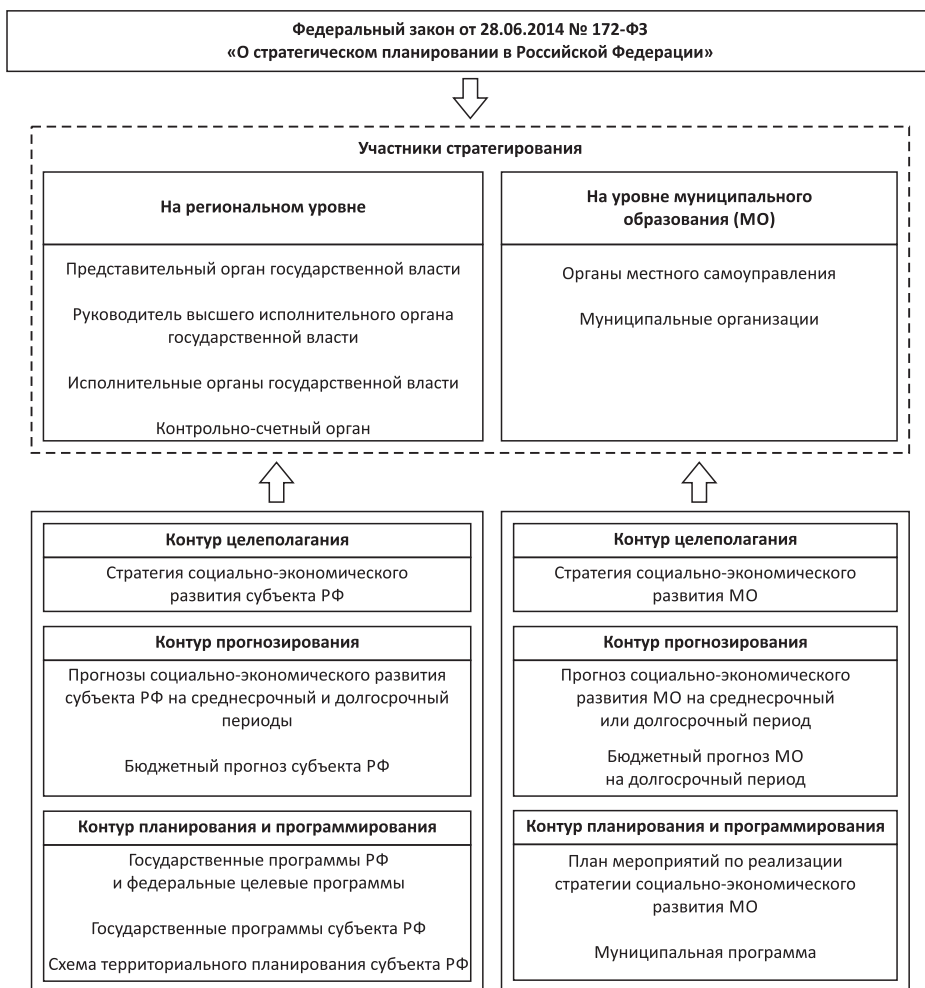


Рис. 2. Существующая система регионального стратегирования в Российской Федерации / Fig. 2. The existing system of regional strategizing in the Russian Federation

ного задела и положительного опыта<sup>5</sup> (Бухвальд, 2022; Клейнер и др., 2022; Парфенов, 2021). Критическую точку зрения в отношении эффективности взаимодействия между всеми участниками процесса стратегирования выражают и другие исследователи (Антипин и др., 2021; Блохин и Кувалин, 2023). Кроме того, ряд трудов последних лет посвящен несовершенству системы стратегирования, и выводы об этом сделаны на основе оценки качества достижения региональных стратегий (Рисин, 2022; Тихончук, 2022).

Развивая мысль о современном состоянии стратегирования на мезо-уровне, необходимо выделить некоторые противоречивые аспекты:

<sup>5</sup> Санур Ж. Экономическое планирование: ренессанс забытой практики и возможности для России // Эксперт. 2023. № 4. С. 58–63.

1. Стратегия пространственного развития Российской Федерации в настоящее время является ключевым ориентиром для разработки стратегических документов территориальных образований, при этом большинство таких документов регионального уровня разрабатывались и принимались до ее утверждения.

2. Национальные проекты также получили свое развитие гораздо позже, чем утверждалась большая часть стратегий СЭР регионов, вследствие чего обозначился разрыв в степени учета в документах регионального стратегирования основных национальных целей и задач. На рисунке 3 представлена тепловая карта, отражающая учет в стратегиях СЭР регионов национальных целей: от светло-серого, характеризующего отсутствие упоминания о них, до черного, обозначающего, что стратегии выделенных субъектов Федерации в полной мере учитывают национальные цели и стратегические задачи, детализированы в части реализуемых национальных проектов, а также дополнены описанием реализации региональных проектов.



Рис. 3. Тепловая карта, отражающая учет в стратегиях социально-экономического развития регионов национальных целей / Fig. 3. Heat map reflecting the consideration of national goals in the strategies of regional economic development

Источник: сделано авторами по результатам анализа стратегий СЭР регионов России с помощью Datawrapper.

3. В целом с точки зрения принятия управленческих решений нормативным документам в области стратегического планирования не хватает четко прописанного механизма согласования интересов и взаимодействия всех участников стратегирования как на уровне государственного управления, так и на уровне институциональных секторов экономики, в частности бизнеса и домохозяйств.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Ранее уже говорилось о том, что важнейшей задачей стратегического планирования представляется обеспечение эффективного взаимодействия всех включенных в данный процесс агентов. Это возможно лишь на основе выявления и удовлетворения в полном объеме потребностей каждого агента и с точки зрения достижения его личных интересов, и с позиции обеспечения в ходе их реализации единого вектора СЭР региона. Одной из ключевых потребностей каждого агента является получение финансовых ресурсов для выполнения всех задач. В таком случае именно финансовая составляющая может быть признана в качестве связующего звена между всеми участниками стратегирования, формируя единый вектор развития. При этом важно учитывать, что, с одной стороны, финансовые ресурсы являются основой для реализации стратегии СЭР, с другой – их привлечение для реализации приоритетных проектов становится одной из ее задач. С этих позиций, а также в целях четкого выстраивания процессов согласования интересов всех участников стратегического планирования необходима разработка когнитивной модели экономической системы мезоуровня, интегрированной в процесс стратегического управления.

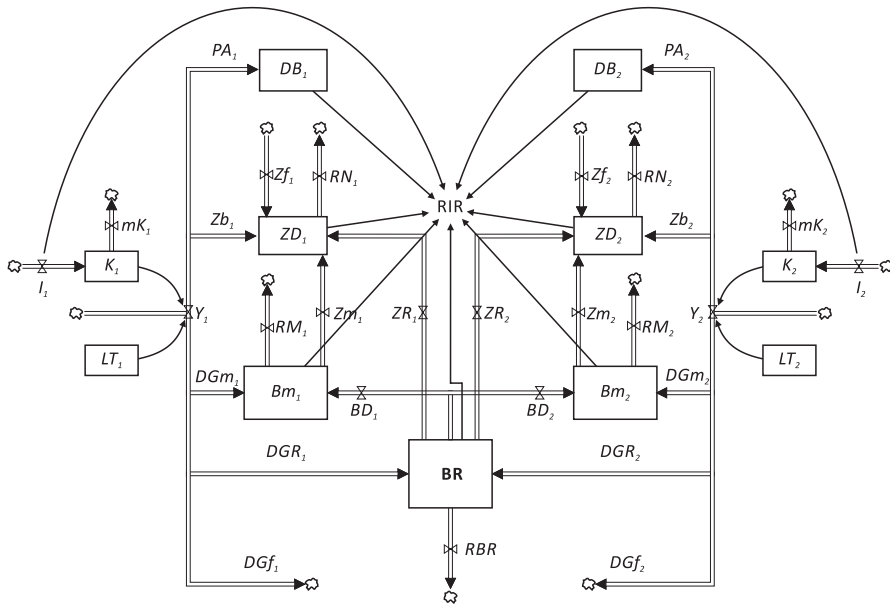
Согласование интересов участников системы стратегического планирования СЭР, в том числе по финансовой (инвестиционной) составляющей, должно осуществляться не только по вертикали, но и по горизонтали. При этом в качестве важных должны быть выделены две составляющие:

- 1) модель финансовых потоков региона;
- 2) параметры взаимодействия и согласования интересов агентов инвестиционной среды в процессе стратегирования СЭР региона.

Важность согласования интересов по вертикали обусловлена необходимостью четко понимать направленность и наполненность финансовых потоков, исходящих от ведомств к объектам финансирования, а также пресекать избыточность и преодолевать недостаточность каналов финансирования.

Основой первой составляющей – модели финансовых потоков региона – может выступать система критериев отнесения финансовых потоков к различным классификационным группам. В рамках данной модели можно проследить как горизонтальную, так и вертикальную направленность движения финансовых потоков, уровень их иерархии, состав входящих в поток элементов, а также реализацию отношения «ресурсы – результат», что в целом представляет собой систему взаимосвязей между разноуровневыми агентами стратегического планирования. Подробно модель, описывающая движение финансовых потоков в системе разноуровневых социально-экономических систем в разрезе территориальных образований (ТО) и институциональных секторов экономики, и ее дальнейшая апробация представлены в более ранней работе авторов (Климова и Шмакова, 2021, с. 89–93), а ее иллюстрация – на рисунке 4.

Одним из условий предлагаемой модели является допущение о привлечении свободных ресурсов институциональных секторов экономики, что обеспечит единый вектор СЭР региона и будет способствовать увеличению основных результирующих параметров. Для реализации данного условия



Условные обозначения:

**общие параметры:**

$Y_{1,2}$  – величина валовой добавленной стоимости ТО (валового муниципального продукта),  
 $K_{1,2}$  – основные фонды ТО,  $mK_{1,2}$  – степень износа основных фондов ТО,  
 $LT_{1,2}$  – численность занятых в экономике ТО,  
 $I_{1,2}$  – совокупные инвестиции ТО,  $RIR$  – инвестиционные ресурсы региона;

**параметры в разрезе институциональных секторов:**

**по сектору «бизнес»:**

$DB_{1,2}$  – доходы,  
 $Zb_{1,2}$  – расходы в части уплаты заработной платы населению,  
 $PA_{1,2}$  – прибыль и амортизация;

**по сектору «домохозяйство»:**

$DN_{1,2}$  – доходы населения,  
 $RN_{1,2}$  – потребительские расходы населения;

**по сектору «государство» параметры в разрезе:**

федерального уровня	регионального уровня	муниципального уровня
$DGf_{1,2}$ – налоговые сборы федерального бюджета из бюджетов ТО,	$BR$ – финансовые средства бюджета региона,	$DGm_{1,2}$ – налоговые сборы, поступающие в бюджеты ТО,
$Zf_{1,2}$ – заработная плата из федерального бюджета населению ТО	$DGR_{1,2}$ – налоговые сборы регионального бюджета из бюджетов ТО,	$BM_{1,2}$ – финансовые средства бюджетов ТО,
	$Zr_{1,2}$ – заработная плата из регионального бюджета населению ТО,	$Zm_{1,2}$ – заработная плата из муниципального бюджета населению ТО,
	$RBR$ – текущие расходы бюджета региона	$BD_{1,2}$ – покрытие дефицита бюджетов ТО,
		$RM_{1,2}$ – текущие расходы бюджетов ТО

Рис. 4. Модель финансовых потоков / Fig. 4. The financial flows model

Источник: сделано авторами с помощью Vensim.

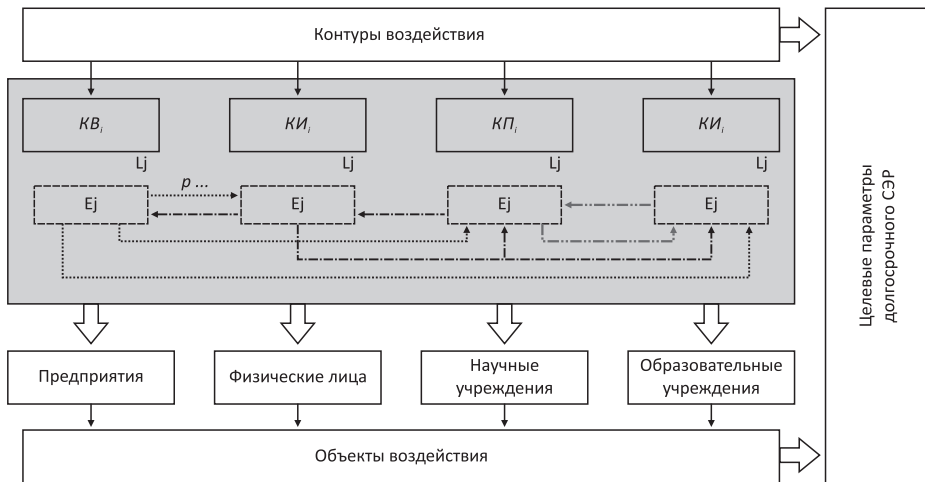
в территориальном управлении следует обратиться к опыту лучших практик, а именно: активно использовать технологию партисипаторного управления, задействовать различные финансовые стимулы для поощрения внутри- и межрегиональных взаимодействий по реализации инвестиционных программ и стратегий развития, активизировать процессы привлечения высококвалифицированного населения для развития и освоения территорий и т. д. При этом гипотеза исследования – в разработке модели финансового обеспечения территории на принципах самофинансирования, предполагающей выявление резервов роста конечных результатов ее развития без привлечения внешних финансовых ресурсов. Таким образом, расширение условий ресурсного обеспечения стратегий СЭР в части учета движения финансовых потоков как за пределы региона, так и в регион, несомненно способствует согласованию интересов большего количества участников стратегического планирования.

Говоря об инвестиционной составляющей, отметим, что в соответствии с Постановлением Правительства Республики Башкортостан от 10 февраля 2020 года № 67 «Об утверждении Программы деятельности Правительства Республики Башкортостан на срок своих полномочий до 2024 года»<sup>6</sup> целью экономической, инвестиционной политики в регионе является формирование новой экономики региона, устойчивой к глобальным внешним и внутренним вызовам, а также усиленная активизация инвестиционного развития республики. Исследование системы инвестиционной составляющей стратегирования СЭР Республики Башкортостан позволило выделить четыре ключевых контура воздействия на соответствующие объекты управления:

- 1) властный, нормативно-законодательный контур ( $KB_i$ );
- 2) контур институтов специального назначения ( $KI_i$ );
- 3) поддерживающий научно-образовательный контур ( $KП_i$ );
- 4) информационно-обеспечивающий контур ( $KИ_i$ ) (рис. 5).

Целью функционирования первого контура является законодательное обеспечение инвестиционного развития с учетом специфики региона. Контур институтов специального назначения включает те организации и учреждения, которые осуществляют финансирование и поддержку инвестиционных проектов. К таким институтам в Республике Башкортостан относятся Корпорация развития Республики Башкортостан, АО «Региональный фонд», Региональная лизинговая компания Республики Башкортостан, Фонд развития и поддержки малого предпринимательства Республики Башкортостан, Микрокредитная компания малого бизнеса Республики Башкортостан. Кроме того, на территории региона действуют федеральные фонды развития: Фонд развития промышленности Республики Башкортостан, Российский фонд прямых инвестиций, Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства, Росагролизинг, Фабрика проектного финансирования, Российская венчурная компания, РОСНАНО, Фонд «Сколково», Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере, Фонд развития моно-

<sup>6</sup> Об утверждении Программы деятельности Правительства Республики Башкортостан на срок своих полномочий до 2024 года [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Респ. Башкортостан от 10.02.2020 № 67. URL: <https://docs.cntd.ru/document/561747968?marker=64> U0IK (дата обращения: 10.10.2024).



Примечание:  $p$  – показатель, оценивающий взаимодействие.

Рис. 5. Общая схема взаимодействия и согласования интересов агентов инвестиционной среды в процессе стратегирования социально-экономического развития региона / Fig. 5. The general scheme of interaction and coordination of investment environment agents interests in the process of strategizing the regional socio-economic development

Источник: составлено авторами.

городов, Российский экспортный центр. Целью научно-образовательного контура является поддержка жизненного цикла инноваций во всех видах деятельности региона. Информационно-обеспечивающий контур ориентирован на трансляцию возможностей и результатов инвестиционно-инновационной деятельности заинтересованным объектам в регионе.

Агенты в рамках каждого контура обладают объектно-субъектными характеристиками. Для достижения целевых показателей СЭР региона должно быть обеспечено согласование потребностей и приоритетов агентов в области инвестиционной политики. В разрезе каждого контура выделяется два направления деятельности:

- 1) локальное (внутреннее), осуществляемое агентами самостоятельно, без привлечения внешних партнеров ( $Lj$ );
- 2) внешнее, реализуемое с партнерами и требующее согласования с ними определенных видов деятельности ( $Ej$ ).

Представляется, что дальнейшая детализация указанной схемы в части целевых индикаторов для оценки эффективности взаимодействия по различным направлениям будет иметь несомненное прикладное значение и позволит нивелировать сложившиеся противоречия в системе регионального стратегирования на мезоуровне. Кроме того, повышению эффективности принятия управленческих решений, а также качества стратегического планирования на мезоуровне будут способствовать:

- 1) отражение целей и задач стратегического планирования в достижимых и визуализированных целевых параметрах;

- 2) реализация взаимодействий и согласование интересов агентов инвестиционно-инновационной среды;
- 3) согласование документов стратегического планирования регионов различного уровня.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Результаты проведенного исследования позволили сформулировать следующие выводы:

1. Главный недостаток существующих теоретико-методических подходов – отсутствие обоснования стратегического планирования на мезоуровне со ссылкой на первоисточники, позиционирование отдельно взятого региона как локально ограниченной, замкнутой территории. Встраивание пространственного компонента в стратегию социально-экономического развития региона, позволяющее учитывать интересы как можно большего количества участников стратегического планирования, можно реализовать посредством взаимодополнения целевых результирующих параметров с федеральным и муниципальным уровнями. В качестве главного элемента, объединяющего всех участников стратегирования, предложено использовать ресурсную (финансовую) составляющую, которую, с одной стороны, следует выделить в качестве основы реализации стратегии СЭР, с другой – как ее цель.

2. Сложившаяся архитектура документов стратегического планирования не лишена недостатков. В частности, немалое количество ученых подчеркивают необходимость модификации существующего инструментария стратегирования с учетом имеющихся научного задела и положительного опыта. В настоящей работе дополнительно выделено нарушение связей между документами стратегического планирования федерального уровня, а также отсутствие четко прописанного механизма согласования интересов и взаимодействия всех участников стратегирования не только на уровне государственного управления, но и на уровне институциональных секторов экономики, в частности бизнеса и домохозяйств.

3. В качестве главных компонентов согласования интересов участников системы стратегического планирования СЭР по финансовой (инвестиционной) составляющей выделены: 1) модель финансовых потоков региона; 2) параметры взаимодействия и согласования интересов агентов инвестиционной среды в процессе стратегирования СЭР региона.

4. Исследование системы инвестиционной составляющей регионального стратегирования на примере Республики Башкортостан позволило выделить четыре ключевых контура воздействия на соответствующие объекты управления: властный (нормативно-законодательный), контур институтов специального назначения, поддерживающий (научно-образовательный) и информационно-обеспечивающий. Обосновано, что согласование потребностей и приоритетов агентов в области инвестиционной политики положительным образом повлияет на достижение целевых параметров развития региона.

5. Реализация предложенной концептуальной схемы позволит обеспечить эффективное взаимодействие всех включенных в процесс участников и в целом будет способствовать нивелированию сложившихся противоречий в системе регионального стратегирования.

### Список источников

Агафонов В. А. Стратегическое планирование на региональном уровне: системный подход. Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 62 с.

Антипин И. А., Власова Н. Ю., Иванова О. Ю. Методология муниципального стратегирования: сравнительный анализ и унификация // Управленец. 2021. Т. 12, № 6. С. 33–48. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2021-12-6-3>.

Бельченко М. А. Социально-экономический прогноз развития Ленинградской области как основа стратегического планирования региона // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В. Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. 2019. № 1. С. 55–60.

Блохин А. А., Кувалин Д. Б. Глобальные вызовы для системы стратегического планирования в России // Проблемы прогнозирования. 2023. № 3. С. 24–41. <https://doi.org/10.47711/0868-6351-198-24-41>.

Бухвальд Е. М. “Основы государственной политики в сфере стратегического планирования”: нерешенные проблемы // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2022. № 1. С. 32–49. [https://doi.org/10.52180/2073-6487\\_2022\\_1\\_32\\_49](https://doi.org/10.52180/2073-6487_2022_1_32_49).

Бухвальд Е. М. Пространственные факторы формирования инновационной экономики в России // Федерализм. 2010. № 2. С. 55–68.

Герелишин Р. И. Стратегирование экономического развития в ресурсных странах и регионах: теоретическое осмысление // Экономическое возрождение России. 2023. № 3. С. 104–118. <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-3-77-104-118>.

Гранберг А. Г. Стратегии макрорегионов России: методологические подходы, приоритеты и пути реализации. М.: Наука, 2004. 719 с.

Кирильчук С. П., Наливайченко Е. В., Каминская А. О. Экономические механизмы инновационной трансформации социально-экономической системы России. Симферополь: Типография «Ариал», 2021. 272 с.

Клейнер Г. Б. Проблемы стратегического государственного планирования и управления в современной России // Стратегическое планирование и управление. Материалы круглого стола. М.: Научный эксперт, 2011. 20 с.

Клейнер Г. Б., Рыбачук М. А., Карпинская В. А. Стратегическое планирование и системная оптимизация национальной экономики // Проблемы прогнозирования. 2022. № 3. С. 6–15. <https://doi.org/10.47711/0868-6351-192-6-15>.

Климова Н. И., Шмакова М. В. Региональное стратегирование: пространственный подход. Уфа: ИСЭИ УФИЦ РАН, 2021. 156 с.

Коварда В. В., Тимофеева О. Г. Особенности инструментов стимулирования регионального развития в России // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2018. № 8. С. 135–143.

Ленчук Е. Б., Войтоловский Ф. Г., Кувалин Д. Б. Стратегическое планирование в государственном управлении: опыт, возможности и перспективы // Проблемы прогнозирования. 2020. № 6. С. 46–55. <https://doi.org/10.47711/0868-6351-183-46-55>.

Малиновская О. В., Бровкина А. В. Современные тенденции развития стратегического бюджетного планирования: региональный контекст // Региональная экономика: теория и практика. 2014. № 20. С. 8–16.

Парфенов Д. А. Перспективы реализации системы стратегического планирования в современной России // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2021. Т. 11, № 4. С. 6–11. <https://doi.org/10.26794/2226-7867-2021-11-4-6-11>.

Рисин И. Е. Оценка качества стратегий социально-экономического развития регионов // Регион: системы, экономика, управление. 2022. № 1. С. 41–48. <https://doi.org/10.22394/1997-4469-2022-56-1-41-48>.

Татаркин А. И. Конкурентное позиционирование регионов и территорий в пространственном развитии России // Вестник Оренбургского государственного университета. 2013. № 8. С. 148–158.

Тихончук Р. Г. Обновление системы территориального управления: синтез иерархической и сетевой моделей [Электронный ресурс] // Human Progress. 2022. Т. 8, № 4. С. 14. <https://doi.org/10.34709/IM.184.14>. URL: [http://progresshuman.com/images/2022/Tom8\\_4/Tikhonchuk.pdf](http://progresshuman.com/images/2022/Tom8_4/Tikhonchuk.pdf) (дата обращения: 05.11.2023).

Arnold L., Friberg R., Hanna K. et al. OECD case studies of integrated regional and strategic impact assessment: What does 'integration' look like in practice? // Environmental Management. 2022. Vol. 69. P. 1231–1244. <https://doi.org/10.1007/s00267-022-01631-w>.

Calderon C., Westin M. Understanding context and its influence on collaborative planning processes: A contribution to communicative planning theory // International Planning Studies. 2021. Vol. 26, № 1. P. 14–27. <https://doi.org/10.1080/13563475.2019.1674639>.

Ma W., Mu L. China's rural revitalization strategy: Sustainable development, welfare, and poverty alleviation // Social Indicators Research. 2024. Vol. 174. P. 743–767. <https://doi.org/10.1007/s11205-024-03410-y>.

Pascha W. The globalization trilemma and regional policy space: Opportunities and challenges for the EU and East Asia // East Asian Community Review. 2019. Vol 2. P. 3–20. <https://doi.org/10.1057/s42215-019-00018-0>.

Soltangazinov A., Simonov S., Amirova M. et al. Strategic planning as an instrument of the state planning system in the Republic of Kazakhstan // Bulletin of Karaganda University. Economy Series. 2019. Vol. 93, № 1. P. 199–207.

Turdiyev T. I., Nizamiev A. G. Environmental and economic strategy of Kyrgyzstan: Challenges and promising trends // Geography and Natural Resources. 2024. Vol. 45. P. 202–208. <https://doi.org/10.1134/S1875372824700276>.

Zhao Z., Sun H., Han D. et al. Development strategy, technological progress, and regional environmental performance: Empirical evidence from China // Economic Change and Restructuring. 2023. Vol. 56. P. 3701–3732. <https://doi.org/10.1007/s10644-023-09548-y>.

## Информация об авторах

**М. М. Низамутдинов** – кандидат технических наук, доцент, заведующий сектором экономико-математического моделирования, ученый секретарь Института социально-экономических исследований – обособленного структурного подразделения ФГБНУ Уфимского федерального исследовательского центра Российской академии наук, 450054, Россия, г. Уфа, пр-т Октября, 71  
SPIN-код (РИНЦ): 1217-4979

AuthorID (РИНЦ): 137105

Web of Science ResearcherID: O-4530-2015

Scopus Author ID: 57211531163

**М. В. Шмакова** – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Корпоративные финансы и учетные технологии» ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет», 450062, Россия, г. Уфа, ул. Космонавтов, 1

SPIN-код (РИНЦ): 4825-1327

AuthorID (РИНЦ): 659872

Web of Science ResearcherID: O-4483-2015

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 17.11.2023; одобрена после рецензирования 14.05.2024; принята к публикации 14.05.2024.

## References

Agafonov, V. A. (2014), *Strategicheskoe planirovanie na regional'nom urovne: sistemnyi podkhod* [Strategic planning at the regional level: A systematic approach], INFRA-M, Moscow, Russia.

Antipin, I. A., Vlasova, N. Yu. and Ivanova, O. Yu. (2021), “Municipal strategizing methodology: Comparative analysis and unification”, *Upravlenets (The Manager)*, vol. 12, no. 6, pp. 33–48, <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2021-12-6-3>.

Belchenko, M. A. (2019), “Regional socio-economic projections for the Leningrad region development through the regional strategic planning”, *Scientific Letters of Russian Customs Academy St. Petersburg Branch Named after Vladimir Bobkov*, no. 1, pp. 55–60.

Blokhin, A. A. and Kuvalin, D. B. (2023), “Global challenges for the strategic planning system in Russia”, *Studies on Russian Economic Development*, vol. 34, no. 3, pp. 297–307, <https://doi.org/10.1134/S1075700723030024>.

Buchwald, E. M. (2022), “Inresolved issues of “Public policy framework for strategic planning”, *Vestnik Instituta Ekonomiki Rossiyskoy akademii nauk*, no. 1, pp. 32–49, [https://doi.org/10.52180/2073-6487\\_2022\\_1\\_32\\_49](https://doi.org/10.52180/2073-6487_2022_1_32_49).

Buchwald, E. M. (2010), “Spatial factors of innovative economy formation in Russia”, *Federalizm*, no. 2, pp. 55–68.

Gerelishin, R. I. (2023), "Economic development strategy in resource-rich countries and regions: Theoretical understanding", *The Economic Revival of Russia*, no. 3, pp. 104–118, <https://doi.org/10.37930/1990-9780-2023-3-77-104-118>.

Granberg, A. G. (2004), *Strategii makroregionov Rossii: metodologicheskie podkhody, priority i puti realizatsii* [Strategies of Russian macroregions: Methodological approaches, priorities and ways of implementation], Nauka, Moscow, Russia.

Kirilchuk, S. P., Nalivaychenko, E. V. and Kaminskaya, A. O. (2021), *Ekonomicheskie mekhanizmy innovatsoinnoi transformatsii sotsial'no-ekonomicheskoi sistemy Rossii* [Economic mechanisms of innovative transformation of the Russian socio-economic system], "Ariall" Publishing House, Simferopol, Russia.

Kleiner, G. B. (2011), "Problems of strategic state planning and management in modern Russia", in *Strategicheskoe planirovanie i upravlenie. Materialy kruglogo stola* [Strategic planning and management. Roundtable proceedings], Nauchnyi ehkspert, Moscow, Russia.

Kleiner, G. B., Rybachuk, M. A. and Karpinskaya, V. A. (2022), "Strategic planning and systemic optimization of the national economy", *Studies on Russian Economic Development*, vol. 33, no. 3, pp. 243–248, <https://doi.org/10.1134/S1075700722030054>.

Klimova, N. I. and Shmakova, M. V. (2021), *Regional'noe strategirovanie: prostranstvennyi podkhod* [Regional strategizing: A spatial approach], Institute for Social and Economic Research, Ufa Federal Research Centre of the Russian Academy of Sciences, Ufa, Russia.

Kovarda, V. V. and Timofeeva, O. G. (2018), "Features of tools for stimulating regional development in Russia", *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*, no. 8, pp. 135–143.

Lenchuk, E. B., Voitolovskii, F. G. and Kuvalin, D. B. (2020), "Strategic planning in public administration: experience, opportunities and prospects", *Problems of Forecasting*, no. 6, pp. 46–55, <https://doi.org/10.47711/0868-6351-183-46-55>.

Malinovskaya, O. V. and Brovkina, A. V. (2014), "Modern trends in the development of strategic budget planning: Regional context", *Regional Economics: Theory and Practice*, no. 20, pp. 8–16.

Parfenov, D.A. (2021), "Prospects for the implementation of the strategic planning system in modern Russia", *Humanities and Social Sciences. Bulletin of the Financial University*, vol. 11, no. 4, pp. 6–11. <https://doi.org/10.26794/2226-7867-2021-11-4-6-11>.

Risin, I. E. (2022), "Evaluating the quality of strategies socio-economic development of the regions", *Region: Systems, Economics, Management*, no. 1, pp. 41–48, <https://doi.org/10.22394/1997-4469-2022-56-1-41-48>.

Tatarkin, A. I. (2013), "Competitive regional and territories positioning in the spatial development of the Russian Federation", *Vestnik of the Orenburg State University*, no. 8, pp. 148–158.

Tikhonchuk, R. (2022), "Updating the territorial management system: Synthesis of hierarchical and network models", *Human Progress*, vol. 8, no. 4, p. 14, <https://doi.org/10.34709/IM.184.14> [Online], available at: [http://progresshuman.com/images/2022/Tom8\\_4/Tikhonchuk.pdf](http://progresshuman.com/images/2022/Tom8_4/Tikhonchuk.pdf) (Accessed Nov. 5, 2023).

Arnold, L., Friberg, R., Hanna, K. et al. (2022), "OECD case studies of integrated regional and strategic impact assessment: What does 'integration' look

like in practice?”, *Environmental Management*, vol. 69, pp. 1231–1244, <https://doi.org/10.1007/s00267-022-01631-w>.

Calderon, C. and Westin, M. (2021), “Understanding context and its influence on collaborative planning processes: A contribution to communicative planning theory”, *International Planning Studies*, vol. 26, no. 1, pp. 14–27, <https://doi.org/10.1080/13563475.2019.1674639>.

Ma, W. and Mu, L. (2024), “China’s rural revitalization strategy: Sustainable development, welfare, and poverty alleviation”, *Social Indicators Research*, vol. 174, pp. 743–767, <https://doi.org/10.1007/s11205-024-03410-y>.

Pascha, W. (2019), “The globalization trilemma and regional policy space: Opportunities and challenges for the EU and East Asia”, *East Asian Community Review*, vol 2, pp. 3–20, <https://doi.org/10.1057/s42215-019-00018-0>.

Soltangazinov, A., Simonov, S., Amirova, M. et al (2019), “Strategic planning as an instrument of the state planning system in the Republic of Kazakhstan”, *Bulletin of Karaganda University. Economy Series*, vol. 93, no. 1, pp. 199–207.

Turдиеv, T. I. and Nizamiev, A. G. (2024), “Environmental and economic strategy of Kyrgyzstan: Challenges and promising trends”, *Geography and Natural Resources*, vol. 45, pp. 202–208, <https://doi.org/10.1134/S1875372824700276>.

Zhao, Z., Sun, H., Han, D. et al. (2023), “Development strategy, technological progress, and regional environmental performance: Empirical evidence from China”, *Economic Change and Restructuring*, vol. 56, pp. 3701–3732, <https://doi.org/10.1007/s10644-023-09548-y>.

### Information about the authors

**M. M. Nizamutdinov** – Candidate of Technical Sciences, Head of the Economic and Mathematical Modeling Sector, Scientific Secretary, Institute for Social and Economic Research – Subdivision of the Ufa Federal Research Centre of the Russian Academy of Sciences, 71 Oktyabrya Ave., Ufa, 450054, Russia

SPIN code (RSCI): 1217-4979

AuthorID (RSCI): 137105

Web of Science ResearcherID: O-4530-2015

Scopus Author ID: 57211531163

**M. V. Shmakova** – Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Corporate Finance and Accounting Technologies, Ufa State Petroleum Technological University, 1 Kosmonavtov Str., Ufa, 450062, Russia

SPIN code (RSCI): 4825-1327

AuthorID (RSCI): 659872

Web of Science ResearcherID: O-4483-2015

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interest.

*The article was submitted on 17.11.2023; approved after reviewing 14.05.2024; accepted for publication 14.05.2024.*



Ars Administrandi (Искусство управления). 2024. Т. 16, № 4. С. 589–607.

Ars Administrandi. 2024. Vol. 16, no. 4, pp. 589–607.

Научная статья

УДК 321.7:342

<https://doi.org/10.17072/2218-9173-2024-4-589-607>

## **ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ ИНИЦИАТИВЫ РОССИЙСКИХ РЕГИОНОВ НА ФЕДЕРАЛЬНОМ УРОВНЕ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ COVID-19**

**Константин Андреевич Сулимов<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Пермский федеральный исследовательский центр Уральского отделения РАН, Институт гуманитарных исследований Уральского отделения РАН, Пермь, Россия, [k.sulimov@psu.ru](mailto:k.sulimov@psu.ru), <https://orcid.org/0000-0003-4277-3135>

**Аннотация. Введение:** субъекты Российской Федерации обладают правом законодательной инициативы на федеральном уровне, которое является важным элементом институциональной системы их участия в управлении всей страной. Российские регионы довольно активно пользуются этим правом, но при этом есть существенные кросс-региональные вариации. Предмет настоящего исследования – влияние пандемии COVID-19, которая интерпретируется как внешний шок, на использование данного права субъектами Российской Федерации. **Цель:** оценить влияние пандемии COVID-19 на использование российскими регионами права законодательной инициативы на федеральном уровне в количественном и тематическом отношении. **Методы:** сбор, обработка данных и создание базы данных по использованию российскими регионами права законодательной инициативы на федеральном уровне, сравнительный анализ, описательная статистика, корреляционный анализ. **Результаты:** на основе информации Государственной Думы о поданных регионами законопроектах были протестированы два теоретических предположения о сокращении количества законопроектов и изменении их тематики в условиях пандемии. Оба предположения в целом подтвердились. Российские регионы сократили свою активность сильнее других крупных субъектов (групп субъектов) права законодательной инициативы (СПЗИ) – Правительства Российской Федерации, депутатов Государственной Думы и членов Совета Федерации, при этом, в отличие от других СПЗИ, у них резко выросла доля законопроектов



Контент доступен по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International License  
The content is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

социальной направленности. **Выводы:** несмотря на то, что в целом активность регионов в инициировании федеральных законов сократилась, эта деятельность остается важной для них, внешний шок не заставил совсем отказаться от нее. При этом результаты показывают, что субъекты Российской Федерации избрали разные стратегии адаптации к кризису: если часть из них резко сократила активность из-за изменения приоритетов и переадресации ресурсов, то другая, наоборот, увеличила активность, и прежде всего за счет законопроектов в сфере социальной политики (в широком смысле). Таким образом, регионы используют свое право законодательной инициативы на федеральном уровне, в том числе как инструмент практического решения проблем, с которыми они сталкиваются.

**Ключевые слова:** государственное управление, регионализм, законопроекты, регионы России, многоуровневая политика, пандемия COVID-19, внешний шок

**Благодарности:** исследование выполнено в рамках государственного задания Пермского федерального исследовательского центра Уральского отделения РАН, тема № 124021400020-6 «Многоуровневая политика в современном мире: институциональное и социокультурное измерения».

---

**Для цитирования:** Сулимов К. А. Законодательные инициативы российских регионов на федеральном уровне в условиях пандемии COVID-19 // *Ars Administrandi* (Искусство управления). 2024. Т. 16, № 4. С. 589–607. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2024-4-589-607>.

---

Original article

## LEGISLATIVE INITIATIVES OF RUSSIAN REGIONS AT THE FEDERAL LEVEL IN THE CONTEXT OF THE COVID-19 PANDEMIC

Konstantin A. Sulimov<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Perm Federal Research Center of the Ural Branch of the RAS, Institute for Humanitarian Studies of the Ural Branch of the RAS, Perm, Russia, [k.sulimov@psu.ru](mailto:k.sulimov@psu.ru), <https://orcid.org/0000-0003-4277-3135>

**Abstract. Introduction:** The constituent entities of the Russian Federation have the right of legislative initiative at the federal level, which is an important element of the institutional system providing for regional participation in the governance of the entire country. The Russian regions are quite active in using this right, but there are significant cross-regional variations. The subject of the study is the impact of the COVID-19 pandemic, interpreted as an external shock, on the use of this right by the Russian regions. **Objectives:** to assess the impact of the COVID-19 pandemic on the use of the right of legislative initiative by Russian regions at the federal level in quantitative and thematic aspects. **Methods:** data collection and processing, creating a database on the use of the right of legislative initiative by Russian regions at the federal level, comparative analysis, descriptive statistics, correlation analysis. **Results:** based on the State Duma data on bills submitted by regions, two theoretical assumptions about the reduction in the number of bills and the change in their subject matter in the context of the pandemic were tested. Both assumptions were confirmed. The Russian regions have reduced their activity to a larger extent compared with other large entities (groups of entities) with the right of legislative initiative (RLI) – the Government of the Russian Federation, deputies of the State Duma, members of the Federation Council. However, unlike other entities entitled to RLI, their share in initiating socially oriented bills has increased sharply. **Conclusions:** despite the fact that the overall activity of regions in initiating federal laws has decreased, this activity remains

important for them, as the external shock has not forced them to abandon it completely. At the same time, the results show that the regions have chosen different strategies for adapting to the crisis. While some of them have sharply reduced their activity due to changes in priorities and the redirection of resources, others, on the contrary, have increased their activity, primarily due to bills in the sphere of social policy (in a broad sense). Thus, the constituent entities of the Russian Federation use their right of legislative initiative at the federal level as a tool for practical solution of regional problems.

**Keywords:** public administration, regionalism, bills, regions of Russia, multi-level governance, COVID-19 pandemic, external shock

**Acknowledgments:** the research was supported by the government fund to the Perm Federal Research Center of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, research topic no. 124021400020-6 “Multi-level governance in the modern world: Institutional and socio-cultural dimensions”.

---

**For citation:** Sulimov, K. A. (2024), “Legislative initiatives of Russian regions at the federal level in the context of the COVID-19 pandemic”, *Ars Administrandi*, vol. 16, no. 4, pp. 589–607, <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2024-4-589-607>.

---

## ВВЕДЕНИЕ

Субъекты Российской Федерации имеют право законодательной инициативы на федеральном уровне, то есть они могут, как и другие субъекты законодательной инициативы, направлять в Государственную Думу законопроекты, тем самым запуская известную процедуру, в результате которой может быть принят федеральный закон. Это право является важным элементом институциональной системы участия регионов в управлении всей страной, и они довольно активно им пользуются. Долгое время российские регионы были второй по активности группой субъектов права законодательной инициативы после депутатов Госдумы.

Это право российских регионов, не будучи уникальным в сравнительном плане, все же является довольно редким. По подсчетам автора (в рамках другого исследования), в истории было двадцать три страны (как минимум), в конституциях которых субнациональные единицы (обычно их легислатуры), то есть регионы, муниципалитеты и т. д., наделялись подобным правом. В настоящий момент таких стран двадцать. Во многих федеративных и регионализированных странах это право и соответствующий механизм отсутствуют, а возможность участия в управлении страной реализована через другие механизмы. Самый типичный – верхняя палата национального парламента, но не только (Tremblay, 2023; Behnke and Mueller, 2017; Palermo, 2018).

Степень исследовательского интереса к этой теме, выражаемая в количестве публикаций, пока не очень высока, но увеличивается в последнее время, что можно видеть по датам публикаций. Ученых интересует, как региональные законодательные инициативы фактически работают в разных странах, какие факторы определяют активность регионов и соответствующие кросс-региональные вариации. Имеющиеся исследования посвящены кейсам Швей-

чарии (Mueller and Mazzoleni, 2016), Мексики (Ugues et al., 2017), Германии (Finke and Souris, 2019), России (Сулимов, 2020), Испании (Sanjaume-Calvet and Paneque, 2023), Чешской Республики (Hájek, 2024), сравнению ряда европейских стран (Сулимов, 2022). Также есть обзорные публикации (Noble, 2019; Parra Gómez, 2016).

Исследования в первую очередь показывают, как региональная специфика (экономическая, политическая, культурная, историческая, географическая и пр.) влияет на активность регионов в инициировании национального (федерального) законодательства. В данной статье ставится вопрос о том, как мощный внешний фактор в виде пандемии COVID-19 повлиял на использование российскими регионами своего права законодательной инициативы. Сам интерес к экзогенным шокам и их воздействию на публичное управление имеет давнюю историю, при этом сложились разные подходы к самому понятию «внешний шок» (Декальчук, 2014). Пандемию COVID-19 явным образом можно рассматривать как сильное, неожиданное и внешнее воздействие, приведшее к серьезному кризису. Изучению влияния пандемии и реакции на нее, в том числе со стороны публичного управления, посвящено уже немало работ (см., например: Arkturk and Lika, 2022; Boin et al., 2021; Laruelle et al., 2021; Гельман, 2022); есть и работы применительно к российским регионам в разных аспектах (Федорова и Губанов, 2024; Nikitin and Zamyatina, 2023; Соколов и Завадская, 2023).

Вопрос о том, насколько стрессоустойчивыми оказываются страны (и регионы) к внешним шокам в разных формах – адаптивной, проактивной, трансформативной (Гельман, 2022; Obrist et al., 2010), в отношении публичного управления оборачивается вопросом о том, какие стратегии выбирают органы публичной власти в кризисных условиях. Применительно к активности российских регионов в инициировании федерального законодательства можно предполагать наличие как стратегии «сжатия», избавления от «непрофильных» активностей, так и стратегии, имеющей проактивные черты, а именно использующей этот механизм для решения стоящих перед регионом задач и вызовов.

Дальше эти предположения обосновываются, эксплицируются эмпирические данные, на которых они проверялись, и приводятся результаты.

## **МЕТОДОЛОГИЯ (ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ) ИССЛЕДОВАНИЯ**

Субнациональные единицы, обладающие собственными органами власти и полномочиями, а значит определенной долей автономии, в современных условиях включены в систему, которая все чаще получает осмысление в рамках концепта «многоуровневое управление» (multilevel governance, MLG) (см., например: Hooghe et al., 2016; Hooghe and Marks, 2003; Schakel, 2016; Schakel et al., 2015) или даже «многоуровневая политика» (Alcantara et al., 2016). Автономия субнациональных единиц генеральным образом реализуется в двух направлениях. Одно из них собственно самоуправление (self-rule), а другое – совместное управление, участие в управлении страной в целом (shared rule). Право законодательной инициативы и обеспечивающий ее меха-

низ явным образом имеют отношение ко второму, к совместному управлению, потому что самым очевидным результатом направления законопроекта является принятие национального (федерального) закона, действие которого будет распространяться на всех, а не только на субъекта, его инициировавшего.

Однако интерес инициатора принятия закона может состоять в том, чтобы с его помощью решить собственную региональную проблему, которая не поддается решению в рамках полномочий, которыми он обладает. Отсюда может возникать запрос на национальное (федеральное) регулирование. Характер и тематика таких запросов определяются, с одной стороны, тем, как распределены полномочия между центром и регионами, а с другой – региональной спецификой, то есть степенью отклонения региона и его проблем от типичных для данной страны, на которые в основном и ориентировано национальное законодательство.

Таким образом, речь идет о том, что можно обозначить как проблемно ориентированный подход к подаче законопроектов на национальный (федеральный) уровень. Цель этого подхода – в получении инструментов или прямого решения конкретных проблем, с которыми сталкивается регион. Однако важно отметить, что вероятность решения конкретной проблемы региона с помощью названного механизма не очень высока. Более того, имеющиеся данные показывают, что в целом результативность его инструментального использования низкая. В России за весь период с 1994 года законами стали только порядка 8 % инициатив регионов. За последние десять лет (2014–2023) результативность повысилась до 13 %<sup>1</sup>, но все же и она не может быть расценена как значительная.

Причины активности регионов в условиях столь низкой инструментальной результативности могут быть интерпретированы в логике «символической политики» (“symbolic politics”) (Edelman, 1985; Sears et al., 1980) и «символического законодательства» (“symbolic legislation”) (Klink, 2016). Регионы инициируют законопроекты, даже понимая, что те не станут законами, потому что рассчитывают с помощью этой активности решить другие задачи. Продуцирование законодательных инициатив может быть символической стратегией, цель которой не решать конкретные проблемы, а управлять ими для обеспечения себе политических преимуществ. Эти преимущества могут иметь вполне конкретный характер в виде электоральной мобилизации и конкуренции с другими партиями вокруг региональных вопросов, как показано на примере активности регионалистов в кантонах Тичино и Женева (Mueller and Mazzoleni, 2016), или перекалывания на национальный (федеральный) центр ответственности за нерешение проблем. Законодательная активность может быть частью более широкой стратегии по позиционированию себя и региона в глазах внешних заинтересованных сторон, по поддержанию или изменению своего политического статуса, который всегда имеет символическое содержание (Mendelberg, 2022). Российские регионы инициируют законопроекты, которые явно вызваны какими-то иными причинами,

<sup>1</sup> Собственные расчеты автора, выполненные на основе данных Системы обеспечения законодательной деятельности (СОЗД).

нежели желанием решить конкретную региональную проблему: например, Санкт-Петербург подавал в 2010 году законопроект (№ 473815-5) о замене понятия «трудовая пенсия по старости» на понятие «трудовая пенсия по возрасту».

В контексте российских условий важно иметь в виду, что, хотя непосредственными акторами, направляющими федеральные законопроекты от лица субъектов Российской Федерации, выступают законодательные собрания, инициировать их внутри региона могут не только депутаты, но и другие акторы, обладающие правом законодательной инициативы на региональном уровне, и прежде всего исполнительная власть. Можно предполагать наличие у разных акторов разных стимулов. Для депутатов законотворческая активность является профильным и ключевым видом деятельности. Соответственно, они заинтересованы в поддержании ее активности на определенном уровне, при этом содержание и тематическая направленность законопроектов для них второстепенны. Напротив, для исполнительной власти законотворческая активность имеет второстепенное, инструментальное значение, так как не является основным показателем деятельности. При этом именно на исполнительную власть возлагается ответственность за решение конкретных проблем в жизни региона. Однако из этих теоретических соображений нельзя однозначно заключить, что один тип акторов – исполнительная власть – всегда следует проблемно ориентированному подходу в законотворческой деятельности, а другой – депутаты и законодательные собрания в целом – реализует подход символического законодательства. Скорее можно говорить о том, что в условиях конкретной ситуации каждого региона будет складываться то или иное сочетание этих подходов.

Применительно к ситуации внешнего шока в виде пандемии COVID-19 вышеуказанные теоретические основания позволяют сформировать некоторые теоретические ожидания относительно изменения активности российских регионов в подаче законопроектов в Государственную Думу.

Во-первых, можно ожидать общего снижения активности, которое должно проявиться в сокращении количества законопроектов. Для подготовки и принятия решений по инициативам необходимы ресурсы, как минимум кадровые и временные, и коллективное взаимодействие заинтересованных сторон. В условиях коронавирусных ограничений разного рода взаимодействие оказывалось затруднено, требовалось освоение новых форматов, что увеличивало издержки и должно было сказаться на продуктивности. Кроме того, происходило изменение приоритетов активности с концентрацией усилий на особо важных направлениях деятельности и отказом (или сокращением) от второстепенных, не дающих желаемого эффекта в данных условиях.

Во-вторых, можно ожидать изменения тематической направленности законопроектов в тех ситуациях, когда их инициирование рассматривалось региональными акторами как инструмент проактивной политики и решения стоящих перед регионом проблем и задач. Ключевой зоной ответственности региональных властей является социальная сфера. Если посмотреть на расходы консолидированных бюджетов субъектов Российской Федерации прямо перед пандемией (2019 год), то именно социальная сфера в широком смысле (то есть включающая социальную политику в узком (бюджетном) смысле, а также образование, здравоохранение, культуру и ЖКХ) занимала порядка 70 % в среднем в расходах регионов (Гурвич и Краснопева, 2024, с. 7). Соот-

ветственно, столкнувшись с кризисом, регионы в целом могли увеличить долю законопроектов, касающихся именно социальной сферы.

В-третьих, можно предполагать наличие кросс-региональных вариаций в динамике активности по инициированию законопроектов в зависимости от степени, в которой субъекты Российской Федерации оказались затронуты коронавирусной инфекцией. В этом отношении есть два взаимосвязанных ожидания. Первое заключается в том, что регионы, более других пострадавшие от последствий пандемии, должны были сократить свою активность из-за введенных ограничений и изменения приоритетов, о чем уже говорилось выше. Второе заключается в том, что регионы, более других затронутые пандемией, могли увеличить свою активность, и особенно по законопроектам в сфере социальной политики. Логика такого поведения была описана выше.

Для проверки этих предположений были собраны данные по законодательным инициативам регионов на федеральном уровне. Данные были выгружены из Системы обеспечения законодательной деятельности (СОЗД) Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации<sup>2</sup>. Информация охватывала три периода: период до наступления пандемии, период острой фазы пандемии и период окончания пандемии (далее в статье эти периоды обозначены как «До-Ковид», «Ковид» и «Пост-Ковид»).

Хронологические рамки ключевого периода «Ковид» определены как 1 апреля 2020 года – 31 марта 2022-го. Даты, конечно, условные. Вхождение в режим ограничений из-за разворачивающейся пандемии было постепенным и продолжалось в течение нескольких месяцев с начала 2020 года. Моментом перехода в новое состояние можно считать рубеж марта-апреля 2020 года, когда стали вводиться серьезные ограничения разного рода и в конце концов был объявлен локдаун: с 4 по 30 апреля 2020 года в России установили режим нерабочих дней<sup>3</sup>. Выход из режима антиковидных ограничений тоже был постепенным – с весны до начала лета 2022 года. Точку поставил Роспотребнадзор 1 июля 2022 года, когда сообщил о прекращении действия всех антиковидных ограничений, включая масочный режим<sup>4</sup>. Строгий двухгодичный период был выбран для упрощения восприятия. Соответственно, период «До-Ковид» был также определен как двухлетний, с 1 апреля 2018 года до 31 марта 2020-го. И последний период – «Пост-Ковид» – это время с 1 апреля 2022 года по январь 2024-го<sup>5</sup>. В таблице 1 приведена статистика по общему количеству поданных регионами законопроектов за все три периода.

<sup>2</sup> Система обеспечения законодательной деятельности [Электронный ресурс]. URL: <https://sozd.duma.gov.ru/> (дата обращения: 18.01.2024).

<sup>3</sup> О мерах по обеспечению санитарно-эпидемиологического благополучия населения на территории Российской Федерации в связи с распространением новой коронавирусной инфекции (COVID-19) [Электронный ресурс]: Указ Президента Рос. Федерации от 02.04.2020 № 239. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_349217/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_349217/) (дата обращения: 18.01.2024).

<sup>4</sup> В России сняли все коронавирусные ограничения [Электронный ресурс] // РБК. 2022. 1 июля. URL: <https://www.rbc.ru/society/01/07/2022/62be55e89a79474a81ec8bd4> (дата обращения: 20.07.2024).

<sup>5</sup> Данные из СОЗД выгружались в январе 2024 года, поэтому последний период меньше двух лет, но на дальнейший анализ это не должно оказать существенного влияния, потому что в расчетах использовались относительные данные и в целом роль третьего периода в результатах и выводах невысока.

**Общее количество законопроектов по периодам и группам субъектов права  
законодательной инициативы (СПЗИ) / The total number of bills by periods and groups  
with a right of initiative**

Периоды	Все СПЗИ	Федеральное Собрание РФ	Регионы	Правительство РФ
«До-Ковид» (01.04.2018 – 31.03.2020)	2 305	1 179	397	661
«Ковид» (01.04.2020 – 31.03.2022)	2 037	1 022	273	679
«Пост-Ковид» (01.04.2022 – январь 2024)	2 154	1 231	265	615
За все три периода	6 496	3 432	935	1 955

*Примечание: Федеральное Собрание РФ – депутаты Государственной Думы и члены Совета Федерации.*

*Источник: составлено автором на основе данных СОЗД.*

Для оценки тематического перераспределения законопроектов между периодами в динамике была использована кодировка, применяемая в СОЗД. Большая часть зарегистрированных в ней законопроектов отнесена к одному из шести тематических блоков: государственное строительство и конституционные права граждан; бюджетное, налоговое, финансовое законодательство; оборона и безопасность; социальная политика; экономическая политика; ратификация международных договоров Российской Федерации (последний блок далее не учитывался, потому что регионы по этому тематическому направлению не активны).

Для оценки влияния распространения пандемии на регионы были использованы данные официальной статистики по количеству зарегистрированных смертей в разрезе регионов, представленные на сайтах разных агрегаторов<sup>6</sup>. Данные были собраны по нескольким временным точкам, чтобы учесть динамику развития ситуации: на сентябрь 2020 года и сентябрь 2021-го, то есть посередине каждого из годов двухлетнего ковидного периода; на сентябрь 2022 года, то есть на момент перехода в постковидный период; и на январь 2021 года, то есть на момент формирования уже устойчивых данных по распространению коронавирусной инфекции. Данные были взвешены на среднегодовую численность населения регионов в 2021 году<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Данные были перекрестно проверены на двух агрегаторах, они идентичны: *Онлайн статистика коронавируса* [Электронный ресурс] // GOGOV: о главном в России без политики. URL: <https://gogov.ru/articles/covid-19> (дата обращения: 20.07.2024); *Статистика коронавируса по регионам России* [Электронный ресурс] // Внешняя Торговля России. URL: <https://russian-trade.com/coronavirus-russia/> (дата обращения: 20.07.2024).

<sup>7</sup> *Численность постоянного населения Российской Федерации по муниципальным образованиям на 1 января 2022 года* (Статистический бюллетень) [Электронный ресурс] // Офиц. сайт

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В таблице 2 приведены данные по долевному распределению активности трех самых значимых субъектов (групп субъектов) законодательной инициативы на федеральном уровне в России: правительства, регионов в совокупности, депутатов Государственной Думы и членов Совета Федерации в совокупности. Данные показывают, что активность в ковидный период сократили как депутаты и сенаторы, так и регионы. Только активность правительства осталась примерно на том же уровне. При этом субъекты Российской Федерации сократили свою активность намного значительнее, нежели народные избранники и члены верхней палаты парламента. Также можно отметить, что депутаты и сенаторы в постковидный период восстановили уровень своей доковидной активности и даже несколько превзошли его (особенно если учесть, что постковидный период в нашей выборке несколько короче по времени двух других), а вот регионы остались на том же уровне, на который опустились в ковидный период. Из этого нельзя сделать однозначный вывод о продолжении воздействия ковидных эффектов, потому что в целом за последние пятнадцать лет динамика региональной активности была отрицательной. Но резкость падения количества законопроектов от субъектов Российской Федерации в ковидный период – в абсолютных цифрах почти в полтора раза (см. табл. 1) – разумно связать именно с пандемией.

Таблица 2 / Table 2

**Долевое распределение количества законопроектов по периодам и группам субъектов права законодательной инициативы (СПЗИ), % / The share distribution of the number of bills by periods and groups with a right of initiative, %**

Периоды	Все СПЗИ	Федеральное Собрание РФ	Регионы	Правительство РФ
«До-Ковид» (01.04.2018 – 31.03.2020)	35,48	34,35	42,46	33,81
«Ковид» (01.04.2020 – 31.03.2022)	31,36	29,78	<b>29,20</b>	34,73
«Пост-Ковид» (01.04.2022 – январь 2024)	33,16	35,87	28,34	31,46
За все три периода	100	100	100	100

*Примечание: Федеральное Собрание РФ – депутаты Государственной Думы и члены Совета Федерации.*

*Источник: таблицы 2, 3, 6 и 7 рассчитаны автором на основе данных СОЗД.*

Второе предположение состояло в том, что регионы, столкнувшись с вызовами пандемии, в целом отреагируют на это увеличением доли законопроектов в области социальной политики. В таблице 3 представлены данные, позволяющие оценить сдвиги в тематиках законопроектов между доковидным

и ковидными периодами по субъектам (группам субъектов) права законодательной инициативы и по пяти тематическим направлениям. Можно видеть, что изменения есть по всем тематикам и разным субъектам, но большинство из них незначимы. Самый серьезный сдвиг – это как раз увеличение более чем в 1,3 раза доли законопроектов регионов по тематическому направлению «социальная политика» (куда относятся большинство законопроектов, поступивших в Госдуму и затрагивающих социальную политику в узком (бюджетном) смысле, образование, здравоохранение, культуру, ЖКХ). Таким образом, второе теоретическое предположение получает эмпирическое подтверждение.

Таблица 3 / Table 3

**Изменения в тематике законопроектов, внесенных регионами в Государственную Думу по периодам, % / Changes in the subject of the bills submitted by the regions to the State Duma by periods, %**

Субъекты права законодательной инициативы	Период	Бюджетное, налоговое, финансовое законодательство	Государственное строительство и конституционные права граждан	Оборона и безопасность	Социальная политика	Экономическая политика
Регионы РФ	1	9,32	41,56	5,54	<b>14,86</b>	28,46
	2	9,16	41,39	4,40	<b>19,78</b>	25,27
Федеральное Собрание РФ	1	15,86	32,57	9,75	22,31	19,17
	2	16,44	31,31	7,34	22,21	20,25
Правительство РФ	1	23,75	24,05	7,87	11,20	23,75
	2	23,12	23,42	9,87	12,37	26,36

*Примечания: периоды: 1 – «До-Ковид» (01.04.2018 – 31.03.2020), 2 – «Ковид» (01.04.2020 – 31.03.2022); Федеральное Собрание РФ – депутаты Государственной Думы и члены Совета Федерации.*

Оценка связи пандемии с изменением активности в кросс-региональном измерении была проведена с помощью корреляционного анализа данных по относительному (на размер населения) количеству зарегистрированных смертей и доли законопроектов по направлению «социальная политика» в общем количестве законопроектов региона. Необходимо отметить, что официальная статистика по коронавирусу имеет свои ограничения для данного анализа. Для последнего важно то, как воспринимали угрозы пандемии те региональные акторы, которые имели отношение к подготовке и принятию решений о законопроектах. Можно уверенно полагать, что данные официальной статистики не были единственным источником информации, определявшим их восприятие ситуации. Однако в целом результаты анализа, приведенные в таблице 4, представляются соответствующими теоретическим ожиданиям.

Для более точной оценки динамики дополнительно к трем уже обозначенным периодам были добавлены еще два. Первый – это второй год пан-

демии, то есть с 1 апреля 2021 года по 31 марта 2022-го, условно – «Меж-Ковид-1». Второй дополнительный период – это период с 1 апреля 2021 года по 31 марта 2023-го, то есть двухлетний отрезок, который захватывает по году от ковидного и постковидного периодов, условно – «Меж-Ковид-2». Смысл введения двух дополнительных периодов состоял в учете того обстоятельства, что подготовка законопроекта и принятие решения по нему законодательным собранием региона требуют времени. Думается, что необходимый срок может составлять от недель до месяцев и даже больше. Соответственно, первый удар пандемии должен был прийтись на законопроекты, которые задумывались и готовились еще в доковидный период. А влияние пандемии на новые законопроекты, разрабатываемые во время ковида, можно отследить только на более поздних этапах.

Данные в таблице 4 показывают, как предположительно различаются эффекты пандемии в каждый из периодов. В ковидный период, то есть с апреля 2020 года по март 2022-го, невозможно с уверенностью говорить о наличии связи между удельной смертностью и активностью по законопроектам: коэффициенты по всем отрезкам отрицательные, но незначимые. Однако коэффициенты растут и приобретают значимость во второй год пандемии – с апреля 2021 года по март 2022-го (за исключением статистики на сентябрь 2022 года, что логично). Эта ситуация сохраняется и в дальнейшем. Активность регионов по законопроектам в период с апреля 2021 года по март 2023-го отрицательно коррелирует со статистикой по зарегистрированным смертям. Причем значимая корреляция со статистикой смертности на сентябрь 2020 года и январь 2021-го, как представляется, может быть объяснена временным лагом между замыслом законопроекта и его направлением в Госдуму. Но в постковидный период эта связь ослабевает.

Таблица 4 / Table 4

**Матрица ранговых корреляций Спирмена для количества законопроектов от регионов (взвешено) и значений статистики пандемии (взвешено) по периодам / Spearman rank correlation matrix for the number of regional bills (weighted) and pandemic statistics values (weighted) by period**

Периоды статистики пандемии по зарегистрированным смертям	«Ковид» (01.04.2020 – 31.03.2022)	«Меж-Ковид-1» (01.04.2021 – 31.03.2022)	«Меж-Ковид-2» (01.04.2021– 31.03.2023)	«Пост-Ковид» (01.04.2022 – 18.01.2024)
Сентябрь 2020 г.	-0,134	-0,214*	-0,240*	-0,210
Январь 2021 г.	-0,161	-0,265*	-0,242*	-0,175
Сентябрь 2021 г.	-0,148	-0,240*	-0,255*	-0,107
Сентябрь 2022 г.	-0,147	-0,208	-0,219*	-0,072

Примечание: \* – корреляция значима на уровне 0,05 (двухсторонняя); \*\* – корреляция значима на уровне 0,01 (двухсторонняя).

Источник: таблицы 4 и 5 рассчитаны автором на основе данных СОЗД и статистики по распространению коронавируса.

Таблица 5 / Table 5

Матрица ранговых корреляций Спирмена для доли законопроектов по социальной политике и значений статистики пандемии (взвешено) по периодам / Spearman rank correlation matrix for the share of social policy bills and pandemic statistics values (weighted) by period

Периоды статистики пандемии по зарегистрированным смертям	«Ковид» (ЗП-СП) (01.04.2020 – 31.03.2022)	«Меж-Ковид-2» (ЗП-СП) (01.04.2021 – 31.03.2023)	«Пост-Ковид» (ЗП-СП) (01.04.2022 – 18.01.2024)
Сентябрь 2020 г.	-0,167	-0,054	-0,107
Январь 2021 г.	-0,216	0,079	-0,053
Сентябрь 2021 г.	-0,077	<b>0,220</b>	<b>0,143</b>
Сентябрь 2022 г.	-0,039	<b>0,226</b>	<b>0,254*</b>

Примечание: \* – корреляция значима на уровне 0,05 (двухсторонняя); \*\* – корреляция значима на уровне 0,01 (двухсторонняя); «ЗП-СП» – законопроекты тематического блока «социальная политика».

Таблица 6 / Table 6

Группы регионов по динамике активности по общему количеству поданных законопроектов / Groups of regions according to the dynamics of activity by the total number of submitted bills

Группы регионов	Количество регионов	«До-Ковид» (01.04.2018 – 31.03.2020)	«Ковид» (01.04.2020 – 31.03.2022)	Изменение от периода «До-Ковид» к периоду «Ковид»	«Пост-Ковид» (01.04.2022 – 18.01.2024)
Увеличили активность	29	57	125	Увеличение в 2,2 раза	74
Снизили активность	49	315	125	Сокращение в 2,5 раза	158

Таблица 7 / Table 7

Группы регионов по динамике активности по общему количеству поданных законопроектов в отношении законопроектов по социальной политике / Groups of regions according to the dynamics of activity by the total number of submitted bills in relation to bills on social policy

Группы регионов	Количество регионов	«До-Ковид» (01.04.2018 – 31.03.2020)	«Ковид» (01.04.2020 – 31.03.2022)	Изменение от периода «До-Ковид» к периоду «Ковид»	«Пост-Ковид» (01.04.2022 – 18.01.2024)
Увеличили активность	29	9	34	Увеличение в 3,8 раза	7
Снизили активность	49	47	17	Сокращение в 2,5 раза	20

Оценка связи пандемии на основе официальной статистики по зарегистрированным смертям с изменением тематической ориентации законопроектов регионов, а именно с увеличением доли законопроектов по социальной политике (табл. 5), не дает такой же четкой картины. Значения коэффициентов ниже, и значимый только один. Однако если использовать не ранговую корреляцию Спирмена, а корреляцию Пирсона, что до некоторой степени оправдано (данные по статистике смертности за 2021 и 2022 годы имеют нормальное распределение), то результаты при сохранении той же логики получают большую определенность. Коэффициенты корреляций значений смертности на сентябрь 2021 года и сентябрь 2022-го со значениями долей социальных законопроектов в период с апреля 2021 года вырастают до 0,3 и выше и становятся значимыми. При этом связь сохраняется и в постковидный период.

Таким образом, можно сделать вывод, что негативное влияние пандемии на регионы (в значениях удельной смертности) по всей совокупности регионов связано с сокращением активности в целом по законопроектам и одновременным увеличением доли законопроектов по социальной тематике. Однако данная связь не очень сильная.

Более наглядной эту логику можно сделать, если выделить две группы регионов, одна из которых увеличила активность в ковидный период, а другая – снизила, и сопоставить изменение их активности по законопроектам в целом с изменением активности по законопроектам социальной направленности (табл. 6 и 7).

Таблица 6 демонстрирует, что большинство регионов снизили свою активность в ковидный период – 49 против 29 регионов, которые ее увеличили<sup>8</sup>. При этом соотношение изменения в этих группах по модулю сопоставимо: в одной группе увеличение в 2,2 раза, в другой уменьшение в 2,5 раза.

Однако изменение активности этих групп по законопроектам социальной направленности выглядит совсем по-другому (табл. 7). Регионы, которые подали больше законопроектов в ковидный период, чем в доковидный, сделали это в немалой степени за счет законопроектов по социальной тематике – их количество в этой группе выросло в 3,8 раза. А субъекты Российской Федерации, которые сократили общую активность, пропорционально же сократили активность по законопроектам по социальной политике – тоже в 2,5 раза.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В данном исследовании было проанализировано влияние пандемии COVID-19 на активность российских регионов по использованию права законодательной инициативы на федеральном уровне. На основе сведений о поданных субъектами Российской Федерации законопроектах были протестированы теоретические предположения о том, что пандемия должна была привести к сокращению общего количества законопроектов, изменению их тематики, а наиболее заметно эти изменения должны были проявиться в отношении регионов, сильнее других затронутых пандемией.

---

<sup>8</sup> И есть пять регионов, которые удержали в ковидный период прежний уровень активности, и два региона, которые не подавали законопроекты ни в тот, ни в другой период.

Предположения в целом подтвердились. Российские регионы сократили свою активность сильнее других крупных субъектов (групп субъектов) права законодательной инициативы – Правительства Российской Федерации, депутатов Государственной Думы и членов Совета Федерации. При этом, в отличие от других СПЗИ, у регионов в совокупности резко выросла доля законопроектов социальной направленности. Связь пандемии с кросс-региональными вариациями в целом соответствует этой же логике, но с ограничениями, возможно связанными с характером данных, которые были использованы для оценки связи, – данных официальной статистики по зарегистрированной смертности.

В целом можно говорить, что российские регионы избрали разные стратегии адаптации к кризису. Если часть из них резко сократила активность из-за изменения приоритетов и переадресации ресурсов, то другая, напротив, увеличила активность, и прежде всего за счет законопроектов в сфере социальной политики (в широком смысле). Это, в свою очередь, углубляет наше понимание характера использования субъектами Российской Федерации своего права законодательной инициативы на федеральном уровне: оно используется в том числе как инструмент практического решения стоящих перед регионом проблем и задач.

### Список источников

*Гельман В. Я.* Недостойное правление» в условиях внешнего шока: случай COVID-19 // Политическая наука. 2022. № 2. С. 34–52. <http://doi.org/10.31249/poln/2022.02.02>.

*Гурвич Е. Т., Краснопеева Н. А.* Формирование структуры расходов региональных бюджетов // Вопросы экономики. 2024. № 1. С. 5–32. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2024-1-5-32>.

*Декальчук А. А.* Эволюция понятия «внешний шок» в различных традициях изучения политического курса // Политическая экспертиза: ПОЛИТЭК. 2014. Т. 10, № 1. С. 208–226.

*Соколов Б. О., Завадская М. А.* Индивидуальный опыт первой волны пандемии COVID-19 и политическая поддержка в России (по материалам опроса «Ценности в кризисе») // Полис. Политические исследования. 2023. № 4. С. 152–167. <https://doi.org/10.17976/jpps/2023.04.11>.

*Сулимов К. А.* Оспаривание vs коррекция: динамика активности российских регионов в использовании обращений в Конституционный суд и законодательной инициативы на федеральном уровне // Ars Administrandi (Искусство управления). 2020. Т. 12, № 4. С. 556–576. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2020-4-556-576>.

*Сулимов К. А.* Регионализм как драйвер активности европейских регионов в отношениях с центром // Полис. Политические исследования. 2022. № 6. С. 38–54. <https://doi.org/10.17976/jpps/2022.06.04>.

*Федорова Е. А., Губанов А. А.* Эффективность проектов государственно-частного партнерства в период пандемии COVID-19 // Финансы: теория и практика. 2024. Т. 28, № 3. С. 6–18. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2024-28-3-6-18>.

*Alcantara C., Broschek J., Nelles J.* Rethinking multilevel governance as an instance of multilevel politics: A conceptual strategy // *Territory, Politics, Governance*. 2016. Vol. 4, № 1. P. 33–51. <https://doi.org/10.1080/21622671.2015.1047897>.

*Arkturk S., Lika I.* Varieties of resilience and side effects of disobedience: Cross-national patterns of survival during the coronavirus pandemic // *Problems of Post-Communism*. 2022. Vol. 69, № 1. P. 1–13. <https://doi.org/10.1080/10758216.2021.1894405>.

*Behnke N., Mueller S.* The purpose of intergovernmental councils: A framework for analysis and comparison // *Regional and Federal Studies*. 2017. Vol. 27, № 5. P. 507–527. <https://doi.org/10.1080/13597566.2017.1367668>.

*Boin A., McConnell A., Hart P.* Governing the pandemic: The politics of navigating a mega-crisis. Cham: Palgrave Macmillan, 2021. 130 p.

*Edelman M.* The symbolic uses of politics. Champaign: University of Illinois Press, 1985. 232 p.

*Finke P., Souris A.* The politics of legislative initiatives in the German Bundesrat // *Revista Cuadernos Manuel Giménez Abad*. 2019. № 18. P. 7–19.

*Hájek L.* Regional legislative initiatives in the Czech Republic // *The Journal of Legislative Studies*. 2024. P. 1–21. <https://doi.org/10.1080/13572334.2024.2378551>.

*Hooghe L., Marks G., Schakel A. H. et al.* Measuring regional authority: A post-functional theory of governance. Vol. I. Oxford: Oxford University Press, 2016. 708 p. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198728870.001.0001>.

*Hooghe L., Marks G.* Unraveling the central state. But how? Types of multi-level governance // *American Political Science Review*. 2003. Vol. 97, № 2. P. 233–243. <https://doi.org/10.1017/S0003055403000649>.

*Klink van B.* Symbolic legislation: An essentially political concept // *Symbolic legislation theory and developments in biolaw* / Ed. by B. van Klink, B. van Beers, L. Poort. Cham: Springer, 2016. P. 19–35. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-33365-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-33365-6_2).

*Laruelle M., Alexseev M., Buckley S. et al.* Pandemic politics in Eurasia: Roadmap for a new research subfield // *Problems of Post-Communism*. 2021. Vol. 68, № 1. P. 1–16. <https://doi.org/10.1080/10758216.2020.1812404>.

*Mendelberg T.* Status, symbols, and politics: A theory of symbolic status politics // *RSF: The Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences*. 2022. Vol. 8, № 6. P. 50–68.

*Mueller S., Mazzoleni O.* Regionalist protest through shared rule? Peripherality and the use of cantonal initiatives in Switzerland // *Regional and Federal Studies*. 2016. Vol. 26, № 1. P. 45–71. <https://doi.org/10.1080/13597566.2015.1135134>.

*Nikitin B. V., Zamyatina N. Y.* Waves of the COVID-19 pandemic in Russia: Regional projection // *Regional Research of Russia*. 2023. Vol. 13. P. 271–286. <https://doi.org/10.1134/S2079970523700703>.

*Noble B.* Regional legislatures and national lawmaking // *The Journal of Legislative Studies*. 2019. Vol. 25, № 1. P. 143–147. <https://doi.org/10.1080/13572334.2019.1570597>.

*Obrist B., Pfeifer C., Henley R.* Multi-layered social resilience: A new approach in mitigation research // *Progress in Development Studies*. 2010. Vol. 10, № 4. P. 283–293. <https://doi.org/10.1177%2F146499340901000402>.

*Palermo F.* Beyond second chambers: Alternative representation of territorial interests and their reasons // *Perspectives on Federalism*. 2018. Vol. 10, № 2. P. 49–70.

*Parra Gómez D.* La facultad autonómica de iniciar leyes estatales, una perspectiva comparada, *Revista D'estudis // Autonomics I Federals*. 2016. № 24. P. 155–192.

*Sanjaume-Calvet M., Paneque A.* Shared or self-rule? Regional legislative initiatives in multi-level Spain, 1979–2021 // *South European Society and Politics*. 2023. Vol. 28, № 1. P. 75–100. <https://doi.org/10.1080/13608746.2023.2228099>.

*Schakel A. H.* Applying multilevel governance // *Handbook of research methods and applications in political science / Ed. by H. Keman, J. Woldendorp*. Cheltenham: Edgar Elgar, 2016. P. 97–110. <https://doi.org/10.4337/9781784710828.00015>.

*Schakel A. H., Hooghe L., Marks G. W.* Multilevel governance and the state // *Oxford handbook of transformation of the state / Ed. by S. Leibfried, E. Huber, J. Stephens*. Oxford: OUP, 2015. P. 269–285. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199691586.013.14>.

*Sears D. O., Lau R. R., Tyler T. R. et al* Self-interest vs. symbolic politics in policy attitudes and presidential voting // *American Political Science Review*. 1980. Vol. 74, № 3. P. 670–684. <https://doi.org/10.2307/1958149>.

*The forum of federations handbook of fiscal federalism / Ed. by J.-F. Tremblay*. Cham: Springer Nature, 2023. 483 p. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-97258-5>.

*Ugues A., Vidal X. M., Bowler S.* Los congresos estatales y la política federal en México: State legislatures and federal policymaking in Mexico // *The Journal of Legislative Studies*. 2017. Vol. 23, № 4. P. 594–613. <https://doi.org/10.1080/13572334.2017.1394740>.

### Информация об авторе

**К. А. Сулимов** – кандидат политических наук, доцент, старший научный сотрудник ФГБУН Пермского федерального исследовательского центра Уральского отделения Российской академии наук, Института гуманитарных исследований Уральского отделения Российской академии наук, 614990, Россия, г. Пермь, ул. Ленина, 13а

SPIN-код (РИНЦ): 8939-8832

Author ID (РИНЦ): 165171

Web of Science Researcher ID: N-9455-2018

Scopus Author ID: 57195718203

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

*Статья поступила в редакцию 05.08.2024; одобрена после рецензирования 24.10.2024; принята к публикации 24.10.2024.*

### References

Gel'man, V. Ya. (2022), “Bad governance under exogenous shock: The case of COVID-19 pandemic”, *Political Science*, no. 2, pp. 34–52, <http://doi.org/10.31249/poln/2022.02.02>.

Gurvich, E. T. and Krasnopeeva, N. A. (2024), “Determinants of public spending composition in the Russian regions”, *Voprosy Ekonomiki*, no. 1, pp. 5–32, <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2024-1-5-32>.

Dekalchuk, A. (2014), “The evolution of the “external shock” concept in different traditions of policy studies”, *Political expertise: POLITEX*, vol. 10, no. 1, pp. 208–234.

Sokolov, B. O. and Zavadskaya, M. A. (2023), “Individual experience of the first wave of the COVID-19 pandemic and political support in Russia: Evidence from the Values in Crisis survey”, *Polis. Political Studies*, no. 4, pp. 152–167, <https://doi.org/10.17976/jpps/2023.04.11>.

Sulimov, K. A. (2020), “Lawsuit vs amendment: Russian regions activity dynamics in using Constitutional Court appeals and legislative initiatives at federal level”, *Ars Administrandi*, vol. 12, no. 4, pp. 556–576, <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2020-4-556-576>.

Sulimov, K. A. (2022), “Regionalism as a driver of European regions’ activity in their relations with national authorities”, *Polis. Political Studies*, no. 6, pp. 38–54, <https://doi.org/10.17976/jpps/2022.06.04>.

Fedorova, E. A. and Gubanov, A. A. (2024), “The effectiveness of public-private partnership projects during the COVID-19 pandemic”, *Finance: Theory and Practice*, vol. 28, no. 3, pp. 6–18, <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2024-28-3-6-18>.

Alcantara, C., Broschek, J. and Nelles, J. (2016), “Rethinking multilevel governance as an instance of multilevel politics: A conceptual strategy”, *Territory, Politics, Governance*, vol. 4, no. 1, pp. 33–51, <https://doi.org/10.1080/21622671.2015.1047897>.

Arkturk, S. and Lika, I. (2022), “Varieties of resilience and side effects of disobedience: Cross-national patterns of survival during the coronavirus pandemic”, *Problems of Post-Communism*, vol. 69, no. 1, pp. 1–13, <https://doi.org/10.1080/10758216.2021.1894405>.

Behnke, N. and Mueller, S. (2017), “The purpose of intergovernmental councils: A framework for analysis and comparison”, *Regional and Federal Studies*, vol. 27, no. 5, pp. 507–527, <https://doi.org/10.1080/13597566.2017.1367668>.

Boin, A., McConnell, A. and Hart, P. (2021), *Governing the pandemic: The politics of navigating a mega-crisis*, Palgrave Macmillan, Cham, Switzerland.

Edelman, M. (1985), *The symbolic uses of politics*, University of Illinois Press, Champaign, IL, US.

Finke, P. and Souris, A. (2019), “The politics of legislative initiatives in the German Bundesrat”, *Revista Cuadernos Manuel Giménez Abad*, no. 18, pp. 7–19.

Hájek, L. (2024), “Regional legislative initiatives in the Czech Republic”, *The Journal of Legislative Studies*, pp. 1–21, <https://doi.org/10.1080/13572334.2024.2378551>.

Hooghe, L., Marks, G., Schakel, A. H. et al. (2016), *Measuring regional authority: A postfunctionalist theory of governance*, vol. I, Oxford University Press, Oxford, UK, <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198728870.001.0001>.

Hooghe, L. and Marks, G. (2003), “Unraveling the central state. But how? Types of multi-level governance”, *American Political Science Review*, vol. 97, no. 2, pp. 233–243, <https://doi.org/10.1017/S0003055403000649>.

Klink, van B. (2016), “Symbolic legislation: An essentially political concept”, in Klink van B., Beers, van B. and Poort, L. (eds.), *Symbolic legislation theory*

*and developments in biolaw*, Springer, Cham, Switzerland, pp. 19–35, [https://doi.org/10.1007/978-3-319-33365-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-33365-6_2).

Laruelle, M., Alexseev, M., Buckley, S. et al. (2021), “Pandemic politics in Eurasia: Roadmap for a new research subfield”, *Problems of Post-Communism*, vol. 68, no. 1, pp. 1–16, <https://doi.org/10.1080/10758216.2020.1812404>.

Mendelberg, T. (2022), “Status, symbols, and politics: A theory of symbolic status politics”, *RSF: The Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences*, vol. 8, no. 6, pp. 50–68.

Mueller, S. and Mazzoleni, O. (2016), “Regionalist protest through shared rule? Peripherality and the use of cantonal initiatives in Switzerland”, *Regional and Federal Studies*, vol. 26, no. 1, pp. 45–71, <https://doi.org/10.1080/13597566.2015.1135134>.

Nikitin, B. V. and Zamyatina, N. Y. (2023), “Waves of the COVID-19 pandemic in Russia: Regional projection”, *Regional Research of Russia*, vol. 13, pp. 271–286, <https://doi.org/10.1134/S2079970523700703>.

Noble, B. (2019), “Regional legislatures and national lawmaking”, *The Journal of Legislative Studies*, vol. 25, no. 1, pp. 143–147, <https://doi.org/10.1080/13572334.2019.1570597>.

Obrist, B., Pfeifer, C. and Henley, R. (2010), “Multi-layered social resilience: A new approach in mitigation research”, *Progress in Development Studies*, vol. 10, no. 4, pp. 283–293, <https://doi.org/10.1177%2F146499340901000402>.

Palermo, F. (2018), “Beyond second chambers: Alternative representation of territorial interests and their reasons”, *Perspectives on Federalism*, vol. 10, no. 2, pp. 49–70.

Parra Gómez, D. (2016), “La facultad autonómica de iniciar leyes estatales, una perspectiva comparada”, *Revista D'estudis*, *Autonmics I Federals*, no. 24, pp. 155–192.

Sanjaume-Calvet, M. and Paneque, A. (2023), “Shared or self-rule? Regional legislative initiatives in multi-level Spain, 1979–2021”, *South European Society and Politics*, vol. 28, no. 1, pp. 75–100, <https://doi.org/10.1080/13608746.2023.2228099>.

Schakel, A. H. (2016), “Applying multilevel governance”, in Keman, H. and Wol-dendorp, J. (eds.), *Handbook of research methods and applications in political science*, Edgar Elgar, Cheltenham, UK, pp. 97–110, <https://doi.org/10.4337/9781784710828.00015>.

Schakel, A. H., Hooghe, L. and Marks, G. W. (2015), “Multilevel governance and the state”, in Leibfried, S., Huber, E. and Stephens, J. (eds.), *Oxford handbook of transformation of the state*, OUP, Oxford, UK, pp. 269–285, <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199691586.013.14>.

Sears, D. O., Lau, R. R., Tyler, T. R. et al. (1980), “Self-interest vs. symbolic politics in policy attitudes and presidential voting”, *American Political Science Review*, vol. 74, no. 3, pp. 670–684, <https://doi.org/10.2307/1958149>.

Tremblay, J.-F. (ed.) (2023), *The forum of federations handbook of fiscal federalism*, Springer Nature, Cham, Switzerland, <https://doi.org/10.1007/978-3-030-97258-5>.

Ugues, A., Vidal, X. M. and Bowler, S. (2017), “Los congresos estatales y la política federal en México: State legislatures and federal policymaking in Mexico”, *The Journal of Legislative Studies*, vol. 23, no. 4, pp. 594–613, <https://doi.org/10.1080/13572334.2017.1394740>.

### **Information about the author**

**K. A. Sulimov** – Candidate of Political Sciences, Associate Professor, Senior Research Fellow of the Perm Federal Research Center of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Institute for Humanitarian Studies of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, 13a Lenin Str., Perm, 614990, Russia

SPIN code (RSCI): 8939-8832

Author ID (RSCI): 165171

Web of Science Researcher ID: N-9455-2018

Scopus Author ID: 57195718203

The author declares no conflicts of interest.

*The article was submitted on 05.08.2024; approved after reviewing 24.10.2024; accepted for publication 24.10.2024.*



Ars Administrandi (Искусство управления). 2024. Т. 16, № 4. С. 608–625.

Ars Administrandi. 2024. Vol. 16, no. 4, pp. 608–625.

Научная статья

УДК 316.334:44

<https://doi.org/10.17072/2218-9173-2024-4-608-625>

## ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ СТАНОВЛЕНИЕ И ПОЛИТИЧЕСКАЯ КАРЬЕРА В РОССИИ

Ольга Викторовна Крыштановская<sup>1</sup>, Наталия Николаевна Мещерякова<sup>2</sup>✉

<sup>1,2</sup> Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия

<sup>1</sup>olgakrysht@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5278-0940>

<sup>2</sup>Natalia.tib@mail.ru✉, <https://orcid.org/0000-0001-7658-7993>

**Аннотация. Введение:** является ли политика самостоятельной профессиональной позицией в социуме или это метапрофессия – дискуссия, берущая свое начало в творчестве М. Вебера. **Цель:** выявить, представители каких профессий и почему более востребованы в управленческой элите. **Методы:** биографический анализ, эмпирической базой для которого стали биографии 800 членов политической элиты трех уровней власти и который должен показать, какие лифты социальной мобильности вознесли их на вершину. Была отобрана группа в составе 312 человек, как бюрократов, так и электрократов, чье восхождение было связано с первоначальной успешной профессиональной карьерой. **Результаты:** анализ карьерных траекторий этой группы показал, какие сферы профессиональной деятельности являются трамплинами во власть, а какие организации – драйверами. Установлено, что 39 % членов истеблишмента, прежде чем делать карьеру во властных структурах, добились значимых успехов в своей профессии. Но карьерный бэкграунд различается в зависимости от ветви власти и уровня ее организации. **Выводы:** на федеральном уровне среди представителей исполнительных структур доминируют управленцы, экономисты и юристы. Также здесь значительна доля силовиков для обеспечения внутреннего порядка и внешней безопасности и инженеров для реализации национальных проектов. Через законодательные собрания регионального уровня продвигают свои интересы предприниматели. Уровень местного самоуправления наполняется успешными инженерно-техническими работниками, главным образом из сфер жилищно-коммунального хозяйства и строительства, а также работниками из социально значимых сфер: образования и здравоохранения.

**Ключевые слова:** межпрофессиональная стратификация, внутривидовая стратификация, бюрократия, электрократия, сферы-трамплины, организации-драйверы, карьерный трек



Контент доступен по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International License  
The content is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

**Благодарности:** исследование выполнено при финансовой поддержке Российского научного фонда, проект № 23-28-01579 «Легитимация социальной стратификации в России», <https://rscf.ru/project/23-28-01579/>.

---

**Для цитирования:** Крыштановская О. В., Мещерякова Н. Н. Профессиональное становление и политическая карьера в России // *Ars Administrandi* (Искусство управления). 2024. Т. 16, № 4. С. 608–625. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2024-4-608-625>.

---

Original article

## PROFESSIONAL DEVELOPMENT AND POLITICAL CAREER IN RUSSIA

Olga V. Kryshatanovskaya<sup>1</sup>, Nataliya N. Meshcheryakova<sup>2</sup>✉

<sup>1,2</sup> Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia

<sup>1</sup> [ojgakryshat@yandex.ru](mailto:ojgakryshat@yandex.ru), <https://orcid.org/0000-0001-5278-0940>

<sup>2</sup> [Natalia.tib@mail.ru](mailto:Natalia.tib@mail.ru)✉, <https://orcid.org/0000-0001-7658-7993>

**Abstract. Introduction:** whether politics is an independent professional position in society, or a meta-profession, is a discussion that originates in the works of M. Weber. **Objectives:** to identify the professions that are most in demand in the managerial elite and the reasons under it. **Methods:** biographical analysis, the empirical base being 800 biographies of the political elite members representing three levels of power. The analysis examined social mobility elevators bringing them to the top. The group of 312 people was selected, both bureaucrats and legislators, whose ascent was associated with an initial successful professional career. **Results:** further career trajectories analysis of this group revealed the professional fields that acted as springboards to power and which organizations were drivers. It was found that 39 % of members of the establishment made their careers in government structures because they first achieved significant success in their first profession. But career backgrounds vary depending on the branch of government and the level of its organization. **Conclusions:** at the federal level, managers, economists and lawyers dominate among representatives of executive structures. There is also a significant proportion of representatives of law enforcement agencies to ensure internal order and external security and engineers to implement national projects. Entrepreneurs promote their interests through regional legislative assemblies. The level of municipal self-government is filled with successful engineering and technical workers coming mainly from the spheres of housing and communal services and construction, as well as from socially significant areas – education and healthcare.

**Keywords:** interprofessional stratification, interprofessional stratification, bureaucracy, legislators, career springboards, driver organizations, career track

**Acknowledgements:** the research was supported by the grant program of the Russian Science Foundation, project no. 23-28-01579 “Legitimation of social stratification in Russia”, <https://rscf.ru/project/23-28-01579/>.

---

**For citation:** Kryshatanovskaya, O. V. and Meshcheryakova, N. N. (2024), “Professional development and political career in Russia”, *Ars Administrandi*, vol. 16, no. 4, pp. 608–625, <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2024-4-608-625>.

## ВВЕДЕНИЕ

Не все профессии равным образом востребованы в власти. Почему так происходит, исследовал в своих работах по социальной стратификации и мобильности П. А. Сорокин. Ученый писал, что «определенные классы профессий всегда составляли верхние социальные страты, в то время как другие профессиональные группы почти всегда находились у основания социального конуса» (Сорокин, 1992, с. 353). Стратификацию на основе квалификации он рассматривал в двух основных формах – как меж- и внутрипрофессиональную. Суть исследовательской проблемы для него состояла в том, чтобы найти универсальный принцип, лежащий в основе дифференциации (Сорокин, 1992, с. 354). Социально значимыми профессиями ученый назвал те, что связаны с функциями организации и контроля группы. Поскольку профессиональный критерий наряду с экономическим и политическим он считал основным при выборе элит, назовем его подход к ранжированию функциональным: элитой становятся те специалисты, которые выполняют значимые роли в обществе, связанные с организацией и контролем. Но чтобы социальный лифт вытянул специалиста наверх, тот предварительно должен проявить внутрипрофессиональную мобильность. П. А. Сорокин выделяет три статусных уровня внутри каждой группы: высший – предприниматели, или хозяева; второй – служащие высшей категории (члены совета директоров и наблюдательных советов корпораций, директора, другие топ-менеджеры и т. д.); третий – наемные рабочие (Сорокин, 1992, с. 359). Ученый писал, что профессиональная стратификация от группы к группе и от одного периода времени к другому подвержена флуктуации, то есть отклонению от средних значений, но не принципиальному изменению диспозиции.

Если П. А. Сорокин прав в долговременной перспективе, то, изучая профессиональную подготовку и карьерные треки современной российской политической элиты, мы должны обнаружить, как наиболее успешные представители своих профессий из числа предпринимателей и служащих переходят во власть; причем не любых профессий, а преимущественно тех, которые связаны с функциями, значимыми для социума, главным образом с организацией и контролем.

В своей статье мы рассматриваем политику как метапрофессию, несмотря на авторитет М. Вебера, который еще столетие назад реконструировал типы профессиональных политиков (Вебер, 2018). К политической деятельности в университетах не готовят, в российских по крайней мере (Мещерякова и Крыштановская, 2023, с. 152). Но представители некоторых профессий более востребованы в политике, чем других. Каких и почему – ключевой вопрос данного исследования. Кроме того, мы ожидаем выявить сферы профессиональной деятельности, которые повышают вероятность перехода в органы власти. Соединив профессиональную подготовку и область деятельности, мы построим типовые карьерные треки представителей правящей элиты.

Итак, у власти есть профессиональное лицо. Какое оно?

## МЕТОДОЛОГИЯ (ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ) ИССЛЕДОВАНИЯ

Востребованность анализа биографических данных политических лидеров Дэниел Крчмарик с коллегами объясняют тем, что опыт формирует убеждения и поведение. Биография политика может влиять на стиль руководства и принимаемые решения. Навыки и компетенции, которые сформировались в профессиональной сфере, определяют приоритеты внимания. Например, предыдущая профессия лидера может рассматриваться им как более важная, что приводит к непропорциональному вложению ресурсов для обеспечения роста и благополучия данной сферы, включая кооптацию специалистов из этой области во власть (Krcmaric et al., 2020, p. 136). И наоборот, непредставленность каких-то специалистов в элите может создать проблемы для отрасли.

Ник Робинсон в работе 2017 года на американском материале прослеживает относительное умаление значимости политиков-юристов, доля которых в обеих палатах парламента всегда была доминирующей). Если в середине XIX века почти 80 % членов Конгресса были юристами, то к 1960-м годам их стало менее 60 %, а к 2016 году – менее 40 %. Автор утверждает, что снижение электоральной активности юристов во многом является результатом изменений в самой юридической профессии, а также новой электоральной конкуренции, в частности со стороны формирующегося специализированного политического класса. Робинсон прослеживает, как меняются законодательные инициативы и качество принимаемых решений в связи со снижением доли юристов-профессионалов, и его это беспокоит, поскольку именно юристы традиционно являются защитниками верховенства закона в политике (Robinson, 2017, p. 659).

Биографические и даже лонгитюдные исследования элиты в мировой социологии развиваются по разным направлениям. Масштабным является исследование, проведенное на основе биографических данных Global Leadership Project (GLP). Оно реконструирует характеристики мировых лидеров по большинству стран мира. Авторы выявили переменные модели латентного класса, чтобы получить эмпирическую типологию политических лидеров (Gerring et al., 2019). Данные о профессиональной подготовке политиков позволили социологу из Дублина А. Батуро выстраивать возможные траектории их карьеры не только внутри политического поля, но и вне его (Baturu, 2017). Ученые из США проводят параллели между профессиональным образованием лидеров развивающихся стран, получивших его в западных университетах, и проводимой ими внутренней политикой на родине (Gift and Krcmaric, 2017). Китайские исследователи делают интересные выводы о востребованности лидеров с экономическими или военными компетенциями в зависимости от текущей политической ситуации (Yu and Jong-A-Pin, 2016). Частным примером лонгитюдного исследования элиты можно считать знаменитое “Triumphs of experience: The men of the Harvard grant study”, 85-летнее исследование студентов Гарварда, затрагивающее, в том числе, элитные семьи Америки, например, Кеннеди (Vaillant, 2012).

П. А. Сорокин одним из первых сформулировал функциональный подход к определению элиты: она выполняет особо значимые для общества роли. Второй заметный подход можно назвать ресурсным, и он представлен большим количеством авторитетных авторов. Этот подход подразумевает, что власть сосредоточена в руках тех, кто обладает наиболее значимыми ресурсами и поэтому управляет даже если не напрямую, то через наемную бюрократию или профессиональных политиков. Примером может выступать классическая книга Уильяма Домхоффа, автора плюралистической теории элит, о том, кто правит Америкой (Domhoff, 1967). Этот подход разделял и оппонент Домхоффа Элмер Эрик Шаттшнайдер, доказывавший, что система давления смещена в пользу наиболее образованных и наиболее обеспеченных членов общества и что в итоге власть – это ресурс меньшинств (Schattschneider, 1960). Вильфредо Парето, автор теории циркуляции элит, считал людей интеллектуально и психологически не равными друг другу, но реальность состоит в том, что унаследованное богатство, семейные связи и т. п. препятствуют свободному перемещению индивидов по общественным ступеням, так что те, кто носит ярлык элиты, и те, кто обладает наивысшими способностями, как правило, расходятся в большей или меньшей степени (Pareto, 1935, с. 1563).

Функциональная классификация ближе подводит нас к пониманию, почему те или иные группы профессионалов востребованы в российской власти, а другие нет. К тому же, переходя на отечественное политическое поле, мы понимаем, что здесь нет «старых семей», подобных Кеннеди, в которой все политики и все юристы. Для анализа политической элиты посткоммунистических стран Б. Мадьяр и Б. Мадлович выдвинули оригинальную концепцию о том, что здесь создается клиентарная пирамида, чей средний уровень составляют две социальные группы, которые авторы предложили называть «служилые дворяне» и «придворные поставщики» (Мадьяр и Мадлович, 2022, с. 409–417). «Трансформация институциональной структуры в посткоммунистических странах подгоняется под эти клиентарные группы», – пишут специалисты (Мадьяр и Мадлович, 2022, с. 411).

***Как же обстоит дело в России? Какие профессионалы находятся в ней у власти? И кто ближе к российской действительности*** – Питирим Сорокин с его моделью «управленцев и контролеров» или Мадьяр и Мадлович, «служилых дворян» которых мы можем сопоставить с бюджетниками-бюрократами, а «придворных поставщиков» – с предпринимателями, близкими к власти и получающими прибыли именно из-за этой близости?

Анализом профессиональных статусов правящей элиты в российской социологии занимается Д. Б. Тев. Им установлен источник рекрутирования в федеральные министерства экономического профиля (Тев, 2022), в Государственную Думу (Тев, 2017), а кроме того, уже в составе коллектива авторов изучены бассейны рекрутирования региональной административной элиты (Быстрова и др., 2021).

Отход от технократического образования в пользу экономического и юридического у региональной элиты отмечен в исследовании (Колесник, 2019). Отличия молодого поколения элитариев от старших коллег изучает И. С. Палитай. В частности, он обращает внимание на аффилированность представителей

истеблишмента «с крупными корпоративными игроками, из-за чего усиливается роль патрон-клиентских отношений и сетевого менеджмента» (Палитай, 2020, с. 113). Карьерные треки региональной элиты с учетом профессиональной подготовки рассматривает коллектив саратовских социологов (Покатов и др., 2018). Также профессиональные лифты элиты изучаются Н. А. Юшкиной (Юшкина, 2020).

Наше исследование объединяет все политические группы высшего эшелона власти и распространяется на региональных и муниципальных лидеров. Оно является масштабным и многомерным.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В своем исследовании мы отталкивались от идеи, что для значительной доли политической элиты путь вверх начался в профессиональной сфере. Чтобы доказать это предположение и выделить профессиональные сферы, которые больше других поставляют во власть своих делегатов, мы изучили биографии членов истеблишмента. Мы допускали, что траектории восходящей мобильности могут не совпадать у бюрократии (часть элиты, назначаемая на должности) и электократии (выборные позиции во власти). В работе первых ценится профессионализм, умение работать в команде, лояльность и т. д. Публичная политика требует несколько иных компетенций: доминантности, умения вызывать аттракцию, ораторских навыков.

Поставленная задача требовала эмпирического подкрепления. Для ее решения мы изучили 800 биографий членов политической элиты всех уровней власти, ее законодательной и исполнительной ветвей, охватив максимальное число регионов.

– Уровень федеральной власти представляют 300 политиков: 145 деятелей исполнительной ветви власти, 155 – законодательной. В качестве первых отобраны заместители председателя Правительства Российской Федерации, первые лица и их заместители из подотчетных Правительству Российской Федерации министерств и ведомств и чиновники из руководства Администрации Президента Российской Федерации. Законодательную власть представляют депутаты Государственной Думы седьмого созыва.

– Уровень региональной власти содержит 400 биографий членов истеблишмента – политиков из следующих субъектов Российской Федерации, входящих во все восемь федеральных округов: Карачаево-Черкесской Республики, Республики Саха, Республики Татарстан, Удмуртской Республики, Чеченской Республики, Астраханской области, Воронежской области, Еврейской автономной области, Калининградской области, Красноярского края, Ленинградской области, Тюменской области, Хабаровского края, Ханты-Мансийского автономного округа. Из них 173 человека – репрезентанты исполнительной ветви власти, занимающие должности первых лиц и их заместителей в правительствах, администрациях и министерствах; 227 – депутаты в региональных законодательных собраниях.

– Поиск биографий политиков муниципального уровня оказался самым сложным из-за отсутствия публичных данных. В итоге были отобраны 100 человек, занимающие должности глав муниципалитетов.

Вся биографическая информация была формализована, закодирована и введена в специально созданную для данного проекта базу данных в программе MS Excel, которая в дальнейшем обрабатывалась в IBM SPSS Statistics.

Работая с эмпирическим материалом, мы искали те профессиональные факторы, которые могли стать определяющими в карьерах информантов и как политиков. Мы выявили в биографиях два ключевых момента, которые назвали «точкой старта» и «точкой входа». Под первой подразумевается профессиональная позиция человека, с которой он перешел во властные структуры, под второй – стартовая позиция его политической карьеры. Политик может начинать и с высокого входа, когда он сразу становится руководителем структурного подразделения или его заместителем (так происходит с директорами и топ-менеджерами компаний), но его стартовая позиция может определяться как средняя, а также низкая.

Даже если человек уже в юные годы решает, что в будущем станет политиком, он начинает с выбора профессии и образования. Обычно политиками (в широком смысле, включая как публичную сферу, так и бюрократию) становятся люди, которые предварительно достигли успехов в профессиональных областях. Поэтому интересно проанализировать, откуда люди пришли во власть, какой опыт они получили в начале карьерного пути, благодаря каким сферам-трамплинам легче всего «прыгнуть» в элиту.

При идентификации респондентов по профессиональному признаку нами учитывались следующие параметры: полученное профессиональное образование, сфера и организация, в которой трудился респондент непосредственно перед вхождением во власть. Следующим шагом стали классификация и группировка профессиональных позиций.

### **Образовательный бэкграунд**

Не удивительно, что российская политическая элита, как показывают наши замеры, является одной из самых образованных общностей в структуре российского социума. Высшее образование получили 99,5 % ее представителей. Распространенной практикой является наличие двух дипломов вуза (39,6 %) и даже трех (19,0 %). Кандидатские и докторские диссертации защитили 20,4 % респондентов. Но не любое высшее образование способствует успешному развитию политической карьеры. Значение имеет и характер образования, и рейтинговая репутация вуза (Крыштановская и Лавров, 2023, с. 141–142). В ходе биографического анализа было установлено, что политическим олимпом востребованы специалисты нескольких квалификационных групп. 31,3 % элитариев получили образование в сфере менеджмента и государственного и муниципального управления. Следом с близким результатом идут обладатели дипломов по экономике (28,6 %) и юриспруденции (28,2 %). По-прежнему востребованы инженеры (22,0 %), которые доминировали в советское время. Далее следует группа специальностей, классифицированная нами как военное и специальное образование (9,9 %). Исходя из полученных данных, можно утверждать, что в политике почти не востребованы математики, физики, химики, врачи, педагоги, музыканты и ряд других профессионалов.

Понять, почему так происходит, позволяет функциональный подход, предложенный П. А. Сорокиным. Исполнительная власть федерального уровня прогнозирует, планирует и контролирует реализацию основных национальных программ и проектов развития, обеспечивает правовую основу функционирования всех сфер общественной жизни, перераспределяет доходы бюджета для выравнивания уровня жизни населения и реализации принципа социальной справедливости и др.<sup>1</sup> Для достижения целей ей **необходимы юристы, экономисты, специалисты по государственному и муниципальному управлению**. Государственная функция обеспечения безопасности внутри страны и ее границ предполагает наличие в элите **силовики**. Исторически сложилось, что перед Россией периодически встает задача форсированной технологической модернизации. Индустриализация привела в исполнительную власть **инженеров**; цифровизация, мы предполагаем, кооптирует **IT-специалистов**. Для российских властей разных периодов вообще характерен технократический подход, поэтому профессионалов инженерно-технического профиля всегда было много (Крыштановская, 1989).

Но власть не единственный коллективный актор, определяющий, кто будет в ней представлен. Мы полагаем, что такие акторы есть и на другом конце отрезка социальных взаимодействий. Это организации и целые профессиональные сферы, которые стремятся продвинуть в истеблишмент своих резидентов для лоббирования отраслевых и корпоративных интересов. Мы докажем это, сравнив профессиональный бэкграунд российских бюрократов и электократов.

### Путь наверх

В таблице представлены профессиональные сферы, из которых члены правящей элиты непосредственно перешли в законодательную или исполнительную власть.

Таблица / Table

Основные профессии до входа в политические структуры в зависимости от ветви власти\*, % / Main professions before entering political structures, depending on the branch of government, %

Основная профессия	Всего (n = 700)	Исполнительная власть (n = 318)	Законодательная власть (n = 382)
Экономисты (n = 107)	15,3	19,8	11,5
Инженеры (n = 99)	14,1	13,8	14,4
Предприниматели (n = 82)	11,7	4,1	18,1
Учителя, преподаватели (n = 70)	10,0	9,4	10,5
Юристы (n = 62)	8,9	11,3	6,8
Аппаратчики (n = 47)	6,7	1,6	11,0
Силовики (n = 46)	6,6	7,9	5,5

<sup>1</sup> См.: Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года [Электронный ресурс]: утв. Правительством Рос. Федерации от 29.09.2018 № 8028п-П13. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_307872/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_307872/) (дата обращения: 20.03.2024).

Основная профессия	Всего (n = 700)	Исполнительная власть (n = 318)	Законодательная власть (n = 382)
Врачи (n = 27)	3,9	4,1	3,7
Журналисты (n = 21)	3,0	1,3	4,5
Другие профессии (n = 41)	5,8	5,0	6,4
Нет профессионального опыта до работы в политических структурах (n = 90)	12,9	19,2	7,6
Нет информации об основной профессии (n = 8)	1,1	2,5	0,0
Всего (n = 700)	100,0	100,0	100,0

*Примечание:* \* – представители выборки без муниципального уровня публичной власти.

*Источник:* составлено авторами.

Экономистов, юристов и силовиков больше в управленческих структурах, чем в законотворческих, несмотря на значимость правоведов для последних. А вот предприниматели значительно чаще встречаются в парламенте.

Д. Б. Тев доказывает, что именно предпринимательство является эффективным лифтом в политику. Согласно его данным, федеральная экономическая бюрократия имеет профессиональные корни из бизнеса или административной системы (Тев, 2022, с. 125–126).

У наших исследований эмпирическая база шире: мы изучили профессиональный опыт не только членов экономического блока правительства, но и федеральной бюрократии в целом, а также депутатов обеих палат Федерального Собрания Российской Федерации. По всей совокупности лиц, которых можно отнести к политической элите страны, только 25 % пришли на государственную службу из бизнеса. Исследованием установлено, что бизнес, заинтересованный в тесных контактах с руководителями наиболее влиятельных госструктур, в первую очередь делегирует своих резидентов в законодательные собрания разного уровня и только во вторую – в бюрократические структуры. Возможность лоббирования своих интересов на законодательном уровне, обладание достаточными для организации электоральных мероприятий финансовыми ресурсами, известность и наличие влияния в определенных кругах делают вход в эту ветвь предпочтительной для предпринимателей. Также стимулировать их интерес может получение депутатской неприкосновенности.

На рисунке 1 представлено распределение элитариев разных профессиональных групп по уровням власти. Поскольку в исследовании было выделено несколько типов социальных лифтов (образовательный, партийный, общественный), то здесь отражены лишь те электократы и бюрократы, чей путь вверх мы определили через профессиональный лифт. Они состоялись сначала как специалисты, затем вошли в управленческую элиту. По этому критерию из 800 биографий были отобраны 312.

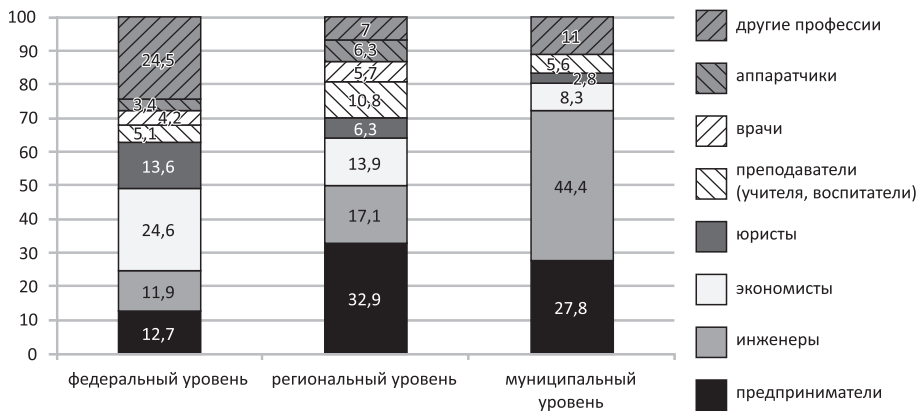


Рис. 1. Основные профессии-поставщики кадров в элиту трех уровней власти, % /  
Fig. 1. The main professions that supply personnel to the elite of three government levels, %

Источник: рисунки 1–3 выполнены авторами.

В субъектах Российской Федерации элитарии почти на треть (32,9 %) состоят из предпринимателей, или, как назвал их П. А. Сорокин, «хозяев», чья деятельность заключается в организации и контроле своего «дела» и своих работников (Сорокин, 1992, с. 281). Это элитные группы внутри своих профессиональных сообществ. На региональном уровне их доля во власти чувствительно выше, чем на федеральном. К аналогичным выводам пришел коллектив авторов из Санкт-Петербурга. Коллеги пишут о том, что именно регионы открывают бизнесу двери в политическую элиту и способствуют рекрутированию во власть (Даугавет и др., 2016).

На муниципальном уровне тоже много предпринимателей, но самую весомую долю здесь составляют инженеры (44,4 %). Своим исследованием мы обнаружили, что огромную роль в формировании региональных элит стали играть инфраструктурные предприятия, которые продвигают свои интересы. Особое внимание они проявляют к легислатурам всех уровней, где распределяются бюджетные деньги. На региональный уровень их представители проходят без труда, а вот на федеральном упираются в аналог «стеклянного потолка», но уже для бизнеса. Области деятельности, из которых выходят электократы и бюрократы, мы назвали сферами-трамплинами, а организации – драйверами.

### Сферы-трамплины

На рисунке 2 видно, что специалисты из строительной отрасли и ЖКХ имеют самые высокие шансы пополнить ряды политической элиты регионального и муниципального уровней. В субъектах Российской Федерации вкуче с промышленниками они составляют 25,3 % истеблишмента, а в муниципалитетах – больше половины (52,8 %).

На федеральном уровне профессиональная палитра более разнообразна, чем на двух нижних. Особенно это актуально для законодательной власти. Здесь можно встретить и спортсменов, и космонавтов. Но среди прочих

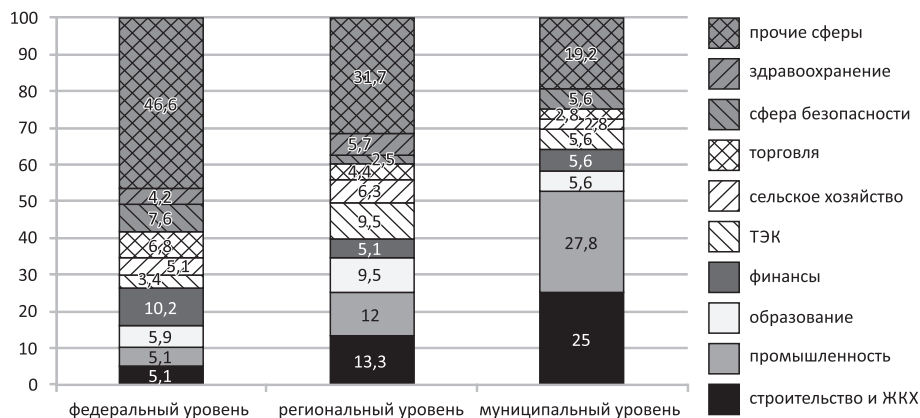


Рис. 2. Профессиональные сферы-трамплины политической карьеры для уровней власти, % /  
 Fig. 2. Professional areas – political careers springboards for government levels, %

драйверов на первое место выдвинулись финансовые структуры (10,2 %). Основные организации-поставщики кадров здесь крупные банки: ВТБ, Сбербанк, Россельхозбанк и Альфа-банк. Необходимость привлечения опыта квалифицированных финансистов объясняется значимостью экономической повестки российского государства. Экономисты и юристы в сумме составляют самую весомую квалификационную группу на федеральном уровне – 38,2 % (см. рис. 1).

На рисунке 3 представлено распределение профессиональных групп элитариев уже не по уровням, а по ветвям власти. Выводя этот показатель, мы предполагали, что электократия и бюрократия – разные стороны медали с несколько отличающимся рисунком. Мы взяли ту же совокупность респондентов, поднявшихся в элиту благодаря профессиональному лифту (312 единиц наблюдения), и разложили на две группы: тех, кто представляет законодательную ветвь власти, и тех, кто исполнительную.

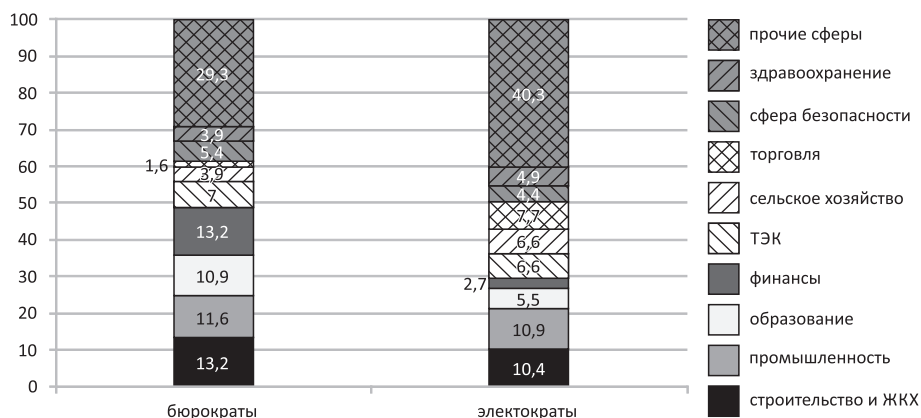


Рис. 3. Профессиональные сферы-трамплины политической карьеры для ветвей власти, % /  
 Fig. 3. Professional areas – political careers springboards for branches of government, %

Мы видим репрезентантов инженерных профессий на всех этажах власти. Эта тенденция берет начало еще с советских времен, когда задачи форсированной индустриализации, модернизации требовали опоры управленческих решений на экспертное знание технических специалистов. Сегодня они широко представлены в региональной и муниципальной элите, и среди бюрократов активнее, чем среди электоратов. Именно здесь принимаются решения по текущим вопросам жизнедеятельности административных образований. В то время как законодательная власть более озабочена стратегическим государственным управлением и кооптирует в свои структуры больше экономистов, финансистов, юристов.

### **Драйверы и лоббисты**

Кроме сфер деятельности коллективными акторами выступают отдельные организации, имеющие корпоративные интересы, связанные с получением государственных заказов, продвижением актуальной повестки в сфере нормативно-правового регулирования деятельности и пр., и достаточно ресурсов, чтобы обеспечить своим резидентам места во властных структурах различного уровня. Значительную часть кадров в истеблишмент дают крупные государственные корпорации. Лидируют здесь силовые ведомства (МВД, ФСБ, МО, ФНС, МЧС, прокуратура), банки (ВТБ, Сбербанк), а также такие организации, как «Газпром», РЖД, «РусГидро», Ростех, ЛУКОЙЛ, Роскосмос и ВГТРК.

Сфера безопасности и выходцы из различных силовых структур заслуживают отдельного внимания. В тесной связи с внешнеполитической повесткой периодически наблюдается приток силовиков во власть. Какие задачи решаются в процессе милитаризации власти и какие опасности в этом таятся, исследовала в своих работах О. В. Крыштановская (Крыштановская, 2002). Главными поставщиками кадров являются офицеры МВД, ФСБ и выходцы из армейских структур. Наиболее востребованы силовики на федеральном уровне, поскольку вопросы национальной безопасности решаются именно здесь; менее – на региональном и муниципальном.

### **«Нулевая» элита – люди без опыта**

Так мы назвали членов политической элиты, которые попали во власть сразу после окончания высших учебных заведений, еще не начав профессиональной карьеры. Мы насчитываем 12,6 % таких политиков, причем в исполнительных структурах их в три раза больше, чем в законодательных. Это связано с разным набором компетенций, и, по крайней мере, у молодых еще слишком мало узнаваемости, чтобы претендовать на выборные посты во власти.

Есть несколько условий раннего старта. Первое условие. Это люди, закончившие престижные вузы, дипломы которых сами по себе есть некие верительные грамоты: МГУ им. Ломоносова, МГИМО, СПбГУ. Поскольку, как показывают наши исследования, эти учебные заведения на протяжении десятилетий являются самыми эффективными образовательными лифтами во власть, то еще в годы студенчества здесь формируется социальный капитал, способствующий раннему старту (Мещерякова и Крыштановская, 2023, с. 140).

Второе условие – низкая точка входа: они начинают с начальных должностей бюрократии (66 %) и далее поднимаются по служебной лестнице. Федеральная бюрократия включает 13,7 % «нулевых», региональная – 10,8 %, муниципальная – 17 %. Как правило, в субъектах и муниципалитетах стартуют уроженцы регионов, получившие высшее образование в университетах их столичных городов. Эта молодежь готова шагать по карьерной лестнице от ступени к ступени. На выборные позиции в элите им, еще не состоявшимся, попасть сложно, но в исполнительной власти это сделать возможно при наличии подходящего образования и, возможно, необходимой протекции.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для представителей российской политической элиты характерен высокий уровень образованности. Диплом университета является начальным условием вхождения во власть. Но и профессиональные лифты доказывают свою эффективность. Не менее 39 % политической элиты начали строить карьеру во властных структурах уже после того, как добились заметных успехов в профессии. Но карьерный бэкграунд различается в зависимости от ветви власти. Кроме того, имеет значение уровень ее организации: федеральный, региональный или муниципальный. Соединив профессиональную подготовку и область деятельности, мы построили типовые карьерные треки бюрократов и электоратов.

На федеральном уровне среди представителей исполнительных структур доминируют управленцы, экономисты и юристы. Это связано с выполнением важнейших государственных задач. Также здесь значительна доля силовиков для обеспечения внутреннего порядка и внешней безопасности и инженеров для реализации национальных проектов и ввиду свойственного российской власти технократизма. Именно в управленческих структурах могут реализовать себя «нулевые». Но они должны иметь отличное образование и готовность начинать с низкой точки входа. Из организаций-драйверов в исполнительной власти явно просматриваются силовые ведомства и крупнейшие банки.

Законодательная ветвь власти качественно иная, здесь не место «нулевым». В этой структуре наблюдается большее разнообразие квалификаций среди депутатского корпуса, поскольку главным критерием является не то, какой человек профессии, а насколько он состоялся. Поэтому здесь можно встретить и знаменитых певцов, и режиссеров, и артистов, и спортсменов, немыслимых в исполнительных структурах.

Через законодательные собрания регионального уровня пытаются продвигать свои интересы предприниматели. Это вотчины прежде всего представителей ЖКХ, а также строительной сферы и производителей. Заходят они и в исполнительные структуры власти. Профессионализм юристов и экономистов тоже востребован, поскольку выполняемые функции сходны с федеральным уровнем. На региональном уровне свою эффективность обнаруживает социальный лифт предпринимательства. Особенно активно представители бизнеса стремятся в законодательные собрания, чтобы иметь влияние на экономическую политику региона и продвигать свои интересы.

Инженеры, которые занимают высокие должности в строительстве, ЖКХ и промышленности, также активно проявляют себя в управлении регионами.

Уровень местного самоуправления похож на региональный, но «скромнее». Здесь есть коммунальщики, но не представители крупных госкорпораций, уважаемые учителя, но не профессура.

Таким образом, Питирим Сорокин был прав, предлагая функциональный критерий в отборе элиты, но прав лишь отчасти. Исследованием установлено, что власть рекрутирует себе управленцев (экономистов, менеджеров, финансистов) и контролеров (юристов из правоохранительных и силовых ведомств). На региональном уровне, как и в советское время, преобладают инженерно-технические работники и бизнесмены (Мадьяр и Мадлович назвали их «придворными поставщиками»). Но есть еще один значимый фактор развития политической карьеры: организации-лоббисты, которые проталкивают свои креатуры на все уровни власти (здесь лидируют МВД и другие силовые ведомства, крупнейшие банки, акционерные общества с государственным участием и госкорпорации, на региональном уровне – представители строительной сферы и ЖКХ). Эта де-факто сложившаяся система стала результатом консенсуса ключевых игроков в политическом поле России. Но готово ли общество ее принять? Считает ли сложившийся порядок вещей легитимным? Для того чтобы это понять, необходима общественная дискуссия по поводу того, люди каких профессий должны приходиться во власть и какова должна быть «идеальная модель».

### Список источников

Быстрова А. С., Даугавет А. Б., Дука А. В. и др. Институционализация региональной административной элиты: бассейн рекрутирования и карьерные траектории // Власть и элиты. 2021. Т. 8, № 2. С. 21–54. <https://doi.org/10.31119/re.2021.8.2.2>.

Вебер М. Политика как призвание и профессия / Пер. с нем. А. Ф. Филиппова. М.: Рипол-классик, 2018. 292 с.

Даугавет А. Б., Дука А. В., Тев Д. Б. Региональные властные группы: основные социально-структурные характеристики и инновационный потенциал // Власть и элиты. 2016. № 3. С. 121–186. <https://doi.org/10.31119/re.2016.3.5>.

Колесник Н. В. Образовательные траектории российской элиты: региональная проекция // Мир России. 2019. Т. 28, № 4. С. 30–48. <https://doi.org/10.17323/1811-038X-2019-28-4-30-48>.

Крыштановская О. В. Инженеры. Становление и развитие профессиональной группы. М.: Наука, 1989. 144 с.

Крыштановская О. В. Режим Путина: либеральная милитократия? // Pro et Contra. 2002. Т. 7, № 4. С. 158–180.

Крыштановская О. В., Лавров И. А. Высшее образование в России: элитное vs элитарное? // Мир России. 2023. Т. 32, № 4. С. 138–159. <https://doi.org/10.17323/1811-038X-2023-32-4-138-1592023>.

Мадьяр Б., Мадлович Б. Посткоммунистические режимы. Концептуальная структура / Пер. с англ. Ю. Игнатъевой. М.: Новое литературное обозрение, 2022. 888 с.

Мещерякова Н. Н., Крыштановская О. В. Качество образования российской политической элиты // Высшее образование в России. 2023. Т. 32, № 12. С. 138–156. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2023-32-12-138-156>.

Палитай И. С. Современная российская политическая элита: статусно-ролевой анализ поколений // Вестник Российского фонда фундаментальных исследований. Гуманитарные и общественные науки. 2020. № 5. С. 105–116. <https://doi.org/10.22204/2587-8956-2020-102-05-105-116>.

Покатов Д. В., Антонова О. Г., Дыльнова З. М. Рекрутирование региональной политической элиты: эволюция этапов, форм и карьерных стратегий // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия «Социология. Политология». 2018. Т. 18, № 4. С. 419–425. <https://doi.org/10.18500/1818-9601-2018-18-4-419-425>.

Сорокин П. А. Человек. Цивилизация. Общество / Пер. с англ. А. Ю. Согомонова. М.: Политиздат, 1992. 543 с.

Тев Д. Б. Бизнес как источник рекрутирования высокопоставленных чиновников федеральных экономических министерств России // Социологическое обозрение. 2022. Т. 21, № 3. С. 104–126. <https://doi.org/10.17323/1728-192x-2022-3-104-126>.

Тев Д. Б. Депутаты Государственной Думы РФ VI созыва: социально-профессиональные источники рекрутирования // Экономическая социология. 2017. Т. 18, № 5. С. 52–86. <https://doi.org/10.17323/1726-3247-2017-5-52-86>.

Юшкина Н. А. Профессиональные лифты в политическую элиту России // Цифровая социология. 2020. Т. 3, № 4. С. 25–35. <https://doi.org/10.26425/2658-347X-2020-3-4-25-35>.

Baturo A. Democracy, development, and career trajectories of former political leaders // Comparative Political Studies. 2017. Vol. 50, № 8. P. 1023–1054. <https://doi.org/10.1177/0010414016666835>.

Domhoff G. W. Who rules America? Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1967. 265 p.

Gerring J., Oncl E., Morrison K. et al. Who rules the world? A portrait of the global leadership class // Perspectives on Politics. 2019. Vol. 17, № 4. P. 1079–1097. <https://doi.org/10.1017/S1537592719000744>.

Gift T., Krcmaric D. Who democratizes? Western-educated leaders and regime transitions // Journal of Conflict Resolution. 2017. Vol. 61, № 3. P. 671–701. <https://doi.org/10.1177/0022002715590878>.

Krcmaric D., Nelson S. C., Roberts A. Studying leaders and elites: The personal biography approach // Annual Review of Political Science. 2020. Vol. 23. P. 133–151. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-050718-032801>.

Pareto V. The mind and society / Ed. by A. Livingston. Vol. 4. The general form of society. New York: Harcourt, Brace and Company, 1935. 2033 p.

Robinson N. The decline of the lawyer politician // Buffalo Law Review. 2017. Vol. 65, № 4. P. 657–737.

Schattschneider E. E. Semi-sovereign people: A realist's view of democracy in America. New York: Holt, Reinhart and Winston Inc., 1960. 147 p.

Vaillant G. E. Triumphs of experience: The men of the Harvard grant study. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University, 2012. 480 p.

Yu S., Jong-A-Pin R. Political leader survival: Does competence matter? // *Public Choice*. 2016. Vol 166. P. 113–142. <https://doi.org/10.1007/s11127-016-0317-8>.

### Информация об авторах

**О. В. Крыштановская** – доктор социологических наук, директор Научного центра цифровой социологии «Ядов-центр» ФГБОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет», 125047, Россия, г. Москва, Миусская пл., 6

SPIN-код (РИНЦ): 5881-9789

AuthorID (РИНЦ): 357811

Web of Science ResearcherID: GLQ-7604-2022

Scopus Author ID: 7801579339

**Н. Н. Мещерякова** – доктор социологических наук, доцент, заведующая кафедрой политической социологии и социальных технологий, ведущий научный сотрудник Научного центра цифровой социологии «Ядов-центр» ФГБОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет», 125047, Россия, г. Москва, Миусская пл., 6

SPIN-код (РИНЦ): 8265-0899

AuthorID (РИНЦ): 641303

Web of Science ResearcherID: O-1827-2015

Scopus Author ID: 57204495035

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

*Статья поступила в редакцию 24.04.2024; одобрена после рецензирования 24.05.2024; принята к публикации 24.05.2024.*

### References

Bystrova, A., Daugavet, A., Duka, A. et al. (2021), “Institutionalization of the regional administrative elite: Recruitment pool and career trajectories”, *Power and Elites*, vol. 8, no. 2, pp. 21–54, <https://doi.org/10.31119/pe.2021.8.2.2>.

Weber, M. (2018), *Politika kak prizvanie i professiya* [Politics as a vocation and profession], translated by Filippov, A. F., Ripol-classic, Moscow, Russia.

Daugavet, A., Duka, A. and Tev, D. (2016), “The regional power groups: Main socio-structural characteristics and innovation potential”, *Power and Elites*, no. 3, pp. 121–186, <https://doi.org/10.31119/pe.2016.3.5>.

Kolesnik, N. (2019), “The educational trajectories of the Russian elite: A regional projection”, *Universe of Russia*, vol. 28, no. 4, pp. 30–48, <https://doi.org/10.17323/1811-038X-2019-28-4-30-48>.

Kryshstanovskaia, O. V. (1989), *Inzhenery. Stanovlenie i razvitie professional'noi gruppy* [Engineers: Formation and development of a professional group], Nauka, Moscow, Russia.

- Kryshstanovskaia, O. V. (2002), "The Putin regime: Liberal militocracy?", *Pro et Contra*, vol. 7, no. 4, pp. 158–180.
- Kryshstanovskaya, O. V. and Lavrov, I. A. (2023), "Higher education in Russia: Elite vs elitist?", *Universe of Russia*, vol. 32, no. 4, pp. 138–159, <https://doi.org/10.17323/1811-038X-2023-32-4-138-159>.
- Magyar, B. and Madlovics, B. (2022), *Postkommunisticheskie rezhimy. Kontseptual'naya struktura* [Post-communist regimes. A conceptual framework], translated by Ignatieva, Yu., Novoe literaturnoe obozrenie, Moscow, Russia.
- Meshcheryakova, N. N. and Kryshstanovskaya, O. V. (2023), "The quality of education of the Russian political elite", *Higher Education in Russia*, vol. 32, no. 12, pp. 138–156, <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2023-32-12-138-156>.
- Palitay, I. S. (2020), "Modern Russian political elite: Status-role analysis of generations", *Russian Foundation for Basic Research Journal. Humanities and Social Sciences*, no. 5, pp. 105–116, <https://doi.org/10.22204/2587-8956-2020-102-05-105-116>.
- Pokatov, D. V., Antonova, O. G. and Dylnova, Z. M. (2018), "Recruiting the regional political elite: Evolution of the stages, forms and career strategies", *Izvestiya of Saratov University. Sociology. Politology*, vol. 18, no. 4, pp. 419–425, <https://doi.org/10.18500/1818-9601-2018-18-4-419-425>.
- Sorokin, P. A. (1992), *Chelovek. Tsivilisatsiya. Obshchestvo* [Human. Civilization. Society], translated by Sogomolov, A. Yu., Politizdat, Moscow, Russia.
- Tev, D. B. (2022), "Business as a source of the recruitment of high-ranking officials of Russian federal economic ministries", *Russian Sociological Review*, vol. 21, no. 3, pp. 104–126, <https://doi.org/10.17323/1726-3247-2017-5-52-86>.
- Tev, D. B. (2017), "Deputies of the State Duma of the VI convocation: Social-professional sources of recruitment", *Journal of Economic Sociology*, vol. 18, no. 5, pp. 52–86, <https://doi.org/10.17323/1726-3247-2017-5-52-86>.
- Yushkina, N. A. (2020), "Professional elevators to the Russian political elite", *Digital Sociology*, vol. 3, no. 4, pp. 25–35, <https://doi.org/10.26425/2658-347X-2020-3-4-25-35>.
- Baturo, A. (2017), "Democracy, development, and career trajectories of former political leaders", *Comparative Political Studies*, vol. 50, no. 8, pp. 1023–1054, <https://doi.org/10.1177/0010414016666835>.
- Domhoff, G. W. (1967), *Who rules America?*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, US.
- Gerring, J., Oncel, E., Morrison, K. et al. (2019), "Who rules the world? A portrait of the global leadership class", *Perspectives on Politics*, vol. 17, no. 4, pp. 1079–1097, <https://doi.org/10.1017/S1537592719000744>.
- Gift, T. and Krcmaric, D. (2017), "Who democratizes? Western-educated leaders and regime transitions", *Journal of Conflict Resolution*, vol. 61, no. 3, pp. 671–701, <https://doi.org/10.1177/0022002715590878>.
- Krcmaric, D., Nelson, S. C. and Roberts, A. (2020), "Studying leaders and elites: The personal biography approach", *Annual Review of Political Science*, vol. 23, pp. 133–151, <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-050718-032801>.
- Pareto, V. (1935), *The mind and society*, in Livingston, A. (ed.), vol. 4. The general form of society, Harcourt, Brace and Company, New York, NY, US.

Robinson, N. (2017), "The decline of the lawyer politician", *Buffalo Law Review*, vol. 65, no. 4, pp. 657–737.

Schattschneider, E. E. (1960), *Semi-sovereign people: A realist's view of democracy in America*, Holt, Reinchart and Winston Inc., New York, NY, US.

Vaillant, G. E. (2012), *Triumphs of experience: The men of the Harvard grant study*, The Belknap Press of Harvard University, Cambridge, MA, US.

Yu, S. and Jong-A-Pin, R. (2016), "Political leader survival: Does competence matter?", *Public Choice*, vol. 166, pp. 113–142, <https://doi.org/10.1007/s11127-016-0317-8>.

### **Information about the authors**

**O. V. Kryshatanovskaya** – Doctor of Sociological Sciences, Director of the Scientific Center of Digital Sociology "Yadov-center", Russian State University for the Humanities, 6 Miusskaya Sq., 125047, Moscow, Russia

SPIN code (RSCI): 5881-9789

AuthorID (RSCI): 357811

Web of Science ResearcherID: GLQ-7604-2022

Scopus Author ID: 7801579339

**N. N. Meshcheryakova** – Doctor of Sociological Sciences, Associate Professor, Head of Department of Political Sociology and Social Technologies, Leading Researcher of the Scientific Center of Digital Sociology "Yadov-center", Russian State University for the Humanities, 6 Miusskaya Sq., 125047, Moscow, Russia

SPIN code (RSCI): 8265-0899

AuthorID (RSCI): 641303

Web of Science ResearcherID: O-1827-2015

Scopus Author ID: 57204495035

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interest.

*The article was submitted on 24.04.2024; approved after reviewing 24.05.2024; accepted for publication 24.05.2024.*

Ars Administrandi (Искусство управления). 2024. Т. 16, № 4. С. 626–649.  
Ars Administrandi. 2024. Vol. 16, no. 4, pp. 626–649.

Научная статья  
УДК 331.5:336.2  
<https://doi.org/10.17072/2218-9173-2024-4-626-649>

## ФАКТОРЫ И СИТУАЦИИ РИСКА НЕЗАКОННОЙ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Вячеслав Михайлович Безденежных<sup>1</sup>, Юрий Викторович Кузнецов<sup>2</sup>,  
Надежда Валерьевна Капустина<sup>3</sup>✉, Владимир Михайлович Смирнов<sup>4</sup>,  
Любовь Николаевна Орлова<sup>5</sup>

<sup>1, 3, 4, 5</sup> Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

<sup>2</sup> Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия, [y.kuznetsov@spbu.ru](mailto:y.kuznetsov@spbu.ru),  
<https://orcid.org/0000-0002-9060-0493>

<sup>1</sup> [vbezdenezhnyh@fa.ru](mailto:vbezdenezhnyh@fa.ru), <https://orcid.org/0000-0001-9827-6328>

<sup>3</sup> [nvkapustina@fa.ru](mailto:nvkapustina@fa.ru)✉, <https://orcid.org/0000-0002-5991-5200>

<sup>4</sup> [vmirmirnov@fa.ru](mailto:vmirmirnov@fa.ru), <https://orcid.org/0000-0002-5587-3495>

<sup>5</sup> [lnorlova@fa.ru](mailto:lnorlova@fa.ru), <https://orcid.org/0000-0002-8144-4900>

**Аннотация. Введение:** статья посвящена исследованию процессов, связанных с незаконной трудовой деятельностью (включая мигрантов), и институтов противодействия со стороны публичной власти на федеральном и региональном уровнях, выявлению рисков государства от проявлений незаконных трудовых отношений и определению направлений государственного регулирования этих процессов. Под незаконной трудовой деятельностью понимается совокупность процессов возникновения, реализации и прекращения трудовых отношений между работником и работодателем с нарушением или несоблюдением формальных норм, а также трудовых отношений в нелегальном секторе экономики. **Цель:** обоснование концептуальных основ методики оценки ситуаций и факторов рисков от незаконной трудовой деятельности с учетом владельцев риска. **Методы:** специальные экономические и общенаучные методы (контент-анализ, статистический и экономический анализ, выявление причинно-следственных зависимостей), позволяющие комплексно рассмотреть проблемы незаконной трудовой деятельности. **Результаты:** проведенный анализ показателей уровня неформальных трудовых отношений выявил, что в одних отраслях имеется незначительное снижение уровня неформальной занятости, а в других отмечается прирост. Традиционная классификация ситуаций риска от незаконной трудовой деятельности представляет собой разделение на рисковые ситуации работодателя и работника. Авторами предложено дополнить ее факторами риска государства от незаконной трудовой деятельности. В исследовании даны обзор возможных рисков ситуаций в сфере незаконной трудовой деятельности и рекомендации по снижению рисков, что наглядно иллюстрирует возможности их выявления и устранения причин и условий их реализации. Разработана классификация факторов риска незаконной трудовой деятельности по степени легальности, уточняющая перечень факторов риска и их владельцев (государство, работник, работодатель). **Выводы:** полученные результаты исследования позволили обосновать дополненный перечень факторов риска государства от незаконной трудовой деятельности, классифицировать их с учетом владельцев риска, определить ситуации риска от незаконной трудовой деятельности и предложить направления концепции комплексного подхода к оценке рисков государства от незаконной трудовой деятельности.



Контент доступен по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International License  
The content is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

**Ключевые слова:** незаконные трудовые отношения, оценка риска, незаконная миграция, отраслевая специфика, риски государства от незаконной трудовой деятельности

**Благодарности:** статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

**Для цитирования:** Безденежных В. М., Кузнецов Ю. В., Капустина Н. В. и др. Факторы и ситуации риска незаконной трудовой деятельности // *Ars Administrandi* (Искусство управления). 2024. Т. 16, № 4. С. 626–649. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2024-4-626-649>.

Original article

## RISK FACTORS AND SITUATIONS OF ILLEGAL LABOR ACTIVITY

Viacheslav M. Bezdenezhnykh<sup>1</sup>, Yuri V. Kuznetsov<sup>2</sup>, Nadezhda V. Kapustina<sup>3</sup>✉,  
Vladimir M. Smirnov<sup>4</sup>, Liubov N. Orlova<sup>5</sup>

<sup>1, 3, 4, 5</sup> Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

<sup>2</sup> St. Petersburg State University, St. Petersburg, Russia, [y.kuznetsov@spbu.ru](mailto:y.kuznetsov@spbu.ru), <https://orcid.org/0000-0002-9060-0493>

<sup>1</sup> [vbezdenzhnyh@fa.ru](mailto:vbezdenzhnyh@fa.ru), <https://orcid.org/0000-0001-9827-6328>

<sup>3</sup> [nvkapustina@fa.ru](mailto:nvkapustina@fa.ru)✉, <https://orcid.org/0000-0002-5991-5200>

<sup>4</sup> [vmsmirnov@fa.ru](mailto:vmsmirnov@fa.ru), <https://orcid.org/0000-0002-5587-3495>

<sup>5</sup> [lnorlova@fa.ru](mailto:lnorlova@fa.ru), <https://orcid.org/0009-0009-5354-0047>

**Abstract. Introduction:** the article is devoted to the study of processes related to illegal labor activity (including migrants) and counteraction institutions used by public authorities at the federal and regional levels, as well as identifying risks and threats to the state stemming from illegal labor relations and outlining the directions for government regulation of these processes. Illegal labor activity is defined as a set of processes covering emergence, implementation and termination of labor relations between an employee and an employer involving violation or non-compliance with formal norms, as well as labor relations in the illegal sector of the economy. **Objectives:** to substantiate the conceptual foundations of the methodology for assessing situations and risk factors from illegal labor activities, considering the risk owners. **Methods:** special economic and general scientific methods that allow us to comprehensively consider the problems of informal labor activity (content analysis, statistical and economic analysis, identification of cause-and-effect dependencies). **Results:** the analysis of the indicators of the informal labor relations revealed that some industries show a slight decrease in informal employment, whereas the others show an increase. Traditional approaches divide the situations of risk from illegal work into risks for an employer and risks for an employee. The authors propose to supplement the illegal labor activity risk factors with risk factors for the state. The study provides an overview of possible illegal labor risk situations and provides recommendations for reducing risks, which clearly illustrates the possibilities of identifying them and eliminating their causes and conditions of implementation. The authors developed a classification for illegal labor activity risk factors based on the degree of legality and specifying the risk factors and their owners (state, employee, employer). **Conclusions:** the obtained research results made it possible to substantiate an expanded list of state risk factors from illegal labor, classify them considering the risk owners, identify risk situations from illegal labor and propose directions for an integrated approach to assessing the illegal labor risks of the state.

**Keywords:** illegal labor relations, risk assessment, illegal migration, industry specifics, state risks from illegal labor activity

**Acknowledgements:** the article was prepared based on the results of budget-funded research within the framework of the government fund to Financial University under the Government of the Russian Federation.

**For citation:** Bezdenezhnykh, V. M., Kuznetsov, Yu. V., Kapustina, N. V. et al. (2024), "Risk factors and situations of illegal labor activity", *Ars Administrandi*, vol. 16, no. 4, pp. 626–649, <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2024-4-626-649>.

## ВВЕДЕНИЕ

Границы незаконной трудовой деятельности чрезвычайно широки и сложно определяемы, существуют значительные отраслевые и региональные особенности их идентификации. Между тем незаконная трудовая деятельность, несомненно, является важной и животрепещущей проблемой современных трудовых отношений в Российской Федерации и ее регионах, существенным образом влияет на региональные рынки труда и обладает отраслевой спецификой. Особенно остро эта проблема стоит в отдаленных субъектах нашей страны, имеющих высокий уровень теневой экономики в целом, и в отдельных отраслях национальной экономики. Причинами зачастую являются ослабленный контроль со стороны различных институтов федеральной и региональной власти, и в первую очередь контрольно-надзорных органов, недостаточная системность указанного контроля, значительные различия и разброс в уровнях жизни различных групп населения и, соответственно, предпринимательских и трудовых доходов.

Неформальная занятость и ее проявления несут значительные последствия как для предприятий и отраслей, так и для экономики в целом. Изучение неформальной занятости дает представление о реальных проблемах в экономической сфере (Гайдаенко и Хрипачева, 2021). Активная и управляемая трудовая деятельность является важным условием устойчивого развития регионов и страны, оказывает существенное влияние на экономическую безопасность (Шахова и Сперанский, 2022). Необходимо также отметить, что проблемы неформальной трудовой деятельности актуальны не только для России, они затрагивают социально-экономические процессы во всех странах мира (Ткаченко, 2019; Ткаченко и Гинойн, 2021), требуют пристального изучения соотношения формальной и неформальной занятости (Williams, 2009; Hazans, 2011; Hussmanns, 2004).

Методические подходы к анализу, оценке и разработке алгоритмов и программ минимизации рисков описаны различными авторами (Avdiysky et al., 2018; Avdiiskii et al., 2021; Орлова, 2020; Ползунова и др., 2015), однако в этих исследованиях практически не нашли отражения вопросы анализа и оценки факторов риска от незаконных миграционных процессов и их влияния на бизнес и государство. Все методики выстроены главным образом на методах экспертных оценок и не затрагивают специфики нелегальной миграции.

В научной литературе риски незаконной трудовой деятельности в основном принято разделять на две группы:

1) рисковые ситуации для работодателя, которые связаны с тем, что нелегальный работник не несет перед ним никакой ответственности за качество

выполненных работ, поломку оборудования и т. д. (последствием недобросовестного выполнения трудовых обязанностей для самого нелегального работника может быть лишь его увольнение), а также с возможным выявлением нарушений в деятельности работодателя со стороны контрольно-надзорных органов и вынесением ему наказания за установленные нарушения;

2) рисковые ситуации для наемного работника, которые, на наш взгляд, представляют собой более широкий перечень проблем (например, накопление пенсионных взносов, отсутствие права на выплаты по больничному листу и т. п.).

Однако указанные подходы не рассматривают риски государства от неформальной трудовой деятельности: снижение налоговых отчислений, рост преступлений, связанных с отмыванием доходов и финансированием терроризма (поскольку очень сложно отследить дальнейшее движение неформальных доходов), рост коррупции, в том числе среди государственных служащих, регулирующих миграционные потоки, снижение качества продукции и услуг и т. п.

С ростом внутренних и внешних угроз развития национальной экономики, усложнением социально-экономических систем и обуславливающих их развитие связей осознается необходимость применения риск-ориентированного подхода как в практике развития хозяйствующих субъектов, так и в практике их регулирования (Авдийский и Безденежных, 2021; Avdiysky et al., 2018; Avdiiskii et al., 2021). В этом случае важно иметь в виду, что риск сам по себе свойствен любой экономической формации и может проявляться как результат последствий внутренних противоречий развития или изменений в международной экономической конъюнктуре (Орлова, 2020, с. 301–302). Использование риск-менеджмента на предприятиях дает возможность последним преодолевать постоянно возникающие риски и угрозы развития и тем самым повышать эффективность деятельности (Ползунова и др., 2015, с. 44). Что касается рисков государства от незаконной, в том числе неформальной, трудовой деятельности, то применение сплошного наблюдения и мониторинга социально-экономических отношений позволит существенным образом минимизировать их возможные негативные последствия (Платыгин и др., 2020, с. 29, 35).

Целью исследования является обоснование концептуальных основ методики оценки ситуаций и факторов рисков от незаконной трудовой деятельности с учетом владельцев риска.

Основными задачами, решение которых позволит достичь поставленной цели, можно определить следующие:

- изучить специфику развития незаконных трудовых отношений в различных отраслях;
- рассмотреть ситуации риска, их негативные последствия и меры их выявления и предупреждения;
- классифицировать факторы риска незаконной трудовой деятельности и уточнить владельцев риска (работник, работодатель, государство) в соответствии с предложенной классификацией;
- предложить подход к формированию концептуальных основ методики оценки рисков от незаконной трудовой деятельности;
- определить ограничения предложенной методики оценки рисков от незаконной трудовой деятельности.

## МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В качестве основных в исследовании применялись специальные экономические и общенаучные методы, позволяющие комплексно рассмотреть проблемы незаконной трудовой деятельности: методы дедукции, сравнительный анализ, контент-анализ, статистический анализ, выявление причинно-следственных зависимостей.

Благодаря контент-анализу научной литературы в данной области были изучены основные подходы исследователей к понятийному аппарату незаконных трудовых отношений, выявлены причины возникновения и возможные проявления незаконных трудовых отношений. С применением методов экономического и статистического анализа разобрано положение в секторах экономики с наибольшим числом неформально занятых, определена численность занятых в неформальном секторе в обрабатывающей промышленности, а также выявлены тенденции развития неформальных трудовых отношений по отраслям. Использование в ходе исследования методологии установления причинно-следственных связей позволило уточнить основные формы реализации факторов риска работника, работодателя и государства от незаконной трудовой деятельности. Наконец, в результате сравнительного анализа с применением метода дедукции была предложена концепция комплексного подхода к оценке рисков государства от незаконной трудовой деятельности.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Анализ статистики по теневой занятости в отраслях позволил выделить отраслевую специфику. Так, по результатам исследования статистических данных наиболее подверженными использованию незаконной трудовой деятельности, в частности неформальной, оказались такие отрасли, как рыболовство, производство и переработка сельскохозяйственной продукции, охотничье хозяйство, розничная и оптовая торговля, строительство, логистика, транспорт, общественное питание, гостиничное хозяйство, домашние хозяйства и обрабатывающая промышленность (табл. 1).

В прочие виды экономической деятельности вошли секторы экономики с наибольшим числом занятых на основе неформальных трудовых отношений, а именно: обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха (21 тыс. человек в 2018 году и 23 тыс. – в 2020-м); добыча полезных ископаемых (30 и 32 тыс. человек в 2018 и 2020 годах соответственно); финансовая и страховая деятельность (40 и 42 тыс. человек в 2018 и 2020 годах соответственно); водоснабжение, водоотведение, организация сбора и утилизация отходов, деятельность по ликвидации загрязнений (34 и 23 тыс. человек в 2018 и 2020 годах соответственно); деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений (107 и 108 тыс. человек в 2018 и 2020 годах соответственно)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Труд и занятость в России. 2019: стат. сб. М.: Росстат, 2019. С. 40 [Электронный ресурс] // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Trud\\_2019.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Trud_2019.pdf) (дата обращения: 28.10.2023); Труд и занятость в России. 2021: стат. сб. М.: Росстат, 2021. С. 50 [Электронный ресурс] // Там же. URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Trud\\_2021.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Trud_2021.pdf) (дата обращения: 28.10.2023).

Таблица 1 / Table 1

Секторы экономики с наибольшим числом занятых на основе неформальных трудовых отношений /  
Sectors of the economy with the largest informal employment

Показатели	Доля отрасли в ВВП, %		Количество занятых, тыс. чел.		Количество занятых в неформальном секторе, тыс. чел.		Доля неформально занятых, %		
	2018 г.	2020 г.	2018 г.	2020 г.	2018 г.	2020 г.	2018 г.	2020 г.	Отклонение (+/-)
	Лесное хозяйство, сельское хозяйство, рыболовство, охота	3,39	4,01	4 267	4 237	2 529	2 356	59,30	55,61
Обрабатывающие производства	12,82	13,40	10 218	10 018	1 451	1 443	14,20	14,40	+0,20
Розничная и оптовая торговля	12,07	11,37	11 525	10 907	4 699	4 368	40,80	40,05	-0,75
Строительство	4,96	4,90	5 129	4 650	1 626	1 433	31,70	30,80	-0,90
Гостиничный бизнес и предприятия общественного питания	0,81	0,65	1 908	1 711	567	549	29,70	32,10	+2,40
Хранение и оказание транспортных услуг	5,92	5,54	6 261	6 198	1 466	1 507	23,40	24,30	+0,90
Прочие виды услуг и экономической деятельности (в том числе деятельность домашних хозяйств как работодателей)	0,85	1,10	1 766	1 762	1 056	968	59,90	54,90	-5,00

Источник: таблицы 1 и 2 составлены и рассчитаны авторами на основе материалов Росстата<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Национальные счета [Электронный ресурс] // Офис, сайт Федер. службы гос. статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts> (дата обращения: 28.10.2023); Рабочая сила, занятость и безработица в России [Электронный ресурс] // Там же. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13211> (дата обращения: 28.10.2023); Труд и занятость в России 2021 г. – Банк готовых документов [Электронный ресурс] // Там же. URL: [https://gks.ru/bgd/regl/b21\\_36/Main.htm](https://gks.ru/bgd/regl/b21_36/Main.htm) (дата обращения: 28.10.2023); Труд и занятость в России [Электронный ресурс] // Там же. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13210> (дата обращения: 28.10.2023).

Поскольку даже единичный факт неформальной трудовой деятельности несет в себе весь перечень факторов риска для государства и работника, то, соответственно, чем выше численность занятых на основе неформальных трудовых отношений в конкретном секторе экономики, тем сильнее данный сектор подвержен воздействию факторов риска для государства от незаконной трудовой деятельности.

Проведя анализ показателей уровня неформальных трудовых отношений в исследуемых отраслях, стоит отметить, что в одних отраслях имеется незначительное снижение уровня неформальной занятости (домашние хозяйства, сельское, охотничье и лесное хозяйства, розничная и оптовая торговля), а в других – небольшой прирост (строительство, хранение и транспортировка, обрабатывающие производства). Однако данные изменения столь незначительны, что нельзя с полной уверенностью говорить об улучшении ситуации в сфере неформальной занятости в связи с ее частичным переходом в формальную. При этом показатели привлечения к неформальным трудовым отношениям в зависимости от пола несколько разнятся, и следует признать, что, согласно данным официальной статистики, «пандемия нанесла ощутимый удар по трудовой занятости женщин» (Измайлова и др. 2023, с. 436).

Стоит также отметить, что в таблице 1 представлены данные с 2018 по 2020 год, однако в процессе исследования рассматривались данные начиная с 2009 года и было выявлено, что структура неформальной трудовой занятости не претерпела значительных отклонений за весь период исследования. И все же в разных отраслях ситуация с неформальной трудовой деятельностью складывается по-разному. Так, например, количество занятых в неформальном секторе в лесном, сельском хозяйствах, рыболовстве и охоте в 2009 году составляло 3 847 тыс. человек, в 2016 году – 3 635 тыс., а в 2017-м снизилось на 34 %, до 2 389 тыс. человек. Обрабатывающие производства, напротив, показывают постоянный рост занятых в неформальных трудовых отношениях. Так, в 2009 году их численность достигала 1 114 тыс. человек, и хотя в 2010-м отмечалось снижение до 923 тыс. человек, все последующие годы наблюдался рост: в 2014 году – 1 240 тыс. человек, в 2016-м – 1 397 тыс., в 2020-м – 1 443 тыс. человек<sup>3</sup>. Данные за 2021–2022 годы в работе не представлены, так как сопоставлять их с периодом до 2020 года нецелесообразно в связи с закрытием границ по причине коронавирусной инфекции, а за 2023 год данных официальной статистики на момент написания статьи в открытом доступе еще не было.

Поскольку обрабатывающие производства продемонстрировали постоянный прирост в количестве занятых в неформальном секторе, и именно они являются наиболее показательными с точки зрения неформальных трудовых отношений (при вполне понятных и четких алгоритмах организации работы незначительная доля неформальной занятости все равно там присутствует), рассмотрим структуру занятости в обрабатывающей промышленности более подробно (табл. 2).

<sup>3</sup> Труд и занятость в России [Электронный ресурс] // URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13210> (дата обращения: 28.10.2023).

**Анализ численности занятых в неформальном секторе в обрабатывающей промышленности /  
Analysis of the informal sector employment in the manufacturing industry**

Показатели	2018 г.		2020 г.		Отклонение	
	тыс. чел.	доля, %	тыс. чел.	доля, %	тыс. чел. + / -	по доле, %
Всего занятых в неформальном секторе	1 451	100,00	1 443	100,00	-8	0
В том числе:						
только в неформальном секторе экономики	1 383	95,31	1 369	94,87	-14	0,44
в неформальном и формальном секторах экономики	68	4,69	74	5,13	6	6,44
Из них:						
с основной работой в неформальном секторе экономики	1	1,50	2	2,70	1	1,20
с дополнительной работой в неформальном секторе экономики	67	98,50	72	97,30	5	-1,20

Изучение структуры занятости в неформальном секторе обрабатывающей промышленности за 2018–2020 годы выявило тенденцию к росту числа занятых по основному месту работы в неформальном секторе в два раза. Также стоит отметить рост занятых с дополнительной работой в неформальном секторе и рост занятых одновременно в формальном и неформальном секторах (речь идет о работниках, имеющих официальное место работы и неформальную подработку). Данный факт может свидетельствовать о росте спроса на дополнительные заработки у населения и о незначительном, но все-таки росте количества теневых производителей в обрабатывающей отрасли промышленности<sup>4</sup>.

Ситуация с выплатой заработной платы работодателями, минуя налоговые органы, стоит на контроле у Правительства Российской Федерации, но далеко не в полной мере удастся предупредить возникающие нарушения. Далее это будет проиллюстрировано на ряде примеров.

Одна из ключевых проблем в незаконной трудовой деятельности – привлечение недобросовестными работодателями к видам работ мигрантов, которые в основном незаконно пересекают границу и не легализованы в российской юрисдикции. В такой ситуации, помимо незаконных трудовых отношений, мы сталкиваемся еще и с трудовой незаконной миграцией.

<sup>4</sup> *Теневая экономика в России* [Электронный ресурс] // Fincan.ru. URL: [http://fincan.ru/articles/94\\_tenevaja-ekonomika-v-rossii/](http://fincan.ru/articles/94_tenevaja-ekonomika-v-rossii/) (дата обращения: 30.10.2023); *Труд и занятость в России* [Электронный ресурс] // Офиц. сайт Федер. службы гос. статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13210> (дата обращения: 30.10.2023).

Для минимизации влияния факторов рисков на государство от незаконной трудовой деятельности мигрантов целесообразно разграничить трудовую деятельность (предпринимательскую деятельность) незаконных мигрантов и незаконную трудовую деятельность (деятельность, осуществляемую с нарушением тех или иных требований национального законодательства) законных мигрантов.

Незаконная трудовая деятельность вообще и незаконная трудовая деятельность мигрантов несут в себя ряд рисков для государства и общества: проблемы с распределением расходов государственных средств, деформацию развития отдельных секторов экономики, увеличение социальной нагрузки на экономически активную часть населения, возрастание проблем социального и пенсионного обеспечения населения, снижение качества производимой продукции и услуг, предоставление на рынке товаров и услуг, сопряженных с угрозой жизни и здоровью людей, снижение уровня заработной платы на рынке труда, повышение конкуренции на рынке труда, рост социальной напряженности в обществе, снижение производительности труда (Morkovkin et al., 2020, p. 3). Поэтому, формируя модельные подходы к идентификации, анализу и количественной оценке незаконных трудовых мигрантов, целесообразно дополнить их анализом проявляющихся угроз экономической безопасности и факторов риска и учесть смещение фокуса оценивания с традиционных количественных макропоказателей на качественные показатели благосостояния общества в условиях развития цифровых инструментов (Nikonorova et al., 2023, p. 162).

Незаконную миграцию в настоящее время принято рассматривать как одну из форм транснациональной организованной преступности. Нелегальная трудовая деятельность и тесно связанная с ней незаконная миграция представляют собой особую угрозу экономической и национальной безопасности государства: они стимулируют рост объемов теневой экономики, что провоцирует рост удельного веса преступлений коррупционной направленности, усиливая тем самым социальную напряженность и активно и бесконтрольно расширяя состав этнических преступных сообществ. Мигранты, которые находятся в стране на нелегальных условиях пребывания, увеличивают риски совершения преступлений, а также входят в резерв этнических преступных группировок (Безручко, 2022).

Уровень экономической преступности, будучи одним из индикаторов уровня экономической безопасности, фиксирует векторы, индикаторы и результаты развития теневой экономики. Незаконная трудовая деятельность выступает одной из форм проявления теневой экономики, а следовательно, предполагает применение эффективных инструментов государственного мониторинга и контроля с использованием институтов государственной власти на региональном и федеральном уровнях (Чупин и др., 2022). Мониторинг признаков незаконной трудовой деятельности и анализ современного состояния социально-экономической среды закладывают основу для составления прогнозных тенденций, корректировки планов социально-экономического развития (Крылов и Латов, 2018), применения институциональных инструментов противодействия.

В общем смысле незаконная трудовая деятельность имеет прямое отношение к любому (частичному или полному) несоблюдению трудовых норм и отношений между работодателем и работником и включает в себя широкий спектр нарушений – от нелегального найма работников (без официальных документов и оплаты труда) до предпринимательской деятельности, носящей криминальный характер (Колесников, 2016, с. 20–23). Следовательно, теневая экономика и незаконная трудовая деятельность – это неразрывные, взаимно переплетающиеся явления. По результатам исследований Федеральной службы по финансовому мониторингу и финансовой социальной платформы «Финансовая возможность» теневая экономика России в 2018 году достигла уровня более 20 трлн рублей, что составляло ориентировочно 20 % от ВВП<sup>5</sup>. В 2019 году, в соответствии с данными Росстата, доля ненаблюдаемой экономики<sup>6</sup> составила 11,6 % от ВВП<sup>7</sup> (официальная статистика за более поздний период (2020–2022) на момент написания статьи была недоступна).

Стоит отметить, что незаконная трудовая деятельность в разных формах ее проявления присутствует в каждом секторе теневой экономики. Это предполагает определенное разделение данной деятельности по мотивам и способам ее реализации. Авторами исследования предлагается системная классификация незаконных трудовых отношений, в основу которой положены классификационные признаки, представленные на рисунке.



Рис. Систематизация незаконных трудовых отношений /  
Fig. Systematization of illegal labor relations

Источник: разработано авторами.

<sup>5</sup> Теневая экономика в России ...

<sup>6</sup> Термин «ненаблюдаемая экономика» используется в международных стандартах статистики System of National Accounts 2008 (2008 SNA) и подразумевает деятельность по производству товаров и услуг, скрытую от прямого статистического наблюдения). См.: System of National Accounts [Online] // Official website of the United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN DESA). URL: <https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/sna2008.asp> (Accessed 27.10.2023).

<sup>7</sup> Ibid.

По **форме проявления** выделяются неформальные трудовые отношения и нелегальные экономические (трудовые) отношения. Первые определяются границами неформальной занятости, обозначенными в Докладе Международной организации труда о статистике неформального сектора<sup>8</sup>. Нелегальные экономические, в том числе трудовые, отношения связаны с осуществлением запрещенной деятельности (оборот наркотиков, торговля оружием и т. п.). По **субъекту инициации** выделяются незаконные трудовые отношения, иницированные работодателем, и незаконные трудовые отношения, иницированные работником. В первом случае возникновение незаконных трудовых отношений обусловлено стремлением работодателя минимизировать затраты за счет снижения фонда оплаты труда и установленных социальных выплат; во втором случае незаконные трудовые отношения обусловлены стремлением работника не фиксировать реальные доходы (в силу тех или иных субъективных причин) в налоговом и других государственных ведомствах. По **правовой связи с определенным государством и страновой принадлежности** выделяется незаконная трудовая деятельность жителей страны и мигрантов. И наконец, по **степени проявления** трудовая деятельность подразделяется на полностью незаконную трудовую деятельность (рабский труд, незаконный детский труд и т. д.) и трудовую деятельность с нарушением законодательных норм (просрочка действия разрешительных документов, неправильное оформление трудовых отношений и т. д.). Такая систематизация незаконных трудовых отношений дает возможность: а) более полного учета возникающих рисков у всех экономических субъектов – работника, работодателя, в целом у государства; б) принятия релевантных мер государственного воздействия для минимизации проявления незаконных трудовых отношений и митигации последствий возникающих рисков.

В связи с довольно широким определением границ незаконной трудовой деятельности, в которые могут быть включены любые работы и услуги, выполняемые и оказываемые без должного оформления и оплаты налогов, с нарушением норм охраны и безопасности труда, рабочего времени и нормативов выполнения работ и оказания услуг, требуется определение уровней и группировка отношений, связанных с нарушением норм права. Участие в подобных незаконных трудовых отношениях имеет негативные последствия как для работника (несоблюдение установленных законом условий труда и отдыха, невозмещение вредных условий труда и морального ущерба, отсутствие медицинского и социального страхования, социальных гарантий, отсутствие трудового стажа для назначения пенсионного обеспечения, отсутствие доступа к услугам кредитования и пр.), так и для работодателя, который нарушает трудовое и налоговое законодательство, включая ответственность, предусмотренную статьей 5.27 Кодекса об административных правонарушениях Российской Федерации<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Неформальный сектор – официально не признанные хозяйствующие субъекты или домашние хозяйства, продукция или услуги которых предназначены для реализации с целью извлечения прибыли. См.: Доклад Международной организации труда о статистике неформального сектора (2022 год) [Электронный ресурс] // Официальный сайт Стат. комис. ООН. 2022. 1–4 марта. URL: <https://unstats.un.org/unsd/statcom/53rd-session/documents/2022-24-InfomalecoStats-R.pdf> (дата обращения: 15.05.2023).

<sup>9</sup> Кодекс об административных правонарушениях Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федер. закон от 30.12.2021 № 195-ФЗ. URL: <https://base.garant.ru/12125267/> (дата обращения: 10.01.2024).

В контексте исследования стоит уточнить понятия «фактор риска» и «ситуация риска». Под фактором риска понимается явление, при котором причины риска (угрозы) обнаруживаются и могут привести (или не привести) к рисковому ситуациям. Факторы риска могут проявиться, а могут и нет. Следовательно, в случае реализации хотя бы одного из факторов риска возникает ситуация риска.

Как уже было отмечено ранее, в научной литературе принято выделять две группы факторов риска незаконной трудовой деятельности: риски работника и риски работодателя. Авторами настоящей статьи этот перечень дополнен рисками государства. К последним, помимо недополученных налоговых отчислений в бюджет и в страховые внебюджетные фонды, следует отнести также:

- риск выплаты социальных пособий гражданам, которые в них не нуждаются (оформление пособий при наличии справки, не отражающей реальных доходов);

- риск выплаты пособий по инвалидности, причиной которой стала производственная травма, полученная работником в результате незаконной трудовой деятельности;

- риск недополучения государством налогов вследствие не регистрируемой компаниями трудовой деятельности и неправомерного ухода их от налогов.

Приведенные далее примеры демонстрируют методы выявления этих рисков для самих предприятий и методы их устранения со стороны как контрольно-надзорных органов, так и внутренних структур безопасности. Риски для государства напрямую связаны с недополучением налоговых поступлений в бюджеты различных уровней, а косвенно – с негативными социальными последствиями.

1. Сотрудничество с недобросовестными контрагентами или контрагентами из неформального (теневого) сектора. Если не устранить данную группу рисков, предприятиям откажут в льготах по налогу на прибыль и вычетах по налогу на добавленную стоимость (НДС).

Каковы методы выявления рисков ситуаций такого рода? Налоговые органы обычно устанавливают контрагентов с контрактами на значимые в обороте предприятия суммы. Далее исключают известные в данной отрасли и регионе компании и анализируют информацию из открытых источников по оставшимся предприятиям на наличие критериев высокой вероятности данного риска.

Методы устранения рисков события обычно включают следующие действия. Вслед за обнаружением контрагентов с максимально высоким уровнем риска перед заключением договора проверяют документацию, подтверждающую проявление предприятием должного уровня коммерческой осмотрительности с каждым из контрагентов. Также исследуются возможные ошибки в документах (случайные, системные, вынужденные), несоответствия и отклонения от требований, предъявляемых к контрагенту, при этом учитывается длительность периода сотрудничества. При наличии таких ошибок и отклонений необходимым этапом становится приведение документов в надлежащий вид.

Далее проводится проверка на выплату денежных средств в полном объеме по договорам контрагентов. Если на момент проверки финансовые отношения не завершены, рассматривается возможность и необходимость блокирования оплат по договорам с определенными контрагентами для инициирования досудебного урегулирования конфликта, а в отдельных случаях и судебного. Обращается внимание на документирование результатов проверки. С этой целью методиками по проведению финансовых расследований рекомендован ряд шагов<sup>10</sup>:

- сохранить защитные файлы, подтверждающие реальность споров или неисполнения условий контрактов в установленных взаимоотношениях с контрагентом;
- сохранить подтверждающие документы: акты сверок, претензии, квитанции, ответы на претензии, чеки об отправке почтовых уведомлений;
- заверить нотариально переписку с должностными лицами контрагента по электронной почте и в мессенджерах;
- запротоколировать встречи обеих сторон, в том числе используя видео- и аудиофиксацию;
- опросить должностных лиц с привлечением адвокатов.

Все документы, прикрепленные к материалам дела, в случае судебного разбирательства могут подтвердить коммерческую самостоятельность и независимость сторон, а также и сам факт спора.

Ниже представлены еще несколько рискованных ситуаций и возникновение ответственности предприятий, однако, учитывая сжатый формат статьи, без детального рассмотрения методов выявления или предупреждения подобного рода правонарушений.

2. Признание дробления бизнеса незаконным. Риск возникает при реализации бизнеса несколькими юридическими лицами. При этом в структуре присутствуют юридические лица и индивидуальные предприниматели (ИП), которые используют разрешенные специальные налоговые режимы (в частности, патенты, упрощенную систему налогообложения, единый сельскохозяйственный налог), а также применяют налоговые преференции (льготы для резидентов особой экономической зоны, льготные ставки по налогам на региональном уровне, льготы IT-предприятий). В случае дробления бизнеса компания может получить право на льготные ставки налога – например, для малого бизнеса. Следовательно, при выявлении такой ситуации предприятиям проводится перерасчет налоговых обязательств с применением общей системы налогообложения.

В данном случае применяют методы финансового и документального анализа, с помощью которых изучается структура бизнеса, права подписи документов, идентичность IP-адресов, телефонов и пр. (деятельность всех структур объединена в общем производственном цикле; все структуры используют сайт, на котором размещаются контактные данные одного юрлица при отсутствии данных о других участниках группы).

<sup>10</sup> Труд и занятость в России 2021 г. ..., *Руководство ФАТФ по проведению финансовых расследований: оперативные вопросы: отчет ФАТФ. Июнь 2012 г.* [Электронный ресурс] // Официальный сайт Росфинмониторинга. URL: <https://fedsfm.ru/documents/international-fatf1/6398> (дата обращения: 28.10.2023).

Устранение или митигирование данной группы рисков ситуаций проводится путем устранения факторов и условий искусственного дробления рисков. Действия и предложения направлены, например, на разработку модели, предусматривающей условия для регистрации новых участников группы, стратегию развития бизнеса при выходе на новые рынки (регионы), а также варианты необходимого структурирования группы на основе договора коммерческой концессии (франшизы). Серьезное внимание должно быть уделено документированию материалов расследования на основе рекомендаций по проведению финансовых расследований Росфинмониторинга<sup>11</sup>.

3. Переквалификация взаимоотношений с ИП и самозанятыми на трудовые. Игнорирование предприятием данного рискованного события ведет к доначислению НДФЛ и страховых взносов, поскольку происходит смена режима налогообложения. Самозанятые, например, не могут претендовать на пенсию по стажу работы, так как не отчисляют страховые взносы во внебюджетные фонды.

Возможный риск переквалификации договоров выявляется, если установлен некоторый набор признаков и свидетельств, в частности наличие постоянной определенной оплаты трудового процесса, а не конечного результата, регулярных и стабильных выплат, устойчиво длительных взаимоотношений с самозанятыми и ИП, системного прохождения работниками профессиональных собеседований в кадровых службах, а также при обнаружении оборудованных рабочих мест на территории заказчика. Еще один информативный признак – выполнение самозанятыми и ИП работ и услуг только на предприятии.

При устранении данной группы возможных рисков событий усилия фокусируются на прекращении взаимоотношений с исполнителями, ранее осуществлявшими трудовую деятельность в организации, и привлечении новых работников на юридически корректной основе.

4. Привлечение сторонних сотрудников (аутстаффинг). Компании, которые предоставляют такие услуги, обычно не всегда официально отчитываются о реальной заработной плате сотрудников.

Исход для предприятия, связанный с неустранением этого вида рискованного события, – отказ в исполнении запросов по вычетам НДС по сделкам с организациями, бизнес которых формируется за счет предоставления персонала в аренду, то есть с аутстафферами.

Признаки наличия рискованной ситуации: отсутствие информации на сайте Роструда о наличии у организации-аутстаффера аккредитации как агентства по трудоустройству и, соответственно, отсутствие необходимой лицензии; аутстаффер аффилирован с предприятием; предприятие является единственным заказчиком для организации-аутстаффера и др.

Устранение причин и условий появления этих признаков включает отмену кадровых собеседований принимаемых сотрудников, немедленное прекраще-

<sup>11</sup> О методических рекомендациях по проведению оценки рисков ОД/ФТ организациями, осуществляющими операции с денежными средствами или иным имуществом и индивидуальными предпринимателями: информ. письмо Федер. службы по финансовому мониторингу от 01.03.2019 № 59 [Электронный ресурс] // Офиц. сайт федер. налог. службы России. URL: [https://www.nalog.gov.ru/rn77/related\\_activities/adjustable/kont\\_criminal/8551471/](https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/adjustable/kont_criminal/8551471/) (дата обращения: 24.10.2023).

ние взаимоотношений с сотрудниками, ранее осуществлявшими трудовую деятельность на предприятии, и другие меры.

5. Признание иностранного юридического лица получателем пассивного дохода, не имеющим фактического права на этот доход. Для нерезидентов предусмотрены повышенные ставки налогообложения.

При выявлении данной рискованной ситуации предприятию будет отказано в возможности понижения налоговых ставок на доход, начислены штрафы, доплата налога и пени.

Для подтверждения фактического получателя дохода надо собрать документы, дающие право на такой статус. Если установление фактического получателя дохода невозможно или причины претендовать на пониженную ставку налога на доход отсутствуют, придется доплатить начисленные пени и разницу налоговых сумм во избежание штрафных санкций.

6. Оформление сделки с аффилированным лицом на условиях, не соответствующих рыночным. При выявлении признаков такой сделки предприятию начисляют НДС и налог на прибыль по сделкам с аффилированными лицами в соответствии с условиями сходных сделок с контрагентами, не являющимися взаимозависимыми.

Исходя из рассмотренных рискованных ситуаций, возникающих в связи с этим проблем и факторов риска, авторы исследования предлагают классификацию рисков незаконной трудовой деятельности по степени легальности (табл. 3).

Критерии предложенной классификации – степень легальности и степень общественного вреда или полезности. Разработанная классификация предназначена для того, чтобы сконцентрировать деятельность на более опасных факторах риска с учетом риск-ориентированного подхода, который сегодня очень развит, внедряется в государственном управлении при организации государственного контроля и закреплен в отдельных нормативно-правовых актах<sup>12</sup>. В качестве владельцев риска отражены субъекты, чьи интересы затрагиваются данной группой факторов (субъекты факторов риска).

Опираясь на проведенное исследование, можно сформулировать направления концептуальных основ методики оценки рисков государства от незаконной трудовой деятельности.

В Финансовом университете при Правительстве Российской Федерации разработан проект комплексной методики оценки рисков государства от незаконной трудовой деятельности и предложений по их минимизации (далее – методика), где определяется общий порядок проведения оценки рисков государства от незаконной трудовой деятельности, раскрываются базовые принципы и специфические особенности проведения такой оценки.

---

<sup>12</sup> См.: Концепция риск-ориентированного подхода в Счетной палате Российской Федерации [Электронный ресурс]: (утв. Коллегией Счет. палаты Рос. Федерации, протокол от 22.06.2021 № 44К. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_388583/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_388583/) (дата обращения: 29.10.2023); О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма [Электронный ресурс]: Федер. закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_32834/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32834/) (дата обращения: 29.10.2023).

**Классификация факторов риска неформальной трудовой деятельности  
по степени легальности / Classification of informal labor activity risk factors according  
to the degree of legality**

Группа	Характеристика факторов риска	Владелец риска
1. Факторы риска незаконной трудовой деятельности, полностью противоречащие закону	Все факторы, которые можно отнести к осуществлению незаконной (противоречащей закону) деятельности (отмывание доходов, полученных преступным путем, финансирование терроризма, торговля наркотиками, оружием и т. п.). В данную группу также можно отнести факторы риска, связанные с незаконной трудовой миграцией, что влечет за собой и другие уголовные преступления	Государство, общество, потребитель
2. Факторы риска с частичным занижением доходов	Факторы риска легальной деятельности с занижением доходов (оформление сотрудников на заниженную долю ставки или на минимальную заработную плату). В итоге основная доля заработной платы выплачивается «в конверте»	Государство, работодатель, работник
3. Факторы риска незаконной трудовой деятельности с полным отсутствием легализации доходов	Факторы риска, связанные с тем, что индивид или группа лиц осуществляют определенный вид деятельности или оказывают услуги, не регистрируя свою деятельность и, соответственно, не отражая официально свои доходы. В данном случае имеется в виду работа репетиторов, нянь, домохозяек, парикмахеров, частных строительных бригад и т. п.	Государство, работник

*Источник: разработано и составлено авторами.*

Данный подход предполагает оценку факторов риска в соответствующем порядке, который может корректироваться в зависимости от конкретных условий и особенностей. Эти условия могут заключаться как в части отдельных положений (критерии значимости убытков, субъект проведения оценки, перечень факторов риска, инициирующих возможные рисковые ситуации и их последствия, и т. д.), так и применительно к самому процессу оценки рисков в целом (уточнение или обновление понятийного аппарата, этапности осуществления процесса оценки и т. п.).

Базовый подход, положенный в основу методики, включает комплексный анализ конкретных условий и причин возникновения незаконной трудовой деятельности и оценку масштабов проявления и последствий неправомерных действий в сфере незаконной трудовой деятельности.

В методической литературе выделяется три уровня принципиальных подходов к оценке рисков (Ползунова и др., 2015, с. 45–46): 1) методологические принципы; 2) методические принципы; 3) операционные принципы. С уче-

том предложенной группировки по трем уровням принципиальных подходов к оценке рисков проводится: 1) анализ факторов и угроз, формирующих возможные рисковые события; 2) обоснование системы методов оценки; 3) последующее операционное исследование рисковых ситуаций и оценка возможных рисковых исходов.

Заключительный отчет по результатам проведенной оценки является обязательным документом комплексной методики, включающим анализ состояния, выводы и предложения, которые можно подразделить на ряд взаимосвязанных групп: оценка общего уровня рискогенности для государства, связанного с незаконной трудовой деятельностью; оценка ущербов и выявленных упущений, а также слабостей в системе организации контрольно-надзорной деятельности за незаконной трудовой миграцией и в целом за незаконной трудовой деятельностью; рекомендации по установлению показателей, а также допустимых и критичных пороговых значений (уровней) рискогенности для государства от незаконной трудовой деятельности, их уточнению, пересмотру или отмене; предложения по выработке и реализации корректирующих воздействий, включая систему мониторинга за их эффективностью, для устранения уязвимостей и обеспечения установленных целей государственного управления.

В результате формируется итоговая картина (матрица, таблица или иная наглядная схема) факторов угроз и возможных рисковых исходов при осуществлении незаконной трудовой деятельности. На основе оценки масштабов определяются допустимые уровни возможных последствий, превышение которых скажется на работе государственных институтов заметным образом. Исследование может носить ретроспективный характер с возможным прогнозом на будущее.

При этом следует принимать во внимание ограничения общего порядка и особенности реализации комплексной методики. Во-первых, человеческие, организационные, политические, экологические и социальные факторы должны включаться в анализ наряду с экономическими и учитываться при проведении оценки рисков от незаконной трудовой деятельности. Во-вторых, реализация комплексной методики проводится на базе разработанного методического обеспечения, имеющего общую природу с другими соответствующими методическими разработками в контрольно-надзорной сфере. В-третьих, необходимо учитывать поведенческие риски, ведущие к возможным искажениям и ошибкам при проведении оценки рисков государства от незаконной трудовой деятельности.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В результате анализа отраслевой специфики неформальной занятости было выявлено, что наиболее подвержены использованию нелегальной трудовой деятельности такие отрасли, как сельское хозяйство, рыболовство, охотничье хозяйство, розничная и оптовая торговля, строительство, логистика, транспорт, общественное питание, гостиничное хозяйство, домашние хозяйства и обрабатывающая промышленность.

Представленные в обзоре рискованные ситуации в сфере незаконной трудовой деятельности и рекомендации по снижению факторов риска наглядно иллюстрируют возможности их выявления и устранения причин и условий их реализации. Вместе с тем следует констатировать отсутствие единой нормативно разработанной и принятой методологии оценки и регулирования факторов риска государства от незаконной трудовой деятельности во всех ее проявлениях. Поэтому все более очевидной становится необходимость дальнейшей работы по обоснованию общего системного подхода к формированию этой методологии.

Стремление со стороны предприятий снизить издержки производства продукции и услуг, оптимизировать налоговые отчисления и налоговое бремя, «обойти» сложные процедуры сертификации, лицензирования и т. д.; нежелание работника – участника гражданских и семейных правоотношений – платить алименты, терять социальные выплаты, а также проблемы с законностью являются основными факторами риска государства от неформальной трудовой деятельности.

Снижение налоговых отчислений в бюджеты, уход отдельных хозяйствующих субъектов из зоны государственного контроля и надзора, снижение уровня поступлений во внебюджетные фонды, рост напряжения на рынке труда и появление новых форм нелегальных трудовых отношений – таковы последствия реализации неформальных трудовых отношений.

Предложенная авторами классификация факторов риска неформальной трудовой деятельности по степени легальности определяет перечень факторов риска и их владельцев (государство, работник, работодатель), что дает возможность сконцентрироваться на более опасных участках и применить риск-ориентированный подход.

Авторами определены направления концепции комплексного подхода к оценке рисков государства от незаконной трудовой деятельности, которая включает в себя анализ факторов и угроз, формирующих возможные рискованные события, обоснование системы методов оценки и последующее операционное исследование рискованных ситуаций и оценку возможных рискованных исходов.

Итогом оценки, предложенной в концепции, является матрица или схема факторов риска и возможных рискованных исходов при осуществлении незаконной трудовой деятельности. В качестве особенностей и ограничений данной методики отмечается то, что обязательно должны учитываться человеческие, организационные, политические, экологические и социальные факторы, должен использоваться инструментальный контрольно-надзорной сферы и применяться риск-ориентированный подход, а также должны приниматься во внимание поведенческие риски, способные привести к искажению информации.

### **Список источников**

*Авдийский В. И., Безденежных В. М.* Проблемы и тенденции развития управления сложными социально-экономическими системами с учетом риск-ориентированного подхода: преодоление // Развитие и безопасность. 2021. № 2. С. 42–54. [https://doi.org/10.46960/2713-2633\\_2021\\_2\\_42](https://doi.org/10.46960/2713-2633_2021_2_42).

Безручко Е. В. К вопросу о противодействии незаконной миграции мерами уголовно-правового и криминологического характера // Сотрудничество правоохранительных органов государств-участников СНГ в противодействии незаконной миграции: материалы междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 26 мая 2022 г.) / Под ред. Н. В. Османова, А. Л. Санташов, А. Ж. Саркисян. М.: Моск. акад. Следств. ком. Рос. Федерации, 2022. С. 9–13.

Гайдаенко А. А., Хрипачева Е. В. Неформальная трудовая занятость в России // Инновации и инвестиции. 2021. № 1. С. 70–75.

Измайлова М. А., Корнева Е. Ю., Цуркан М. В. Проблема женского лидерства в корпоративном управлении // *Ars Administrandi* (Искусство управления). 2023. Т. 15, № 3. С. 426–446. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2023-3-426-446>.

Колесников В. В. Криминальная экономика в системе экономической криминологии: понятие и структура // Криминология: вчера, сегодня, завтра. 2016. № 2. С. 16–29.

Крылов А. А., Латов Ю. В. Мониторинг национальной и региональной экономической безопасности в современной России: проблемы, подходы, перспективы // Микроэкономика. 2018. № 2. С. 107–119.

Орлова Л. Н. Учет рисков и угроз международной экономической конъюнктуры при разработке стратегических планов социально-экономического развития // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 11–2. С. 301–308. <https://doi.org/10.17513/vaael.1425>.

Платыгин Д. Н., Попков С. Ю., Смирнов В. М. и др. Система мониторинга, анализа и экспертизы сферы трудовых отношений // Социально-трудовые исследования. 2020. № 4. С. 27–39. <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2020-41-4-27-39>.

Ползунова Н. Н., Капустина Н. В., Кузнецов Ю. В. Концепция развития предприятия текстильной промышленности на основе риск-менеджмента // Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. 2015. № 4. С. 43–47.

Ткаченко А. А., Гинойн А. Б. Оценка профессионального состава занятых в регионе // Экономика региона. 2021. Т. 17, № 4. С. 1224–1238. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-4-13>.

Ткаченко А. А. Роль МОТ в международных процессах. К столетию международной организации // Международные процессы. 2019. Т. 17, № 3. С. 36–50. <https://doi.org/10.17994/IT.2019.17.3.58.3>.

Чупин А. Л., Морковкин Д. Е., Воротынцева Т. М. и др. Опыт развития международного научно-технического сотрудничества в Российской Федерации // Вопросы истории. 2022. № 1–2. С. 33–43. <https://doi.org/10.31166/VoprosyIstori202201Statyi64>.

Шахова И. Ю., Сперанский С. Н., Темербаатарын А. Трудовой компонент в экономической безопасности текстильных предприятий Ивановской области // Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. 2022. № 3. С. 25–32. [https://doi.org/10.47367/0021-3497\\_2022\\_3\\_25](https://doi.org/10.47367/0021-3497_2022_3_25).

Avdisky V. I., Bezdenzhnykh V. M., Lebedev I. A. Risk in activities of organizations as economic category // *Espacios*. 2018. Vol. 39, № 34. P. 33.

*Aydiiskii V. I., Bezdenezhnykh V. M., Yartseva N. M.* The risk-based approach in the development of the management of organizations // International Journal of Agricultural Extension. 2021. Vol. 9, № 2S. P. 11–17. <https://doi.org/10.33687/ijae.009.00.3957>.

*Hazans M.* Informal workers across Europe: Evidence from 30 European countries // World Bank Policy Research Working Papers. 2016. Art. № 5912. 64 p. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-5912>.

*Husmanns R.* Measuring the informal economy: From employment in the informal sector to informal employment // ILO Bureau of Statistics Working Paper. 2004. Art. № 53. 32 p.

*Morkovkin D. E., Gibadullin A. A., Kolosova E. V. et al.* Modern transformation of the production base in the conditions of industry 4.0: Problems and prospects // Journal of Physics: Conference Series. 2020. Vol. 1515. Art. № 032014. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1515/3/032014>.

*Nikonorova A., Perskaya V., Itao T. et al.* Assessment of the impact of technological trends on business activities in the context of digital transformation of industry / Digital and information technologies in economics and management: Proceedings of the International scientific and practical conference “Digital and information technologies in economics and management” (DITEM2022) Lecture Notes in Networks and Systems. Vol. 683 / Ed. by A. Gibadullin. Cham: Springer, 2023. P. 160–168. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-30926-7\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-031-30926-7_16).

*Williams C. C.* Formal and informal employment in Europe: Beyond dualistic representations // European Urban and Regional Studies. 2009. Vol. 16, № 2. P. 147–159. <https://doi.org/10.1177/0969776408101686>.

### **Информация об авторах**

**В. М. Безденежных** – доктор экономических наук, профессор, ведущий научный сотрудник Института экономической политики и проблем экономической безопасности ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», 125167, Россия, г. Москва, пр-т Ленинградский, д. 49/2

SPIN-код (РИНЦ): 9648-9545

AuthorID (РИНЦ): 698582

Scopus Author ID: 57203525212

**Ю. В. Кузнецов** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры управления и планирования социально-экономических процессов ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет», 199034, Россия, г. Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7–9

SPIN-код (РИНЦ): 3869-8714

AuthorID (РИНЦ): 657872

Web of Science ResearcherID: P-2799-2014

Scopus Author ID: 57203832936

**Н. В. Капустина** – доктор экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник Института экономической политики и проблем экономической

безопасности ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», 125167, Россия, г. Москва, пр-т Ленинградский, д. 49/2  
SPIN-код (РИНЦ): 3421-4328  
AuthorID (РИНЦ): 584779  
Web of Science ResearcherID: V-7489-2018  
Scopus Author ID: 57194527820

**В. М. Смирнов** – доктор экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник Института экономической политики и проблем экономической безопасности ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», 125167, Россия, г. Москва, пр-т Ленинградский, д. 49/2  
SPIN-код (РИНЦ): 9981-4804  
AuthorID (РИНЦ): 638489  
Web of Science ResearcherID: K-7876-2018  
Scopus Author ID: 57207294949

**Л. Н. Орлова** – доктор экономических наук, профессор, ведущий научный сотрудник Института экономической политики и проблем экономической безопасности ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», 125167, Россия, г. Москва, пр-т Ленинградский, д. 49/2  
SPIN-код (РИНЦ): 5071-9120  
AuthorID (РИНЦ): 619195  
Scopus Author ID: 57216924411

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

*Статья поступила в редакцию 27.05.2024; одобрена после рецензирования 06.07.2024; принята к публикации 06.07.2024.*

## References

Avdianskiy, V. I. and Bezdenezhnykh, V. M. (2021), “Problems and trends in the development of management of complex socio-economic systems, taking into account the risk-based approach”, *Development and Security*, no. 2, pp. 42–54, [https://doi.org/10.46960/2713-2633\\_2021\\_2\\_42](https://doi.org/10.46960/2713-2633_2021_2_42).

Bezruchko, E. V. (2022), “On the issue of combating illegal migration by criminal-legal and criminological measures”, in Osmanova, N. V., Santashov, A. L. and Carkisyan, A. Zh. (eds.), *Sotrudnichestvo pravookhranitel'nykh organov gosudarstv-uchastnikov SNG v protivodeistvii nezakonnoi migratsii: materialy mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Cooperation of law enforcement agencies of the CIS member states in combating illegal migration: Proceedings of the International scientific and practical conference], Moscow, May 26, 2022, Sukharev Moscow academy of the Investigative Committee, Moscow, Russia, pp. 9–13.

- Gaydaenko, A. A. and Khripacheva, E. V. (2021), "Informal employment in Russia", *Innovation & Investment*, no. 1, pp. 70–75.
- Izmailova, M. A., Korneva, E. Yu. and Tsurkan, M. V. (2023), "The problem of female leadership in corporate governance", *Ars Administrandi*, vol. 15, no. 3, pp. 426–446, <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2023-3-426-446>.
- Kolesnikov, V. V. (2016), "Criminal economy in the system of economic criminology: Concept and structure", *Criminology: Yesterday, Today, Tomorrow*, no. 2, pp. 16–29.
- Krylov, A. A. and Latov, Yu. V. (2018), "Monitoring of national and regional economic security in modern Russia: Problems, approaches, prospects", *Microeconomics*, no. 2, pp. 107–119.
- Orlova, L. N. (2020) "Taking into account the risks and threats of the international economic environment in the socioeconomic strategic plans", *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava*, no. 11–2, pp. 301–308, <https://doi.org/DOI.10.17513/vaael.1425>.
- Platygin, D. N., Popkov, S. Yu., Smirnov, V. M. et al. (2020), "System of monitoring, analysis and expertise of labor relations", *Social & Labour Research*, no. 4, pp. 27–39, <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2020-41-4-27-39>.
- Polzunova, N. N., Kapustina, N. V. and Kuznetsov, U. V. (2015), "The concept of development of the enterprise of the textile industry on the basis of risk-management", *Izvestiya Vysshikh Uchebnykh Zavedenii, Seriya Tekhnologiya Tekstil'noi Promyshlennosti*, no. 4, pp. 43–47.
- Tkachenko, A. A. and Ginoyan, A. B. (2021), "Assessment of the occupational structure of employed in regions", *Economy of Regions*, vol. 17, no. 4, pp. 1224–1238, <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-4-13>.
- Tkachenko, A. A. (2019), "The importance of the ILO in international processes. The centenary of the international organization", *International Trends*, vol. 17, no. 3, pp. 36–50, <https://doi.org/10.17994/IT.2019.17.3.58.3>.
- Chupin, A. L., Morkovkin, D. E., Vorotyntseva, T. M. et al. (2022), "Experience in the development of international scientific and technical cooperation in the Russian Federation", *Voprosy Istorii*, no. 1–2, pp. 33–43, <https://doi.org/10.31166/VoprosyIstorii202201Statyi64>.
- Shakhova, I. Yu., Speransky, S. N. and Tumurbaatar, A. (2022), "Labour component in the economic security of the Ivanovo region textile enterprises", *Izvestiya Vysshikh Uchebnykh Zavedenii, Seriya Tekhnologiya Tekstil'noi Promyshlennosti*, no. 3, pp. 25–32, [https://doi.org/10.47367/0021-3497\\_2022\\_3\\_25](https://doi.org/10.47367/0021-3497_2022_3_25).
- Aydiysky, V. I., Bezdenezhnykh, V. M. and Lebedev, I. A. (2018), "Risk in activities of organizations as economic category", *Espacios*, vol. 39, no. 34, p. 33.
- Aydiiskii, V. I., Bezdenezhnykh, V. M. and Yartseva, N. M. (2021), "The risk-based approach in the development of the management of organizations", *International Journal of Agricultural Extension*, vol. 9, no. 2S, pp. 11–17, <https://doi.org/10.33687/ijae.009.00.3957>.
- Hazans, M. (2016), "Informal workers across Europe: Evidence from 30 European countries", *World Bank Policy Research Working Papers*, art. no. 5912, 64 p., <https://doi.org/10.1596/1813-9450-5912>.

Hussmanns, R. (2004), “Measuring the informal economy: From employment in the informal sector to informal employment”, *ILO Bureau of Statistics Working Paper*, art. no. 53, 32 p.

Morkovkin, D. E., Gibadullin, A. A., Kolosova, E. V. et al. (2020), “Modern transformation of the production base in the conditions of industry 4.0: Problems and prospects”, *Journal of Physics: Conference Series*, vol. 1515, art. no. 032014, <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1515/3/032014>.

Nikonorova, A., Perskaya, V., Itao, T. et al. (2023), “Assessment of the impact of technological trends on business activities in the context of digital transformation of industry”, in Gibadullin, A. (ed.), *Digital and information technologies in economics and management: Proceedings of the International scientific and practical conference “Digital and information technologies in economics and management” (DITEM2022)*, Lecture Notes in Networks and Systems, vol. 683, Springer, Cham, Switzerland, pp. 160–168, [https://doi.org/10.1007/978-3-031-30926-7\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-031-30926-7_16).

Williams, C. C. (2009), “Formal and informal employment in Europe: Beyond dualistic representations”, *European Urban and Regional Studies*, vol. 16, no. 2, pp. 147–159, <https://doi.org/10.1177/0969776408101686>.

#### **Information about the authors**

**V. M. Bezdenezhnykh** – Doctor of Economics, Professor, Leading Researcher at the Institute of Economic Policy and Economic Security Problems, Financial University under the Government of the Russian Federation, 49/2 Leningradsky Ave., Moscow, 125167, Russia

SPIN code (RSCI): 9648-9545

AuthorID (RSCI): 698582

Scopus Author ID: 57203525212

**Yu. V. Kuznetsov** – Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Planning of Socio-Economic Processes, St. Petersburg State University, 7–9 Universitetskaya Emb., St. Petersburg, 199034, Russia

SPIN code (RSCI): 3869-8714

AuthorID (RSCI): 657872

Web of Science ResearcherID: P-2799-2014

Scopus Author ID: 57203832936

**N. V. Kapustina** – Doctor of Economics, Associate Professor, Leading Researcher at the Institute of Economic Policy and Economic Security Problems, Financial University under the Government of the Russian Federation, 49/2 Leningradsky Ave., Moscow, 125167, Russia

SPIN code (RSCI): 3421-4328

AuthorID (RSCI): 584779

Web of Science ResearcherID: V-7489-2018

Scopus Author ID: 57194527820

**V. M. Smirnov** – Doctor of Economics, Associate Professor, Leading Researcher at the Institute of Economic Policy and Economic Security Problems, Financial University under the Government of the Russian Federation, 49/2 Leningradsky Ave., Moscow, 125167, Russia

SPIN code (RSCI): 9981-4804

AuthorID (RSCI): 638489

Web of Science ResearcherID: K-7876-2018

Scopus Author ID: 57207294949

**L. N. Orlova** – Doctor of Economics, Professor, Leading Researcher at the Institute of Economic Policy and Economic Security Problems, Financial University under the Government of the Russian Federation, 49/2 Leningradsky Ave., Moscow, 125167, Russia

SPIN code (RSCI): 5071-9120

AuthorID (RSCI): 619195

Scopus Author ID: 57216924411

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interest.

*The article was submitted on 27.05.2024; approved after reviewing 06.07.2024; accepted for publication 06.07.2024.*

Научная статья

УДК 330.117

<https://doi.org/10.17072/2218-9173-2024-4-650-664>

## ЦИФРОВОЙ РАЗРЫВ В СЕЛЬСКОЙ РОССИИ: ПОСЛЕДСТВИЯ ПАНДЕМИИ COVID-19

Руслан Раисович Садырдинов<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Казанский федеральный университет, Казань, Россия, [s\\_ryslan@mail.ru](mailto:s_ryslan@mail.ru),

<https://orcid.org/0000-0001-8312-1390>

**Аннотация. Введение:** за последние два десятилетия цифровой разрыв постепенно сократился, однако по показателю использования цифровых технологий и сети Интернет сельские территории по-прежнему отстают от городских. При этом новые вызовы могут только усугублять цифровое неравенство территорий государства, что создает риски для будущего социально-экономического развития страны в целом. Одним из наиболее масштабных рисков последних лет стала пандемия COVID-19, которая действительно была сильно связана с цифровизацией разных сфер жизни общества из-за самоизоляции. Вопрос о том, каким образом данный фактор отразился на цифровом неравенстве городских и сельских территорий в России, пока остается малоизученным, при этом крайне актуальным как с точки зрения изучения последствий самой пандемии, новые волны которой возникают снова и снова, так и с точки зрения влияния отдельного возникающего внезапно ситуативного фактора на цифровое неравенство. **Цель:** определить степень влияния пандемии на цифровое неравенство сельского населения в Российской Федерации, а также выделить среди сельских жителей группы риска, для которых COVID-19 только обострил проблему цифрового разрыва и потенциальных ограничений в части качества и уровня жизни. **Методы:** расчет логистической регрессии (построение логит-моделей), позволяющий установить степень взаимосвязи отдельных факторов и прогнозировать исход при их возникновении. **Результаты:** исследование демонстрирует, что пик пандемии в 2020–2021 годах и период самоизоляции для отдельных категорий сельских жителей не только не стали стимулом для более активного использования сети Интернет, а, напротив, лишь увеличили риски цифрового неравенства и ограничения доступа к различным услугам и возможностям. Это ставит на повестку дня вопрос усиления и повышения адресности дальнейшей работы, ориентированной на развитие цифровой грамотности сельских жителей в Российской Федерации. **Выводы:** в статье на основе логит-моделей выявлены факторы, наличие которых увеличивает риск цифрового отставания отдельных категорий сельского населения при пандемии или возникновении ее новых волн.

**Ключевые слова:** цифровой разрыв, цифровое неравенство, социальная депривация, пандемия COVID-19, Россия

**Благодарности:** исследование выполнено при финансовой поддержке Российского научного фонда, проект № 23-28-01651 «Разработка модели взаимосвязи социальной депривации и включенности домохозяйств в цифровое общество для таргетирования государственной поддержки на наиболее уязвимые группы населения России в условиях экстремальной общественной ситуации (пандемия COVID-19)», <https://rscf.ru/project/23-28-01651/>.



Контент доступен по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International License  
The content is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

Для цитирования: Садырtdинов Р. Р. Цифровой разрыв в сельской России: последствия пандемии COVID-19 // *Ars Administrandi* (Искусство управления). 2024. Т. 16, № 4. С. 650–664. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2024-4-650-664>.

---

Original article

## THE DIGITAL DIVIDE IN RURAL RUSSIA: THE COVID-19 PANDEMIC CONSEQUENCES

Ruslan R. Sadyrtdinov<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Kazan Federal University, Kazan, Russia, [s\\_ruslan@mail.ru](mailto:s_ruslan@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0001-8312-1390>

**Abstract. Introduction:** over the past two decades, the digital divide has been gradually narrowing, but rural areas still lag urban areas in the use of digital technologies and the Internet. At the same time, new challenges can only exacerbate the digital inequality of the territories, which can create risks for the future socio-economic development of the country. One of the biggest risks in recent years has been the COVID-19 pandemic, which was indeed strongly associated with the digitalization of various society areas due to self-isolation. The issue of how this factor affected the digital inequality of urban and rural areas in the Russian Federation has been poorly studied, but it remains extremely relevant from the point of view of analyzing the consequences of the pandemic itself, with the new waves arising again and again, as well as looking into a separate, occurring suddenly, situational factor influencing the digital divide. **Objectives:** to determine the degree of the pandemic impact on the digital inequality of the rural population in the Russian Federation, as well as to identify risk groups among rural residents for whom COVID-19 has only exacerbated the problem of the digital divide and potential limitations in quality and standards of living. **Methods:** calculating logistic regression (building logit models), which makes it possible to establish the degree of relationship between individual factors and predict the outcome when they occur. **Results:** the study demonstrates that the peak of the pandemic in 2020–2021 and the self-isolation period did not stimulate certain categories of rural residents for more active use of the Internet, but, on the contrary, only increased the risks of digital inequality and limited access to various services and opportunities. This puts on the agenda the issue of strengthening and improving the targeting of further work focused on the development of digital literacy of rural residents in the Russian Federation. **Conclusions:** based on logit models, the article identified individual factors, the presence of which increases the risk of digital lag for certain categories of the rural population during a pandemic or the emergence of its new waves.

**Keywords:** digital divide, digital inequality, social deprivation, COVID-19 pandemic, Russia

**Acknowledgements:** the research was supported by the grant program of the Russian Science Foundation, project no. 23-28-01651 “Model development of the relationship between social deprivation and inclusion of households in the digital society for targeting state support to the most vulnerable groups of the Russian population in the context of an extreme social situation (COVID-19 pandemic)”, <https://rscf.ru/project/23-28-01651/>.

---

**For citation:** Sadyrtdinov, R. R. (2024), “The digital divide in rural Russia: the COVID-19 pandemic consequences”, *Ars Administrandi*, vol. 16, no. 4, pp. 650–664, <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2024-4-650-664>.

## ВВЕДЕНИЕ

Цифровой разрыв – неравенство, обусловленное доступностью цифровых технологий. Этот разрыв часто определяется двумя взаимосвязанными факторами: доступом к технологиям и уровнем владения навыками их использования. К важным факторам цифрового неравенства относится Интернет, ограниченный доступ к которому в современном мире влечет за собой потерю значительных преимуществ и выгод. Например, люди, не имеющие доступа к Интернету, лишены возможности сравнительно дешево получать знания и навыки, делать покупки в онлайн-магазинах, свободно общаться на расстоянии и участвовать в жизни общества.

За последние два десятилетия цифровой разрыв постепенно сократился, однако сельские районы по-прежнему отстают от городских и пригородных, особенно в использовании Интернета и доступе к нему. Развертывание новой инфраструктуры в сельской местности, например широкополосного доступа к сети Интернет, также идет с отставанием, а ситуативные факторы (стихийные бедствия, эпидемии, техногенные катастрофы и т. д.) могут это отставание только усугублять, лишь увеличивая разрыв между сельчанами и горожанами в доступе к товарам и услугам – государственным, медицинским, образовательным, в том числе к цифровым технологиям. Подобного рода разрыв приводит к отставанию села в социально-экономическом, культурном и иных аспектах. Для нашей страны, в силу больших территорий, существенной численности сельских жителей, значимости сельского хозяйства для национальной безопасности в условиях санкций и иных причин, такое цифровое отставание становится фактором риска национального масштаба. При этом преодоление цифрового неравенства и его социально-экономических последствий требует не только времени, но и существенных экономических и финансовых ресурсов государства, что делает важным как изучение проблемы, так и выявление усиливающих ее факторов для своевременного и оперативного реагирования на их последствия в части цифровизации.

На данный момент цифровое неравенство проявляется и в отсутствии цифровой грамотности, и в частоте использования компьютеров и смартфонов. И все же один из наиболее сдерживающих факторов – отсутствие качественного Интернета, что легко может привести к политическому и социально-экономическому отчуждению людей. Особенно сильно это сказывается на таких уязвимых группах населения, как малоимущие граждане, пенсионеры и инвалиды.

Одним из масштабных факторов, связанных с цифровизацией, стала пандемия COVID-19. Ее влияние рассматривается неоднозначно: с одной стороны, она стимулировала переход людей, в том числе и в нашей стране, к более активному использованию цифровых технологий в профессиональной и бытовой деятельности, во взаимодействии друг с другом, с компаниями и государством; с другой – усугубила последствия цифрового неравенства. Широко распространенные и жесткие ограничения изолируют людей от семьи, друзей и общества в целом. Если у человека нет доступа к Интернету или цифровым устройствам, а значит, нет возможности связаться с людьми

в удаленных местах, то он оказывается в еще большей изоляции. Столь же сложно ему будет получить доступ к информации, связанной с пандемией, в частности к правилам самоизоляции и надлежащим медицинским рекомендациям. Кроме того, по мере распространения инициатив в области телемедицины люди, не имеющие доступа к соответствующему оборудованию или навыков его использования, могут оказаться не в состоянии получить качественную медицинскую помощь.

При такой неоднозначной связи пандемии и цифровизации интересным, пока недостаточно изученным, но при этом практически значимым остается вопрос, каким образом данный фактор отразился на цифровом неравенстве городских и сельских территорий в Российской Федерации. Рассмотрению именно этого вопроса посвящено описанное в статье исследование.

## **МЕТОДОЛОГИЯ (ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ) ИССЛЕДОВАНИЯ**

Анализ научных трудов по выбранной автором теме позволил выделить несколько аспектов, затрагиваемых в исследовании и подтверждающих его своевременность.

Первым из них является вопрос цифрового неравенства городских и сельских территорий, актуальный не только для России, но и других стран мира. Особое внимание исследователей привлекают факторы, сказывающиеся на степени такого неравенства, в том числе и пандемия COVID-19. В частности, в статье Дж. Прагера говорится о том, что высокоскоростной широкополосный доступ (ШПД) в Интернет становится все более важным для национальной экономики и личной жизни пользователей. Однако внедрение широкополосной связи и обеспечение доступа к ней в сельских и городских районах происходят не с одинаковой скоростью. Эмпирические оценки на основе данных о США свидетельствуют о том, что в сельских районах меньше высокоскоростных провайдеров фиксированной и мобильной связи и больше низкоскоростных провайдеров фиксированной связи, чем в городских районах. Проникновение мобильного ШПД в сельской местности ниже, чем в городах, но помогает заменить отсутствие фиксированного ШПД. Цифровой разрыв, связанный с использованием фиксированной широкополосной связи, для сельской местности сохраняется. Этот разрыв между сельскими и городскими районами еще более значителен для домохозяйств с низким уровнем доходов (Prieger, 2013). Аналогичное влияние ШПД на степень цифрового неравенства рассматривается и в других работах (Clercq et al., 2023; Chen S.-L. et al., 2023).

Авторы еще одного исследования построили индекс развития цифровой экономики на основе данных по 194 китайским городам за период с 2011 по 2018 год (Peng and Dan, 2023). Проведенный ими анализ показал, что между развитием цифровой экономики и неравенством доходов городского и сельского населения существует U-образная связь. Кроме того, было выявлено цифровое неравенство в разных регионах вследствие разных этапов урбанизации и приведены эмпирические данные по выходу на сбалансированное развитие сельских и городских территорий в развивающихся странах в рамках цифровой экономики.

Цифровое неравенство приобрело особое значение в период пандемии COVID-19, в том числе как серьезный вызов для практики электронного обучения. В одном из исследований, посвященных этой проблеме, были опрошены 492 учащихся средних классов сельских и городских школ Китая и между этими двумя группами зафиксировано цифровое неравенство. Как основные причины цифрового разрыва отмечены внутренняя мотивация, самоэффективность электронного обучения, поддержка родителей и учителей (Zhao et al., 2022). С помощью этих факторов можно в значительной степени объяснить разрыв в результатах электронного обучения между городскими и сельскими школьниками.

Еще один актуальный аспект – это последствия цифровизации и возникающего из-за нее цифрового неравенства, в том числе между сельскими и городскими территориями. Для сельских предприятий, особенно малых и средних, характерен более низкий уровень цифровизации по сравнению с их городскими контрагентами, и это цифровое неравенство отражается на их предпринимательской активности. Так, в одном из исследований показано, что инвестиции в инфраструктуру способствовали улучшению цифровой связи в сельских районах Уэльса, однако многие аграрные предприятия все еще не перешли на цифровые технологии. Наиболее значимыми переменными, влияющими на удовлетворенность аграрных предприятий цифровым подключением, названы местоположение и удаленность от города. Пандемия коронавируса привела к ограничению многих бизнес-процессов. Предприятия без доступа к Интернету и цифровым технологиям в большей степени оказались ограничены в возможности вести устойчивый бизнес (Morris et al., 2022), тогда как доступ к цифровым технологиям и электронной коммерции способствовал развитию предпринимательства в сельской местности (Chen Ch. et al., 2023; Torabi et al., 2023).

Значительное влияние на повседневную жизнь людей оказывают продолжающиеся цифровая трансформация и цифровизация услуг. Цифровая трансформация воздействует комплексно. Так, переход от физических «реальных» услуг к цифровым может привести к сокращению доступа населения, в том числе и сельского, к ряду услуг из-за отсутствия цифровых навыков или технических возможностей, в том числе доступа к сети Интернет (Wang et al., 2023). Вместе с тем цифровая трансформация создает и новые возможности для повышения благосостояния сельского населения. Анализ ситуации в сельских районах Финляндии свидетельствует о скорее положительном влиянии цифровизации, которая делает возможным получение услуг, ранее недоступных в сельской местности. Связанный с цифровизацией рост удаленной работы также открывает новые возможности для сельчан преодолевать экономические трудности: безработицу, существенные затраты на маятниковую миграцию и т. д. (Kiviahho and Einolander, 2023).

Следующий актуальный для рассмотрения и затрагиваемый в рамках исследования аспект – проблема цифрового неравенства в Российской Федерации. Н. З. Сафиуллин и С. В. Куксин в своей статье представили результаты сравнительного анализа цифрового неравенства в российских городах и селах. Все выбранные авторами показатели подтверждают, что городские жители являются более активными пользователями цифровых технологий

(Сафиуллин и Куксин, 2022). Вместе с тем на назревшую цифровую трансформацию сельского хозяйства и получение цифровых компетенций сельскими жителями в ближайшем будущем нужны значительные инвестиции. Социологический опрос, проведенный в 2020 году, показал, что отсутствие широкого электронного взаимодействия сельских жителей с органами власти при получении государственных и муниципальных услуг, обращении в органы власти и т. д. в большей степени связано с низкой компьютерной грамотностью (32,5 % респондентов), техническими ограничениями в доступе к сетям (29,9 %) и низкой информированностью сельского населения о возможностях такого обмена (27,4 %) (Сафиуллин и Куксин, 2022, с. 169).

М. Н. Дудин, С. В. Шкодинский и А. Н. Анищенко отмечают, что существует значительное технологическое отставание в вопросе умного роста агробизнеса на основе цифровых решений и технологий. Недостаток финансирования проектов цифровизации, нехватка в российском агропромышленном комплексе (АПК) кадров с цифровыми компетенциями и внутреннее сопротивление персонала цифровым реформам определены как основные вызовы внедрению в АПК парадигмы Индустрии 4.0. По мнению исследователей, основной целью цифровизации российского АПК «должен стать мультифункциональный виртуальный маркетплейс» (Дудин и др., 2021, с. 25).

Проблемы и тренды внедрения цифровых технологий в сельском хозяйстве рассматривают (Тарасов и др. 2020). Делается вывод, что крупные сельскохозяйственные предприятия, благодаря значительным финансовым возможностям и инвестиционной привлекательности, с большей вероятностью получают доступ к цифровым технологиям, чем малые и средние компании. Цифровизация с трудом осваивается мелкими сельскими предприятиями, что приводит к неравенству их возможностей с крупным бизнесом. Вместе с тем цифровизация может интегрировать мелких сельхозпроизводителей в единую систему взаимодействия в рамках АПК, в том числе и с крупными агропромышленными холдингами, что открывает перед фермерами новые перспективы расширения их деятельности и повышения ее эффективности.

Предметом изучения являются также институциональные и правовые меры по смягчению негативных последствий цифровизации сельского хозяйства. Приоритетными направлениями государства, по мнению ряда специалистов, должны стать получение фермерами цифровых компетенций и недопущение цифрового разрыва между экономическими агентами, имеющими выгоду от использования сельскохозяйственной продукции в виде продовольствия или сырья (Ибрагимов и др., 2023).

В своем исследовании, посвященном спросу на цифровые технологии в период пандемии, (Земцов и др., 2022) обнаружили, что между регионами России существуют значительные различия в навыках и умениях пользоваться такими технологиями. К 2020 году в большинстве регионов проникновение Интернета ускорилось, а цифровой разрыв сократился. По уровню проникновения Интернета лидируют крупнейшие агломерации и северные регионы. Регионы с высокой долей сельского населения пока относятся к числу отстающих. Показана зависимость доступа к Интернету от уровня образования, среднего возраста и доходов населения, что актуально не только для Российской Федерации, но и для других стран, например Великобритании. Несмо-

тря на переход процесса цифровизации к стадии насыщения, сохраняется двухкратный разрыв между субъектами Российской Федерации по доступу к Интернету и многократный разрыв по использованию цифровых технологий (Ueno et al., 2023).

В. М. Коротченя, рассматривая динамику развития сельскохозяйственных технологий, использует такую концепцию, как технологическая парадигма отрасли, и считает потенциалом ее революционного изменения в сельском хозяйстве цифровизацию (Коротченя, 2019). М. С. Петухова и О. В. Агафонова определили, что низкий уровень цифровизации сельскохозяйственного производства страны связан с отсутствием комплексного и системного подхода, подразумевающего охват всех этапов цифровой трансформации (Петухова и Агафонова, 2023). Е. А. Батищева разработала модель «Цифровое сельское хозяйство» для решения таких проблем развития отрасли, как низкий уровень использования потенциала сельскохозяйственных отраслей, отставание в производительности труда, недостаточность инвестиций, низкая доступность инновационных разработок, закредитованность производителей (Батищева, 2019). Л. Е. Красильникова предложила концептуальный подход к использованию цифровых технологий и разработала организационно-экономическую модель обеспечения управления предприятием АПК (Красильникова, 2020).

Таким образом, изучение литературы позволило установить, что для России, как и для других стран в условиях трансформации, значима проблема цифрового неравенства, в том числе между городским и сельским населением. При этом интерес вызывают различные факторы, способные привести к цифровому разрыву, в числе которых и пандемия COVID-19. Влияние данных факторов может быть неоднозначным и, как отмечают ученые, с одной стороны, дает новые возможности для развития сельской местности, а с другой – усугубляет цифровое неравенство. Обзор научных изысканий, посвященных цифровому неравенству в российской практике, в том числе в АПК и сельской местности, позволяет говорить об актуальности исследуемого в данной работе вопроса о влиянии COVID-19 на степень цифрового неравенства между сельскими и городскими жителями в России. При этом на основе исследований других авторов выделены предикторы, которые могут усиливать цифровое отставание отдельных групп сельского населения (уровень образования, средней возраст, уровень доходов населения и т. д.).

Для проверки связи данных показателей с цифровым отставанием сельского населения в рамках исследования выбран метод логистической регрессии, позволяющий не только установить степень взаимосвязи отдельных факторов, но и прогнозировать исход при их возникновении, что дает возможность рассматривать пандемию COVID-19 не только как сам фактор цифрового разрыва, но и как его последствия (или потенциальные последствия) в случае возникновения новых волн заболевания, что наблюдается и сейчас. В логит-модели в качестве зависимой переменной используется количество сельских жителей в России, которые не пользовались Интернетом за последние двенадцать месяцев. Средний возраст, пол, доход, инвалидность, образование и занятость выбраны в качестве независимых переменных.

В исследовании использованы данные 2019–2021 годов, которые позволяют отразить ситуацию до пандемии и в течение ее острой фазы в 2020–2021

годах. Источником данных является ежегодный Российский мониторинг экономического положения и здоровья населения НИУ «Высшая школа экономики» (РМЭЗ НИУ ВШЭ)<sup>1</sup>. Данный мониторинг проводится как серия общенациональных репрезентативных опросов на основе вероятностной стратифицированной многоэтапной территориальной выборки, разработанной с участием ведущих мировых специалистов в этой области.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Изначально для выявления влияния пандемии COVID-19 на степень цифрового неравенства обратимся к динамике ключевого показателя «доля сельских жителей, не имевших доступа к Интернету в последние двенадцать месяцев, в общем числе сельских жителей в Российской Федерации», а также к динамике сопутствующих показателей, связанных с возрастом сельских жителей, их образованием, занятостью и иными факторами (табл. 1).

Таблица 1 / Table 1

### Профиль сельских жителей Российской Федерации, не имевших доступа к Интернету в 2019–2021 годах / Profile of rural residents without Internet access, 2019–2021

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Доля сельских жителей, не имевших доступа к Интернету в последние 12 месяцев, в общем числе сельских жителей в Российской Федерации, %	41,9	36,3	31,5
Средний возраст сельских жителей, не имевших доступа к Интернету в последние 12 месяцев, лет	62,0	63,9	65,0
Средний доход сельских жителей, не имевших доступа к Интернету в последние 12 месяцев, рублей	16 270,5	17 662,9	21 029,3
Доля лиц с незаконченным средним образованием в общем числе сельских жителей, не имевших доступа к Интернету в последние 12 месяцев, %	32,6	32,9	35,6
Доля инвалидов в общем числе сельских жителей, не имевших доступа к Интернету в последние 12 месяцев, %	15,1	14,8	15,2
Доля безработных и пенсионеров в общем числе сельских жителей, не имевших доступа к Интернету в последние 12 месяцев, %	79,7	81,2	84,9
Доля женщин в общем числе сельских жителей, не имевших доступа к Интернету в последние 12 месяцев, %	57,2	57,9	55,9

*Источник: таблицы 1 и 2 рассчитаны автором на основе данных РМЭЗ НИУ ВШЭ.*

<sup>1</sup> Российский мониторинг экономического положения и здоровья населения НИУ ВШЭ [Электронный ресурс] // Офис, сайт НИУ ВШЭ. URL: <https://www.hse.ru/rf/ms/> (дата обращения: 14.03.2024).

На основании полученных результатов выявлено, что количество сельчан, не имеющих доступа к Интернету, сократилось на 5,6 процентных пункта в 2020 году во время пандемии COVID-19, на 4,8 – в 2021-м по сравнению с 2020-м и более чем на 10 процентных пунктов по сравнению с 2019 доковидным годом. Указанные данные можно рассматривать как отражение постепенного снижения цифрового отставания сельского населения в России. Они свидетельствуют о том, что пандемия стала фактором-стимулом в части более активного использования сети Интернет и цифровых технологий в сельской местности. О подобного рода положительной динамике говорит и показатель среднего возраста сельских жителей, не пользующихся сетью Интернет: он постепенно увеличивается, то есть все более старшее поколение даже в сельской местности готово к использованию цифровых технологий. При этом показатель возраста более существенно вырос именно в 2020 году, в пик пандемии (на 1,9 %), тогда как в 2021-м темпы прироста показателя были более скромными (1,1 %).

Однако ряд показателей, рассмотренных в таблице 1, говорят об обратной тенденции, то есть о сохранении цифрового отставания и его усугублении в части отдельных категорий сельских жителей. Так, можно отметить показатели дохода, образования и безработицы. Видно, что средний доход сельских жителей, которые не пользовались Интернетом в течение последнего года, увеличился, что можно связать не только с общими показателями инфляции, но и с ростом цен на подключение к сети и техническое обслуживание. Существенно за время COVID-19 увеличилась доля лиц, имеющих только незаконченное среднее образование и не использующих глобальную сеть (на 3 п.п. с 2019 по 2021 год, или на почти 10 %). Значительный рост (на 5,2 п.п., или на 6,5 %) мы наблюдаем и среди безработных и пенсионеров в сельской местности, то есть среди лиц, у которых отсутствует работа. Таким образом, уже первые данные позволяют сделать вывод, что пандемия COVID-19 стала одним из стимулов цифровизации сельского населения, однако даже при этом выделились группы риска – отдельные категории сельского населения, для которых COVID-19 стал фактором, усугубляющим цифровое неравенство.

Для определения более точной взаимосвязи рассмотренных в таблице 1 показателей были построены модели логистической регрессии. Как отмечалось ранее, в качестве зависимой переменной взят общий показатель доли сельских жителей в Российской Федерации, не имевших доступа к сети Интернет в течение последних двенадцати месяцев; в качестве независимых переменных – остальные показатели, градирующие сельских жителей не только по отсутствию доступа к Интернету, но и по возрасту, образованию, полу и т. д. Результаты расчета коэффициентов для логит-модели по каждому показателю для каждого года представлены в таблице 2.

У всех показателей в таблице 2, кроме показателя «наличие инвалидности», при расчете моделей для каждого года расчетное р-значение составляет меньше 0,05, что говорит о качестве модели и возможности ее использования на практике. Также был рассчитан показатель псевдо- $R^2$ , который превысил 0,38, что говорит о довольно сильной взаимосвязи показателей и актуальности ее изучения.

**Результаты логистической регрессии по данным 2019–2021 гг. /  
Logistics regression results, 2019–2021**

Сельские жители без доступа к Интернету в последние 12 месяцев	Коэффициент 2019 г.	Коэффициент 2020 г.	Коэффициент 2021 г.
Наличие только незаконченного среднего образования	0,7	0,97	1,04
Возраст	0,09	0,1	0,1
Женский пол	-0,6	-0,52	-0,73
Отсутствие работы	0,81	0,58	0,82
Наличие инвалидности	0,0005	0,14	0,32
Доход	-0,00003	-0,00002	-0,00002
Константа	-5,02	-5,87	-6,22

Относительно полученных коэффициентов можно заметить следующее. Положительный знак перед отдельными коэффициентами в таблице 2 показывает, что рост этих показателей увеличивает риск попадания в группу сельских жителей без доступа к Интернету. При этом можно отметить два показателя с наиболее существенными положительными коэффициентами: наличие только незаконченного среднего образования и отсутствие работы. Так, например, согласно логит-модели 2020 года для сельских жителей с неполным средним образованием вероятность оказаться среди не имеющих доступа к Интернету в 2,6 раза выше по сравнению с лицами, имеющими законченное среднее образование (при условии, что все остальные входные переменные остаются неизменными). Аналогичная ситуация и с отсутствием работы. При этом если коэффициент для фактора «отсутствие работы» не показывает стабильного увеличения в период пандемии, то коэффициент «наличие только незаконченного среднего образования», напротив, демонстрирует стабильный рост, что делает этот фактор одним из ключевых рисков увеличения цифрового неравенства для сельского населения.

Приведенные сведения позволяют говорить о том, что такой ситуативный фактор, как COVID-19, действительно создает не только стимулы для цифровизации села, но и дополнительные риски увеличения цифрового разрыва для отдельных групп сельского населения. Сравнение результатов регрессий за 2019, 2020 и 2021 годы показывает, что пандемия COVID-19 только увеличила вероятность попасть в цифровой разрыв для сельских жителей без законченного среднего образования, в пожилом возрасте, без работы или с ограниченными возможностями. Как следствие, их социальная депривация в условиях самоизоляции и при выходе из нее усилилась. При этом из исследуемых факторов особое внимание привлекает фактор отсутствия законченного среднего образования, который оказывается наиболее существенным как с точки зрения изначально проведенного сравнительного анализа показателей, так и с точки зрения построения логит-моделей.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам проведенного исследования о влиянии пандемии COVID-19 на цифровое отставание сельского населения в Российской Федерации были получены следующие результаты:

1. Как показал анализ литературы, все больше речь идет о преодолении цифрового неравенства между сельским и городским населением. Анализ данных об использовании сети Интернет сельчанами в России действительно подтвердил этот факт, показав, что доля граждан, проживающих в сельской местности и отказывающихся от использования глобальной сети, постепенно снижается. При этом увеличивается средний возраст отказа от Интернета – с 62 лет в 2019 году до 65 в 2021-м, то есть даже старшее поколение сельских жителей все более приобщается к цифровизации. В данной ситуации пандемия COVID-19 и ее активный период, включавший самоизоляцию, стали только дополнительным стимулом указанного процесса.

2. Несмотря, однако, на оптимистичные результаты, сравнение данных об отказе отдельных групп сельских жителей в России от использования сети Интернет продемонстрировало наличие уязвимых социальных групп, среди которых даже в период пандемии и самоизоляции росла доля лиц, не включенных в цифровизацию. Был рассмотрен целый ряд факторов, способных отрицательно повлиять на цифровизацию сельского населения: возраст, пол, уровень образования, отсутствие места работы, наличие инвалидности, доход. По итогам анализа были выделены два показателя: отсутствие работы и полного среднего образования. Именно они в период COVID-19 продемонстрировали существенную динамику, усугубляющую в отношении сельских жителей риск цифрового неравенства.

3. Более детальный анализ тенденций цифрового отставания в использовании сети Интернет посредством построения логит-моделей позволил подтвердить вывод о том, что при отсутствии законченного среднего образования и работы риск попадания сельского жителя в число лиц, находящихся в «цифровой изоляции», увеличивается, причем более существенно по сравнению с иными рассмотренными характеристиками. Особое внимание привлекает фактор образования, который в условиях цифровизации можно связать со многими остальными: более высокий риск безработицы, потенциально более низкий уровень заработной платы при наличии работы. Кроме того, фактор образования не только отражает технологическую сторону цифрового неравенства (отсутствие Интернета и доступа к нему), но и может быть связан с навыками пользования глобальной сетью (аспект цифровой грамотности). По этой причине данный фактор демонстрирует себя как наиболее значимый фактор риска цифрового отставания российских сельчан, подтвердивший свое отрицательное влияние в условиях пандемии COVID-19. Подобные выводы могут быть актуальны для выработки более адресных мер государственной поддержки сельского населения в целях дальнейшего сокращения цифрового неравенства сельчан и горожан, что способно повысить качество жизни населения, стимулировать социально-экономическое и культурное развитие села.

Таким образом, проведенное исследование цифрового отставания сельских жителей выявило болевые точки цифровизации села. При этом полу-

ченные результаты могут быть актуальны как при подготовке мер в условиях новых волн пандемии, так и при аналогичном рассмотрении иных факторов, тесно связанных с цифровизацией и преодолением цифрового разрыва между отдельными группами населения страны.

### Список источников

*Батищева Е. А.* Цифровое сельское хозяйство: современное состояние, проблемы и перспективы развития // Экономика сельского хозяйства России. 2019. № 1. С. 2–6. <https://doi.org/10.32651/191-2>.

*Дудин М. Н., Шкодинский С. В., Анищенко А. Н.* Цифровизация роста: будущее сельского хозяйства России в индустрии 4.0 // АПК: Экономика, управление. 2021. № 5. С. 25–37. <https://doi.org/10.33305/215-25>.

*Земцов С. П., Демидова К. В., Кичаев Д. Ю.* Распространение Интернета и межрегиональное цифровое неравенство в России: тенденции, факторы и влияние пандемии // Балтийский регион. 2022. Т. 14, № 4. С. 57–78. <https://doi.org/10.5922/2079-8555-2022-4-4>.

*Ибрагимов К. Х., Ибрагимов А. К., Ибрагимов Д. К.* Некоторые вопросы организационно-правового регулирования цифровизации сельского хозяйства // Вестник Казанского государственного аграрного университета. 2023. Т. 18, № 2. С. 135–141. <https://doi.org/10.12737/2073-0462-2023-135-141>.

*Коротченя В. М.* Цифровое сельское хозяйство как этап в развитии сельскохозяйственных технологий // АПК: Экономика, управление. 2019. № 12. С. 78–86. <https://doi.org/10.33305/1912-78>.

*Красильникова Л. Е.* Цифровые технологии как фактор инновационного развития информационного обеспечения управления сельскохозяйственным предприятием по производству молочной продукции // Аграрный вестник Урала. Специальный выпуск «Экономика». 2020. № 13. С. 38–45. <https://doi.org/10.32417/1997-4868-2021-13-38-45>.

*Петухова М. С., Агафонова О. В.* Теоретико-методологический фундамент цифровой трансформации сельского хозяйства России: базовые понятия и этапы // Аграрный вестник Урала. 2023. № 4. С. 79–89. <https://doi.org/10.32417/1997-4868-2023-233-04-79-89>.

*Сафиуллин Н. А., Куксин С. В.* Анализ причин цифрового разрыва между городским и сельским населением России // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. 2022. Т. 15, № 3. С. 163–172. [https://doi.org/10.53914/issn2071-2243\\_2022\\_3\\_163](https://doi.org/10.53914/issn2071-2243_2022_3_163).

*Тарасов В. И., Еришов В. В., Абрашкина Е. Д.* Цифровая трансформация АПК: проблемы и перспективы // Экономика сельского хозяйства России. 2020. № 7. С. 24–26. <https://doi.org/10.32651/207-24>.

*Chen Ch., Gan Ch., Li J. et al.* Linking farmers to markets: Does cooperative membership facilitate e-commerce adoption and income growth in rural China? // Economic Analysis and Policy. 2023. Vol. 80. P. 1155–1170. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2023.09.040>.

*Chen S.-L., Chen Ch.-J., Lee Y.-H.* The correlation between broadband prices and the digital divide: A survey of Taiwan's north coast // Telematics and Informatics. 2023. Vol. 84. Art. № 102033. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2023.102033>.

*Clercq de M., D'Haese M., Buysse J.* Economic growth and broadband access: The European urban-rural digital divide // *Telecommunications Policy*. 2023. Vol. 47, № 6. Art. № 102579. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2023.102579>.

*Kiviaho A., Einolander J.* Digital transformation, well-being and shrinking communities: Narrowing the divides between urban and rural // *Heliyon*. 2023. Vol. 9, № 2. Art. № e18801. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18801>.

*Morris J., Morris W., Bowen R.* Implications of the digital divide on rural SME resilience // *Journal of Rural Studies*. 2022. Vol. 89. P. 369–377. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.01.005>.

*Peng Z., Dan T.* Digital dividend or digital divide? Digital economy and urban-rural income inequality in China // *Telecommunications Policy*. 2023. Vol. 47, № 9. Art. № 102616. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2023.102616>.

*Prieger J. E.* The broadband digital divide and the economic benefits of mobile broadband for rural areas // *Telecommunications Policy*. 2013. Vol. 37, № 6–7. P. 483–502. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2012.11.003>.

*Torabi Z.-Al., Rezvani M. R., Hall M. et al.* On the post-pandemic travel boom: How capacity building and smart tourism technologies in rural areas can help – Evidence from Iran // *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 193. Art. № 122633. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122633>.

*Ueno A., Dennis Ch., Dafoulas G. A.* Digital exclusion and relative digital deprivation: Exploring factors and moderators of internet non-use in the UK // *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 197. Art. № 122935. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122935>.

*Wang W., Zhang Y., Zhao J.* Technological or social? Influencing factors and mechanisms of the psychological digital divide in rural Chinese elderly // *Technology in Society*. 2023. Vol. 74. Art. № 102307. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102307>.

*Zhao L., Cao C., Li Y. et al.* Determinants of the digital outcome divide in E-learning between rural and urban students: Empirical evidence from the COVID-19 pandemic based on capital theory // *Computers in Human Behavior*. 2022. Vol. 130. Art. № 107177. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.107177>.

### **Информация об авторе**

**Р. Р. Садырtdинов** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», 420008, Россия, г. Казань, ул. Кремлевская, 18

SPIN-код (РИНЦ): 4749-4258

AuthorID (РИНЦ): 493048

Web of Science ResearcherID: M-2367-2015

Scopus Author ID: 55776340100

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

*Статья поступила в редакцию 25.03.2024; одобрена после рецензирования 06.05.2024; принята к публикации 06.05.2024.*

## References

Batishcheva, E. A. (2019), "Digital agriculture: Current state, problems and prospects of development", *Economics of Agriculture of Russia*, no. 1, pp. 2–6, <https://doi.org/10.32651/191-2>.

Dudin, M. N., Shkodinskii, S. V. and Anishchenko, A. N. (2021), "Digitalization of growth: the future of Russian agriculture in industry 4.0", *AIC: Economics, Management*, no. 5, pp. 25–37, <https://doi.org/10.33305/215-25>.

Zemtsov, S. P., Demidova, K. V. and Kichayev, D. Yu. (2022), "Internet diffusion and interregional digital divide in Russia: Trends, factors, and the influence of the pandemic", *Baltic Region*, vol. 14, no. 4, pp. 57–78, <https://doi.org/10.5922/2079-8555-2022-4-4>.

Ibragimov, K. K., Ibragimov, A. K. and Ibragimov, D. K. (2023), "Some issues of organizational and legal regulation of the digitalization of agriculture", *Vestnik of Kazan State Agrarian University*, vol. 18, no. 2, pp. 135–141, <https://doi.org/10.12737/2073-0462-2023-135-141>.

Korotchenia, V. M. (2019), "Digital agriculture as a stage in the development of agricultural technologies", *AIC: Economics, Management*, no. 12, pp. 78–86, <https://doi.org/10.33305/1912-78>.

Krasilnikova, L. E. (2021), "Digital technologies as a factor of innovative development of information support for an agricultural dairy production enterprise management", *Agrarian Bulletin of the Urals. Special issue "Economics"*, no. 13, pp. 38–45, <https://doi.org/10.32417/1997-4868-2021-13-38-45>.

Petukhova, M. S. and Agafonova, O. V. (2023), "Theoretical and methodological foundation of the digital transformation of agriculture in Russia: Basic concepts and stages", *Agrarian Bulletin of the Urals*, no. 4, pp. 79–89, <https://doi.org/10.32417/1997-4868-2023-233-04-79-89>.

Safiullin, N. A. and Kuksin, S. V. (2022), "Investigation into the causes of the digital divide between urban and rural population of Russia", *Vestnik of Voronezh State Agrarian University*, vol. 15, no. 3, pp. 163–172, [https://doi.org/10.53914/issn2071-2243\\_2022\\_3\\_163](https://doi.org/10.53914/issn2071-2243_2022_3_163).

Tarasov, V. I., Ershov, V. V. and Abrashkina, E. D. (2020), "Digital transformation of agro-industrial complex: Problems and prospects", *Economics of Agriculture of Russia*, no. 7, pp. 24–26, <https://doi.org/10.32651/207-24>.

Chen, Ch., Gan, Ch., Li, J. et al. (2023), "Linking farmers to markets: Does cooperative membership facilitate e-commerce adoption and income growth in rural China?", *Economic Analysis and Policy*, vol. 80, pp. 1155–1170, <https://doi.org/10.1016/j.eap.2023.09.040>.

Chen, S.-L., Chen, Ch.-J. and Lee, Y.-H. (2023), "The correlation between broadband prices and the digital divide: A survey of Taiwan's north coast", *Telematics and Informatics*, vol. 84, art. no. 102033, <https://doi.org/10.1016/j.tele.2023.102033>.

Clercq, de M., D'Haese, M. and Buysse, J. (2023), "Economic growth and broadband access: The European urban-rural digital divide", *Telecommunications Policy*, vol. 47, no. 6, art. no. 102579, <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2023.102579>.

Kiviaho, A. and Einolander, J. (2023), "Digital transformation, well-being and shrinking communities: Narrowing the divides between urban and rural", *Heliyon*, vol. 9, no. 2, art. no. e18801, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18801>.

Morris, J., Morris, W. and Bowen, R. (2022), “Implications of the digital divide on rural SME resilience”, *Journal of Rural Studies*, vol. 89, pp. 369–377, <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2022.01.005>.

Peng, Z. and Dan, T. (2023), “Digital dividend or digital divide? Digital economy and urban-rural income inequality in China”, *Telecommunications Policy*, vol. 47, no. 9, art. no. 102616, <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2023.102616>.

Prieger, J. E. (2013), “The broadband digital divide and the economic benefits of mobile broadband for rural areas”, *Telecommunications Policy*, vol. 37, no. 6–7, pp. 483–502, <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2012.11.003>.

Torabi, Z.-Al., Rezvani, M. R., Hall, M. et al. (2023), “On the post-pandemic travel boom: How capacity building and smart tourism technologies in rural areas can help – Evidence from Iran”, *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 193, art. no. 122633, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122633>.

Ueno, A., Dennis, Ch. and Dafoulas, G. A. (2023), “Digital exclusion and relative digital deprivation: Exploring factors and moderators of internet non-use in the UK”, *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 197, art. no. 122935, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122935>.

Wang, W., Zhang, Y. and Zhao, J. (2023), “Technological or social? Influencing factors and mechanisms of the psychological digital divide in rural Chinese elderly”, *Technology in Society*, vol. 74, art. no. 102307, <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102307>.

Zhao, L., Cao, C., Li, Y. et al (2022), “Determinants of the digital outcome divide in E-learning between rural and urban students: Empirical evidence from the COVID-19 pandemic based on capital theory”, *Computers in Human Behavior*, vol. 130, art. no. 107177, <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.107177>.

### Information about the author

**R. R. Sadyrtdinov** – Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Management, Kazan (Volga Region) Federal University, 18 Kremlevskaya Str., Kazan, 420008, Russia

SPIN code (RSCI): 4749-4258

AuthorID (RSCI): 493048

Web of Science ResearcherID: M-2367-2015

Scopus Author ID: 55776340100

The author declares no conflicts of interest.

*The article was submitted on 25.03.2024; approved after reviewing 06.05.2024; accepted for publication 06.05.2024.*



Ars Administrandi (Искусство управления). 2024. Т. 16, № 4. С. 665–692.  
Ars Administrandi. 2024. Vol. 16, no. 4, pp. 665–692.

Научная статья  
УДК 338.2:339.9  
<https://doi.org/10.17072/2218-9173-2024-4-665-692>

## ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА КАК ДРАЙВЕР РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СТРАНАХ ЕАЭС

Дмитрий Валентинович Приходько<sup>1</sup>✉, Полина Сергеевна Чуракова<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

<sup>1</sup> [prihodkody@yandex.ru](mailto:prihodkody@yandex.ru)✉, <https://orcid.org/0000-0002-6369-9467>

<sup>2</sup> [churakova.01@bk.ru](mailto:churakova.01@bk.ru), <https://orcid.org/0009-0009-4370-3914>

**Аннотация. Введение:** для государств – членов Евразийского экономического союза интенсивное и экстенсивное развитие национальных инновационных систем предстает одним из важнейших конкурентных преимуществ. Непосредственными участниками процессов, протекающих в этих системах, становятся предприятия – субъекты так называемого «шumpетерианского предпринимательства», стремящиеся к оптимизации своей деятельности, в том числе путем применения инноваций. **Цель:** выявление роли государства в развитии инновационного предпринимательства в странах ЕАЭС и рассмотрение ключевых механизмов государственного участия в становлении инновационных компаний. **Методы:** анализ инструментов государственной поддержки инновационного предпринимательства, статистический и корреляционно-регрессионный анализ, рейтинговый подход. **Результаты:** систематизированы сведения об инструментах государственной поддержки инновационного предпринимательства, применяемых в странах ЕАЭС; изучены некоторые показатели инновационной деятельности; проведен корреляционный анализ взаимосвязи государственного финансирования и инновационного развития в странах ЕАЭС; сформулированы основные рекомендации для повышения эффективности участия государства в развитии инновационных компаний. **Выводы:** установлено, что степень государственной поддержки влияет на развитие инновационного предпринимательства в странах ЕАЭС. Кроме того, выявлено, что на текущий момент отсутствует единая наднациональная система регули-



Контент доступен по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International License  
The content is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

рования инновационного предпринимательства, разработка и внедрение которой необходима для дальнейшей интеграции и повышения конкурентоспособности государств – членов ЕАЭС.

**Ключевые слова:** государственная поддержка, инновационное предпринимательство, ЕАЭС, инновационные предприятия, инновационная активность, предпринимательская деятельность, НИОКР, инновации

---

**Для цитирования:** Приходько Д. В., Чуракова П. С. Государственная поддержка как драйвер развития инновационного предпринимательства в странах ЕАЭС // *Ars Administrandi* (Искусство управления). 2024. Т. 16, № 4. С. 665–692. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2024-4-665-692>.

---

Original article

## STATE SUPPORT AS A DRIVER OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN THE EAEU COUNTRIES

Dmitry V. Prikhodko<sup>1</sup>✉, Polina S. Churakova<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> St. Petersburg State University, St. Petersburg, Russia

<sup>1</sup> [prikhodkov@yandex.ru](mailto:prikhodkov@yandex.ru)✉, <https://orcid.org/0000-0002-6369-9467>

<sup>2</sup> [churakova.01@bk.ru](mailto:churakova.01@bk.ru), <https://orcid.org/0009-0009-4370-3914>

**Abstract. Introduction:** for the member states of the Eurasian Economic Union (EAEU), the intensive and extensive development of national innovation systems (NIS) appears to be one of the most important competitive advantages. Enterprises, the entities of the so-called “Schumpeterian entrepreneurship” are the direct participants of the processes under NIS, striving to optimize their activities, through innovations in particular. **Objectives:** to identify the role of the state in the development of innovative entrepreneurship in the EAEU member states and to consider the key mechanisms of state participation in the formation of innovative companies. **Methods:** analysis of instruments of state support for innovative entrepreneurship; statistical and correlation-regression analysis; ranking approach. **Results:** the study systematized the information on the instruments of state support for innovative entrepreneurship used in the EAEU countries; some indicators of innovation activity were studied; a correlation analysis of the relationship between government funding and innovative development in the EAEU member states was carried out; based on correlation and regression analysis, the main recommendations were formulated to increase the effectiveness of government participation in the development of innovative companies. **Conclusions:** the authors found out that the degree of state support affects the development of innovative entrepreneurship in the EAEU countries. In addition, it was revealed that at present there is no unified supranational system for regulating innovative entrepreneurship, the development and implementation of which is necessary for further integration and increasing the competitiveness of the EAEU member states.

**Keywords:** state support, innovative entrepreneurship, the EAEU, innovative enterprises, innovative activity, entrepreneurial activity, R&D, innovation

---

**For citation:** Prikhodko, D. V. and Churakova, P. S. (2024), “State support as a driver of innovative entrepreneurship development in the EAEU countries”, *Ars Administrandi*, vol. 16, no. 4, pp. 665–692, <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2024-4-665-692>.

## ВВЕДЕНИЕ

На протяжении всей человеческой истории одним из факторов, обеспечивающих конкурентоспособность отдельных компаний и даже стран, являлись инновации. Однако далеко не всегда новатор имеет достаточное количество ресурсов (финансовых, информационных, материальных), чтобы реализовать свои инновационные идеи, проявить инновационную активность. В этом контексте важно, чтобы была возможность получить поддержку извне. Сегодня основным субъектом поддержки инновационной активности является государство, и нередко именно оно, особенно в развивающихся странах, становится важным регулятором рынка инноваций, определяя ключевые правила игры и контролируя нормативно-правовую основу функционирования этого рынка и тем самым оказывая влияние на направление инновационного развития.

Государственная поддержка инновационной активности приобретает основополагающее значение в условиях формирования нового технологического уклада, особенно в тех странах, где культура инноваций еще не сформировалась. К таким странам можно отнести и государства – члены Евразийского экономического союза (ЕАЭС), которые продолжают сотрудничать на пути более глубокой интеграции, в том числе в инновационной сфере. В условиях сложной экономической конъюнктуры на евразийском пространстве в 2022–2023 годах государства – члены ЕАЭС стремятся к обеспечению технологического суверенитета внутренних рынков и укреплению устойчивости «территории инноваций». Важную роль здесь играет предпринимательский сектор, занятый в сфере инноваций, который нуждается в постоянной поддержке со стороны государства. На наднациональном уровне регулярно ведется диалог о новых инициативах в области инновационного развития, проводятся международные конференции и бизнес-форумы с целью выработки совместных решений. Тем не менее каждый член ЕАЭС уникален с точки зрения развития инновационного предпринимательства и его государственной поддержки. В связи с этим целью данного исследования является анализ государственной поддержки инновационного предпринимательства в государствах – членах ЕАЭС. Отдельный интерес вызывает и то, в какой степени господдержка является драйвером развития инновационного предпринимательства в этих странах. По этой причине в рамках данной работы авторы выдвигают следующую гипотезу: государственное финансирование выступает значимым фактором инновационной активности в государствах – членах ЕАЭС.

Определим в качестве базового термин «предпринимательская деятельность», под которым будем подразумевать самостоятельную, направленную на приобретение различных экономических выгод деятельность хозяйствующего субъекта, имеющую рискованный характер. Предпринимательство может быть определено как деятельность экономических субъектов, осуществляемая под их ответственность и направленная на извлечение прибыли (Корунов и др., 2020, с. 7). Предпринимательство подразделяется на производственное, коммерческое и финансовое; к первому типу относится и такая

форма предпринимательской деятельности, как инновационное предпринимательство (Смирнова, 2017, с. 8–9).

Вопросы развития инновационного предпринимательства интересуют научное сообщество с тех самых пор, как благодаря австрийскому экономисту Й. Шумпетеру в XX веке получило широкое распространение понятие «инновации». Впоследствии многие ученые занялись развитием теорий инноваций и инновационного предпринимательства.

Одними из таких ученых были Д. Аудреч и А. Линк, которые выделили три основные экономические доктрины, являющиеся интеллектуальной основой для теории инноваций, инновационного предпринимательства и участия государства в его развитии: неоклассическую теорию, кейнсианство и концепцию Й. Шумпетера (Audretsch and Link, 2012, pp. 3–14). Представители неоклассической школы считали, что общественному росту могут содействовать технологические изменения, однако их появление следует относить к «остаточным» эффектам развития рынка; вмешательство государства в рыночные процессы при этом допустимо лишь в исключительных случаях. Кейнсианская модель, сосредоточенная на воздействии «невидимой руки рынка» на ход экономических процессов, также не дает конкретных определений ни предпринимательству, ни инновациям, в большей степени фокусируясь на факторах роста, к которым, как и в неоклассической модели, отнесена технологическая составляющая. Наконец, теория Шумпетера, базируясь на заключениях предшествующих концепций, акцентирует внимание на инновациях как изменениях в продуктах (организациях, технологиях), содействующих развитию экономики. Предпринимательство (по-другому – «шумпетерианское предпринимательство») при этом рассматривается как определенная модель поведения, нацеленная на получение инноваций и регулируемая государством, инвестирующим в деятельность компаний различного масштаба.

Что касается инновационного предпринимательства, то С. Брэдли, П. Ким и П. Кляйн определяют его как процесс создания новых продуктов/услуг, использования новых методов производства и/или бизнес-моделей, стимулирующий рост фирмы, способствующий появлению рабочих мест и повышающий благосостояние общества (Bradley et al., 2021, p. 168). Мотивацией для предпринимательского сектора к участию в инновационной деятельности, по мнению Л. Грилли, Б. Мркаджича и Е. Жиро, может стать устранение существующих институциональных барьеров (Grilli et al., 2023, p. 711). Как утверждает Е. Байрамов, несмотря на укрепление роли инновационного предпринимательства в современной экономике, развитие предпринимательского сектора ограничивается рядом существенных барьеров, таких как низкий уровень гармонизированности национального и наднационального/глобального стратегического планирования в области инновационной политики, технологическое неравенство стран и регионов мира, недостаточность финансирования исследований и инноваций и т. д. (Bayramov, 2021, p. 32). В этих условиях обеспечение эффективной кооперации государственных институтов и рыночных механизмов для повышения конкурентоспособности инновационных компаний становится одной из важнейших практических задач.

Инновационное предпринимательство представляется одним из наиболее рискованных направлений современного бизнеса. В связи с этим для достижения оптимального уровня жизнедеятельности инновационных компаний необходимо не только контролировать рыночные процессы в инновационно направленных отраслях, но и проводить сбалансированную государственную политику в отношении субъектов инновационного предпринимательства. Государственная инновационная политика – это одно из направлений государственной деятельности, связанное с определением ключевых целей, задач и форм взаимодействия органов государственной власти с учреждениями, создающими и реализующими плоды научно-технического прогресса (Борисова и др., 2013, с. 203–204). Она предусматривает создание условий для активизации инновационной деятельности, повышение эффективности и конкурентоспособности хозяйствующих субъектов в сфере инноваций, оказание поддержки предприятиям в различных формах и т. д.

На практике роль государства в становлении инновационного предпринимательства можно проследить по опыту формирующегося интеграционного объединения – ЕАЭС. В соответствии со Стратегическими направлениями развития евразийской экономической интеграции до 2025 года, утвержденными главами государств – членов ЕАЭС в 2020 году<sup>1</sup>, углубление научно-технического сотрудничества является одним из ключевых направлений развития евразийской интеграции и подразумевает формирование конкурентоспособной «территории инноваций» с высоким потенциалом научно-технического прогресса.

Проблема развития инновационного предпринимательства в государствах – членах ЕАЭС является предметом обсуждения научного, политического и экономического сообщества на протяжении более чем двадцати лет. Так, (Шубников, 2016) говорит о существенном отставании экономик ЕАЭС от развитых стран в области научно-технического развития ввиду отсутствия единой законодательной базы, регулирующей инновационное предпринимательство, о несовершенстве существующего механизма финансирования инновационных компаний и низком уровне стимулирования коммерциализации инноваций. Другого мнения придерживается (Толикова, 2017). Она отмечает, что инновационная политика государств – членов ЕАЭС позволяет успешно выстраивать крупный региональный рынок научно-технических достижений, поддерживаемый формирующейся инновационной инфраструктурой, обеспечиваемый развивающейся нормативно-правовой основой инновационного сотрудничества и нацеленный на интеграцию в мировое научно-техническое сообщество.

Российские ученые С. В. Павловская и Ю. А. Шаврук пишут, что государственная поддержка инновационного предпринимательства активизирует совместную деятельность по созданию инноваций и выходу на внешние рынки инновационных предприятий (Павловская и Шаврук, 2016). Перспективным можно считать проект «Евразийская сеть промышленной

<sup>1</sup> О Стратегических направлениях развития евразийской экономической интеграции до 2025 года [Электронный ресурс]: Решение Высшего Евразийс. экон. совета от 11.12.2020 № 12. URL: <https://www.alt.ru/tamdoc/20vr0012/> (дата обращения: 16.01.2024).

кооперации, субконтрактации и трансфера технологий», который направлен на повышение конкурентоспособности инновационного предпринимательства участников ЕАЭС в сфере промышленного и научно-технического развития, формирование цифровой экосистемы для компаний всех уровней, содействие эффективному развитию инновационных предприятий. Долгосрочное научно-техническое развитие государств – членов ЕАЭС предполагает также содействие росту Евразийских технологических платформ (ЕТП), непосредственными акторами которых являются инновационные компании. ЕТП аккумулируют научно-технические достижения предприятий ЕАЭС, обеспечивают их системное использование, а также мобилизуют имеющиеся и потенциальные ресурсы для разработки инновационных продуктов и технологий. По состоянию на 2022 год в ЕАЭС функционирует семнадцать ЕТП различной прикладной направленности<sup>2</sup>.

Инновационное предпринимательство довольно широко изучено как отечественными, так и зарубежными специалистами. Однако гораздо меньше исследований посвящено непосредственно государствам – членам ЕАЭС.

А. В. Тарпошян пришел к выводу, что после распада СССР в Армении произошел резкий спад в развитии инновационного предпринимательства. Более того, отраженный в статистике текущий уровень инновационной активности является завышенным, а условия для развития инноваций – неблагоприятными. Среди главных причин автор называет отсутствие институциональной экосистемы, недостаток комплексного регулирования и поддержки инновационной сферы со стороны государства (Tarposhyan, 2021, p. 49). Дополнить эту позицию можно результатами исследования С. А. Маргарян и А. А. Маргаряна, которые важным фактором, препятствующим инновационной деятельности армянских компаний, называют недостаток знаний и информации (Маргарян и Маргарян, 2019, с. 42), на что может влиять государство.

В Казахстане учеными также отмечается недостаток государственной поддержки, о чем пишут Л. А. Талимова и А. А. Таубаев. В частности, они отмечают, что в республике на сегодня, среди прочего, не хватает действенных организационных форм инициирования и реализации предпринимательских проектов (Талимова и Таубаев, 2022, с. 231). О значимой роли государства в поддержке инновационной активности рассуждают и Г. К. Байбусинова, А. А. Есентемиров, А. Н. Токсанова. В своем исследовании они выяснили, что инновационная активность в Казахстане пока не имеет устойчивой тенденции к росту, что связано с посткризисными явлениями в экономике, вызванными пандемией COVID-19. Несмотря на обширные программы, реализуемые казахстанским правительством, важно помнить, что без целенаправленного участия государства невозможно добиться прорыва в технологической и структурной реорганизации (Baibussinova et al., 2020, p. 76–77). По мнению С. С. Бактымбета, С. А. Кожобаева и А. С. Бактымбета, при всей значимости государства центральную роль в создании эффективной инновационной системы в Казахстане должны играть промышленные предприятия,

<sup>2</sup> Доклад о приоритетах и долгосрочном прогнозе научно-технического развития Евразийского экономического союза. М., 2022. С. 6 [Электронный ресурс] // Официальный сайт Евразийского экономического союза. URL: [https://eec.eaeunion.org/upload/clcr/doklad\\_8.2.1.pdf](https://eec.eaeunion.org/upload/clcr/doklad_8.2.1.pdf) (дата обращения: 15.12.2023).

которые формируют спрос на экономику знаний и преобразуют его в интеллектуальный капитал. Исследователи утверждают, что ключевая проблема Казахстана в инновационной сфере связана со слабой инфраструктурой и отсутствием мотивации производителей к внедрению инноваций как способу конкуренции (Baktymbet et al., 2019, p. 14).

Что касается Беларуси, то А. И. Короткевич и Ф. Юй отмечают, что для повышения инновационной активности в стране требуется создание и развитие института венчурного финансирования как инструмента поддержки стартап-проектов (Короткевич и Юй, 2019, с. 253). При этом государство, на что обращает внимание А. В. Шамшур, активно участвует в реализации кластерной политики в инновационной сфере, поскольку формирование кластеров является перспективной формой взаимодействия инновационных предприятий (Шамшур, 2020, с. 20). Значимость кластеризации в инновационной сфере в Республике Беларусь отмечают также Ю. Г. Вайлунова и Г. А. Яшева. По их представлениям, результатом кластеризации станет ускорение темпов развития предпринимательских структур, отраслей и страны в целом. Для этого важно осуществлять государственную поддержку развития кластерных инициатив в инновационной сфере (Вайлунова и Яшева, 2021, с. 59). Предстоит решить еще одну важную проблему, которая ограничивает развитие белорусского инновационного предпринимательства, – преодолеть правовую неопределенность, на что указывает в своем исследовании (Латенкова, 2019). И решением этого вопроса, безусловно, нужно заниматься на правительственном уровне.

В Республике Кыргызстан внимание к инновациям проявляют далеко не во всех отраслях экономики. Как утверждают Н. Б. Аширбеков и Ж. Т. Базарбаев, наиболее высокая инновационная активность наблюдается на предприятиях по добыче угля и металлических руд, производству очищенных нефтепродуктов и пищевой продукции (Аширбеков и Базарбаев, 2019, с. 647). Вместе с тем М. М. Сотволдиева в 2020 году отмечала, что заметные сдвиги в инновационном развитии Кыргызстана пока не наблюдаются. Среди ключевых барьеров она выделяла недостаток у предпринимательства собственных финансовых ресурсов и недоступность кредитных средств. Поэтому в реализации инновационных проектов должно активно участвовать государство (Сотволдиева, 2020, с. 27).

Если по другим государствам – членам ЕАЭС научная база не столь обширна, то изучению инновационной активности в России посвящено множество трудов. Например, К. А. Бармута делает акцент на необходимости разработки стратегических мер и долгосрочных механизмов государственной поддержки инновационной активности, потребность в которых в России обострилась еще во время пандемии COVID-19 (Бармута, 2021, с. 11). На необходимость господдержки, в том числе в финансировании, особенно на начальной стадии развития проектов, обращают внимание (Мальшева и Наумова, 2023, с. 286). Особенно важна такая поддержка для малых и средних предприятий, ведущих инновационную деятельность. В частности, как отмечает Л. А. Разуваева, требуется увеличить ресурсное обеспечение органами государственной власти и институтами местного самоуправления субъектов малого и сред-

него предпринимательства (МСП) (Разуваева, 2022, с. 35). В исследовании А. Д. Жуковского, Е. А. Ляшенко и С. Г. Пьянковой особое внимание уделяется институциональной среде инновационного развития России, в частности экономическим институтам, включающим в том числе финансовые, кредитные и инвестиционные механизмы, эффективность работы которых напрямую влияет на результативность инновационной деятельности предпринимательства (Жуковский и др., 2023, с. 678). М. С. Гусева и Д. В. Амелькина утверждают, что потребность в финансовых ресурсах у субъектов инновационного предпринимательства возникает практически на всех стадиях инновационного цикла (Гусева и Амелькина, 2016, с. 76-78).

Таким образом, все страны ЕАЭС сталкиваются с недостатком государственной поддержки, начиная от финансирования и заканчивая низким уровнем развития институциональной инфраструктуры. Дальнейший анализ государственной поддержки инновационного предпринимательства в ЕАЭС покажет, что она весьма разнообразна как по самому набору поддерживаемых мер, так и по активности государства в этом направлении.

## МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

На сегодняшний день открытым остается вопрос, насколько государство влияет на инновационную активность. В этой связи интересным представляется сформулировать следующие гипотезы, которые позволяют оценить степень влияния мер государственной поддержки на развитие инновационного предпринимательства в ЕАЭС:

*G1:* государственная поддержка стимулирует развитие инновационного предпринимательства в государствах – членах ЕАЭС.

*G2:* государственная поддержка содействует формированию более благоприятного инновационного климата в государствах – членах ЕАЭС.

Для подтверждения или опровержения сформулированных гипотез в качестве основного метода исследования был применен корреляционно-регрессионный анализ, в фокусе внимания которого оказалось государственное финансирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) и его взаимосвязь с индикаторами инновационной активности. Как правило, этот инструмент позволяет оценить взаимосвязь между инновационной активностью и экономическим ростом, что, например, наглядно продемонстрировано в работе (Кораблева и др., 2017), где оценивается корреляция между различными индексами и ВВП. На необходимость корреляционно-регрессионного анализа для выявления общих закономерностей развития национальных инновационных систем, в том числе инновационной активности предприятий, указывают (Митяков и др., 2021). Р.Б. Гамидуллаев использует данный метод для анализа эффективности государственной поддержки малых инновационных предприятий с учетом ее форм, общей доступности и направленности (Гамидуллаев, 2012).

Настоящее исследование нацелено на агрегирование информации о мерах государственной поддержки, реализуемых странами ЕАЭС. Проведение же базового корреляционно-регрессионного анализа дает возможность опреде-

лить уровень важности государственной поддержки для развития инновационного предпринимательства в ЕАЭС, а его результаты весьма наглядны и позволяют предположить, для каких государств – членов ЕАЭС государственная поддержка инновационных предприятий существенна и почему. Кроме того, одним из преимуществ корреляционно-регрессионного анализа является его универсальность, что важно в контексте данного исследования, где факторы, подверженные анализу, неоднородны и носят как количественный, так и качественный характер. При этом в работе используется базовая линейная модель, которая, будучи наиболее простой при построении, в то же время представляется универсальной для любой пары параметров.

В целях проверки сформулированных гипотез с помощью инструментов корреляционно-регрессионного анализа авторами использовались статистические данные Евразийской экономической комиссии по объему государственного финансирования НИОКР<sup>3</sup> в ЕАЭС в качестве признака-фактора, а также Глобальный инновационный индекс (ГИ)<sup>4</sup> и число организаций, осуществляющих НИОКР<sup>5</sup>, в качестве признаков-результатов. В выборку вошли данные в страновом разрезе, доступные в указанных источниках за период с 2008 по 2022 год. Указанный период представляется репрезентативным, поскольку охватывает временные отрезки, наиболее важные с точки зрения современных трансформаций национальных инновационных систем на постсоветском пространстве.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

### Обзор государственной поддержки инноваций в ЕАЭС

Ознакомившись с опубликованными другими авторами исследованиями, проведем собственный анализ опыта развития инновационного предпринимательства в каждом из государств – членов ЕАЭС.

Государственная поддержка деятельности инновационных компаний в *Российской Федерации* осуществляется различными институтами развития через участие в уставных капиталах таких компаний, приобретение паевых инвестиционных фондов и участие в инвестиционных товариществах для дальнейшего финансирования инновационного предпринимательства, предоставление займов, гарантий и поручительства, а также через выдачу грантов и другие формы финансового обеспечения<sup>6</sup>.

<sup>3</sup> *Статистический ежегодник Евразийского экономического союза. 2021–2024* [Электронный ресурс] // Официальный сайт Евразийского экономического союза. URL: [https://eec.eaeunion.org/comission/departement/dep\\_stat/union\\_stat/publications/newsletters\\_collections\\_booklets/statistical\\_yearbook.php](https://eec.eaeunion.org/comission/departement/dep_stat/union_stat/publications/newsletters_collections_booklets/statistical_yearbook.php) (дата обращения: 10.03.2024).

<sup>4</sup> *Global Innovation Index (GI)* [Online] // WIPO official website. URL: [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/) (Accessed 15.03.2024).

<sup>5</sup> *Статистический ежегодник Евразийского экономического союза...*

<sup>6</sup> *О некоторых вопросах реализации государственной поддержки инновационной деятельности, в том числе путем венчурного и (или) прямого финансирования инновационных проектов, и признании утратившими силу акта Правительства Российской Федерации и отдельного положения акта Правительства Российской Федерации* [Электронный ресурс]: Постановление

В России с марта 2022 года Корпорацией МСП реализуется государственная программа льготного кредитования субъектов малого и среднего предпринимательства, занятых в сфере инновационного предпринимательства<sup>7</sup>. Данная программа предполагает открытие кредитных линий для бизнеса, соответствующего ряду требований, со ставкой 3 % годовых на срок до трех лет и в сумме не более 500 млн рублей. Заемные средства могут быть использованы субъектами малого и среднего предпринимательства в целях финансирования инвестиций в основной капитал, пополнения оборотного капитала и масштабирования бизнеса.

Госпрограмма льготного кредитования является непосредственной частью национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» и предназначена для так называемых «газелей» – инновационных компаний с высоким уровнем технологического развития и значительными темпами роста, в частности содействующих реализации политики импортозамещения<sup>8</sup>. Этот нацпроект предполагает помощь по трем направлениям: финансовая поддержка, расширение доступа к закупкам, иные меры поддержки. Кроме того, поддержку инновационному предпринимательству по восьми трекам оказывает Автономная некоммерческая организация (АНО) Развития цифровых технологий.

Объективной необходимостью упорядочения мер государственной поддержки стало создание Единого реестра конечных получателей государственной поддержки инновационной деятельности, который был запущен в 2023 году<sup>9</sup>. Данный реестр позволяет осуществлять бесшовную интеграцию субъектов инновационного предпринимательства, федеральных органов исполнительной власти и институтов развития, а значит, ускорять и упрощать процедуру получения господдержки и содействовать достижению технологического суверенитета Российской Федерации.

Фонд содействия инновациям предоставляет поддержку инновационным предприятиям в рамках следующих программ: «Старт» (для стартапов на ранних стадиях развития), «Развитие» (для компаний, занимающихся разработкой и сбытом наукоемкой продукции), «Коммерциализация» (для малых предприятий, стремящихся к расширению наукоемкого производства), «Интернационализация» (разработка несырьевой продукции на экспорт), «ИнноШкольник» (для мотивирования молодежи школьного возраста к занятию научно-технической деятельностью), «Умник» (для поддержки

---

Правительства Рос. Федерации от 22.12.2020 № 2204. URL: <https://base.garant.ru/400126000/> (дата обращения: 20.12.2023).

<sup>7</sup> *Льготное кредитование инновационных компаний* [Электронный ресурс] // МСП.РФ. URL: <https://msp.pf/hightech.new/promo/> (дата обращения: 12.12.2023).

<sup>8</sup> *Поддержка инновационных субъектов МСП* [Электронный ресурс] // Офиц. сайт Корпорации МСП. URL: <https://corpmsp.ru/podderzhka-innovatsionnykh-subektov-msp/> (дата обращения: 12.12.2023).

<sup>9</sup> *Правительство упростило механизм предоставления господдержки инновационным компаниям и предприятиям* [Электронный ресурс] // Офиц. сайт Правительства Рос. Федерации. 2022. 24 окт. URL: <http://government.ru/docs/46871/> (дата обращения: 12.12.2023); *О Едином реестре конечных получателей государственной поддержки инновационной деятельности* [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Рос. Федерации от 13.10.2022 № 1826. URL: <https://base.garant.ru/405541833/> (дата обращения: 12.12.2023).

талантливой молодежи от 18 до 30 лет, ориентированной на инновационную деятельность) и «Студенческий стартап» (для поддержки студенческих проектов)<sup>10</sup>.

В Российской Федерации существуют государственные венчурные фонды, основная цель которых аккумуляция инвестиционных средств для дальнейшего вложения их в наиболее перспективные инновационные проекты и анализ рынка инновационного предпринимательства. Деятельность этих фондов контролируется Российской венчурной компанией – государственным «фондом фондов» – с собственной платформой по развитию корпоративных инноваций GenerationS, представляющей собой крупнейший акселератор инновационных проектов на пространстве Содружества независимых государств<sup>11</sup>. Сегодня к крупнейшим венчурным фондам страны относятся Российская ассоциация венчурного инвестирования, Фонд инфраструктурных и образовательных программ РОСНАНО и Фонд «Сколково».

Кроме того, по инициативе Правительства Российской Федерации и Российского фонда развития инновационных технологий в стране расширяется практика применения услуг «цифровых атташе» – торговых представителей России за рубежом, призванных содействовать продвижению на внешние рынки отечественных ИТ-компаний. По состоянию на 15 января 2024 года география «цифровых атташе» охватывает рынки двадцати шести стран, в том числе государств – членов ЕАЭС<sup>12</sup>.

Несмотря на наличие широкого перечня возможностей получения поддержки, в России отсутствует законодательно закреплённая и научно обоснованная система оценки эффективности государственной поддержки (Мутхана, 2021, с. 214). Среди других проблем в этой области нередко выделяют неспособность обеспечения реальной защиты интеллектуальной собственности, избыточную отчетность и высокую степень зарегулированности деятельности (Вольчик и Пантеева, 2023, с. 15). Наконец, не менее важной является проблема региональных диспропорций, поскольку чем ниже уровень инновационного развития субъекта Российской Федерации, тем выше его зависимость от институциональных факторов (Дорошенко и Шорохова, 2023, с. 130).

**Республика Беларусь** отличается одним из самых передовых подходов к господдержке инновационного предпринимательства. Основной ее инструмент – Государственная программа инновационного развития на период 2021–2025 годов<sup>13</sup>, к участникам которой относятся такие институты инновационного развития, как Белорусский инновационный фонд и Национальный

<sup>10</sup> Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере [Электронный ресурс] // Официальный сайт Фонда содействия инновациям. URL: <https://fasie.ru/> (дата обращения: 20.12.2023).

<sup>11</sup> Российская венчурная компания [Электронный ресурс] // Официальный сайт РВК. URL: <https://rvc.ru/> (дата обращения: 03.12.2023).

<sup>12</sup> Служба «цифровой атташе» [Электронный ресурс] // Официальный сайт Рос. фонда развития информ. технологий. URL: [https://rfrit.ru/sluzhba\\_tcifrovoi\\_attashe](https://rfrit.ru/sluzhba_tcifrovoi_attashe) (дата обращения: 15.01.2024).

<sup>13</sup> О Государственной программе инновационного развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы [Электронный ресурс]: Указ Президента Респ. Беларусь от 15.09.2021 № 348. URL: <https://president.gov.by/ru/documents/ukaz-no-348-ot-15-sentyabrya-2021-g> (дата обращения: 03.12.2023).

центр интеллектуальной собственности<sup>14</sup>. Ключевая идея программы – переход с импортных инноваций на отечественные научно-технические достижения. Для инновационных предприятий, занятых в проектах программы, предполагается вычет по налогу на прибыль в размере 150 % от объема капитальных затрат, освобождение от таможенных пошлин и налога на добавленную стоимость в отношении технологического оборудования, ввозимого в республику в соответствии с инвестиционным договором, а также от земельного налога. Кроме того, предусмотрены льгота в размере 5 % от налога на прибыль для производства высокотехнологичных товаров и максимальный порог льгот в 27 % для расходов за счет собственных финансовых ресурсов предприятий.

Интересным представляется совместный проект Министерства экономики Республики Беларусь и Программы развития Организации объединенных наций – так называемые «коробочные решения», которые включают в себя инструкции для компаний по анализу их деятельности и выработке предпринимательских решений на всех стадиях существования<sup>15</sup>. «Коробочные решения» представлены четырьмя блоками инструкций: «Бизнес-моделирование», «Юриспруденция», «Финансовая модель» и «Маркетинг».

Российско-Белорусский фонд венчурных инвестиций нацелен на поддержку белорусских и российских стартапов на первой и второй стадиях роста инноваций<sup>16</sup> и предоставляет инвестиции для ускорения масштабирования предприятий: на венчурной стадии инвестиции могут быть получены в размере до 25 млн рублей, на стадии роста – до 140 млн рублей (валюта определяется исходя из налогового резидентства компании).

К видам государственной поддержки, оказываемой инновационным компаниям в **Армении**, относятся кадровые и консультационные услуги, финансовое обеспечение (кредитование, гарантии, инвестиции в реализацию бизнес-планов) и инфраструктурную поддержку, а также иные меры, такие как создание венчурных фондов с объединенным государственно-частным капиталом<sup>17</sup>. Стратегическая координация инновационного предпринимательства осуществляется Национальным центром развития малого и среднего предпринимательства, фондом «Инкубатор предприятий», Армянским агентством развития и другими институтами развития. С августа 2022 года Национальный центр инноваций и предпринимательства совместно с Центром поддержки бизнеса начал работу в направлении развития иннова-

---

<sup>14</sup> *Инновационное предпринимательство в Беларуси: меры поддержки и развития технопарков* [Электронный ресурс] // БЕЛТА – Новости Беларуси. 2022. 16 марта. URL: <https://www.belta.by/economics/view/innovatsionnoe-predprinimatelstvo-v-belarusi-mery-podderzhki-i-razvitiie-technoparkov-490664-2022/> (дата обращения: 14.12.2023).

<sup>15</sup> *Коробочные решения для бизнеса* [Электронный ресурс] // Офиц. сайт М-ва экономики Респ. Беларусь. URL: <https://economy.gov.by/ru/korobochnye-resheniya-dlya-biznesa-msb-ru/> (дата обращения: 18.12.2023).

<sup>16</sup> *Российско-Белорусский фонд венчурных инвестиций* [Электронный ресурс] // RFB Ventures. URL: <https://rbf.vc/> (дата обращения: 20.12.2023).

<sup>17</sup> *Обзор инновационного развития Армении*. Женева: ООН, 2014 [Электронный ресурс] // Офиц. сайт Европ. экон. комис. Орг. Объединен. Наций. URL: [https://unece.org/DAM/ceci/publications/icp8\\_rus.pdf](https://unece.org/DAM/ceci/publications/icp8_rus.pdf) (дата обращения: 20.12.2023).

ционного предпринимательства. Одним из наиболее перспективных проектов стал портфель инноваций Армении, позволяющий инновационным компаниям выводить свои научно-технические достижения на зарубежные рынки<sup>18</sup>.

Forbes Asia предсказывает Республике Армения скорое приобретение статуса нового «технологического хаба планеты», что связано прежде всего с довольно высоким уровнем ИТ-предпринимательства в сравнении с другими странами постсоветского пространства<sup>19</sup>. Также функционирует программа «Предприниматель + Государство», участие в которой дает право на получение финансирования в объеме от 500 тыс. до 4 млн долларов на срок до десяти лет. В стране для ИТ-стартапов до 1 ноября 2023 года был предусмотрен ИТ-сертификат, позволявший получать налоговые льготы – например, освобождение от подоходного налога, фиксированный налог на заработную плату в размере 10 % вместо положенного прогрессивного налога в 23-36 %<sup>20</sup>. С января 2023 года начал работу Национальный венчурный фонд Армении для ИТ-компаний<sup>21</sup>. Капитал фонда составлен из кредитных ресурсов и средств, предоставленных Правительством республики, и будет распределяться между инновационными предприятиями, занятыми в сфере информационных технологий.

Ключевыми институтами инновационного развития в **Республике Казахстан** выступают Astana Hub – международный технопарк ИТ-стартапов и Автономный кластерный фонд «Парк инновационных технологий» (АКФ «ПИТ»)<sup>22</sup>. Важнейшей мерой государственной поддержки является финансирование инновационных компаний через гранты, которые могут быть направлены на коммерциализацию научно-технических достижений или технологическое развитие предприятий либо целых отраслей. Для ИТ-стартапов в Astana Hub предусмотрено оказание информационно-консультационных услуг, инвестиционное сопровождение и помощь при выходе на внешние рынки. Компании освобождаются от уплаты налога на добавленную стоимость, корпоративного и индивидуального подоходного налога, социального налога на резидентство. Стартапы могут участвовать в специальных программах по акселерации бизнеса, то есть по развитию компании на протяжении всех стадий инновационной деятельности.

АКФ «ПИТ» представляет собой предпринимательскую экосистему, стимулирующую инновационную активность предприятий на территории Казах-

<sup>18</sup> “BSC” NCIE [Электронный ресурс] // Официальный сайт Нац. центра инноваций и предпринимательства при М-ве экономики Респ. Армения. URL: <https://ncie.am/ru/bsc-ncie/> (дата обращения: 15.12.2023).

<sup>19</sup> Даббах А. Как устроен венчурный рынок Армении и к чему готовиться российским предпринимателям [Электронный ресурс] // Forbes.ru. 2022. 25 окт. URL: <https://www.forbes.ru/svoi-biznes/480218-kak-ustroen-vencurnyj-rynok-armenii-i-k-cemu-gotovit-sa-rossijskim-predprinimatelam> (дата обращения: 18.12.2023).

<sup>20</sup> Сертификация ИТ-стартапов для налоговых льгот [Электронный ресурс] // Counsel.am. URL: <https://www.counsel.am/it-startups> (дата обращения: 18.12.2023).

<sup>21</sup> Национальный венчурный фонд Армении в сфере ИТ начнет работу с 2023 года [Электронный ресурс] // Seldon.News. 2022. 1 нояб. URL: <https://news.myseldon.com/ru/news/index/274258563> (дата обращения: 12.12.2023).

<sup>22</sup> Автономный кластерный фонд «Парк инновационных технологий» [Электронный ресурс] // TechGarden.kz. URL: [https://techgarden.kz/about\\_fund](https://techgarden.kz/about_fund) (дата обращения: 20.12.2023).

стана. Фонд привлекает так называемые якорные транснациональные компании в целях создания центров развития технологий, высокотехнологичных производств и лабораторных комплексов, которые будут выстраиваться по принципу совместных предприятий с 50 %-ным софинансированием. Кроме того, в рамках международной программы акселерации “Startup Kazakhstan” АКФ «ПИТ» создает высокотехнологичные компании в форме субъектов малого и среднего предпринимательства по направлениям «Индустрия 4.0», “Smart City”, “FinTech” и др., финансируемые через международный венчурный фонд Tech Garden Ventures. АКФ «ПИТ» также использует Smart Industry Management Platform (SIMP) – платформу ИТ-решений, предназначенных для масштабирования инновационных компаний Казахстана и достижения открытости инноваций.

В *Кыргызской Республике* одной из форм поддержки инновационного предпринимательства выступают государственные инновационно-инвестиционные комплексы, позволяющие компаниям эффективно реализовывать полный инновационный цикл<sup>23</sup>. Содействие инновационному предпринимательству оказывает Российско-Кыргызский фонд развития: он производит прямое кредитование инновационных предприятий. Кроме того, в Кыргызстане с 2020 года реализуется государственная программа «Финансирование субъектов предпринимательства», которая предусматривает предоставление льготных кредитов предприятиям, работающим в различных отраслях экономики, рефинансирование кредитных линий, микрокредитование на беззалоговой основе и т. д.<sup>24</sup>

Таким образом, в странах ЕАЭС наиболее распространены следующие меры государственной поддержки: финансирование через венчурные фонды в форме льготных кредитных линий, целевых грантов и инвестиционных пакетов; налоговые льготы; консультационная поддержка и помощь в акселерации бизнеса.

### **Результаты государственной поддержки инноваций в ЕАЭС**

Государственное вмешательство в деятельность рынка, в том числе рынка инновационных компаний, представляется неоднозначным явлением, и его необходимость может быть оспорена исходя из тех проблем, с которыми может столкнуться рыночный механизм:

- 1) подрыв рыночных стимулов и снижение стремления к конкуренции, вызванные снижением эффективности деятельности экономических агентов ввиду использования субсидий, пособий и иных мер государственной поддержки;
- 2) неэффективность институтов инновационного развития. Одна из причин – отрицательный эффект масштаба, заключающийся в невозможности объективно оценивать состояние субъектов инновационного предпринимательства.

<sup>23</sup> Об инновационной деятельности [Электронный ресурс]: Закон Кыргызской Республики от 23.03.2023 № 65. URL: <https://cbd.minjust.gov.kg/112546?refId=1245133> (дата обращения: 31.01.2024).

<sup>24</sup> В Кыргызстане реализуется Программа Правительства КР «Финансирование субъектов предпринимательства» [Электронный ресурс] // Официальный сайт Торгово-промышленной палаты Кыргызской Республики. URL: <https://cci.kg/news/1/3009.html> (дата обращения: 20.12.2023).

тельства, разбросанных по территории государств и располагающихся в регионах с разным уровнем инновационной активности;

3) низкий уровень финансирования научно-технического сектора экономики (в пределах 1 % от ВВП). В соответствии с методологией концепции Целей устойчивого развития (ЦУР) ООН показатель расходов государства на НИОКР (в % от ВВП) является одним из важнейших индикаторов ЦУР 9 «Индустриализация, инновации и инфраструктура».

Необходимо также обратить внимание на удельный вес затрат государств – членов ЕАЭС в общей сумме внутренних затрат на НИОКР, осуществляемых за счет средств государственного бюджета и внебюджетных фондов (рис. 1). В среднем в ЕАЭС на государство приходится от 50 до 60 % всего финансирования инновационных предприятий. Полагаем, что наибольшее значение для развития науки и инноваций государственные вложения имеют в Армении, Кыргызстане и России, наименьшее – в Беларуси и Казахстане.

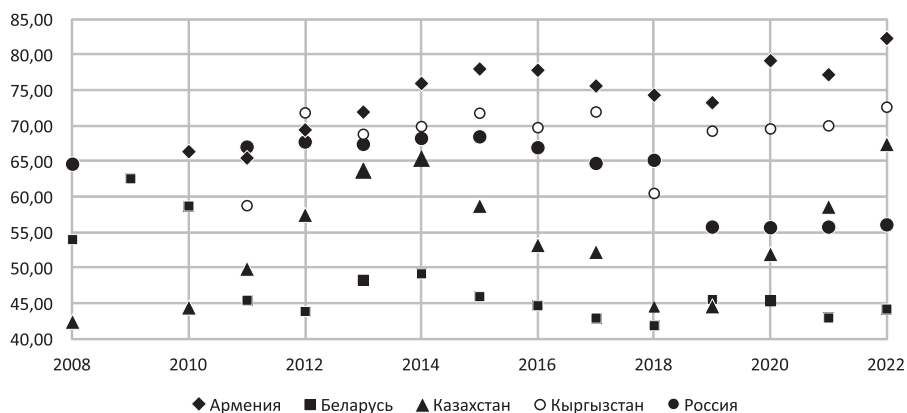


Рис. 1. Доля затрат государств – членов ЕАЭС на НИОКР в общей сумме внутренних затрат на НИОКР, 2008–2022 гг., % / Fig. 1. The share of the EAEU member states' R&D expenditures in the total amount of domestic R&D expenditures, 2008–2022, %

Источник: составлено авторами на основе данных Статистического ежегодника ЕАЭС<sup>25</sup>.

С учетом разнообразия мер государственной поддержки, оказываемой государствами – членами ЕАЭС инновационным предприятиям, необходимо определить уровень и вектор ее влияния на развитие инновационного предпринимательства и национальных инновационных систем в целом. Наиболее репрезентативными показателями государственного участия в развитии инновационных компаний представляются внутренние государственные расходы на НИОКР, численность предприятий, занятых в НИОКР, и общий уровень инновационного развития государств – членов ЕАЭС. В этой связи ранее были сформулированы гипотезы Г1 и Г2.

Для того чтобы подтвердить или опровергнуть выдвинутые предположения, воспользуемся базовыми инструментами корреляционно-регрессионного

<sup>25</sup> Статистический ежегодник Евразийского экономического союза...

анализа. Так, для проверки первой гипотезы определим степень зависимости числа организаций, занятых в НИОКР, от объемов средств государственного бюджета и внебюджетных фондов, выделяемых для поддержки инновационной активности (табл. 1). При уровне значимости  $\alpha = 5\%$  положительное влияние государственных вложений на численность субъектов НИОКР наблюдается в Армении и Кыргызстане, отрицательное – в Беларуси, Казахстане и России, а также в целом по ЕАЭС. При этом государственное финансирование статистически незначимо для инновационных предприятий в Беларуси и Казахстане, на что указывает F-критерий Фишера, который ниже табличного значения. В случае же с Россией и ЕАЭС в целом недостаточна значимость параметра  $b$ , по которому t-критерий Стьюдента ниже табличного значения.

Обратная зависимость между числом субъектов инновационного предпринимательства и затратами государственного бюджета и внебюджетных фондов в Беларуси, Казахстане и России может быть трактована с точки зрения направленности расходов на НИОКР. Так, если финансирование предоставляется предприятиям для покрытия их издержек и выполняет своеобразную «акселерационную» функцию, излишняя государственная поддержка может давать негативные эффекты. К примеру, компании, получающие более льготные условия кредитования, гранты, субсидии и т. п., приобретают большую конкурентоспособность на внутреннем рынке инноваций. При этом предприятия, не использующие подобные инструменты или не имеющие к ним доступа, становятся более уязвимыми. Отсутствие же значительных изменений в демографии инновационных предприятий за счет государственных вложений объясняется тяготением таких предприятий к частным инвестициям и негосударственному венчурному финансированию.

Гипотеза  $H1$  – государственная поддержка стимулирует развитие инновационного предпринимательства в государствах – членах ЕАЭС – подтверждается результатами корреляционно-регрессионного анализа, проведенного в совокупности для государств – членов ЕАЭС. Полученная модель значима при 1 %-ном уровне  $\alpha$  и объясняет 87 % всей регрессии. Однако если учесть несбалансированность статистических данных по показателю государственных затрат и внутренние различия в степени влияния государственного финансирования на число инновационных предприятий в отдельных странах, то данная модель может быть признана недостаточно надежной.

В целях проверки второй гипотезы были соотнесены уровень инновационного развития государств – членов ЕАЭС, выраженный через Глобальный инновационный индекс, и удельный вес государственных расходов на НИОКР в объеме валового внутреннего продукта (табл. 2).

Хотя финансирование, предоставляемое по линии государства, оказывает положительное влияние на формирование национальных инновационных систем как при 10 %-ном уровне значимости, так и при 5 %-ном, оно играет несущественную роль в развитии национальных инновационных систем в Армении и Казахстане. Вероятно, для последних наибольшее значение приобретают иные меры государственной поддержки, такие как информационные и консультационные услуги, государственно-частное партнерство, сопровождение стартапов и т. д. Более того, возрастает роль частной инициативы и иностранного капитала в сфере НИОКР.

Таблица 1 / Table 1

Корреляционно-регрессионный анализ соотношения государственных затрат на НИОКР и численности организаций, занятых в НИОКР, в государствах – членах ЕАЭС / Correlation and regression analysis of the ratio of government spending on R&D and the number of organizations engaged in R&D in the EAEU member states

Показатель	Армения	Беларусь	Казахстан	Кыргызстан	Россия	ЕАЭС
Множественный R	0,57	0,12	0,36	0,61	0,66	0,87
R-квадрат	0,33	0,01	0,13	0,38	0,44	0,76
Фактический F- критерий Фишера	5,36	0,18	1,62	6,00	10,05	31,85
F-критерий табличный	4,84					
Коэффициенты	45,87; 1,37	474,51; -0,12	419,47; -0,18	54,94; 3,82	4777,94 -0,08	5945,17; -0,08
Стандартная ошибка	11,59; 0,59	51,38; 0,29	23,14; 0,14	9,30; 1,56	295,69; 0,02	183,52; 0,01
Фактические t-критерии Стьюдента	3,96; 2,32	9,23; -0,42	18,13; -1,27	5,91; 2,45	16,15; -3,17	32,39; -5,64
t-критерий табличный	2,20					
P-значения	0,002; 0,041	0,00; 0,67	0,00; 0,23	0,00; 0,03	0,00; 0,01	0,00; 0,00
Уровень значимости $\alpha$	0,05					

Источник: рассчитано авторами на основе данных Статистического ежегодника ЕАЭС.

Таблица 2 / Table 2

Корреляционно-регрессионный анализ соотношения доли государственных затрат на НИОКР (в % от ВВП) и Глобального инновационного индекса в государствах - членах ЕАЭС / Correlation and regression analysis of the ratio of the government R&D spending share (% of GDP) and the Global Innovation Index in the EAEU member states

Показатель	Армения	Беларусь	Казахстан	Кыргызстан	Россия
Множественный R	0,63	0,77	0,26	0,32	0,37
R-квадрат	0,40	0,59	0,07	0,10	0,14
Фактический F-критерий Фишера	7,31	14,26	0,83	1,13	1,72
F-критерий табличный	4,84				
Коэффициенты	42,60; -0,48	19,45; 0,08	28,41; 0,01	20,73; 0,87	33,68; 0,0003
Стандартная ошибка	3,47; 0,18	3,36; 0,02	2,10; 0,01	4,86; 0,81	2,64; 0,0002
Фактические t-критерии Стьюдента	12,27; -2,70	5,78; 3,78	13,55; 0,91	4,26; 1,06	12,75; 1,31
t-критерий табличный	2,20				
P-значения	0,00; 0,02	0,00; 0,004	0,00; 0,38	0,002; 0,31	0,00; 0,21
Уровень значимости $\alpha$	0,05				

Источник: рассчитано авторами на основе данных Статистического ежегодника ЕАЭС, Всемирного банка<sup>26</sup> и Всемирной организации интеллектуальной собственности<sup>27</sup>.

<sup>26</sup> GDP (current US\$) [Online] // World Bank official website. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=EA> (Accessed 15.03.2024).

<sup>27</sup> Global Innovation Index...

Хотя финансирование, предоставляемое по линии государства, оказывает положительное влияние на формирование национальных инновационных систем как при 10 %-ном уровне значимости, так и при 5 %-ном, оно играет несущественную роль в развитии национальных инновационных систем в Армении и Казахстане. Вероятно, для последних наибольшее значение приобретают иные меры государственной поддержки, такие как информационные и консультационные услуги, государственно-частное партнерство, сопровождение стартапов и т. д. Более того, возрастает роль частной инициативы и иностранного капитала в сфере НИОКР.

Таким образом, предположение Г2 о позитивном влиянии государственной поддержки на формирование более благоприятного инновационного климата в государствах – членах ЕАЭС может быть принято для большинства стран (с учетом несбалансированности данных), хотя статистическую значимость и надежность построенной линейной модели можно зафиксировать только по Армении и Беларуси. Тем не менее динамика Глобального инновационного индекса за период с 2010 по 2022 год подчинена негативному тренду (рис. 2), а значит, статистическая надежность предложенного соотношения требует дальнейшего анализа.

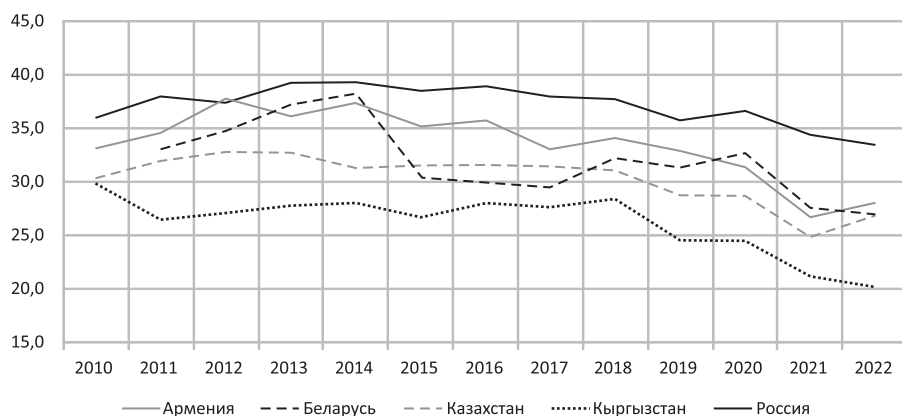


Рис. 2. Глобальный инновационный индекс государств – членов ЕАЭС, 2010–2022 гг. / Fig. 2. The Global Innovation Index of the EAEU member states, 2010–2022

*Источник: составлено авторами на основе данных Всемирной организации интеллектуальной собственности.*

Как считают эксперты Евразийской экономической комиссии, на основе нового технологического уклада, формирующегося в условиях складывающейся многополярной мировой системы, государствам – членам ЕАЭС необходимо сосредоточиться на выработке смешанной стратегии научно-технического развития (Глазьев, 2020, с. 76–77). Указанная стратегия предполагает полномерное задействование научно-технического потенциала, динамическое наверстывание и подтягивание инновационных компаний, догоняющее развитие в капиталоемких отраслях, стимулирование инновационной активности предпринимательского сектора (в том числе путем рас-

ширения мер государственной поддержки инновационного бизнеса) и иные направления.

Исходя из всего вышесказанного, авторы видят необходимость создания условий для повышения активности инновационного предпринимательства. В частности, следует сосредоточить внимание на таких аспектах развития государственной поддержки инновационных компаний, как:

1) выработка единых рамочных стратегий, которые направлены на сглаживание разницы в долгосрочных интересах стран ЕАЭС и выравнивание степени их научно-технического развития и отвечают вызовам догоняющего развития инновационного пространства ЕАЭС;

2) поддержание оптимального уровня конкуренции между инновационными компаниями, и прежде всего путем адаптации национального антимонопольного законодательства государств – членов ЕАЭС и разработки наднациональной нормативно-правовой базы в области регулирования конкурентных процессов;

3) увеличение объемов целевого кредитования субъектов инновационного предпринимательства в целях модернизации их основного капитала и приобретения необходимых оборотных средств;

4) стимулирование частного инвестирования в инновационно активные предприятия и поиск баланса между государственной и частной финансовой поддержкой инновационного предпринимательства;

5) расширение практики предоставления государственных заказов на продукты (технологии) отечественных и союзных инновационных компаний для обеспечения технологического суверенитета;

6) соблюдение баланса государственных субсидий, таргетированных грантов и фискальных послаблений, исходя из существующих условий и требований рынка инноваций;

7) создание наднациональных институтов инновационного развития, осуществляющих контроль над состоянием конкуренции в инновационных отраслях и мониторинг инновационных процессов в предпринимательской среде, ведущих соответствующую статистическую отчетность, а также предлагающих различные меры союзной поддержки инновационных компаний. В июне 2023 года в рамках заседания Евразийского межправительственного совета были заложены основы такой системы – создан консорциум институтов развития, включающий Центр стратегического развития Республики Армения, Национальный институт стратегических исследований при Президенте Кыргызской Республики и Агентство стратегических инициатив Российской Федерации<sup>28</sup>;

8) реализация совместных проектов в области инновационного предпринимательства для углубления научно-технической кооперации государств – членов ЕАЭС, обмена опытом в области инновационных разработок и их использование в целях модернизации существующей научно-технической инфраструктуры;

---

<sup>28</sup> В ЕАЭС создан консорциум институтов развития [Электронный ресурс] // Официальный сайт Евразийской экономической комиссии. 2023. 9 июня. URL: <https://eec.eaeunion.org/news/v-eaes-sozdan-konsortsium-institutov-razvitiya/> (дата обращения: 31.01.2024).

9) «освобождение от налогообложения части прибыли, полученной от использования (продажи) патентов, изобретений и результатов НИОКР, путем введения налоговых льгот... налоговых вычетов... а также освобождение от уплаты части подоходного налога и снижение ставки страховых выплат работникам МСП ЕАЭС, занимающимся инновационной деятельностью в приоритетных для государства отраслях и сферах» (Белозеров и Заблоцкая, 2021, с. 118).

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Государственное участие в активизации деятельности предпринимательского сектора в научно-технической сфере и стимулировании полноценного развития инновационного пространства ЕАЭС – это необходимый элемент сбалансированного роста инновационных компаний. При нивелировании влияния негативных процессов, проявляющихся в сфере конкурентного взаимодействия, финансирования инноваций, поддержания баланса спроса и предложения научно-технических достижений предпринимателей, государственная поддержка может дать серьезный толчок к повышению общей конкурентоспособности интеграционной группировки и входящих в нее экономик.

Проведенный в ходе исследования анализ показал, что в ЕАЭС отсутствует полноценная законодательная и стратегическая база развития инновационного предпринимательства и основные мероприятия по стимулированию научно-технических прорывов в бизнес-среде проводятся на национальном уровне. Достаточно широкий диапазон мер государственной поддержки при наличии ряда крупных и современных институтов развития приходится на Российскую Федерацию. Республика Беларусь предлагает наиболее проработанный пакет государственной поддержки в рамках государственных программ и фондов развития, тесно сотрудничает в этом вопросе с Россией. Армения и Казахстан представляются самыми технологичными экономиками ЕАЭС, и это отражается в том числе в особенностях системы государственной поддержки инновационных компаний. Киргизия значительно отстает от партнеров по степени готовности экономики к восприятию научно-технического прогресса, институт поддержки инновационного предпринимательства со стороны государства нуждается в расширении и качественном обновлении.

В связи с этим в ЕАЭС остро встает вопрос об углублении сотрудничества в инновационной сфере. В рамках исследования были подробно описаны те условия, которые необходимы для развития инновационного предпринимательства в ЕАЭС. Однако на данный момент на общее экономическое развитие государств – членов ЕАЭС оказывается слишком большое давление, что создает дополнительные трудности для развития инновационного предпринимательства.

Корреляционно-регрессионный анализ позволил выявить отрицательную взаимосвязь между объемами государственной финансовой поддержки и численностью субъектов инновационного предпринимательства в Бела-

руси, Казахстане и России. В то же время была отмечена незначительная корреляция между удельным весом государственных расходов на НИОКР в объеме ВВП и значениями Глобального инновационного индекса. Поэтому интересным представляется изучение причин таких статистических результатов с введением в регрессионные модели ряда дополнительных переменных, в том числе фиктивных, чему может быть уделено внимание в последующих исследованиях.

Тем не менее действия стран по поддержке инновационного бизнеса имеют положительный эффект, что отражают как представленные статистические показатели, так и проведенный корреляционно-регрессионный анализ, подтвердивший обе выдвинутые гипотезы о влиянии финансовой поддержки со стороны государства на развитие инновационного предпринимательства в странах ЕАЭС.

### Список источников

*Аширбеков Н. Б., Базарбаев Ж. Т.* Проблемы инновационного развития малого бизнеса в Кыргызстане // Экономика и предпринимательство. 2019. № 9. С. 647–650.

*Бармута К. А.* Инновационная деятельность субъектов малого и среднего предпринимательства России: состояние и барьеры развития // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. 2021. Т. 7, № 2. С. 3–12.

*Белозеров С. А., Заболоцкая В. В.* Государственное стимулирование инновационной деятельности в Швейцарии и России // Современная Европа. 2021. № 1. С. 108–120. <https://doi.org/10.15211/soveurope12021108120>.

*Борисова Л. М., Таран Е. А., Титенко Е. А.* Инновационное предпринимательство. Томск: Изд-во Том. политехн. ун-та, 2013. 235 с.

*Вайлунова Ю. Г., Яшева Г. А.* Развитие кластерных структур в инновационном малом и среднем предпринимательстве Республики Беларусь // Право. Экономика. Психология. 2021. № 2. С. 52–60.

*Вольчик В. В., Пантеева С. А.* Предприниматели и ученые о российской инновационной системе // Журнал институциональных исследований. 2023. Т. 15, № 4. С. 6–17. <https://doi.org/10.17835/2076-6297.2023.15.4.006-017>.

*Гамидуллаев Р. Б.* Разработка методики оценки эффективности государственной поддержки малого инновационного предпринимательства в РФ [Электронный ресурс] // Государственное управление. Электронный вестник. 2012. № 32. 17 с. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-metodiki-otsenki-effektivnosti-gosudarstvennoy-podderzhki-malogo-innovatsionnogo-predprinimatelstva-v-rf/viewer> (дата обращения: 21.01.2024).

*Глазьев С. Ю.* Управление развитием систем хозяйствования в государствах Евразии. Т. II. СПб.: Университет при МПА ЕврАзЭС, 2020. 400 с.

*Гусева М. С., Амелькина Д. В.* Государственная поддержка малого инновационного предпринимательства в кластере: потребности, ресурсы и возможности // Ars Administrandi (Искусство управления). 2016. № 3. С. 66–85. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2016-3-66-85>.

*Дорошенко С. В., Шорохова И. С.* Институциональные эффекты и инновационное развитие регионов России // *Пространственная экономика*. 2023. Т. 19, № 3. С. 113–135. <https://doi.org/10.14530/se.2023.3.113-135>.

*Жуковский А. Д., Ляшенко Е. А., Пьянкова С. Г.* Институциональные аспекты влияния инновационного потенциала региона на результаты инновационной деятельности // *Ars Administrandi (Искусство управления)*. 2023. Т. 15, № 4. С. 673–700. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2023-4-673-700>.

*Кораблева О. Н., Калимуллина О. В., Магомедова В. Р.* Оценка инновационной активности стран на основе индексации и формирования рейтингов: проблемы и перспективы [Электронный ресурс] // *Управление экономическими системами: электронный научный журнал*. 2017. № 6. С. 27. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_29416138\\_62190225.PDF](https://elibrary.ru/download/elibrary_29416138_62190225.PDF) (дата обращения: 21.01.2024).

*Короткевич А. И., Юй Ф.* Инновационная деятельность в современной системе научно-технического предпринимательства Беларуси и Китая: проблемы и механизмы реализации // *Экономическая наука сегодня*. 2019. № 9. С. 240–254.

*Корунов С. М., Никитина Н. Ю., Опарин И. Д. и др.* Предпринимательство. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2020. 256 с.

*Латенкова А. В.* Современное состояние и проблемы развития малого инновационного предпринимательства в Республике Беларусь // *Инновационно-промышленный потенциал развития экономики регионов: сб. науч. тр. V Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием / Отв. ред. В. В. Евенко, Д. В. Ерохин, Н. В. Одиноченкова*. Брянск: Брян. гос. техн. ун-т, 2019. С. 360–367.

*Мальшиева Т. Е., Наумова Е. С.* Проблемы и перспективы развития инновационного предпринимательства в России // *Современные проблемы инновационной экономики*. 2023. № 9. С. 285–288.

*Маргарян А. А., Маргарян С. А.* Проблемы инновационного предпринимательства в Республике Армения // *Актуальные научные исследования в современном мире*. 2019. № 7–1. С. 40–43.

*Митяков Е. С., Митяков С. Н., Митякова О. И. и др.* Инструментарий оценки инновационной деятельности в регионах: корреляционно-регрессионный анализ // *Инновации*. 2021. № 1. С. 60–67. <https://doi.org/10.26310/2071-3010.2021.267.1.009>.

*Мутхана А. С. А.* Российская практика государственной поддержки инновационного предпринимательства // *Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика*. 2021. № 3. С. 201–219. <https://doi.org/10.38050/01300105202139>.

*Павловская С. В., Шаврук Ю. А.* Меры государственной поддержки совместной инновационной деятельности стран-участниц ЕАЭС // *Вестник Витебского государственного технологического университета*. 2016. № 2. С. 145–155.

*Разуваева Л. А.* Формы государственной поддержки субъектов малого и среднего инновационного предпринимательства в России в условиях последствий пандемии COVID-19 // *Вестник Национальной академии туризма*. 2022. № 2. С. 32–35. [https://doi.org/10.51677/2073-0624\\_2022\\_62\\_2\\_6](https://doi.org/10.51677/2073-0624_2022_62_2_6).

*Смирнова Я. В.* Экономика предприятия. Екатеринбург: Информ. портал УрФУ, 2017. 121 с.

*Сотволдиева М. М.* Проблемы развития инновационного потенциала бизнеса Кыргызстана [Электронный ресурс] // Финансово-экономический журнал. 2020. № 1. С. 24–28. URL: <https://admin.f-ej.ru/Files/ArticleFiles/4f7f4d32-297d-499f-bab4-0048e3bae381.pdf> (дата обращения: 24.01.2024).

*Талимова Л. А., Таубаев А. А.* Условия и предпосылки развития в Казахстане сетевых форм инновационного предпринимательства // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2022. № 3–2. С. 229–239. <https://doi.org/10.28995/2073-6304-2022-3-229-239>.

*Толикова Е. Э.* Интеграционные процессы в сфере инновационной политики государств-членов Евразийского экономического союза // Вестник Российской таможенной академии. 2017. № 4. С. 15–23.

*Шамиур А. В.* Перспективные направления кластеризации в сфере инновационного предпринимательства в Республике Беларусь // Веснік Магілёўскага дзяржаўнага ўніверсітэта імя А. А. Куляшова. Серыя Д. Эканоміка, сацыялогія, права. 2020. № 2. С. 20–27.

*Шубников Ю. Б.* Особенности становления инновационного предпринимательства ЕАЭС // Актуальные вопросы образования и науки. 2016. № 1–2. С. 82–88.

*Audretsch D. B., Link A. N.* Entrepreneurship and innovation: Public policy frameworks // The Journal of Technology Transfer. 2012. Vol. 37. P. 1–17. <https://doi.org/10.1007/s10961-011-9240-9>.

*Baibussinova G. K., Yessentemirov A. A., Toxanova A. N.* Development of mechanisms for financing innovative entrepreneurship in the Republic of Kazakhstan // Economic Series of the Bulletin of the L. N. Gumilyov ENU. 2020. № 3. P. 68–80. <https://doi.org/10.32523/2079-620X-2020-3-68-80>.

*Baktymbet S. S., Kozhabayev S. A., Baktymbet A. S.* Issues of transformation of the national model of development of small innovation business in Kazakhstan Republic // Economic Series of the Bulletin of the L. N. Gumilyov ENU. 2019. № 4. P. 8–16. <https://doi.org/10.32523/2079-620X-2019-4-8-16>.

*Bayramov E.* Analysis of tendencies in the functioning of innovative entrepreneurship in the context of technological process // ScienceRise. 2021. № 6. P. 31–36. <https://doi.org/10.21303/2313-8416.2021.002198>.

*Bradley S. W., Kim Ph. H., Klein P. G. et al.* Policy for innovative entrepreneurship: Institutions, interventions, and societal challenges // Strategic Entrepreneurship Journal. 2021. Vol. 15, № 2S. P. 167–184. <https://doi.org/10.1002/sej.1395>.

*Grilli L., Mrkajic B., Giraud E.* Industrial policy, innovative entrepreneurship, and the human capital of founders // Small Business Economics. 2023. Vol. 60. P. 707–728. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00611-y>.

*Tarposhyan H. V.* Innovation and innovative entrepreneurship in the Republic of Armenia // Bulletin of High Technology. 2021. № 4. P. 43–52.

### **Информация об авторах**

**Д. В. Приходько** – ассистент Кафедры мировой экономики экономического факультета ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет», 199034, Россия, Санкт-Петербург, Университетская наб., 7–9

SPIN-код (РИНЦ): 6420-4370

AuthorID (РИНЦ): 1012474

Web of Science ResearcherID: ACV-9963-2022

**П. С. Чуракова** – магистрант Кафедры мировой экономики экономического факультета ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет», 199034, Россия, Санкт-Петербург, Университетская наб., 7–9

SPIN-код (РИНЦ): 9899-0336

AuthorID (РИНЦ): 1206546

Web of Science ResearcherID: JZD-2704-2024

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

*Статья поступила в редакцию 06.02.2024; одобрена после рецензирования 24.05.2024; принята к публикации 24.05.2024.*

## References

Ashirbekov, N. B. and Bazarbaev, Zh. T. (2019), “Problems of innovative development of small business in Kyrgyzstan”, *Journal of Economy and Entrepreneurship*, vol. 13, no. 9, pp. 647–650.

Barmuta, K. A. (2021), “Innovative activity of small and medium-sized businesses in Russia: State and barriers to development”, *Uchenyye zapiski Krymskogo federal'nogo universiteta imeni V. I. Vernadskogo. Ekonomika i upravleniye*, vol. 7, no. 2, pp. 3–12.

Belozorov, S. A. and Zabolotskaya, V. V. (2021), “State stimulation of innovation activities in Switzerland and Russia”, *Contemporary Europe – Sovremennaya Evropa*, no. 1, pp. 108–120, <https://doi.org/10.15211/soveurope12021108120>.

Borisova, L. M., Taran, E. A. and Titenko, E. A. (2013), *Innovatsionnoye predprinimatelstvo* [Innovative entrepreneurship], Tomsk Polytechnic University Publishing House, Tomsk, Russia.

Vailunova, Y. G. and Yasheva, G. A. (2021), “Development of cluster structures in innovative small and medium-size businesses of the Republic of Belarus”, *Pravo, ekonomika, psihologiya*, no. 2, pp. 52–60.

Volchik, V. V. and Panteeva, S. A. (2023), “Entrepreneurs and scientists on the Russian innovation system”, *Journal of Institutional Studies*, vol. 15, no. 4, pp. 6–17, <https://doi.org/10.17835/2076-6297.2023.15.4.006-017>.

Gamidullaev, R. B. (2012), “Development of a methodology for evaluating the effectiveness of state support for small innovative entrepreneurship in the Russian Federation”, *E-journal “Public Administration”*, no. 32, 17 p. [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-metodiki-otsenki-effektivnostigosudarstvennoy-podderzhki-malogo-innovatsionnogo-predprinimatelstva-v-rf/viewer> (Accessed Jun. 21, 2024).

Glazyev, S. Yu. (2020), *Upravleniye razvitiyem sistem khozyaystvovaniya v gosudarstvakh Yevrazii* [Management of economic systems development in the Eurasian states], vol. II, University under the IPA EurAsEC, St. Petersburg, Russia.

Guseva, M. S. and Amelkina, D. V. (2016), “State support for small innovative entrepreneurship in the cluster: Needs, resources and opportunities”, *Ars Administrandi*, no. 3, pp. 66–85, <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2016-3-66-85>.

Doroshenko, S. V. and Shorokhova, I. S. (2023), “Institutional effects and innovative development of Russian regions”, *Spatial Economics*, vol. 19, no. 3, pp. 113–135, <https://doi.org/10.14530/se.2023.3.113-135>.

Zhukovsky, A. D., Lyashenko, E. A. and Pyankova, S. G. (2023), “Institutional aspects of the region’s innovative potential influence on the innovation activity results”, *Ars Administrandi*, vol. 15, no. 4, pp. 673–700, <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2023-4-673-700>.

Korableva, O. N., Kalimullina, O. V. and Magomedova, V. R. (2017), “Evaluation of countries’ innovative activity on the basis of indexation and rating formation: Challenges and prospects”, *Upravleniye ekonomicheskimi sistemami: elektronnyy nauchnyy zhurnal*, no. 6, p. 27 [Online], available at: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_29416138\\_62190225.PDF](https://elibrary.ru/download/elibrary_29416138_62190225.PDF) (Accessed Jun. 21, 2024).

Korotkevich, A. I. and Yu, F. (2019), “Innovative activity in the modern system scientific and technical enterprise of Belarus and China: Problems and mechanisms of implementation”, *Ekonomicheskaya nauka segodnya*, no. 9, pp. 240–254.

Korunov, S. M., Nikitina, N. Y., Oparin, I. D. et al. (2020), *Predprinimatelstvo* [Entrepreneurship], Ural University Publishing House, Yekaterinburg, Russia.

Latenkova, A. V. (2019), “State and problems of small innovative entrepreneurship in the Republic of Belarus”, in Evenko, V. V., Erokhin, D. V. and Odinochenkova, N. V. (eds.), *Innovatsionno-promyshlennyy potentsial razvitiya ehkonomiki regionov: sbornik nauchnykh trudov V Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem* [Innovative and industrial potential for regional economy development: Proceedings of the V All-Russian scientific and practical conference with international participation], Bryansk State Technical University, Bryansk, Russia, pp. 360–367.

Malysheva, T. E. and Naumova, E. S. (2023), “Problems and prospects of innovative entrepreneurship development in Russia”, *Sovremennyye problemy innovatsionnoy ekonomiki*, no. 9, pp. 285–288.

Margaryan, S. A. and Margaryan, A. A. (2019), “Problems of innovative entrepreneurship in the Republic of Armenia”, *Aktual’nyye nauchnyye issledovaniya v sovremennom mire*, no. 7–1, pp. 40–43.

Mityakov, E. S., Mityakov, S. N., Mityakova, O. I. et al. (2021), “Regional innovation assessment toolkit: Correlation-regression analysis”, *Innovations*, no. 1, pp. 60–67, <https://doi.org/10.26310/2071-3010.2021.267.1.009>.

Muthana, A. S. A. (2021), “Russian practice of state support for innovative entrepreneurship”, *Moscow University Economic Bulletin*, no. 3, pp. 201–219, <https://doi.org/10.38050/01300105202139>.

Pavlovskaya, S. V. and Shavruk Y. A. (2016), “Measures of state support of joint innovation in EAEU member-countries”, *Vestnik of Vitebsk State Technological University*, no. 2, pp. 145–155.

Razuvaeva, L. A. (2022), "Forms of state support for small and medium-sized innovative entrepreneurship in Russia in the aftermath of the COVID-19 pandemic", *Vestnik of National Tourism Academy*, no. 2, pp. 32–35, [https://doi.org/10.51677/2073-0624\\_2022\\_62\\_2\\_6](https://doi.org/10.51677/2073-0624_2022_62_2_6).

Smirnova, Ya. V. (2017), *Ekonomika predpriyatiya* [Enterprise economics], Ural Federal University (UrFU) information portal, Yekaterinburg, Russia.

Sotvoldieva, M. M. (2020), "Problems of developing the innovative potential of business in Kyrgyzstan", *Financial and Economic Journal*, no. 1, pp. 24–28 [Online], available at: <https://admin.f-ej.ru/Files/ArticleFiles/4f7f4d32-297d-499f-bab4-0048e3bae381.pdf> (Accessed Jan., 24, 2024).

Talimova, L. A. and Taubayev, A. A. (2022), "Conditions and prerequisites for the development of network forms of innovative entrepreneurship in Kazakhstan", *RGGU Bulletin. Series Economics. Management. Law*, no. 3–2, pp. 229–239, <https://doi.org/10.28995/2073-6304-2022-3-229-239>.

Tolikova, E. E. (2017), "Integration processes in the field of innovation policy of the member states of the Eurasian Economic Union", *Bulletin of the Russian Customs Academy*, no. 4, pp. 15–23.

Chamchur, A. V. (2020), "Promising areas of clustering in the sphere of innovative entrepreneurship in the Republic of Belarus", *Mogilev State A. Kuleshov University Bulletin. Series D. Economics. Sociology. Law*, no. 2, pp. 20–27.

Shubnikov, Yu. B. (2016), "Developmental aspects of innovative entrepreneurship in EEU", *Topical Issues of Education and Science*, no. 1–2, pp. 82–88.

Audretsch, D. B. and Link, A. N. (2012), "Entrepreneurship and innovation: Public policy frameworks", *The Journal of technology transfer*, vol. 37, pp. 1–17, <https://doi.org/10.1007/s10961-011-9240-9>.

Baibussinova, G. K., Yessentemirov, A. A. and Toxanova, A. N. (2020), "Development of mechanisms for financing innovative entrepreneurship in the Republic of Kazakhstan", *Economic Series of the Bulletin of the L. N. Gumilyov ENU*, no. 3, pp. 68–80, <https://doi.org/10.32523/2079-620X-2020-3-68-80>.

Baktymbet, S. S., Kozhabayev, S. A. and Baktymbet, A. S. (2019), "Issues of transformation of the national model of development of small innovation business in Kazakhstan Republic", *Economic Series of the Bulletin of the L. N. Gumilyov ENU*, no. 4, pp. 8–16, <https://doi.org/10.32523/2079-620X-2019-4-8-16>.

Bayramov, E. (2021), "Analysis of tendencies in the functioning of innovative entrepreneurship in the context of technological progress", *ScienceRise*, no. 6, pp. 31–36, <https://doi.org/10.21303/2313-8416.2021.002198>.

Bradley, S. W., Kim, Ph. H., Klein, P. G. et al. (2021), "Policy for innovative entrepreneurship: Institutions, interventions, and societal challenges", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 15, no. 2S, pp. 167–184, <https://doi.org/10.1002/sej.1395>.

Grilli, L., Mrkajic, B. and Giraudo, E. (2023), "Industrial policy, innovative entrepreneurship, and the human capital of founders", *Small Business Economics*, vol. 60, pp. 707–728, <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00611-y>.

Tarposhyan, H. V. (2021), "Innovation and innovative entrepreneurship in the Republic of Armenia", *Bulletin of High Technology*, no. 4, pp. 43–52.

### **Information about the authors**

**D. V. Prikhodko** – Assistant Lecturer of the World Economy Department, Faculty of Economics, St. Petersburg State University, 7–9 Universitetskaya Emb., St. Petersburg, 199034, Russia

SPIN code (RSCI): 6420-4370

AuthorID (RSCI): 1012474

Web of Science ResearcherID: ACV-9963-2022

**P. S. Churakova** – Master's Degree Graduate of the World Economy Department, Faculty of Economics, St. Petersburg State University, 7–9 Universitetskaya Emb., St. Petersburg, 199034, Russia

SPIN code (RSCI): 9899-0336

AuthorID (RSCI): 1206546

Web of Science ResearcherID: JZD-2704-2024

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interest.

*The article was submitted on 06.02.2024; approved after reviewing 24.05.2024; accepted for publication 24.05.2024.*

Ars Administrandi (Искусство управления). 2024. Т. 16, № 4. С. 693–709.

Ars Administrandi. 2024. Vol. 16, no. 4, pp. 693–709.

Научная статья

УДК 336.6

<https://doi.org/10.17072/2218-9173-2024-4-693-709>

## МЕРЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ВКЛАДА КРУПНЫХ КОРПОРАЦИЙ В ФОРМИРОВАНИЕ ДОХОДОВ БЮДЖЕТНОЙ СИСТЕМЫ

Мария Александровна Печенская-Полищук<sup>1</sup>, Михаил Константинович Малышев<sup>2</sup>✉

<sup>1,2</sup> Вологодский научный центр РАН, Вологда, Россия

<sup>1</sup> marileen@bk.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6067-2103>

<sup>2</sup> mmk1995@mail.ru✉, <https://orcid.org/0000-0003-1311-1888>

**Аннотация. Введение:** в статье на основе проведенной авторами оценки разработаны направления деятельности, усиливающие роль крупных корпораций в доходах бюджетной системы на примере отраслей черной металлургии и химической промышленности. **Цель:** разработка и обоснование мер, повышающих роль крупных корпораций в формировании доходов бюджетной системы Российской Федерации. **Методы:** анализ литературных источников, метод сравнения и обобщения, индексный метод, факторный анализ, удельно-весовой и динамический анализ данных. **Результаты:** выполненная в предыдущих исследованиях оценка финансового взаимодействия корпораций черной металлургии и химической отрасли с государством выявила вклад этих предприятий в формирование доходов региональных бюджетов отчислениями по налогу на прибыль. Для компаний характерен большой объем возмещаемого из бюджета НДС по экспортным операциям, который может достигать 15–20 млрд рублей в год, что существенно сокращает вклад компаний в формирование доходов федерального бюджета. Несмотря на рост поступлений по налогу на прибыль, НДФЛ и налогу на имущество, связанный с благоприятной рыночной конъюнктурой, для корпораций характерно многократно большее увеличение дивидендных выплат ключевым акционерам и рост доли выплат в чистой прибыли. Для усиления роли крупных корпораций в национальном развитии и бюджетной системе были предложены такие меры, как частичное возмещение экспортного НДС, развитие специальных административных районов и стимулирование корпораций к регистрации в них, а также налоговый вычет на дивиденды в случае направления их на социально ориентированные мероприятия и расширение бизнеса. **Выводы:** предложенные в ходе исследования меры позволят увеличить налоговые поступления от крупных корпораций в бюджетную систему, стимулируют их переход в российскую юрисдикцию, а также побудят их активно вкладывать денежные ресурсы как в социально-экономическое развитие регионов базирования и благотворительность, так и в развитие инфраструктуры специальных административных районов.

**Ключевые слова:** инструменты оценки, роль крупных корпораций, бюджетная система, формирование доходов

**Благодарности:** статья подготовлена в соответствии с государственным заданием Вологодского научного центра РАН по теме НИР № FMGZ-2022-0012 «Факторы и методы устойчивого социально-экономического развития территориальных систем в изменяющихся условиях внешней и внутренней среды».



Контент доступен по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International License  
The content is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

Для цитирования: Печенская-Полищук М. А., Малышев М. К. Меры государственного регулирования вклада крупных корпораций в формирование доходов бюджетной системы // *Ars Administrandi* (Искусство управления). 2024. Т. 16, № 4. С. 693–709. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2024-4-693-709>.

---

Original article

## STATE REGULATION MEASURES OF LARGE CORPORATIONS CONTRIBUTION TO THE BUDGET REVENUES FORMATION

Maria A. Pechengskaya-Polishchuk<sup>1</sup>, Mikhail K. Malyshev<sup>2</sup>✉

<sup>1,2</sup>Vologda Scientific Center of the RAS, Vologda, Russia

<sup>1</sup>marileen@bk.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6067-2103>

<sup>2</sup>mmk1995@mail.ru✉, <https://orcid.org/0000-0003-1311-1888>

**Abstract. Introduction:** the article outlines directions, developed from an earlier assessment, aimed at strengthening the role of large corporations in the revenues of the budget system based on the case of ferrous metallurgy and chemical industries. **Objectives:** to develop and justify measures to increase the role of large corporations in generating revenues of the Russian Federation budget system. **Methods:** literature analysis, comparison and generalization method, index method, factor analysis, specific gravity and dynamic data analysis. **Results:** the assessment of the financial interaction of ferrous metallurgy and chemical industry corporations with the state carried out in previous studies revealed a high potential of large industry corporations to the formation of regional budget revenues by income tax deductions. At the same time, companies are characterized by a large amount of VAT reimbursed from the budget for export operations, which can reach 15–20 billion rubles per year, which significantly reduces the contribution of companies to the formation of federal budget revenues. Despite the growth in income tax, personal income tax and property tax revenues, which is associated with favorable market conditions, corporations are characterized by a many times greater increase in dividend payments to key shareholders and an increase in the share of net profit payments. To strengthen the role of large corporations in national development and the budgetary system, measures were proposing, such as partial reimbursement of export VAT, the development of special administrative regions and incentives for corporations to register in them, as well as tax deduction for dividends provided these are used for socially oriented activities and business expansion. **Conclusions:** the measures proposed in the course of the study will increase tax revenues from large corporations to the budget system, stimulate their transition to Russian jurisdiction, and also encourage them to actively invest monetary resources into socio-economic development of both home regions and charity, as well as into the development of infrastructure in special administrative regions.

**Keywords:** assessment tools, the role of large corporations, budget system, revenue generation

**Acknowledgements:** the study was carried out within the framework of the state assignment of the Vologda Scientific Center of the Russian Academy of Sciences, research topic no. FMGZ-2022-0012 “Factors and methods of sustainable socio-economic development of territorial systems in changing conditions of the external and internal environment”.

---

**For citation:** Pechengskaya-Polishchuk, M. A. and Malyshev, M. K. (2024), “State regulation measures of large corporations contribution to the budget revenues formation”, *Ars Administrandi*, vol. 16, no. 4, pp. 693–709, <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2024-4-693-709>.

## ВВЕДЕНИЕ

Крупные российские корпорации с преимущественно частной формой собственности имеют очень высокий потенциал в формировании доходов бюджетной системы, однако не всегда данный потенциал реализуется полностью. Для предприятий черной металлургии и химической отрасли в сегменте производства минеральных удобрений характерна экспортная направленность и получение больших объемов консолидированной выручки. Стабильный спрос из зарубежных стран на российскую сталь и удобрения, отсутствие различного рода ограничений – экономических, политических, логистических и т. д., а также слабый курс национальной валюты (рубля) обеспечивают высокие доходы компаний, формируют внушительную налоговую базу, что, в свою очередь, благоприятно влияет на возможность компаний формировать доходы бюджетной системы всех уровней. Актуальность данного исследования заключается в необходимости обнаружения и повышения финансовых резервов социально-экономического развития как отдельно взятых регионов, в которых располагаются крупные отраслевые корпорации, так и в масштабах всей страны в целом.

В экономической науке представлено несколько теоретико-методологических подходов к исследованию роли крупных корпораций в национальном развитии. Так, Е. В. Добролежа утверждает, что крупные компании активно инвестируют в экономику регионов, делают налоговые отчисления в бюджетную систему субъектов Российской Федерации. При этом, по ее мнению, механизмы предоставления налоговых льгот крупным компаниям должны постоянно совершенствоваться, чтобы отвечать принципам реструктуризации экономики и поддерживать заданные государством приоритеты (Добролежа, 2011, с. 63). В коллективном труде исследователей Иркутского государственного университета отмечено, что избыточная налоговая нагрузка на полисистемные монополии может снижать инвестиционный потенциал компаний, за счет которого идет развитие государства. В качестве примера была описана ситуация с ПАО «Российские железные дороги», где увеличение налогов негативно повлияло на развитие и строительство железнодорожной инфраструктуры (Бубнов и др., 2014, с. 245). В. И. Нефедкин считает, что степень бюджетных проблем в субъектах Сибирского и Дальневосточного федеральных округов коррелирует с политикой крупных компаний. Для разрешения этих проблем важно менять систему взаимодействия между федеральным центром, ресурсными корпорациями и регионами (Нефедкин, 2015, с. 23–24). Группой ученых из Санкт-Петербургского государственного университета определено, что роль крупных корпораций в развитии отдаленных регионов России заключается в благотворительности, поддержке местных сообществ и регионов присутствия, формировании устойчивости как бизнеса, так и социальной сферы, повышении уровня и качества жизни собственных сотрудников и жителей территории. Кроме того, петербургскими исследователями доказано, что крупные предприятия выступают катализаторами развития социальной сферы территории (Миэринь и др., 2020, с. 155). Ученые Алтайского государственного универ-

ситета считают, что крупные компании развитых стран, имея внушительные материальные и нематериальные активы, контролируя человеческие ресурсы и обладая современными технологиями, по праву являются драйверами экономического прогресса. Помимо этого, крупные компании создают рабочие места, осуществляют научно-технический прогресс, значительным образом формируют ВВП страны и доходы бюджетной системы, а также поддерживают своим спросом малый и средний бизнес (Межов и Межов, 2020, с. 5). В совместной статье исследователей Сибирского государственного университета науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева указывается, что транснациональные корпорации (ТНК) могут создавать угрозу национальной безопасности государства, так как имеют возможность требовать от правительств своих стран оказывать санкционное давление на страну, в которой они базируются и осуществляют свою деятельность (Ким и др., 2021, с. 607). О. Б. Иванов утверждает, что мировая экономика находится под управлением ТНК: на их долю приходится более 50 % мирового производства и свыше 70 % мировой торговли, а доля в совокупном ВВП превышает 25 %. Доходы крупнейших корпораций зачастую больше, чем бюджеты целых государств. ТНК не только диктуют условия на мировом рынке, но и активно влияют на международную политику, при этом ключевые позиции в этой сфере занимают компании из США (Иванов, 2019, с. 7). В статье Н. С. Колпаковой подчеркивается высокая значимость крупных компаний в поддержании финансовой системы многих стран мира, включая Российскую Федерацию. Несмотря на малую долю крупных корпораций в общей структуре предприятий и организаций нашей страны, в них сосредоточено около трети совокупного уставного капитала и свыше 1 трлн сальдированного финансового результата. «С целью оптимизации влияния корпораций на развитие финансовой системы Российской Федерации необходимо внедрение современных инновационных концепций..., в частности, концепции поведенческих финансов, ценностно-ориентированного управления и экономико-математического моделирования финансовых потоков» (Колпакова, 2022, с. 65).

Вопросам роли крупных корпораций в формировании доходов бюджетной системы посвящено множество публикаций Вологодского научного центра РАН. Так, на примере металлургических корпораций было определено, что возрастающие доходы компаний не приводят к аналогичному росту налогов, а увеличивающийся финансовый результат все в большей степени идет на удовлетворение финансовых интересов ключевых акционеров и высшего менеджмента (Ильин и др., 2012, с. 60). Объем дивидендных выплат часто превышает расходы на развитие собственных активов, нередко имеющих высокий износ, затраты на социально ориентированные мероприятия, а также налоговые отчисления. Исследователи утверждают, что лоббирование интересов крупного бизнеса в органах власти позволяет получать множество выгодных для компаний налоговых преференций: создание института консолидированных групп налогоплательщиков; различные скидки по налогу на прибыль в случае осуществления региональных инвестиционных программ социально-экономической направленности; возмещение из федерального бюджета НДС при экспорте товаров за пределы Российской Федерации; льготы по имуще-

ственным налогам в случае, например, расширения производственных площадок и пр. (Ильин и Поварова, 2019, с. 162–164). Все перечисленные проблемы действительно имеют место, однако не следует забывать, что крупные частные корпорации являются самостоятельными хозяйствующими субъектами с полным правом свободного распоряжения своими финансовыми результатами. В дополнение к этому стоит отметить большую роль крупного бизнеса в создании рабочих мест, развитии местных сообществ, финансировании социально значимых программ, спонсорстве спортивных клубов, снижении экологически вредных выбросов в атмосферу и во многом другом (Ильин и др., 2021, с. 65).

Не остались без внимания и корпорации химической отрасли. Анализ расчетов производителей минеральных удобрений с бюджетной системой до 2013 года показал сокращение поступлений по налогу на прибыль от крупнейших предприятий химической промышленности из-за падения прибыльности и применения льготных ставок. Отмечалось также снижение их роли в формировании бюджетной системы за счет большого возмещения из федерального бюджета экспортного НДС (Разгулина, 2015, с. 89). Анализ налоговых поступлений от химической промышленности показал, что объем налога на прибыль от предприятий Вологодской области за 2012–2019 годы варьировался от 116 до 4102 млн рублей, а его удельный вес в общем налоге на прибыль региона – от 1,2 % в 2018 году до 37,5 % в 2012-м (в среднем 14,3 %). В Новгородской и Смоленской областях, где находятся активы агрохимического холдинга «Акрон», налог на прибыль составлял от 0,64 до 2,6 млрд рублей, а доля в общих поступлениях налога на прибыль составляла: в Новгородской области – от 10,1 до 32,4 % (в среднем 18,6 %), в Смоленской области – от 10,4 до 18,3 % (в среднем 15,3 %). Средние отчисления по НДС за тот же период составили: в Вологодской области – 279 млн рублей (или 1,58 % НДС региона); в Новгородской области – 282 млн рублей (3,09 %); в Смоленской области – 189 млн рублей (1,5 %). Средний имущественный налог составил 243 млн рублей в Вологодской области, 132 и 54 млн рублей в Новгородской и Смоленской областях соответственно, что говорит о большем размере активов компании «ФосАгро» в сравнении с новгородским «Акроном» и смоленским «Дорогобужем» (Малышев, 2021с, с. 2–7). Кроме того, анализ более поздних периодов (2020–2022 гг.) показал снижение налоговых поступлений в период пандемии (2020 г.) и интенсивный рост после снятия карантинных мер к 2021 году. По итогам 2022 года производители минеральных удобрений увеличили свои финансовые результаты по причине удорожания стоимости газа, особенно в Европе, тогда как черная металлургия, напротив, продемонстрировала высокую зависимость от экономических санкций Запада, что привело к падению выручки и налогов (Малышев, 2023, с. 10–18).

Зарубежные исследователи также не обошли стороной вопрос о роли крупного бизнеса в развитии государства и доходах бюджетной системы, о его социальной и экологической ответственности и пр. Так, в коллективном труде ученых из Сингапура и Гонконга деятельность корпораций рассматривается не только с позиции получения прибыли и выгоды для владельцев, но и с позиции ответственности предприятия перед обществом и более широ-

ким кругом заинтересованных сторон, помимо своих акционеров. Авторами отмечается, что со временем произошло усложнение и углубление корпоративной социальной отчетности (Wang et al., 2016, p. 541–544). В публикации исследователей из Университета Александра Дубчека в Тренчине (Словакия) используется иной подход: ТНК анализируются как важнейшие субъекты и в мировой экономике, и в отдельно взятой стране. Утверждается, что ТНК напрямую влияют на новые тенденции в международном бизнесе, на глобальную конкурентоспособность на международных рынках, а также на экономику государств и наций. Авторы исследования считают, что интернационализация используется для повышения конкурентоспособности ТНК (Kordos and Vojtovic, 2016, p. 156–158). Ученые Федерального университета Кашере (Нигерия) считают, что доля налогов в доходах любого государства напрямую связана с уровнем развития в нем налогового администрирования, поскольку именно эта система ответственна за реализацию и регулирование налогового законодательства и других налоговых вопросов, связанных с оценкой, сбором и перечислением налогов. В одной из статей методом опроса выясняется влияние налогового администрирования на получение доходов в штате Гомбе. В качестве основного источника сбора данных выбран анализ, который с использованием описательной статистики состоял из частот и простых процентных соотношений. Результаты исследования показывают, что налоговое администрирование в штате не является эффективным, а получаемые доходы недостаточны для достижения поставленных целей из-за низкого уровня информированности налогоплательщиков и случаев уклонения от уплаты налогов (Ожо, 2020, p. 13–16). Профессором экономики и права факультета политических наук Университета Луиса Гвидо Карли (Италия) Д. Дж. Гаспаре рассматривается влияние глобальных корпораций на развитие государств. Отмечено, что глобальная гегемония частных держав, сформированных в виде транснациональных корпоративных групп, уходит корнями в историю корпораций США XIX века. Их рыночная власть, ограниченная на некоторое время институтами, созданными во время «Нового курса», после краха Бреттон-Вудского соглашения больше не встречает препятствий. По мнению автора, глобализация повысила экономическую значимость частных источников права, что привело к ослаблению законодательства государств и низведению идеи рынка до свободы договора. Как следствие, в наши дни на смену традиционным рынкам пришли частные метамаркеты, разработанные телематическими платформами и принадлежащие крупным корпорациям (Gaspere, 2021, p. 867–869). Наконец, исследователи Лиссабонского университетского института (Португалия) определяют вклад корпораций в развитие государства с позиции уровня их социальной ответственности. Отмечено, что корпоративная социальная ответственность не только все больше ценится компаниями, но и играет чрезвычайно важную роль в разработке ими своих стратегий. Авторы классифицировали стратегии корпоративной социальной ответственности по четырем ключевым категориям: 1) аспекты; 2) выгоды; 3) создание ценности и заинтересованные стороны; 4) мотивация (Nave and Ferreira, 2019, p. 886).

## **МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ**

В предлагаемой статье деятельность корпораций промышленных отраслей рассматривается с точки зрения условий и факторов, влияющих на их вклад в формирование доходов бюджетной системы. Такой подход оправдан тем, что имеет возможность выявлять потенциал компании, ее сильные и слабые стороны при взаимодействии с бюджетной системой.

В предыдущих исследованиях был разработан методический инструментарий, оценивающий финансовое взаимодействие крупных корпораций с государством. Данный инструментарий был апробирован на корпорациях черной металлургии (Печенская-Полищук и Малышев, 2021) и химической отрасли (Малышев, 2021b).

На основе индексного метода все коэффициенты были переведены в индексы от 0 до 1, где: 0–0,2 – низкий уровень финансового взаимодействия; 0,2–0,4 – удовлетворительный уровень; 0,4–0,6 – средний уровень; 0,6–0,8 – достаточный уровень; 0,8–1 – высокий уровень.

Научные методы, применявшиеся в исследовании: анализ литературных источников, метод сравнения и обобщения, индексный метод, факторный анализ, удельно-весовой и динамический анализ данных.

Объект исследования – крупные российские корпорации черной металлургии (ПАО «Северсталь», ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» и ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат») и химической отрасли в сегменте производства минеральных удобрений (ПАО «Апатит», ПАО «Акрон» и ПАО «Дорогобуж»). Предмет исследования – вклад крупных корпораций в формирование доходов бюджетной системы.

Информационная база исследования – отечественная и зарубежная литература по вопросам роли крупного бизнеса в национальном развитии и бюджетной системе, официальная финансовая отчетность исследуемых корпораций черной металлургии и химической отрасли, данные Федеральной налоговой службы и Казначейства России.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Опубликованные нами в цикле материалов (Ильин и др., 2021; Печенская-Полищук и Малышев, 2021, 2022; Малышев, 2021a) результаты анализа оказались весьма интересными. Так, уровень финансового взаимодействия с корпорациями черной металлургии с 2012 по 2021 год варьировался: у ПАО «Северсталь» – от 0,253 до 0,580; у ПАО «ММК» – от 0,375 до 0,703; у ПАО «НЛМК» – от 0,451 до 0,707. При этом минимальные значения индексов были характерны для 2013 года, когда у Магнитогорского и Новолипецкого комбинатов отмечались убытки и отчисления налога на прибыль в бюджеты регионов базирования были крайне низкими. Кроме того, на поступления налога на прибыль оказывал влияние режим консолидированных групп налогоплательщиков, в котором с 2012 года начали функционировать ПАО «Северсталь» и ПАО «НЛМК» (Малышев, 2021b, с. 135). За десять лет суммарная прибыль до налогообложения у ПАО «Северсталь» составила 976 млрд рублей, а исчис-

ленный налог на прибыль – 87,1 млрд рублей, или всего 8,9 % от налоговой базы вместо законодательно установленных 20 %. У ПАО «ММК» общий налог составил 140,1 млрд рублей – 21,4 % от налоговой базы (656 млрд). У Новолипецкого комбината доля налога на прибыль составила 13,3 % (117,5 млрд рублей) от совокупной налоговой базы (884 млрд рублей). Рост индексов с 2014 года обусловлен возрастанием потенциала компаний в формировании доходов региональных бюджетов, что во многом обуславливалось ростом выручки из-за удорожания доллара и, соответственно, выгодной экспортной реализацией при переводе валютной выручки в рубли. Снижение уровня к 2020 году вызвано пандемией коронавируса, а рост к 2021 году – возобновлением деловой активности, повышением спроса на сталь и удорожанием ее цены и, как следствие, высокими доходами металлургов. Факторами снижения уровня финансового взаимодействия корпораций с государством стали возвраты больших сумм НДС у ПАО «Северсталь» и ПАО «НЛМК» и их высокие относительно чистой прибыли дивиденды, а также небольшая роль ПАО «ММК» в формировании налоговых доходов Челябинской области по причине диверсифицированной экономической структуры региона. К преимуществам комбинатов следует отнести положительный НДС в пользу федерального бюджета от ПАО «ММК», ведущую роль ПАО «Северсталь» и ПАО «НЛМК» в формировании доходов Вологодской и Липецкой областей и эффективное управление, что выражается в довольно низком удельном весе управленческих расходов в выручке (рис. 1).

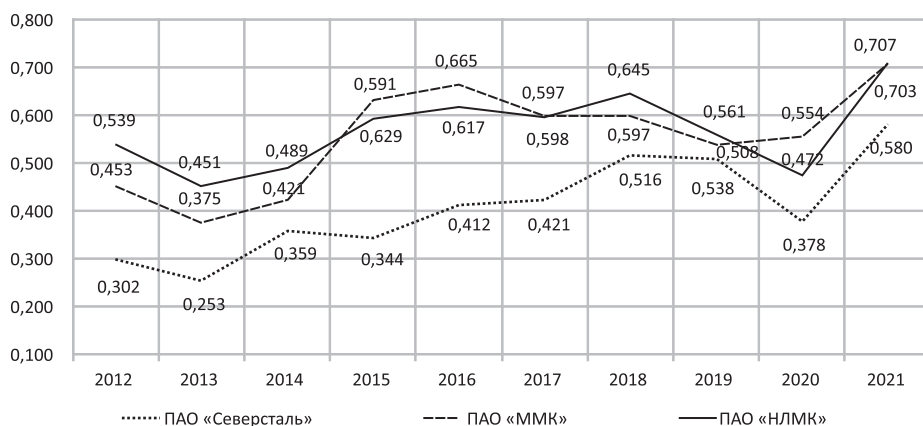


Рис. 1. Динамика индекса финансового взаимодействия государства с крупными корпорациями черной металлургии за 2012–2021 гг. / Fig. 1. Dynamics of the index of financial interaction between the state and large ferrous metallurgy corporations in 2012–2021

Источник: рисунки 1 и 2 рассчитаны авторами по разработанному методическому инструментарию.

Для корпораций химической отрасли в сегменте производства минеральных удобрений были характерны меньшие значения индексов (рис. 2), что обусловлено меньшим потенциалом корпораций в формировании дохо-

дов региональных бюджетов, а также меньшими объемами налоговых платежей. Если говорить о налоговой нагрузке, то здесь она выше, чем у корпораций черной металлургии. Так, с 2012 по 2021 год суммарный налог на прибыль, по данным Российского стандарта бухгалтерского учета (РСБУ), от ПАО «Апатит» составил 81,4 млрд рублей, что эквивалентно 20,4 % от общей налоговой базы (398 млрд рублей). Налог от ПАО «Акрон» за десять лет составил 27,2 млрд рублей, или 15,4 % от общей налогооблагаемой прибыли (176,1 млрд рублей). В ПАО «Дорогобуж» налог на прибыль за тот же период составил 16,7 млрд рублей, или 21 % от налоговой базы (79,6 млрд рублей). Что касается дивидендных выплат, то здесь они меньше, чем в сталелитейном секторе: за 2012–2021 годы ПАО «Апатит» (ПАО «ФосАгро») выплатило 286,3 млрд рублей, или 89,7 % чистой прибыли; ПАО «Акрон» – 63,1 млрд рублей, или 42,4 % чистой прибыли; ПАО «Дорогобуж» – 18,8 млрд рублей, или 29,9 % от общей суммы чистой прибыли.

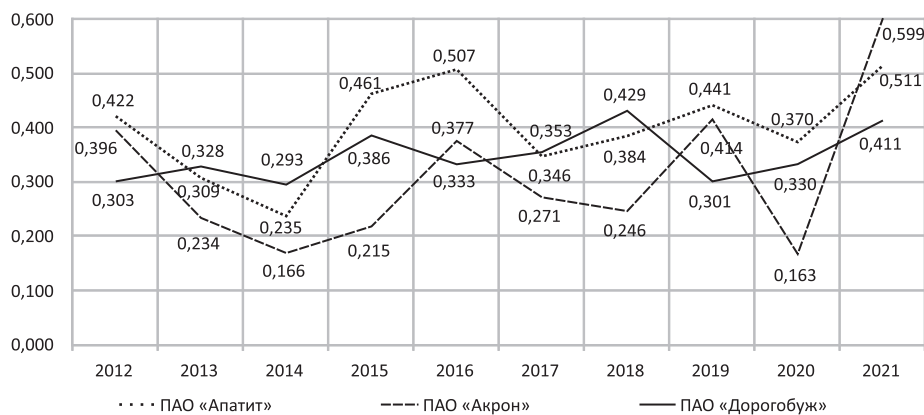


Рис. 2. Динамика индекса финансового взаимодействия государства с крупными корпорациями химической отрасли за 2012–2021 гг. / Fig 2. Dynamics of the index of financial interaction between the state and large corporations in the chemical industry for 2012–2021.

Оценив влияние крупных российских корпораций черной металлургии и химической отрасли на формирование доходов бюджетной системы, перейдем к разработке и созданию экономически обоснованных решений, направленных на повышение вклада данных компаний в формирование бюджетных доходов.

В качестве решения проблемы повышения бюджетной обеспеченности субъектов Российской Федерации можно выделить несколько дополнительных мер, которые непосредственным образом позволят контролировать уровень сверхдоходов корпораций черной металлургии и химической отрасли, а также справедливо выравнять их перед отраслями с более низкой налоговой нагрузкой. К источникам таких налоговых поступлений могут быть отнесены следующие:

## **1. Возврат НДС по экспортным операциям не больше объема налога на прибыль в федеральный бюджет.**

В публикациях Вологодского научного центра РАН отмечено, что отмена возмещения НДС по экспорту в пользу компаний черной металлургии способствовала бы росту доходов бюджетной системы, а именно федерального бюджета примерно на 37,9 %, до 1,3 трлн рублей за 2006–2020 годы. Такая инициатива смогла бы полностью решить проблему разбалансированности бюджетов регионов базирования данных корпораций и направить дополнительные ресурсы на развитие субъектов Российской Федерации (Ильин и Поварова, 2019, с. 57).

Однако у возмещения НДС в пользу экспортеров есть свои недостатки. По мнению Департамента налоговой политики Минфина России, в случае отмены данного возмещения суммы налога на добавленную стоимость будут включаться налогоплательщиками в себестоимость реализуемых на экспорт товаров<sup>1</sup>. Все это приведет к росту цены российской продукции на зарубежных рынках, что может снизить ее конкурентные преимущества. В свою очередь, отказ остальных стран мира от российских товаров приведет к падению доходов и налоговых поступлений от экспортноориентированных компаний. В этой связи Департамент налоговой политики Минфина России не поддержал предложение депутатов<sup>2</sup> об отмене возмещения НДС при экспорте товаров.

В период с 2006 по 2023 год федеральный бюджет возместил исследуемым предприятиям черной металлургии около 356 млрд рублей налога на добавленную стоимость, из них предприятиям Вологодской области – 34,8 млрд (9,8 %), предприятиям Челябинской области – 43,8 млрд (12,3 %) и предприятиям Липецкой области – 277,3 млрд рублей (77,9 %). Суммарное возмещение НДС анализируемым корпорациям химической отрасли за аналогичный период составило 216,3 млрд рублей, из них предприятиям Вологодской области – 127,6 млрд (59 %), предприятиям Новгородской области – 79,7 млрд (36,8 %), предприятиям Смоленской области – 9 млрд рублей (4,2 %). За эти восемнадцать лет (2006–2023) от черной металлургии в федеральный бюджет поступило 220,1 млрд рублей налога на прибыль, из которых 152,3 млрд (69,2 %) было уплачено при наличии возврата НДС<sup>3</sup>.

Таким образом, возврат экспортного НДС корпорациям черной металлургии и химической отрасли по сумме, не превышающей налога на прибыль в федеральный бюджет, позволил бы сохранить в нем около 369,6 млрд рублей за 2006–2023 годы, или до 20,5 млрд рублей ежегодно (11,3 млрд рублей – в черной металлургии и 9,2 млрд – в химической отрасли).

<sup>1</sup> *О рассмотрении предложения об отмене возмещения НДС при экспорте товаров* [Электронный ресурс]: письмо Департамента налоговой политики М-ва финансов Рос. Федерации от 29.12.2020 № 03-07-11/115256. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400193770/> (дата обращения: 15.06.2024).

<sup>2</sup> *Госдуме предложили отменить возмещение НДС при экспорте сырья* [Электронный ресурс] // Сайт ООО «1С». 2020. 24 сент. URL: [https://buh.ru/news/uchet\\_nalogi/118591/](https://buh.ru/news/uchet_nalogi/118591/) (дата обращения: 15.06.2024).

<sup>3</sup> *Отчет о начислении и поступлении налогов, сборов и страховых взносов в бюджетную систему Российской Федерации по основным видам экономической деятельности* [Электронный ресурс] // Офиц. сайт Федер. налоговой службы. URL: [https://www.nalog.gov.ru/rn77/related\\_activities/statistics\\_and\\_analytics/forms/](https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/forms/) (дата обращения: 20.05.2024).

## **2. Регистрация уставных капиталов корпораций и льготное налогообложение дивидендов в российских офшорах в первые три года по ставке 8 %.**

Нередко ключевые акционеры (владельцы) крупных корпораций контролируют свою долю уставного капитала через подконтрольные офшорные компании. В результате выплата дивидендов (без российского налогообложения их суммы) производится на счет зарубежных компаний, по которым налог на дивиденды платится по низким процентным ставкам в пользу бюджета офшорной страны (Кипр, Мальта и т. д.).

Создание и развитие в России специальных административных районов (САР) с целью налогообложения в российской юрисдикции позволило бы государству и получать дополнительные налоговые поступления с дивидендов, и отслеживать денежные потоки. В настоящее время в стране дивиденды облагаются налогом 15 % при выплате иностранным организациям и 13 % – для резидентов<sup>4</sup>. При переходе крупных российских компаний в российскую юрисдикцию действуют льготные налоговые ставки: первые шесть лет ставка 0 % на дивиденды, полученные международной холдинговой компанией, далее 10 %; ставка 5 % на дивиденды, которые международная холдинговая компания выплатила иностранным лицам. В свою очередь, для Правительства Российской Федерации и отраслевых ведомств проводимая перерегистрация структуры акционерного капитала открывает возможность иметь полноформатный доступ к сведениям о финансовой деятельности корпораций и тем самым обоснованно принимать решения о стратегическом взаимовыгодном сотрудничестве.

Механизм САР многие эксперты оценили как пробный шаг государства и бизнеса навстречу друг к другу. Кандидат юридических наук, доцент Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова А. М. Моисеев указал на то, что процесс редомициляции стал «проявлением лояльности государству», но пока еще сохраняется «невысокий уровень доверия к подобным проектам»<sup>5</sup>. Бизнес-аналитик Н. Ивашов назвал САР «русскими офшорами»<sup>6</sup>.

## **3. Предоставление налогового вычета на дивиденды в случае инвестиций в социально-экономическое развитие и расширение бизнеса.**

Для случаев направления дивидендных выплат компаний на социально ориентированные мероприятия (благотворительность, развитие местных сообществ и территорий базирования, спонсорство спортивных клубов, социальные программы, улучшение инфраструктуры САР и пр.) в налоговом законодательстве целесообразно предусмотреть возврат акционерам налога на дивиденды. Данная мера позволит стимулировать компании к направлению

<sup>4</sup> *Налоги с дивидендов* [Электронный ресурс] // // Офиц. сайт Федер. налоговой службы. URL: <https://www.nalog.gov.ru/rn27/taxation/taxes/usn/8520350/> (дата обращения: 16.06.2024).

<sup>5</sup> *Волобуев А., Милькин В.* Зачем компания Владимира Потанина «переехала» в офшор на остров Русский [Электронный ресурс] // Ведомости. 2021. 10 дек. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2021/12/10/900140-kompaniya-potantina-ostrov> (дата обращения: 27.11.2023).

<sup>6</sup> *Ивашов Н.* Экономическая спецоперация: «русские офшоры» набирают популярность [Электронный ресурс] // Монокл. 2022. 19 апр. URL: <https://monocle.ru/2022/04/19/ekonomicheskaya-spetsoperatsiya-russkiye-ofshory-nabirayut-populyarnost/> (дата обращения: 27.11.2023).

дивидендов на социально-экономические мероприятия и развитие бизнеса, а не на собственное потребление. Стоит сказать, что в начале марта 2021 года Президент Российской Федерации поручил Федеральной налоговой службе отслеживать направления расходования чистой прибыли крупных частных корпораций на развитие российских бизнесов и прочую инвестиционную активность, направленную на социально-экономическое развитие страны. В. В. Путин отметил, что, помимо контроля за направлением расходования сверхдоходов крупных частных компаний, важно создавать инвестиционные условия, при которых эффективнее было бы направлять дивиденды на развитие собственных бизнесов или новых бизнесов в России<sup>7</sup>.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ранее проведенном исследовании, оценивавшем финансовое взаимодействие корпораций черной металлургии и химической отрасли с государством с 2012 по 2021 год, был выявлен их высокий потенциал и вклад в формирование доходов региональных бюджетов. Так, например, доля налога на прибыль от Новолипецкого металлургического комбината может достигать до 70 % и больше от общего налога на прибыль Липецкой области. Возможность ПАО «Северсталь» формировать поступления в бюджете своего региона (Вологодской области) несколько ниже – до 55 % – из-за нахождения на территории региона крупного агропромышленного предприятия по производству минеральных удобрений ПАО «Апатит». Вклад ПАО «ММК» в доходы бюджета Челябинской области еще ниже по причине диверсифицированной структуры региона и большей численности населения. Вместо с тем ПАО «ММК» имеет преимущественно отечественный рынок сбыта, из-за чего НДС платится в пользу федерального бюджета, а не возвращается из него, как это стабильно происходит у ПАО «НЛМК» и довольно часто у ПАО «Северсталь». Стоит также отметить, что выросшие за последние десять лет финансовые результаты привели к интенсивному использованию чистой прибыли на дивидендные выплаты, увеличение которых опережало рост налога на прибыль от компаний.

Для повышения роли крупных корпораций в бюджетной системе были предложены такие меры, как частичное возмещение экспортного НДС, развитие специальных административных районов и стимулирование корпораций к регистрации в них, а также налоговый вычет на дивиденды в случае направления их на социально ориентированные мероприятия и расширение бизнеса.

Результаты исследования могут быть полезны органам государственной власти, принимающим решения в отношении налогообложения крупного бизнеса, участникам образовательного процесса и всем лицам, интересующимся вопросами регулирования вклада крупного бизнеса в формирование доходов бюджетной системы.

<sup>7</sup> Путин поручил ФНС мониторить прибыль и инвестиции крупнейших компаний [Электронный ресурс] // Интерфакс. 2021. 15 марта. URL: <https://www.interfax.ru/business/755561> (дата обращения: 14.06.2024).

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

Бубнов В. А., Хаустов Д. С., Хоменко Г. А. Налогообложение полисистемных монополий // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. Академика М. Ф. Решетнева. 2014. № 5. С. 245–252.

Добролежа Е. В. Вовлечение финансовых ресурсов крупных корпораций в социально-экономический потенциал российских регионов // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2011. Т. 7, № 36. С. 59–63.

Иванов О. Б. Роль, место и значение крупных компаний и корпораций в национальной и мировой экономике // Этап: Экономическая Теория, Анализ, Практика. 2019. № 5. С. 7–17. <https://doi.org/10.24411/2071-6435-2019-10109>.

Ильин В. А., Печенская-Полищук М. А., Малышев М. К. Государство и крупные корпорации черной металлургии: тенденции и особенности 20-летнего взаимодействия. Вологда: ВолНЦ РАН, 2021. 186 с.

Ильин В. А., Поварова А. И. Крупнейшие металлургические корпорации и их роль в формировании бюджетных доходов. Вологда: ВолНЦ РАН, 2019. 204 с.

Ильин В. А., Поварова А. И., Сычев М. Ф. Влияние интересов собственников металлургических корпораций на социально-экономическое развитие. Вологда: ИСЭРТ РАН, 2012. 104 с.

Ким Ю. В., Пешина М. С., Фадеева И. С. Транснациональные корпорации как угроза национальной безопасности // Актуальные проблемы авиации и космонавтики: материалы VII Междунар. науч.-практ. конф., посвященной Дню космонавтики. Т. 3 / Под ред. Ю. Ю. Логинова. Красноярск: Сибир. гос. ун-т науки и технологий им. акад. М. Ф. Решетнева, 2021. С. 605–607.

Колпакова Н. С. Роль современных корпораций в развитии финансовой системы Российской Федерации // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. 2022. Т. 8, № 1. С. 57–65.

Малышев М. К. Налоговые поступления от крупных корпораций металлургической и химической отраслей в бюджетную систему государства за 2011–2022 гг. [Электронный ресурс] // Вопросы территориального развития. 2023. Т. 11, № 2. <https://doi.org/10.15838/tdi.2023.2.64.2>. URL: <http://vtr.isert-ran.ru/article/29834> (дата обращения: 21.06.2024).

Малышев М. К. Оценка финансового взаимодействия корпораций химической отрасли с государством // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2021а. № 6. С. 112–125. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2021-6-112-125>.

Малышев М. К. Последствия от внедрения института консолидированных групп налогоплательщиков в сегменте черной металлургии // Экономическая безопасность. 2021б. Т. 4, № 1. С. 135–152. <https://doi.org/10.18334/есес.4.1.111172>.

Малышев М. К. Роль корпораций химической отрасли в формировании бюджетов территорий [Электронный ресурс] // Вопросы территориального развития. 2021с. Т. 9, № 1. <https://doi.org/10.15838/tdi.2021.1.56.4>. URL: <http://vtr.isert-ran.ru/article/28842> (дата обращения: 21.06.2024).

Межов С. И., Межов И. С. Национальная модель корпоративного управления: системный фактор роста российской экономики // Экономика Профессия Бизнес. 2020. № 1. С. 5–15. <https://doi.org/10.14258/epb201952>.

Мизринь Л. А., Петров А. Н., Хорева Л. В. Роль крупных корпораций в развитии отдаленных регионов России: социальные стратегии и инновации // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2020. № 5. С. 150–157.

Нефедкин В. И. «Бюджетное проклятие» ресурсных регионов // ЭКО. 2015. № 6. С. 5–24.

Печенская-Полищук М. А., Малышев М. К. Металлургические корпорации и государство: тенденции финансового взаимодействия последнего десятилетия // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2021. Т. 14, № 3. С. 150–166. <https://doi.org/10.15838/esc.2021.3.75.9>.

Печенская-Полищук М. А., Малышев М. К. Особенности развития черной металлургии в России и мире в 2000–2019 гг. // Проблемы прогнозирования. 2022. № 1. С. 125–135. <https://doi.org/10.47711/0868-6351-190-125-135>.

Разгулина Е. Д. Влияние деятельности крупнейших предприятий химической промышленности на развитие экономики регионов // Проблемы развития территории. 2015. № 6. С. 73–92.

Gaspere Di. G. Poteri privati e Corporation nella globalizzazione // Diritto Pubblico. 2021. № 3. P. 847–869. <https://doi.org/10.1438/102994>.

Kordos M., Vojtovic S. Transnational corporations in the global world economic environment // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2016. Vol. 230. P. 150–158. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.019>.

Nave A., Ferreira J. J. M. Corporate social responsibility strategies: Past research and future challenges // Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 2019. Vol. 26, № 4. P. 885–901. <https://doi.org/10.1002/csr.1729>.

Ojo L. O. Impact of tax administration on government revenue in developing economy: A case study of Nigeria // Advance Journal of Financial Innovation and Reporting. 2020. Vol. 4, № 4. 16 p.

Wang H., Tong L., Takeuchi R., et al. Corporate social responsibility: An overview and new research directions // Academy of Management Journal. 2016. Vol. 59, № 2. P. 534–544. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.5001>.

### Информация об авторах

**М. А. Печенская-Полищук** – доктор экономических наук, доцент, ведущий Центром финансовых исследований Отдела проблем социально-экономического развития и управления в территориальных системах ФГБУН «Вологодский научный центр Российской академии наук», 160014, Россия, г. Вологда, ул. Гоголя, 56А

SPIN-код (РИНЦ): 9365-2320

AuthorID (РИНЦ): 621481

Web of Science ResearcherID: I-6618-2016

Scopus Author ID: 57387845700

**М. К. Малышев** – научный сотрудник Центра финансовых исследований Отдела проблем социально-экономического развития и управления в терри-

ториальных системах ФГБУН «Вологодский научный центр Российской академии наук», 160014, Россия, г. Вологда, ул. Гоголя, 56А

SPIN-код (РИНЦ): 2710-1662

AuthorID (РИНЦ): 1039504

Web of Science ResearcherID: АСК-6376-2022

Scopus Author ID: 57471659200

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 08.07.2024; одобрена после рецензирования 15.08.2024; принята к публикации 15.08.2024.

## References

Bubnov, V. A., Khaustov, D. S. and Khomenko, G. A. (2014), "Taxation of polysystem monopolies", *The Siberian Aerospace Journal*, no. 5, pp. 245–252.

Dobroleja, E. V. (2011), "Implication of large corporations' financial resources into socio-economic potential of Russian regions", *National Interests: Priorities and Security*, vol. 7, no. 36, pp. 59–63.

Ivanov, O. B. (2019), "The role, place and importance of large companies and corporations in the national and global economy", *ETAP: Economic Theory, Analysis, and Practice*, no. 5, pp. 7–17, <https://doi.org/10.24411/2071-6435-2019-10109>.

Ilyin, V. A., Pechenskaya-Polishchuk, M. A. and Malyshev, M. K. (2021), *Gossudarstvo i krupnye korporatsii chernoii metallurgii: tendentsii i osobennosti 20-letnego vzaimodeistviya* [The state and large ferrous metallurgy corporations: Trends and features of 20-year interaction], Vologda Scientific Center of the Russian Academy of Sciences, Vologda, Russia.

Ilyin, V. A. and Povarova, A. I. (2019), *Krupneishie metallurgicheskie korporatsii i ikh rol' v formirovaniy byudzhetykh dohodov* [The largest metallurgical corporations and their role in the formation of budget revenues], Vologda Scientific Center of the Russian Academy of Sciences, Vologda, Russia.

Ilyin, V. A., Povarova, A. I. and Sychev, M. F. (2012), *Vliyanie interesov sobstvennikov metallurgicheskikh korporatsii na sotsial'no-ekonomicheskoe razvitiye* [The influence of the interests of metallurgical corporations' owners on socio-economic development], Institute of Socio-Economic Development of Territories of the Russian Academy of Sciences (ISED T RAS), Vologda, Russia.

Kim, Yu. V., Peshina, M. S. and Fadeeva, I. S. (2021), "Transnational corporations as a threat to national security", in Loginov, Yu. Yu. (ed.), *Actual'nye problem aviatsii i kosmonavtiki: materialy VII mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, posvyashchennoi Dnyu kosmonsvtiki* [Actual problems of aviation and cosmonautics: Proceedings of VII International scientific conference dedicated to Cosmonautics Day], vol. 3, Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, Krasnoyarsk, Russia, pp. 605–607.

Kolpakova, N. S. (2022), “The role of modern corporations in the Russian Federation financial system development”, *Scientific Notes of the V. I. Vernadsky Crimean Federal University. Economics and Management*, vol. 8, no. 1, pp. 57–65.

Malyshv, M. K. (2023), “Tax receipts from large corporations in the metallurgical and chemical industries to the state budget system for 2011–2022”, *Territorial Development Issues*, vol. 11, no. 2, <https://doi.org/10.15838/tdi.2023.2.64.2> [Online], available at: [http://vtr.isert-ran.ru/article/29834?\\_lang=en](http://vtr.isert-ran.ru/article/29834?_lang=en) (Accessed Jun. 21, 2024).

Malyshv, M. K. (2021a), “Assessing finance interaction of chemical industry corporations with state”, *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*, no. 6, pp. 112–125, <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2021-6-112-125>.

Malyshv, M. K. (2021b), “Consequences of the introduction of the consolidated tax-payers groups in the ferrous metallurgy”, *Economic Security*, vol. 4, no. 1, pp. 135–152, <https://doi.org/10.18334/ecsec.4.1.111172>.

Malykhev, M. K. (2021c), “The role of chemical corporations in the formation of territorial budgets”, *Territorial Development Issues*, vol. 9, no. 1, <https://doi.org/10.15838/tdi.2021.1.56.4> [Online], available at: [http://vtr.isert-ran.ru/article/28842?\\_lang=en](http://vtr.isert-ran.ru/article/28842?_lang=en) (Accessed Jun. 21, 2024).

Mezhov, S. I. and Mezhov, I. S. (2020), “National corporate governance model: A systemic growth factor of the Russian economy”, *Economics Profession Business*, no. 1, pp. 5–15, <https://doi.org/10.14258/epb201952>.

Mierin, L. A., Petrov, A. N. and Khoreva, L. V. (2020), “The role of large corporations in the development of remote regions of Russia: Social strategies and innovations”, *Izvestiâ Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo èkonomičeskogo universiteta*, no. 5, pp. 150–157.

Nefedkin, V. I. (2015), “Budget curse” of resource regions”, *ECO*, no. 6, pp. 5–24.

Pechenskaya-Polishchuk, M. A. and Malyshv, M. K. (2021), “Metallurgical corporations and the state: trends in financial interaction of the last decade”, *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, vol. 14, no. 3, pp. 150–166, <https://doi.org/10.15838/esc.2021.3.75.9>.

Pechenskaya-Polishchuk, M. A. and Malyshv, M. K. (2022), “Features of the development of ferrous metallurgy in Russia and the world in 2000–2019”, *Studies on Russian Economic Development*, vol. 33, no. 1, pp. 90–98, <https://doi.org/10.1134/S1075700722010129>.

Razgulina, E. D. (2015), “Impact of the work of the largest chemical enterprises on regional economic development”, *Problems of Territory’s Development*, no. 6, pp. 73–92.

Gaspere, Di G. (2021), “Poteri privati e Corporation nella globalizzazione”, *Diritto Pubblico*, no. 3, pp. 847–869, <https://doi.org/10.1438/102994>.

Kordos, M. and Voitovich, S. (2016), “Transnational corporations in the global economic environment”, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 230, pp. 150–158, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.019>.

Nave, A. and Ferreira, J. J. M. (2019), “Corporate social responsibility strategies: Past research and challenges for the future”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 26, no. 4, pp. 885–901. <https://doi.org/10.1002/csr.1729>.

Ojo, L. O. (2020), "Impact of tax administration on government revenue in developing economy: A case study of Nigeria", *Advance Journal of Financial Innovation and Reporting*, vol. 4, no. 4, 16 p.

Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R. et al. (2016), "Corporate social responsibility: An overview and new research directions", *Academy of Management Journal*, vol. 59, no. 2, pp. 534–544, <https://doi.org/10.5465/amj.2016.5001>.

### **Information about the authors**

**M. A. Pechenskaya-Polishchuk** – Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Center for Financial Research, Department for the Studies of Socio-Economic Development Problems and Management in Territorial Systems, Vologda Scientific Center of the Russian Academy of Sciences, 56a Gogol Str., Vologda, 160014, Russia

SPIN code (RSCI): 9365-2320

AuthorID (RSCI): 621481

Web of Science ResearcherID: I-6618-2016

Scopus Author ID: 57387845700

**M. K. Malyshev** – Researcher of the Center for Financial Research, Department for the Studies of Socio-Economic Development Problems and Management in Territorial Systems, Vologda Scientific Center of the Russian Academy of Sciences, 56a Gogol Str., Vologda, 160014, Russia

SPIN code (RSCI): 2710-1662

AuthorID (RSCI): 1039504

Web of Science ResearcherID: ACK-6376-2022

Scopus Author ID: 57471659200

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interest.

*The article was submitted on 08.07.2024; approved after reviewing 15.08.2024; accepted for publication 15.08.2024.*



Ars Administrandi (Искусство управления). 2024. Т. 16, № 4. С. 710–735.

Ars Administrandi. 2024. Vol. 16, no. 4, pp. 710–735.

Научная статья

УДК 332.1:338.2:330.322

<https://doi.org/10.17072/2218-9173-2024-4-710-735>

## ГОСУДАРСТВЕННОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ «ЗЕЛЕНых» ИНВЕСТИЦИЙ В СИСТЕМЕ ФИНАНСИРОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ АРКТИЧЕСКОЙ ЗОНЫ

Татьяна Александровна Головина<sup>1</sup>✉, Ирина Леонидовна Авдеева<sup>2</sup>,  
Владислав Вячеславович Матвеев<sup>3</sup>

<sup>1, 2, 3</sup> Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, Орел, Россия

<sup>1</sup> [golovina-ta@ranepa.ru](mailto:golovina-ta@ranepa.ru)✉, <https://orcid.org/0000-0001-9258-410>

<sup>2</sup> [avdeeva-il@ranepa.ru](mailto:avdeeva-il@ranepa.ru), <https://orcid.org/0000-0002-4357-7809>

<sup>3</sup> [matveev-vv@ranepa.ru](mailto:matveev-vv@ranepa.ru), <https://orcid.org/0000-0003-0785-2751>

**Аннотация. Введение:** Арктическая зона Российской Федерации является драйвером социально-экономического развития страны, так как сосредоточила на своей территории большую часть месторождений минерально-сырьевых, топливно-энергетических ресурсов, освоение которых осуществляется в промышленных масштабах. Увеличение объемов добычи полезных ископаемых приводит к росту давления на природную среду Арктики, которая остро реагирует на загрязнение ее отходами производства. В этой связи необходимо принятие мер по защите окружающей среды, среди которых целесообразно выделить реализацию технологических проектов, направленных на обновление и модернизацию производства, а также внедрение «зеленых» технологий. Для осуществления этих проектов необходимы источники финансирования с участием государства и бизнес-структур. **Цель:** исследование современных инструментов государственного стимулирования «зеленых» инвестиций и обоснование целесообразности их применения в рамках технологических проектов на территории Арктической зоны Российской Федерации при условии их адаптации к особенностям данной территории. **Методы:** контент-анализ, синтез, группировка, обобщение, компаративный анализ, логический метод. **Результаты:** исследован отечественный и зарубежный опыт финансирования «зеленой» экономики, дана оценка рациональности и перспективности его применения в Российской Арктике. Определена ключевая роль государства в «зеленом» инвестировании в технологические проекты Арктической зоны и обоснована целесообразность применения субсидирования затрат на строительство объектов обеспечивающей инфраструктуры, в том числе систем мониторинга экологиче-



Контент доступен по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International License  
The content is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

ской безопасности, и субсидирования части процентной ставки по кредиту, привлекаемому резидентами Арктической зоны Российской Федерации для реализации «зеленых» проектов. **Выводы:** признавая важность развития «зеленой» экономики и ее значимость в решении социо-эколого-экономических задач, стоящих перед Арктической зоной Российской Федерации, необходимо наряду с государственной экологической политикой развивать инструменты привлечения частных инвестиций в «зеленые» технологические проекты, учитывающие разные модели и условия их финансирования. Перспективными инструментами государственной поддержки «зеленых» проектов являются система субсидирования процентных ставок по кредитам, привлеченным для реализации инвестпроектов, а также работа Фонда поддержки экологических инициатив с активным вовлечением в его деятельность ключевых заинтересованных сторон. Реализация инвестиционных инициатив в Российской Арктике, основанных на принципах «зеленой» экономики, позволит достичь баланса интересов ключевых стейкхолдеров, обеспечить сохранность данной территории, улучшить экологический и инвестиционный климат сложной мезоэкономической системы.

**Ключевые слова:** «зеленая» экономика, «зеленые» инвестиции, «зеленые» проекты, Арктическая зона, инвестиционные инициативы, государственное стимулирование, государственная поддержка, Фонд поддержки экологических инициатив

**Благодарности:** исследование выполнено при финансовой поддержке Российского научного фонда, проект № 23-28-00659 «Регионально-отраслевое развитие Арктической зоны на основе технологий циркулярной экономики», <https://rscf.ru/project/23-28-00659/>.

**Для цитирования:** Головина Т. А., Авдеева И. Л., Матвеев В. В. Государственное стимулирование «зеленых» инвестиций в системе финансирования технологических проектов Арктической зоны // *Arg Administrandi (Искусство управления)*. 2024. Т. 16, № 4. С. 710–735. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2024-4-710-735>.

Original article

## STATE STIMULATION OF “GREEN” INVESTMENTS IN THE ARCTIC ZONE TECHNOLOGICAL PROJECTS FINANCING SYSTEM

Tatiana A. Golovina<sup>1</sup>✉, Irina L. Avdeeva<sup>2</sup>, Vladislav V. Matveev<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Central Russian Institute of Management, Branch of RANEP, Orel, Russia

<sup>1</sup> [golovina-ta@ranepa.ru](mailto:golovina-ta@ranepa.ru)✉, <https://orcid.org/0000-0001-9258-410>

<sup>2</sup> [avdeeva-il@ranepa.ru](mailto:avdeeva-il@ranepa.ru), <https://orcid.org/0000-0002-4357-7809>

<sup>3</sup> [matveev-w@ranepa.ru](mailto:matveev-w@ranepa.ru), <https://orcid.org/0000-0003-0785-2751>

**Abstract. Introduction:** the Arctic zone of the Russian Federation is a driver of socio-economic development of the country, as it concentrates on its territory most of the deposits of minerals, fuel and energy resources developed on a large industrial scale. The increase in mineral resources extraction volume leads to an increased pressure on the natural environment of the Arctic, which strongly reacts to pollution by industrial waste. In this regard, it is viewed as necessary to take measures to protect the environment, with the emphasis on the implementation of technological projects aimed at renewal and modernization of production, as well as the introduction of “green” technologies. Implementation of such projects require sources of financing with the participation of the state and business structures. **Objectives:** research into modern instruments of state stimulation of “green” investments and substantiation of the expediency of their application within technological projects in the territory of the Arctic

zone of the Russian Federation, provided these are adapted to the territory specifics. **Methods:** content analysis, synthesis, grouping, generalization, comparative analysis, logical method. **Results:** domestic and foreign experience of financing the “green” economy has been studied, the feasibility and prospects of its application in the Arctic zone of the Russian Federation have been assessed; the key role of the state in “green” investment in technological projects of the Arctic zone has been highlighted and the feasibility of subsidizing the construction costs of supporting infrastructure facilities, including environmental safety monitoring systems and subsidizing part of the interest rate on the loan attracted by residents of the Arctic zone of the Russian Federation has been substantiated. **Conclusions:** recognizing the importance of the green economy development and its significance in addressing the socio-ecological and economic challenges facing the Arctic zone of the Russian Federation, it is necessary, alongside with the state environmental policy, to develop tools for attracting private investment to “green” technological projects, considering different models and conditions of their financing. The system of subsidizing interest rates on loans attracted for the implementation of investment projects, as well as the work of the Environmental Initiatives Support Fund with the active involvement of key stakeholders in its activities are promising tools of state support for “green” projects. The implementation of investment initiatives in the Arctic zone of the Russian Federation, based on the principles of “green” economy, will make it possible to achieve the key stakeholders balance of interests, ensure the preservation of this territory, and improve the environmental and investment climate of a complex meso-economic system.

**Keywords:** “green” economy, “green” investments, “green” projects, Arctic zone, investment initiatives, government support, government incentives, Environmental Initiatives Support Fund

**Acknowledgements:** the research was supported by the grant program of the Russian Science Foundation, project no. 23-28-00659 “Regional and sectoral development of the Arctic zone based on circular economy technologies”, <https://rscf.ru/en/project/23-28-00659/>.

---

**For citation:** Golovina, T. A., Avdeeva, I. L. and Matveev, V. V. (2024), “State stimulation of “green” investments in the Arctic zone technological projects financing system”, *Ars Administrandi*, vol. 16, no. 4, pp. 710–735, <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2024-4-710-735>.

---

## ВВЕДЕНИЕ

Решение социальных, экологических, экономических, инфраструктурных задач, а также реализация масштабных инвестиционных проектов всегда были и остаются стратегическим приоритетом государственной политики Российской Федерации. Для их выполнения нужен переход на стратегию экологической политики, в основе которой лежит концепция «зеленой» экономики. Реализация «зеленых» проектов и внедрение «зеленых» технологий требуют серьезных финансовых вложений, в том числе с государственной поддержкой.

Государственное стимулирование «зеленых» инвестиций позволяет не просто усиливать приток «свежего» инвестиционного капитала (Коданева, 2020, с. 72–73), но и фактически обеспечивать реализацию новых социально-экономических перспектив:

– во-первых, в диверсификации производственных мощностей для уже действующих предприятий;

- во-вторых, в локализации ранее не существовавших коммерческих, в том числе производственных, инициатив;
- в-третьих, в организации новых высокопроизводительных рабочих мест;
- в-четвертых, в обеспечении притока налоговых поступлений в ответственную бюджетную систему всех уровней;
- в-пятых, в достижении искомого баланса интересов для всех участников.

Ключевой целью «зеленого» инвестирования выступает формирование позитивных социальных изменений, уменьшение негативного воздействия на природу, реализация этических принципов организации бизнеса, а также получения инвестором прибыли. В мировом экономическом пространстве сложились условия, которые призывают субъектов экономических отношений активизировать политику и инвестиционные процессы, ориентированные на бережное отношение к природной среде и развивающие «зеленую» экономику.

Развитие «зеленых» проектов и «зеленых» технологий – важная задача для Арктической зоны Российской Федерации (АЗРФ), представляющей собой ключевую территорию для сохранения и расширения российской мощи в мире (Никонов, 2020). Освоение Арктики является государственным приоритетом России, что подтверждается позицией президента В. В. Путина, который, выступая на пленарном заседании Восточного экономического форума – 2023, отметил, что «следующие десятилетия Россия будет приращивать Арктикой и северными территориями»<sup>1</sup>.

Между тем специфика АЗРФ состоит в том, что ее освоение не может определяться только законами рыночной экономики, здесь важнейшим стратегическим координатором выступает государство (Бадылевич, 2021, с. 37). В условиях значительного социально-экономического развития АЗРФ увеличивается антропогенная нагрузка на окружающую среду, что неизбежно приводит к истощению природных ресурсов, снижению доли регенеративной способности биосферы и деградации экосистемы Арктики. Без государственной поддержки подтверждение курса на «зеленый» экономический рост данной территории невозможно.

Экономическое развитие арктических территорий серьезно зависит и от ведения деятельности крупными бизнес-структурами (добыча и эксплуатация природных ресурсов АЗРФ), которые выполняют важную социальную функцию в регионе: обеспечивают приемлемый уровень дохода у населения, участвуют в создании и поддержании инфраструктуры.

Привлечение инвестиционного капитала в финансирование «зеленых» проектов АЗРФ дает возможность совершенствовать действующие экологические характеристики для территориальной единицы, в границах которой реализуется инвестиционный проект, посредством интеграции обновленных стандартов качества выпускаемой продукции, внедрения ресурсосберегаю-

<sup>1</sup> Путин рассказал о «прирастании» России Арктикой [Электронный ресурс] // Мир24. 2020. 5 дек. URL: <https://mir24.tv/news/16438205/putin-rasskazal-o-prirastanii-rossii-arktiko> (дата обращения: 01.04.2024).

щих и высокопроизводительных технологий, информирования и повышения квалификаций в области бережливого производства, экономного отношения к ресурсам, их умеренного потребления и правильной утилизации отходов.

Цель статьи – обосновать целесообразность применения действующих в российской практике инструментов государственного стимулирования «зеленых» инвестиций для реализации «зеленых» проектов на территории Российской Арктики с учетом ее уникальности и особенностей социально-экономического развития.

## МЕТОДОЛОГИЯ (ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ) ИССЛЕДОВАНИЯ

Вопросам изучения сущности «зеленой» экономики в настоящее время посвящено большое количество трудов отечественных (Боркова и др., 2019; Мусаилова, 2018) и зарубежных (Ari et al., 2019; Flachenecker et al., 2022) исследователей, а также международных организаций, занимающихся экологическими проблемами. Среди последних следует выделить ключевые:

- Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций (ФАО);
- Международная морская организация (ИМО);
- Международная организация гражданской авиации (ИКАО);
- Группа Всемирного банка;
- Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ);
- Международное агентство по атомной энергии (МАГАТЭ);
- Всемирная торговая организация (ВТО).

Результатом системной работы стало формирование качественно нового подхода к пониманию сущности «зеленой» экономики, согласно которому «это экономика, направленная на улучшение благосостояния людей и создание социальной справедливости при одновременном снижении экологических рисков и дефицита»<sup>2</sup>.

Определение «зеленых» инвестиций с позиции международных организаций, финансовых и правительственных учреждений представлено в таблице 1.

Вопросы привлечения инвестиций в «зеленую» экономику затрагиваются в трудах представителей различных научных школ. Современный подход к изучению «зеленого» инвестирования (Кабир, 2019), по мнению авторов настоящего исследования, берет свое начало с доклада испанских экономистов в 1972 году, представленного Римскому клубу и раскрывавшего возможности развития экономики и демографии в условиях истощения природных ресурсов. Ученые на основе математического моделирования предложили опорные сценарии развития «зеленой» экономики при условии системного подхода к технологическим, социальным и политическим изменениям в государственной политике стран.

На протяжении последующих десятилетий данная группа исследователей продолжала научную работу по корректировке уже готовых сценариев и предложила оптимальную модель взаимодействия человека и окружающей среды

<sup>2</sup> *Why does green economy matter?* [Online] // UN Environment Programme. URL: <https://www.unep.org/explore-topics/green-economy/why-does-green-economy-matter> (Accessed 01.04.2024).

**Определение «зеленых» инвестиций с позиции международных организаций, финансовых и правительственных учреждений / Defining “green” investment from the perspective of international organizations, financial and governmental institutions**

Наименование международной организации, финансового и правительственного учреждения	Определение «зеленых» инвестиций
Рабочая группа G20 по изучению «зеленых» финансов	Инвестиции, которые обеспечивают в широком смысле экологически устойчивое развитие
Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР)	Инвестиции для достижения экономического роста при одновременном снижении загрязнения и выбросов парниковых газов, минимизации отходов и повышении эффективности использования природных ресурсов
Народный банк КНР	Инвестиции в «зеленые» сферы деятельности, такие как защита окружающей среды, энергосбережение, производство чистой энергии, посредством финансовых услуг, в том числе кредитования, фондов прямых инвестиций, облигаций, акций и страхования
Правительство Германии	Инвестиции с включением финансового сектора в процесс перехода к низкоуглеродной и ресурсоэффективной экономике в контексте климатических изменений
Федеральное министерство окружающей среды Швейцарии	Инвестиции в достижение устойчивого развития в результате согласования экономических, социальных и экологических интересов
Экспертный совет по рынку долгосрочных инвестиций при Банке России	Вложения в экологически чистые и ресурсосберегающие технологии; инвестиции в программы и проекты, целью которых является развитие «зеленой» экономики

*Источник: составлено авторами на основе исследований (Боркова и др., 2019; Flachenecker et al., 2022).*

с использованием параметра экологической нагрузки. В научном сообществе результаты исследований под руководством Д. Медоуз признаны пионерными в области «зеленой» экономики (Медоуз и др., 1991).

Исследователи научной школы Университета Хамада бин Халифа изучают количественные взаимосвязи государственных и частных инвестиций, направленных на обеспечение устойчивого развития национальных экономик государств Персидского залива (Ari et al., 2019). Позиция ученых заключается в том, что государственная политика стран, которые заняты добычей природных ископаемых, в большей степени ориентирована на стимулирование «зеленых» инвестиций, чем бизнес-структуры, в связи с чем этим странам необходимо уделять внимание разработке инструментов стимулирования притока частных инвестиций в «зеленую» экономику.

Развитию процессов инвестирования «зеленых» проектов уделяют внимание представители научной школы из Университета Перуджи (Bigerna et al., 2019). Их исследования посвящены вопросам развития рынка «зеленых» инвестиций в странах Европейского Союза (ЕС). С позиции ученых, на сегодняшний день государственная политика стран – членов ЕС в области устойчивого развития является недостаточно гибкой, не носит системного характера и ориентирована на сектор возобновляемой энергетики. Для решения проблем в области государственного стимулирования «зеленых» инвестиций ученые предложили методику оценки эффективности инвестиционных решений в сфере возобновляемой энергетики с применением техники реальных опционов в условиях неопределенности и риска. Достоинство данной модели – в стимулировании бизнес-структур инвестировать свой капитал в развитие «зеленой» экономики. Однако, с точки зрения авторов настоящей статьи, предложенная модель имеет серьезный недостаток – безальтернативность выбора «зеленой» технологии, а именно только льготного тарифа. Для эффективного привлечения бизнеса в «зеленые» проекты необходимо использовать разнообразные инструменты и технологии, учитывающие возможности предпринимательских структур и отраслевые особенности (Flachenecker et al., 2022). Дискуссионной является и предложенное исследователями деление «зеленых» инвестиций на условно «зеленые» и спорные «зеленые», поскольку такой подход затрудняет статистическую оценку объемов «зеленого» инвестирования.

Преимущества и перспективные направления государственной поддержки «зеленых» инвестиций рассматриваются в трудах представителей научной школы Университета Ольборга (Nielsen et al., 2019), по мнению которых ключевую роль в государственном стимулировании играют налоговые льготы для производителей и субсидии для потребителей «зеленых» продуктов. Однако датские исследователи не рассматривают такое перспективное направление, как разработка альтернативной государственной инвестиционной политики для обеспечения устойчивой диверсификации экономики.

О необходимости совершенствования системы налогообложения и системы господдержки инвестиций в экологически чистые технологии в своих работах говорят представители китайской научной школы (Yi et al., 2022).

Проблематика развития «зеленых» инвестиций в условиях риска отмены государственных субсидий рассматривается в трудах норвежских исследователей (Nagua et al., 2021).

Финансовые аспекты государственной поддержки «зеленых» проектов в части субсидирования ставок являются актуальными как в отечественной, так и в зарубежной практике. В частности, О. В. Хмыз в качестве ключевой проблемы рынка «зеленых» финансов США отмечает нерегулярность эмиссии «зеленых» облигаций, их низкую прибыльность, высокие барьеры для привлечения иностранных инвесторов для решения экологических задач (Хмыз, 2019, с. 133–135).

Оценивая эффективность «зеленого» инвестирования в Великобритании с позиции субсидирования, исследователи выделяют проблему финансовых рисков, обусловленных изменениями климата и государственного регули-

рования в области защиты окружающей среды. Для привлечения частного финансирования в «зеленые» проекты в стране разрабатываются программы по использованию «зеленых» кредитных карт, развитию «зеленых» финансовых продуктов и «зеленой» ипотеки (Flachenecker et al., 2022).

Применительно к отечественной практике «зеленые» финансы находятся на этапе активного развития. По мнению исследователей Н. Н. Семеновой, О. И. Ереминой и М. А. Скворцовой, на развитие «зеленого» рынка в России ключевое влияние оказывает участие банков и совершенствование концепции проектного финансирования в приоритетных секторах экономики (Семенова и др., 2020, с. 40–42).

Обзор отечественной и зарубежной литературы позволяет сделать вывод о том, что реализация концепции «зеленой» экономики является затратным процессом, представляет собой значительный бюджет относительно современных капиталовложений и требует совместных усилий финансовых институтов, органов государственной власти и бизнес-структур (Седаш и др., 2019).

Российские исследователи также занимаются изучением проблем «зеленого» финансирования и государственными мерами поддержки данного процесса. Так, группа ученых Санкт-Петербургского государственного экономического университета провели систематизацию проблем, сдерживающих развитие «зеленого» инвестирования в России (Боркова, 2020). Достоинством такого подхода является учет институциональных аспектов развития рынка «зеленых» инвестиций, уровня развития инноваций в различных отраслях экономики, наличия государственных мер воздействия в решении проблем «зеленого» инвестирования.

С точки зрения исследователей Института научной информации по общественным наукам РАН, в качестве ключевого инструмента для решения поставленных «зеленых» задач следует рассматривать инвестиционный капитал (Коданева, 2020, с. 70–73). Вместе с тем привлечение и использование инвестиций на данные цели связано с определенными сложностями. Мы согласны с позицией ученого Московского государственного института международных отношений, которые отмечают, что в настоящее время открытым остается вопрос, связанный с меньшей коммерческой эффективностью «зеленых» проектов в сравнении с обычными предпринимательскими инициативами (Самидов, 2020, с. 67–68).

Теоретико-практические аспекты особенностей организации и ведения хозяйственной деятельности в Арктическом регионе и формирования «зеленой» экономики – предмет изучения (Ноговицын и Васильева, 2018). Особенности регионального развития концепции «зеленых» инвестиций применительно к субъектам Арктической зоны рассматриваются в научных трудах (Иванова, 2021; Каргинова-Губинова и др., 2020). Необходимость повышения эффективности государственного регулирования инвестиционных процессов «зеленой» экономики в АЗРФ отмечается в исследованиях (Никоноров и Елисеев, 2020; Никоноров, 2021; Потравный, 2020).

Таким образом, в ретроспективной оценке и для выделения ключевой проблематики «зеленого» инвестирования отечественных и зарубежных ученых

по результатам их научных исследований целесообразно представить тремя группами: первая группа – исследователи, изучающие вопросы применения ограниченных природных ресурсов и его негативного влияния на окружающую среду (1970–90 гг.); вторая группа – ученые, сделавшие акцент на уточнении категорий «зеленая экономика», «зеленые инвестиции», их устойчивом развитии и взаимодействии (1990 г. – начало XXI в.); третья группа – специалисты, затрагивающие в своих трудах вопросы трансформации «зеленой» экономики, активизации ESG-принципов в управлении, развития методов государственного регулирования «зеленого» инвестирования (2015 г. – по настоящее время).

Отметим также, что научная литература по проблемам «зеленого» инвестирования представлена журнальными статьями и главами книг. Это свидетельствует о многолетнем изучении данного вопроса и отсутствии единой точки зрения на его решение. Более того, значительная часть исследований подготовлена группами ученых, что подтверждает сложность и многополярность системы «зеленого» инвестирования.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Исследование государственного стимулирования «зеленых» инвестиций в системе финансирования технологических проектов Арктической зоны опирается на особенности развития Российской Арктики, осуществляемой на ее территории системы государственного управления, а также учитывает специфику реализации технологических проектов.

Арктическая зона Российской Федерации, являясь совокупностью множества территорий разного статуса, масштаба и расположения, представляет собой уникальный и сложнейший конгломерат административно-территориальных единиц, который специально выделен для целей государственного управления с учетом своего особого геополитического значения.

За годы своего существования Российская Арктика накопила огромное идеологическое и материальное наследие советской эпохи, которое не учитывается в применяемых методах и подходах к современному государственному стратегическому управлению, при разработке нормативно-правовых и стратегических документов, прогнозов и сценариев. Вместе с тем переход на новые социально-экономические отношения, применение новых политических подходов в большей степени отрицательно отразились на положении Арктической зоны. Для поддержания и модернизации системы государственного управления здесь требуется значительно больше ресурсов, чем в других субъектах Российской Федерации, расположенных южнее.

Функционирование и развитие АЗРФ сопровождается беспрецедентными вызовами и угрозами. Безусловно, риски присущи общественно-политической, хозяйственной и социальной жизни всех регионов страны, однако именно Российская Арктика является зоной неизбежного риска как в текущей деятельности, так и в различных направлениях развития. Данный вывод подтверждает Указ Президента Российской Федерации о государ-

ственной политике в Арктической зоне России<sup>3</sup>, в котором выделены ключевые вызовы в сфере обеспечения национальной безопасности в этом регионе. Особо следует отметить влияние санкций недружественных стран, которые именно к Российской Арктике применяются в чрезмерно преувеличенном виде (яркий пример тому – перспективы газопровода «Северный поток – 2»). Управление подобными рисками всегда сопряжено с дополнительными расходами, что и проявляется в высоких и постоянно растущих затратах на обеспечение жизнедеятельности и реализацию проектов различного уровня на этой территории.

Длительное отсутствие по отношению к АЗРФ централизованного федерального управления, доминирующего на территории России (ситуация начала меняться только в 2015 году, и первым шагом в данном направлении стало создание Комиссии по вопросам развития Арктики), ограничивало возможности и эффективность государственного стратегического управления, тормозило процессы внедрения проектного управления, цифровой трансформации деятельности органов власти. Серьезное развитие системы государственного стратегического управления наблюдается с 2020 года, когда были приняты доработанные Основы государственной политики Российской Федерации в Арктике на период до 2035 года<sup>4</sup> и Стратегия развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года. В текущий момент времени в России нет другой территории, которая находилась бы под столь же пристальным президентским управлением.

Арктическая зона Российской Федерации сегодня – территория постоянной персонализированной государственной поддержки корпораций и бизнес-структур, которая предусмотрена положениями Федерального закона «О государственной поддержке предпринимательской деятельности в Арктической зоне Российской Федерации»<sup>5</sup>. Именно в субъектах АЗРФ функционируют уникальные производственные корпорации «Норникель», «Газпром», НОВАТЭК, «Роснефть» – крупнейшие поставщики налогов в федеральный и региональные бюджеты. Особые условия господдержки производственных и инфраструктурных объектов АЗРФ, не применяемые в других регионах, требуют развития и трансформации подходов к принятию государственных стратегических решений.

Реализация технологических проектов на территории Российской Арктики сопряжена с такими ее особенностями, как:

- суровые природно-климатические условия;

<sup>3</sup> О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года [Электронный ресурс]: Указ Президента Рос. Федерации от 26.10.2020 № 645. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_366065/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_366065/) (дата обращения: 01.04.2024).

<sup>4</sup> Об Основах государственной политики Российской Федерации в Арктике на период до 2035 года [Электронный ресурс]: Указ Президента Рос. Федерации от 05.03.2020 № 164. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_347129/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_347129/) (дата обращения 01.04.2024).

<sup>5</sup> О государственной поддержке предпринимательской деятельности в Арктической зоне Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федер. закон от 13.07.2020 № 193-ФЗ. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_357078/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_357078/) (дата обращения: 02.04.2024).

- расположение новых месторождений в удаленных, труднодоступных районах;
- высокие инвестиционные и эксплуатационные (текущие) затраты на добычу и первичную обработку ресурсов;
- увеличение давления на природную окружающую среду;
- низкая инновационная активность промышленности арктических регионов.

Для того чтобы оценить целесообразность использования современных инструментов государственного стимулирования «зеленых» инвестиций на территории Российской Арктики, необходимо исследовать их сущность. Система финансирования «зеленых» проектов накопила успешный отечественный и зарубежный опыт, который требует осмысления для возможности применения лучших практик в Российской Арктике (рис. 1).

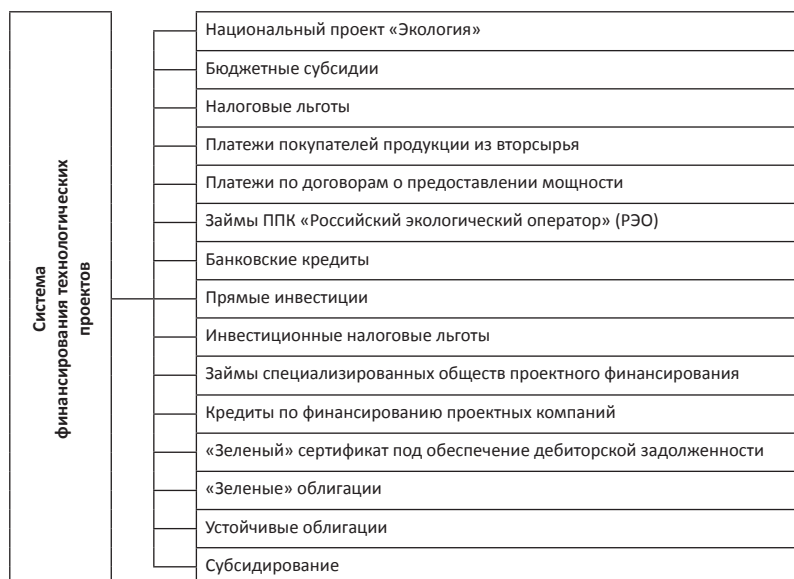


Рис. 1. Финансовые инструменты государственного стимулирования «зеленых» инвестиций в технологические проекты / Fig. 1. Financial instruments of state stimulation of “green” investments in technological projects

Источник: рисунки 1–6 составлены авторами.

В российском законодательстве содержатся следующие нормативно-правовые документы, регламентирующие механизмы «зеленого» финансирования:

- Федеральный закон от 10 января 2002 года № 7-ФЗ «Об охране окружающей среды»;
- Федеральный закон от 24 июня 1998 года № 89-ФЗ «Об отходах производства и потребления»;
- Основы государственной политики в области экологического развития Российской Федерации на период до 2030 года; утв. Президентом Российской Федерации 30 апреля 2012 года;

– Указ Президента Российской Федерации от 19 апреля 2017 года № 176 «О Стратегии экологической безопасности Российской Федерации на период до 2025 года»;

– Постановление Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 № 326 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Охрана окружающей среды»;

– Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25 января 2018 года № 84-р «Об утверждении Стратегии развития промышленности по обработке, утилизации и обезвреживанию отходов производства и потребления на период до 2030 года;

– Федеральный проект «Комплексная система обращения с твердыми коммунальными отходами» национального проекта «Экология»;

– Федеральный проект «Развитие технологий энергетической утилизации отходов производства и потребления» национального проекта «Экология»;

– Федеральный проект «Экономика замкнутого цикла».

Исследование действующей законодательной базы Российской Федерации применительно к инвестиционной деятельности в АЗРФ позволило выделить следующие **механизмы «зеленого» финансирования**:

1) привлечение инвестиций для финансирования технологических проектов в рамках ведения бизнеса на территории особых экономических зон<sup>6</sup>. Данный механизм позволяет бизнес-структурам и инвесторам воспользоваться преференциями в части обложения налогом на прибыль, транспортным и земельным налогом, а также использовать льготные таможенные условия и условия землепользования;

2) привлечение «зеленых» инвестиций в рамках реализации инвестиционных проектов в АЗРФ<sup>7</sup>. Данный механизм позволяет бизнес-структурам и инвесторам воспользоваться преференциями в части обложения налогом на прибыль, на имущество юридических лиц, на добычу полезных ископаемых, земельным налогом и в части уплаты страховых взносов во внебюджетные фонды, а также использовать упрощенную системы налогообложения, льготные таможенные условия и условия землепользования;

3) привлечение инвестиций для финансирования технологических проектов, реализуемых в моногородах<sup>8</sup>. Данный механизм позволяет бизнес-структурам и инвесторам воспользоваться преференциями в части обложения налогом на прибыль, на имущество юридических лиц, на добычу полезных ископаемых, земельным налогом и в части уплаты страховых взносов во внебюджетные фонды, а также использовать льготные условия землепользования.

<sup>6</sup> Об особых экономических зонах в Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федер. закон от 22.07.2005 № 116-ФЗ. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_54599/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_54599/) (дата обращения: 01.04.2024).

<sup>7</sup> О государственной поддержке предпринимательской деятельности в Арктической зоне...

<sup>8</sup> О создании территории опережающего развития «Столица Арктики» [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Рос. Федерации от 12.05.2020 № 656. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_352331/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_352331/) (дата обращения: 04.04.2024); О территориях опережающего развития в Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федер. закон от 29.12.2014 № 473-ФЗ. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_172962/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_172962/) (дата обращения: 04.04.2024).

Применительно к территории АЗРФ действующая система мер государственной поддержки «зеленых» проектов включает преференциальные экономические территории: особые экономические зоны и территории опережающего социального экономического развития, созданные в моногородах.

Кроме преференциальных мер, в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 5 декабря 2022 года № 2226 «Об утверждении Правил предоставления субсидий из федерального бюджета в целях развития инфраструктуры на территории Дальнего Востока и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации»<sup>9</sup>, для дополнительной поддержки инвестиционных проектов, предполагаемых к реализации в границах Арктической зоны, федеральными органами власти также предусмотрено возмещение затрат на создание (развитие) объектов инфраструктуры и технологическое подключение к ним. Объем субсидий устанавливается Правительственной комиссией по вопросам социально-экономического развития Дальнего Востока и в настоящее время достигает 20 % от общего объема заявленных частных инвестиций.

Наконец, для резидентов АЗРФ действует программа льготного кредитования. Она предполагает субсидирование процентной ставки по кредитам, привлекаемым исключительно для реализации инвестпроектов в Арктической зоне. В частности, в соответствии с нормативно-правовыми актами ставка устанавливается ниже рыночного уровня и равна полуторному размеру ключевой ставки Банка России, но не меньше 2 % годовых<sup>10</sup>.

Действующие инструменты государственного стимулирования «зеленых» инвестиций на территории АЗРФ позволили увеличить количество бизнес-структур, заинтересованных в реализации «зеленых» технологических проектов. В настоящее время на самостоятельной территории опережающего развития «Столица Арктики» зарегистрировано более 570 резидентов. Также следует отметить 8 инвестпроектов, получивших субсидию на создание (развитие) объектов инфраструктуры. Суммарный объем привлеченного инвестиционного капитала превышает 800 млрд рублей, а количество созданных рабочих мест достигает почти 22,7 тыс. единиц<sup>11</sup>.

Считаем целесообразным в рамках совершенствования системы государственного стимулирования «зеленых» инвестиций в проекты на территории Арктической зоны **использовать следующие инструменты субсидирования:**

– прямое субсидирование за счет средств регионального и федерального бюджетов затрат на осуществление резидентами АЗРФ капитальных вложе-

<sup>9</sup> Об утверждении Правил предоставления субсидий из федерального бюджета в целях развития инфраструктуры на территории Дальнего Востока и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Рос. Федерации от 05.12.2022 № 2226. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_433511/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_433511/) (дата обращения: 04.04.2024).

<sup>10</sup> Агентство регионального развития: четыре вида льготных кредитов для бизнеса в Архангельской области [Электронный ресурс] // АНО АО «Агентство регионального развития». 2021. 29 марта. URL: <https://msp29.ru/ru/press/news/agentstvo-regionalnogo-razvitiya-chetyre-vida-lgotnykh-kreditov-dlya-biznesa-v-arkhangelskoy-oblasti/> (дата обращения: 19.02.2024).

<sup>11</sup> Территория опережающего развития «Столица Арктики» [Электронный ресурс] // АО «Корпорация развития Мурманской области». URL: <https://invest.nashsever51.ru/pages/tor-solitsa-arktiki> (дата обращения: 01.04.2024).

Таблица 2 / Table 2

Условия реализации предлагаемых инструментов государственного стимулирования «зеленых» инвестиций в Арктической зоне Российской Федерации / Conditions for the implementation of the proposed instruments of “green” investments state stimulation in the Russian Arctic zone

Предлагаемые меры государственной поддержки	Требования к резиденту	Требования к зеленому проекту	Получаемые преференциальные условия
Субсидирование затрат на инфраструктуру	<p>1. Наличие у резидента (объект группы компаний) практического и / или научно-исследовательского опыта реализации «зеленых» инвестиционных проектов.</p> <p>2.1. Регистрация нового юридического лица – резидента, ответственного и исключительно за реализацию нового «зеленого» инвестиционного проекта.</p> <p>2.2. Действующее юридическое лицо – резидент, намеревающийся осуществить модернизацию существующего / создаваемого производства до современных стандартов экологической безопасности.</p> <p>3. Прочие требования, предъявляемые к резидентам АЗРФ</p>	<p>1. Использование ресурсосберегающих технологий (технологии «бережливого» производства).</p> <p>2. Объем выбросов загрязняющих веществ в окружающую среду, стремящийся к нулю и не ниже среднемирового уровня по каждому показателю.</p> <p>3. Самостоятельная реализация или участие в программе / программах по обучению сотрудников экологической безопасности.</p> <p>4. Обеспечение регулярного контроля производственных мощностей сотрудниками органов, ответственных за исполнение природоохранного законодательства.</p> <p>5. Организация электронных дистанционных средств мониторинга экологической безопасности производства.</p> <p>6. Прочие общие требования, предъявляемые к инвестиционным проектам резидентов АЗРФ</p>	<p>1. Предоставление резиденту субсидии на полное финансирование создания, развития и / или реконструкции объектов обеспечивающей инфраструктуры, включая средства электронного дистанционного мониторинга экологической безопасности производства.</p> <p>2. Предоставление средств на основании данных проектно-сметной документации, прошедшей государственную и экологическую экспертизу.</p> <p>При этом смета предполагает включение в расчеты стоимости стороннего строительного, технического и экологического контроля.</p> <p>3. Компенсация резиденту средств на разработку проектно-сметной документации и прохождение ею экспертизы не предполагается</p>

Предлагаемые меры государственной поддержки	Требования к резиденту	Требования к зеленому проекту	Получаемые преференциальные условия
Субсидирование части процентной ставки по кредиту	Те же	Те же	<p>Условия льготного кредитования проекта резидента:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– не менее 20 % – это собственные средства инвестора;</li> <li>– до 80 % предоставляются банковским учреждением по ставке 2 % в год;</li> <li>– разница между объективной и льготной ставками кредитования покрывается за счет субсидии федерального бюджета;</li> <li>– оборотные средства не могут быть включены в состав кредитуемого имущества</li> </ul>

*Источник: составлено авторами.*

ний в создание, развитие и/или реконструкцию объектов обеспечивающей инфраструктуры, используемых для реализации «зеленых» инвестиционных проектов;

– субсидирование за счет средств федерального бюджета кредитно-финансовому учреждению части процентной ставки по кредиту, привлекаемому резидентом АЗРФ для реализации «зеленых» инвестпроектов (исключительно на объекты основных средств).

Условия реализации предлагаемых инструментов приведены в таблице 2.

Предложенные специализированные инструменты субсидирования целесообразно применять для **государственного стимулирования бизнес-структур и инвесторов следующих типов:**

1) новые инвесторы, готовые реализовать исключительно новые «зеленые» инвестиционные проекты в субъектах АЗРФ;

2) действующие резиденты АЗРФ, инвестиционные проекты которых находятся на начальных этапах реализации и могут быть скорректированы с усилением экологической составляющей;

3) действующие резиденты АЗРФ или прочие бизнес-структуры (нерезиденты, ориентированные на получение статуса резидента), которые готовы внести корректировку в бизнес-планы в части модернизации производственных мощностей для их соответствия «зеленым» стандартам качества производства и выпускаемой продукции. Такая корректировка требует создания системы электронного непрерывного дистанционного мониторинга за экологической безопасностью производства, которая, с одной стороны, позволит осуществлять объективный «зеленый» контроль, а с другой – существенно увеличит финансовую нагрузку на общую стоимость проекта.

В этой связи целесообразно интегрировать систему экологического мониторинга в общую структуру объектов обеспечивающей инфраструктуры, что потребует внесения соответствующих изменений как в федеральное, так и региональное законодательство. С практической точки зрения это позволит органам государственной власти профинансировать строительство таких объектов резидентами за счет бюджетной системы. Собственником объектов становится инвестор. В то же время для обеспечения контроля за использованием выделяемых бюджетных средств предполагается, что проектно-сметная документация, прошедшая обязательные государственную и экологические экспертизы, будет включать оплату затрат на привлечение сторонних бизнес-структур для организации строительного, технического и экологического типов контроля. Чтобы исключить возможность неэффективного использования субъектами АЗРФ инструмента прямого субсидирования, считаем целесообразным возложить ответственность за разработку, прохождение и оплату экспертиз возложить на инвестора-резидента данной территории.

Специфика инструмента субсидирования кредитно-финансовому учреждению заключается в предоставлении за счет средств федерального бюджета субсидий на покрытие части процентной ставки по кредиту, привлекаемому резидентом АЗРФ для реализации «зеленых» проектов. Следует отметить, что привлекаемые кредитные средства могут быть направлены инвестором только на покупку / строительство объектов основных средств, что отчасти



Рис. 2. Направления и методы работы Фонда поддержки экологических инициатив /  
Fig. 2. Areas and methods of the Environmental Initiatives Support Fund work

нивелирует риски, связанные с потенциальной неплатежеспособностью заемщика в будущем (за счет залоговых обязательств на кредитуемое имущество). Процентная ставка для резидента по такому кредиту равна 2 %, а разница между объективной и льготной ставками для кредитного учреждения покрывается за счет субсидии. При этом выбор относительно низкого уровня для процентной ставки обусловлен необходимостью стимулирования интереса именно к «зеленым» инвестициям, а не к другим действующим льготным программам кредитования.

Таким образом, перспективным сценарием для резидента АЗРФ является, с одной стороны, вариант получения прямой субсидии на строительство объектов основных средств, входящих в состав обеспечивающей инфраструктуры

предприятия, а с другой – получение льготного кредита на создание / покупку производственных мощностей. Однако если инвестору по какой-либо причине невыгодно вложение собственных средств в разработку проектно-сметной документации для использования инструмента прямого субсидирования, то он может воспользоваться только льготным кредитованием.

В целях реализации концепции «зеленой» экономики в АЗРФ необходимо активнее вовлекать в процессы управления и реализации «зеленых» проектов местные органы власти (Лукин, 2016, с. 164). В этой связи целесообразно рассмотреть перспективность создания в регионах, входящих в состав Российской Арктики, **Фонда поддержки экологических инициатив (ФПЭИ)**.

Направления и методы работы ФПЭИ приведены на рисунке 2.

Работа с предложенными инструментами стимулирования «зеленых» инвестиций предусматривает учет особенностей конкретных арктических территорий в части необходимости модернизации и / или создания эколого ориентированных производств, а также согласование обозначенных приоритетов со всеми заинтересованными сторонами.

Считаем, что для повышения инновационной активности эколого ориентированных предприятий и внедрения наилучших доступных технологий в условиях ограниченности источников финансирования необходима разработка действенного организационно-управленческого механизма формирования и реализации «зеленых» проектов в рамках функционирования ФПЭИ. Такой организационно-управленческий механизм приведен на рисунке 3.



Рис. 3. Предлагаемый организационно-управленческий механизм функционирования Фонда поддержки экологических инициатив / Fig. 3. Proposed organizational and management mechanism for the Environmental Initiatives Support Fund functioning



Рис. 4. Модельное решение по реализации предпроектного взаимодействия участников формирования и реализации «зеленых» проектов / Fig. 4. Model solution for the implementation of pre-project interaction between participants in the formation and implementation of “green” projects

ФПЭИ будет финансировать не только НИОКР, но и проекты на стадии внедрения технологий, включающие разработку технико-экономических обоснований, предпроектные и проектные этапы.

Предлагаемое модельное решение по взаимодействию участников формирования и реализации «зеленых» проектов на этапе отбора приведено на рисунке 4.

Авторами предложена процедура оценки перспективности выбора стратегического партнера по реализации «зеленого» проекта на базе функциональной модели, в основу которой положены методы когнитивного анализа и экспертной оценки трудности достижения развития «зеленой» экономики в субъектах АЗРФ (рис. 5).

Основополагающую роль в организационно-управленческом механизме формирования и реализации «зеленых» проектов выполняет финансовая модель управления (рис. 6).

При отборе «зеленых» проектов необходимо учитывать мнение заинтересованных сторон на основе активного применения технологий форсайта и краудсорсинга.

Принимая во внимание территориальную разрозненность АЗРФ, целесообразно использовать ресурсы цифровых площадок для генерации идей и экспертной оценки «зеленых» проектов. Чтобы иметь возможность оста-

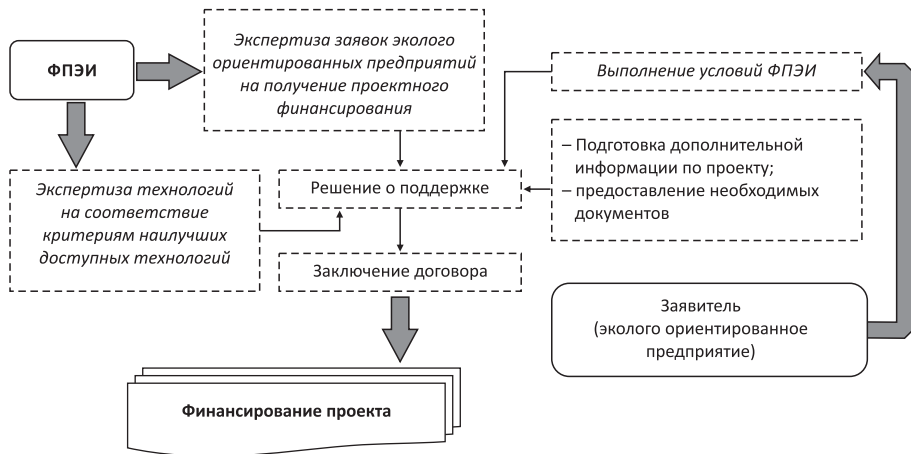


Рис. 5. Содержание этапа экспертизы и отбора «зеленых» проектов Фонда поддержки экологических инициатив / Fig. 5. Content of the examination and selection stage of the Environmental Initiatives Support Fund “green” projects



Рис. 6. Содержание этапа финансирования «зеленого» проекта / Fig. 6. Contents of the financing phase of a “green” project

вить предложение и оценить идеи других участников, необходимо пройти регистрацию. Банк идей формируется путем рейтинга предложений. Координатором взаимодействия ключевых стейкхолдеров по отбору и реализации должен выступать орган государственной власти, обладающий набором необходимых компетенций.

Для решения задач целесообразно использовать потенциал технологических платформ и краудсорсинговые инструменты взаимодействия. Инициатором технологической площадки должны выступать научно-образовательные организации, объединяющие соответствующих участников.

Для эффективного функционирования предлагаемого инструмента государственной поддержки экологических инициатив должно быть обеспечено активное взаимодействие всех участников процесса формирования и реализации «зеленых» проектов.

Таким образом, Фонд поддержки экологических инициатив – это профессиональный участник управления «зелеными» инвестициями. Он выступает соинвестором и партнером для фондов прямых инвестиций, а также для крупных стратегических инвесторов на территории субъектов АЗРФ.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящем исследовании авторами рассмотрено государственное стимулирование «зеленых» инвестиций в системе финансирования технологических проектов Арктической зоны Российской Федерации, которое является драйвером развития инвестиционного и экологического климата данной территории.

Научная новизна настоящего исследования – раскрытие роли государства в развитии «зеленой» экономики, систематизация инструментов финансирования «зеленых» проектов и их развитие применительно к деятельности бизнес-структур в субъектах АЗРФ. В качестве института государственного стимулирования «зеленых» инвестиций предложен функционал Фонда поддержки экологических инициатив. Создание Фонда позволит осуществлять отбор «зеленых» проектов и применять к ним адекватные дифференцированные меры государственного регулирования.

## Список источников

*Бадылевич Р. В.* Оценка потребности регионов Арктической зоны РФ в дополнительном привлечении финансовых ресурсов // *Фундаментальные исследования*. 2021. № 12. С. 33–42. <https://doi.org/10.26794/10.17513/fr.43150>.

*Боркова Е. А.* Политика стимулирования зеленого инвестирования как направление регулирования рынка зеленого финансирования // *Управленческое консультирование*. 2020. № 5. С. 68–76. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2020-5-68-76>.

*Боркова Е. А., Изусова М. Р., Гематдинова К. А.* «Зеленые» инвестиции как фактор устойчивого развития экономики стран мира // *Креативная экономика*. 2019. Т. 13, № 12. С. 2315–2326. <https://doi.org/10.18334/ce.13.12.41522>.

*Иванова Е. А.* Устойчивое эколого-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации невозможно без развития «зеленой» экономики // *Арктика 2035: актуальные вопросы, проблемы, решения*. 2021. № 1. С. 27–32. [https://doi.org/10.51823/74670\\_2021\\_1\\_27](https://doi.org/10.51823/74670_2021_1_27).

*Кабир Л. С.* Государственная поддержка «зеленых» инвестиций и рыночное «зеленое» финансирование: зарубежный опыт // *Инноватика и экспертиза: научные труды*. 2019. № 1. С. 97–108. <https://doi.org/10.35264/1996-2274-2019-1-97-108>.

Каргинова-Губинова В. В., Тишков С. В., Щербак А. П. и др. Зеленые облигации как инструмент обеспечения энергетической и экологической безопасности Арктической зоны Российской Федерации // Друкеровский вестник. 2020. № 1. С. 289–300. <https://doi.org/10.17213/2312-6469-2020-1-289-300>.

Коданева С. И. «Зеленые инвестиции» в России и за рубежом: проблемы, механизмы, перспективы // Россия и современный мир. 2020. № 3. С. 68–88. <https://doi.org/10.31249/rsm/2020.03.05>.

Лукин Ю. Ф. «Зеленая экономика: экологические императивы обеспечения экономического развития Российской Арктики» Резолюция заседания Арктического экспертного клуба 23 октября 2015 года [Электронный ресурс] // Арктика и Север. 2016. № 22. С. 160–174. <https://doi.org/10.17238/issn2221-2698.2016.22.160>. URL: <https://rucont.ru/efd/357055> (дата обращения: 08.04.2024).

Медоуз Д. Х., Медоуз Д. Л., Рэндерс Й. и др. Пределы роста. Доклад по проекту Римского клуба «Сложное положение человечества» / Пер. с англ. А. С. Саркисова. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1991. 207 с.

Мусаилова К. Г. Тенденции мировой «зеленой» экономики и перспективы «зеленых» финансов в России // Российское предпринимательство. 2018. Т. 19, № 6. С. 1765–1776. <https://doi.org/10.18334/rp.19.6.39196>.

Никоноров С. М. Арктика – место для внедрения экологических проектов // Научные труды Вольного экономического общества России. 2020. Т. 226, № 6. С. 111–133. <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2020-226-6-111-133>.

Никоноров С. М. Применение элементов зеленого финансирования эко-проектов в регионах АЗРФ // Арктика 2035: актуальные вопросы, проблемы, решения. 2021. № 4. С. 74–79. [https://doi.org/10.51823/74670\\_2021\\_4\\_74](https://doi.org/10.51823/74670_2021_4_74).

Никоноров С. М., Елисеев Е. А. Привлечение «зелёных» инвестиций в отрасль переработки отходов // Менеджмент в России и за рубежом. 2020. № 5. С. 91–99.

Ноговицын Р. Р., Васильева А. М. Обеспечение экологической безопасности в Арктической зоне Российской Федерации // Проблемы современной экономики. 2018. № 4. С. 203–205.

Потравный И. М. Инновационные подходы к развитию зеленой экономики на примере Арктических поселений // Островские чтения. 2020. № 1. С. 125–129.

Самидов А. М. Анализ проблем существующих механизмов стимулирования финансирования «зеленых» проектов // Экономика и управление: проблемы, решения. 2020. Т. V, № 10. С. 64–68. <https://doi.org/10.36871/ek.ur.p.r.2020.10.05.011>.

Седаш Т. Н., Тютюкина Е. Б., Лобанов И. Н. Направления и инструменты финансирования «зеленых» проектов в концепции устойчивого развития экономики // Экономика. Налоги. Право. 2019. Т. 12, № 5. С. 52–60. <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2019-12-5-52-60>.

Семенова Н. Н., Еремина О. И., Скворцова М. А. «Зеленое» финансирование в России: современное состояние и перспективы развития // Финансы: теория и практика. 2020. Т. 24, № 2. С. 39–49. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2020-24-2-39-49>.

Хмыз О. В. Международный опыт выпуска «зеленых» облигаций // Экономика. Налоги. Право. 2019. Т. 12, № 5. С. 132–141. <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2019-12-5-132-141>.

Ari I., Akkas E., Asutay M. et al. Public and private investment in the hydrocarbon-based rentier economies: A case study for the GCC countries // Resources Policy. 2019. Vol. 62. P. 165–175. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2019.03.016>.

Bigerna S., Wen X., Hagspiel V. et al. Green electricity investments: Environmental target and the optimal subsidy // European Journal of Operational Research. 2019. Vol. 279, № 2. P. 635–644. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2019.05.041>.

Flachenecker F., Kornejew M., Janiri M. L. The effects of publicly supported environmental innovations on firm growth in the European Union // Journal of Cleaner Production. 2022. Vol. 372. Art. № 133429. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133429>.

Nagya R. L. G., Hagspiel V., Kort P. M. Green capacity investment under subsidy withdrawal risk // Energy Economics. 2021. Vol. 98. Art. № 105259. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2021.105259>.

Nielsen I. E., Majumder S., Sankar Sana Sh. et al. Comparative analysis of government incentives and game structures on single and two-period green supply chain // Journal of Cleaner Production. 2019. Vol. 235. P. 1371–1398. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.06.168>.

Yi Y., Wang Y., Fu Ch. et al. Taxes or subsidies to promote investment in green technologies for a supply chain considering consumer preferences for green products // Computers & Industrial Engineering. 2022. Vol. 171. Art. № 108371. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108371>.

### Информация об авторах

**Т. А. Головина** – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Менеджмент и управление персоналом» Среднерусского института управления – филиала ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 302028, Россия, г. Орел, ул. Октябрьская, 12

SPIN-код (РИНЦ): 6690-1401

AuthorID (РИНЦ): 668272

Web of Science ResearcherID: F-1080-2015

Scopus Author ID: 57195760245

**И. Л. Авдеева** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент и управление персоналом» Среднерусского института управления – филиала ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 302028, Россия, г. Орел, ул. Октябрьская, 12

SPIN-код (РИНЦ): 3701-1728

AuthorID (РИНЦ): 667930

Web of Science ResearcherID: I-9924-2016

Scopus Author ID: 36976739900

**В. В. Матвеев** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Экономика и экономическая безопасность» Среднерусского института управления – филиала ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 302028, Россия, г. Орел, ул. Октябрьская, 12  
SPIN-код (РИНЦ): 4750-3661  
AuthorID (РИНЦ): 725367  
Web of Science ResearcherID: AGZ-3892-2022  
Scopus Author ID: 57193747802

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

*Статья поступила в редакцию 06.05.2024; одобрена после рецензирования 15.07.2024; принята к публикации 15.07.2024.*

## References

- Badylevich, R. V. (2021), "Assessment of the need of the regions of the Russian Arctic for additional attraction of financial resources", *Fundamental Research*, no. 12, pp. 33–42, <https://doi.org/10.26794/10.17513/fr.43150>.
- Borkova, E. A. (2020), "Green investment promotion policies as a regulatory direction for the green finance market", *Administrative Consulting*, no. 5, pp. 68–76, <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2020-5-68-76>.
- Borkova, E. A., Izusova, M. R. and Gematdinova, K. A. (2019), "Green investments as a factor of the sustainable development of world economies", *Creative Economy*, vol. 13, no. 12, pp. 2315–2326, <https://doi.org/10.18334/ce.13.12.41522>.
- Ivanova, E. A. (2021), "Sustainable ecological and economic development of the Arctic zone of the Russian Federation is impossible without the development of a green economy", *Arctic 2035: Current Issues, Problems, Solutions*, no. 1, pp. 27–32, [https://doi.org/10.51823/74670\\_2021\\_1\\_27](https://doi.org/10.51823/74670_2021_1_27).
- Kabir, L. S. (2019), "State support for "green" investments and market "green" financing: Foreign experience", *Innovatics and Expert Examination*, no. 1, pp. 97–108, <https://doi.org/10.35264/1996-2274-2019-1-97-108>.
- Karginova-Gubinova, V. V., Tishkov, S. V., Shcherbak, A. P. et al. (2020), "Green bonds as a tool to ensure energy and economic security of the Arctic zone of the Russian Federation", *Drukerovskij vestnik*, no. 1, pp. 289–300, <https://doi.org/10.17213/2312-6469-2020-1-289-300>.
- Kodaneva, S. I. (2020), "Green investments" in Russia and abroad: Problems, mechanisms and prospects", *Russia and the Contemporary World*, no. 3, pp. 68–88, <https://doi.org/10.31249/rsm/2020.03.05>.
- Lukin, Yu. F. (2016), "Green economy: The environmental imperatives for economic development of the Russian Arctic": Resolution of the round table on October 23, 2015", *Arctic and North*, no. 22, pp. 160–174, <https://doi.org/10.17238/issn2221->

2698.2016.22.160 [Online], available at: <https://rucont.ru/efd/357055> (Accessed Apr. 8, 2024).

Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J. et al. (1991), *Predely rosta. Doklad po proektu Rimskogo kluba "Slozhnoe polozhenie chelovechestva"* [The limits to growth. A report to the club of Rome's project on the predicament of mankind], Moscow University Press, Moscow, Russia.

Musailova, K. G. (2018), "Trends in the global "green" economy and the prospects for "green" finance in Russia", *Russian Journal of Entrepreneurship*, vol. 19, no. 6, pp. 1765–1776, <https://doi.org/10.18334/rp.19.6.39196>.

Nikonorov, S. M. (2020), "Arctic – A place for the implementation of ecological projects", *Scientific Works of the Free Economic Society of Russia*, vol. 226, no. 6, pp. 111–133, <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2020-226-6-111-133>.

Nikonorov, S. M. (2021), "Application of elements of green financing of eco-projects in the regions of the Russian Arctic", *Arctic 2035: Current Issues, Problems, Solutions*, no. 4, pp. 74–79, [https://doi.org/10.51823/74670\\_2021\\_4\\_74](https://doi.org/10.51823/74670_2021_4_74).

Nikonorov, S. M. and Eliseev, E. A. (2020), "Attraction of "green" investments in the waste processing industry", *Management in Russia and Abroad*, no. 5, pp. 91–99.

Nogovitsyn, R. R. and Vasilijeva, A. M. (2018), "The ecologic security in the Arctic zone of the Russian Federation", *Problems of Modern Economics*, no. 4, pp. 203–205.

Potravny, I. M. (2020), "Innovative approaches to the development of a green economy using the example of Arctic settlements", *Ostrovskie readings*, no. 1, pp. 125–129.

Samidov, A. M. (2020), "Analysis of the problems of existing mechanisms to stimulate financing of "green" projects", *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, vol. V, no. 10, pp. 64–68, <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2020.10.05.011>.

Sedash, T. N., Tyutyukina, E. B. and Lobanov, I. N. (2019), "Directions and instruments of "green" projects financing within the concept of sustainable development of the economy", *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, taxes & law*, vol. 12, no. 5, pp. 52–60, <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2019-12-5-52-60>.

Semenova, N. N., Eremina, O. I. and Skvortsova, M. A. (2020), "Green financing in Russia: Current state and development prospects", *Finance: Theory and Practice*, vol. 24, no. 2, pp. 39–49, <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2020-24-2-39-49>.

Khmyz, O. V. (2019), "International experience of green bond issue", *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, taxes & law*, vol. 12, no. 5, pp. 132–141, <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2019-12-5-132-141>.

Ari, I., Akkas, E., Asutay, M. et al. (2019), "Public and private investment in the hydrocarbon-based rentier economies: A case study for the GCC countries", *Resources Policy*, vol. 62, pp. 165–175, <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2019.03.016>.

Bigerna, S., Wen, X., Hagspiel, V. et al. (2019), "Green electricity investments: Environmental target and the optimal subsidy", *European Journal of Operational Research*, vol. 279, no. 2, pp. 635–644, <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2019.05.041>.

Flachenecker, F., Kornejew, M. and Janiri, M. L. (2022), "The effects of publicly supported environmental innovations on firm growth in the European Union", *Journal of Cleaner Production*, vol. 372, art. no. 133429, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133429>.

Nagya, R. L. G., Hagspiel, V. and Kort, P. M. (2021), “Green capacity investment under subsidy withdrawal risk”, *Energy Economics*, vol. 98, art. no. 105259, <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2021.105259>.

Nielsen, I. E., Majumder, S., Sankar Sana, Sh. et al. (2019), “Comparative analysis of government incentives and game structures on single and two-period green supply chain”, *Journal of Cleaner Production*, vol. 235, pp. 1371–1398, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.06.168>.

Yi, Y., Wang, Y., Fu, Ch. et al. (2022), “Taxes or subsidies to promote investment in green technologies for a supply chain considering consumer preferences for green products”, *Computers & Industrial Engineering*, vol. 171, art. no. 108371, <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108371>.

### Information about the authors

**T. A. Golovina** – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management and Personnel Management, Central Russian Institute of Management – Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 12 Oktyabrskaya Str., Orel, 302028, Russia

SPIN code (RSCI): 6690-1401

AuthorID (RSCI): 668272

Web of Science ResearcherID: F-1080-2015

Scopus Author ID: 57195760245

**I. L. Avdeeva** – Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Personnel Management, Central Russian Institute of Management – Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 12 Oktyabrskaya Str., Orel, 302028, Russia

SPIN code (RSCI): 3701-1728

AuthorID (RSCI): 667930

Web of Science ResearcherID: I-9924-2016

Scopus Author ID: 36976739900

**V. V. Matveev** – Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Economic Security, Central Russian Institute of Management – Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 12 Oktyabrskaya Str., Orel, 302028, Russia

SPIN code (RSCI): 4750-3661

AuthorID (RSCI): 725367

Web of Science ResearcherID: AGZ-3892-2022

Scopus Author ID: 57193747802

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interest.

*The article was submitted on 06.05.2024; approved after reviewing 15.07.2024; accepted for publication 15.07.2024.*

Ars Administrandi (Искусство управления). 2024. Т. 16, № 4. С. 736–752.  
Ars Administrandi. 2024. Vol. 16, no. 4, pp. 736–752.

Научная статья

УДК 332.1:378

<https://doi.org/10.17072/2218-9173-2024-4-736-752>

## МЕХАНИЗМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ВУЗАМИ В ЭКОСИСТЕМЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА

Ольга Викторовна Котомина<sup>1</sup>

<sup>1</sup> НИУ ВШЭ (Пермский филиал), Пермь, Россия, kotominaov@gmail.com,

<https://orcid.org/0000-0003-0809-1712>

**Аннотация. Введение:** вузы играют важную роль в социально-экономической системе региона, однако на сегодняшний день недостаточно включены в решение задач устойчивого развития, которое между тем становится приоритетом государственной региональной политики. В регионах отсутствуют методологические подходы к управлению высшим образованием для устойчивого регионального развития. **Цель:** разработка механизма взаимодействия и управления региональной системой вузов в интересах устойчивого развития региона. **Методы:** систематизация, обобщение, концептуальное моделирование. **Результаты:** в работе обосновано применение экосистемного подхода к исследованию устойчивого развития региона, представлена концептуальная модель экосистемы устойчивого развития региона и обозначена особая роль вузов в этой экосистеме. Описана модель оценки уровня функционирования региональной системы вузов и характера взаимосвязи с устойчивым развитием региона. Данная оценка является основой типологизации регионов для выбора методов и инструментов воздействия на региональную систему вузов. Разработанный автором организационно-экономический механизм объединяет механизм управления (мероприятия государственного воздействия вертикального типа) и механизм взаимодействия (мероприятия взаимодействия равноправных субъектов (акторов) в экосистеме). **Выводы:** применение экосистемного подхода позволило разработать механизм взаимодействия и управления региональной системой вузов в интересах устойчивого развития региона. Предполагается, что использование предложенного механизма может повысить уровень функционирования вузов и будет способствовать достижению целей устойчивого развития региона.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие региона, экосистема устойчивого развития региона, высшее образование для устойчивого развития, региональная система вузов, функционирование вузов, регион

**Для цитирования:** Котомина О. В. Механизм взаимодействия и управления вузами в экосистеме устойчивого развития региона // Ars Administrandi (Искусство управления). 2024. Т. 16, № 4. С. 736–752. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2024-4-736-752>.



Контент доступен по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International License  
The content is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

Original article

## INTERACTION AND MANAGEMENT OF UNIVERSITIES MECHANISM IN THE ECOSYSTEM OF THE REGION'S SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Olga V. Kotomina<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Higher School of Economics, Perm branch, Perm, Russia, kotominaov@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-0809-1712>

**Abstract. Introduction:** sustainable development is becoming a priority of state regional policy. Universities are significant actors in the socio-economic system of the region, but to date they are not sufficiently involved in solving the problems of the region's sustainable development. The regions lack methodological approaches to managing higher education for sustainable regional development. **Objectives:** to develop a mechanism for interaction and regional system of universities management to ensure the region's sustainable development. **Methods:** systematization, generalization, conceptual modeling. **Results:** the article justifies the ecosystem approach application in the context of the region's sustainable development, presents a conceptual model of the ecosystem and outlines the special role of universities in it. A model for assessing the operation level of regional system of universities and the relationship with the region's sustainable development is described. This assessment produces the basis for the region's typology to select methods and tools for influencing the regional system of universities. The organizational and economic mechanism developed by the author combines the management mechanism (state influence of a vertical type) and the interaction mechanism (interaction of equal subjects (actors) in the ecosystem). **Conclusions:** it is assumed that the use of the proposed mechanism will contribute to improving the operational level of universities and to achieving the goals of the region's sustainable development.

**Keywords:** region sustainable development, ecosystem of region sustainable development, higher education for sustainable development, regional system of universities, operating of universities, region

---

**For citation:** Kotomina, O. V. (2024), "Interaction and management of universities mechanism in the ecosystem of the region's sustainable development", *Ars Administrandi*, vol. 16, no. 4, pp. 736–752, <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2024-4-736-752>.

---

### ВВЕДЕНИЕ

Понимание того, что образование может быть мощным инструментом содействия устойчивому развитию, привело к появлению концепции «образования в интересах устойчивого развития» (Education for Sustainable Development, ESD, ОУР)<sup>1</sup>. Высшее образование в ней играет особо важную роль. Вузы выступают центрами создания, аккумулирования и распространения знаний об устойчивом развитии; они формируют определенные ценности

---

<sup>1</sup> *Education for sustainable development. Learning to act for people and planet* [Online] // UNESCO official website. URL: <https://www.unesco.org/en/sustainable-development/education> (Accessed 11.05.2024).

в социуме и создают институциональную базу для перехода к устойчивому развитию в различных сферах общества. Роль высшего образования в интересах устойчивого развития выражается также в том, что руководители организаций и органов власти – это, как правило, люди с высшим образованием. Именно они принимают решения и берут на себя ответственность за них как перед работниками, так и перед обществом. Формируемые в вузе мировоззрение и ценности оказывают непосредственное влияние на принимаемые впоследствии управленческие решения. В связи с тем, что высшее образование является крупнейшей подсистемой современного общества, тесно связанной со всеми его институтами, социально-экономическими слоями и многочисленными профессиональными и культурными общностями (Николаева, 2011), можно сделать вывод о том, что вузы вносят вклад не только в достижение цели № 4, но способствуют достижению всех 17 целей Повестки ООН<sup>2</sup>.

В России среди проблем становления образования для устойчивого развития отмечается недостаточная популяризация этой концепции в вузах страны и ограниченное взаимодействие с зарубежными странами, во многих из которых внедрение концепции идет значительно быстрее (Корякина, 2012). Само по себе устойчивое развитие не является важнейшей целью для университетов, если это не обозначено в стратегии. Важнейшие для вузов образовательная и научно-исследовательская функции могут реализовываться и без использования концепции ОУР. Но в этом случае регион присутствия вуза теряет дополнительные возможности достижения целей устойчивого развития.

Управление вузами в России осуществляется на федеральном уровне, однако исследователями отмечается необходимость учета особенностей и потребностей региона присутствия вузов. Так, Е. Ю. Малыгина отмечает, что современное высшее образование в регионе – это не только государственная задача, а поле для партнерского взаимодействия федеральных и региональных органов власти, структур управления образованием, регионального бизнеса и общественных организаций (Малыгина, 2011, с. 53). Аналогичная идея прослеживается в докладе Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), где говорится о том, что расширение региональных полномочий в отношении высшего образования дает возможность реализации потенциала вузов для более активного вклада в региональное развитие<sup>3</sup>.

Поэтому требуется механизм управления региональной системой вузов, объединяющий возможности управленческого воздействия и развития взаимодействия, чтобы функционирование вузов способствовало достижению целей устойчивого развития, что в последнее время становится приоритетом государственной региональной политики.

---

<sup>2</sup> Цели в области устойчивого развития [Электронный ресурс] // Официальный сайт Орг. Объедин. Наций. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/> (дата обращения: 05.05.2024).

<sup>3</sup> Higher education and regions. Globally competitive, locally engaged. 19 September 2007 [Online] // OECD official website. 2007. 19 Sept. URL: <https://www.oecd.org/edu/imhe/highereducationandregionsgloballycompetitivelocallyengaged.htm> (Accessed 11.02.2024).

## МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В основе методологии данного исследования лежит концептуальное моделирование. Оно представляет собой создание абстрактных моделей, которые устанавливают структуру исследуемых систем, характеристики их компонентов и причинно-следственные связи, важные для достижения целей моделирования. Концептуальному моделированию предшествуют систематизация и обобщение результатов исследований отечественных и зарубежных авторов.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

### **Экосистема устойчивого развития региона. Вузы как акторы экосистемы устойчивого развития**

Устойчивое развитие субъекта Российской Федерации обеспечивается не только федеральными и региональными властями, но и организациями, предприятиями, вузами, населением территории. Поэтому при исследовании устойчивого развития региона важно принимать во внимание участие различных акторов, их взаимодействие и общий результат. Учесть все это в совокупности позволяет экосистемный подход, поскольку рассматривает не просто систему участников, но также совместное создание ценностей, обмен ресурсами, систему коммуникаций между ними и их коэволюцию.

Среди особенностей экосистем можно отметить географическую локализацию акторов, которая обуславливает их сильное внутреннее единство (Клейнер, 2019; Cobben et al., 2022), отсутствие жесткого централизованного управления и стремление к открытости (Tolstykh et al., 2020; Вертинова, 2021). Отсутствие централизованного управления повышает адаптивность экосистемы, поскольку делает связи между акторами гибкими и подвижными в пространственно-временном контексте (Jacobides et al., 2018; Третьякова и Фрейман, 2022). На основе гармоничных и основанных на доверии партнерских отношений реализуется стратегия «выигрыш-выигрыш», позволяющая участникам экосистемы соответственно реагировать на вызовы внешней среды (Терентьева и др., 2022). Экосистему характеризует и то, что все элементы взаимодействуют согласно законам самоорганизации, самоуправляемости, самодостаточности (Угнич и др., 2015). Однако ключевые отличия экосистемы – совместное создание ценности и коэволюция ее участников (Moore, 1993; Radziwon and Bogers, 2019; Акбердина и Василенко, 2021).

Преимущество экосистемы состоит в том, что за счет активного взаимодействия различных акторов обеспечиваются разнообразные положительные эффекты. Так, например, в ряде работ (Овчинникова и Зимин, 2021; Климук, 2021) среди положительных эффектов функционирования экосистемы отмечаются более эффективное использование ресурсов, более высокий уровень экономического развития и более высокие темпы экономического роста.

Понимание ключевых особенностей и преимуществ экосистемы дает возможность сформулировать базовое определение данного исследования. *Экосистема устойчивого развития региона* – это высокоорганизованная,

самоуправляемая и самодостаточная система взаимоотношений различных акторов, ориентированная на формирование в регионе актуальной повестки устойчивого развития (с учетом интересов акторов) и ее реализацию совместными усилиями за счет обмена ресурсами, опытом, знаниями и информацией, что приводит в результате к коэволюции участников.

Применение экосистемного подхода к исследованию устойчивого развития региона обусловлено тем, что положительные синергетические эффекты экосистемы способствуют более результативному использованию ограниченных ресурсов и комплексному решению региональных управленческих задач. За счет согласования интересов акторов и совместного создания ценности преодолеваются отрицательные системные эффекты, что обеспечивает жизнестойкость региональной экосистемы устойчивого развития в долгосрочной перспективе (Третьякова и Фрейман, 2022, с. 14). В. С. Назаренко называет взаимодействие органов региональной власти с другими акторами экосистемы «одним из ключевых факторов устойчивого развития региона, позволяющих учитывать изменяющиеся требования и обеспечивать долгосрочную устойчивость» (Назаренко, 2020, с. 186). О. Н. Киселева, в свою очередь, отмечает, что в экосистеме активизируются бизнес- и инновационные компоненты, повышается уровень экологизации, улучшается социальный климат субъекта, что в совокупности приводит регион к социально-экономическому росту (Киселева, 2023, с. 73).

Экосистемный подход предполагает, что достижение целей устойчивого развития в регионе осуществляется за счет согласования интересов всех участвующих сторон, развития делового и пользовательского пространства, принципиально нового качества территориального управления (Владыка и др., 2022).

В качестве еще одного аргумента в пользу применения экосистемного подхода к устойчивому развитию региона можно отметить тот факт, что разрозненные действия отдельных акторов в отдельных регионах недостаточны для достижения целей устойчивого развития государства, что является важным условием обеспечения национальной безопасности и суверенитета (Киселева, 2023). Экосистема дает возможность активного взаимодействия между акторами, создает условия для более широкого внедрения принципов устойчивого развития и получения наилучших результатов.

Обобщение теоретических положений об устойчивом развитии региона, об экосистемном подходе и структурных компонентах экосистемы в ряде исследовательских работ (Климук, 2021; Акбердина и Василенко, 2021; Третьякова и Фрейман, 2022; Абрамов и Андреев, 2023) позволило разработать концептуальную модель экосистемы устойчивого развития региона (рис. 1).

Согласно модели, сложившиеся условия региональной среды влияют на формулирование целей в области устойчивого развития для региона, а также на степень их достижения. Акторы экосистемы, активно взаимодействуя с помощью специальных технологий, методов и инструментов, реализуют свои функции и влияют на объекты экосистемы. Факторы региональной среды обуславливают функционирование акторов и возможности воздействия на объекты экосистемы. В свою очередь, качество реализации функций

акторами, их воздействие на объекты экосистемы определяют достигнутый уровень социо-эколого-экономического развития региона в целом и по каждой сфере в частности. Этот уровень оказывает непосредственное влияние как на состояние региональной среды, так и на определение целей устойчивого развития региона.

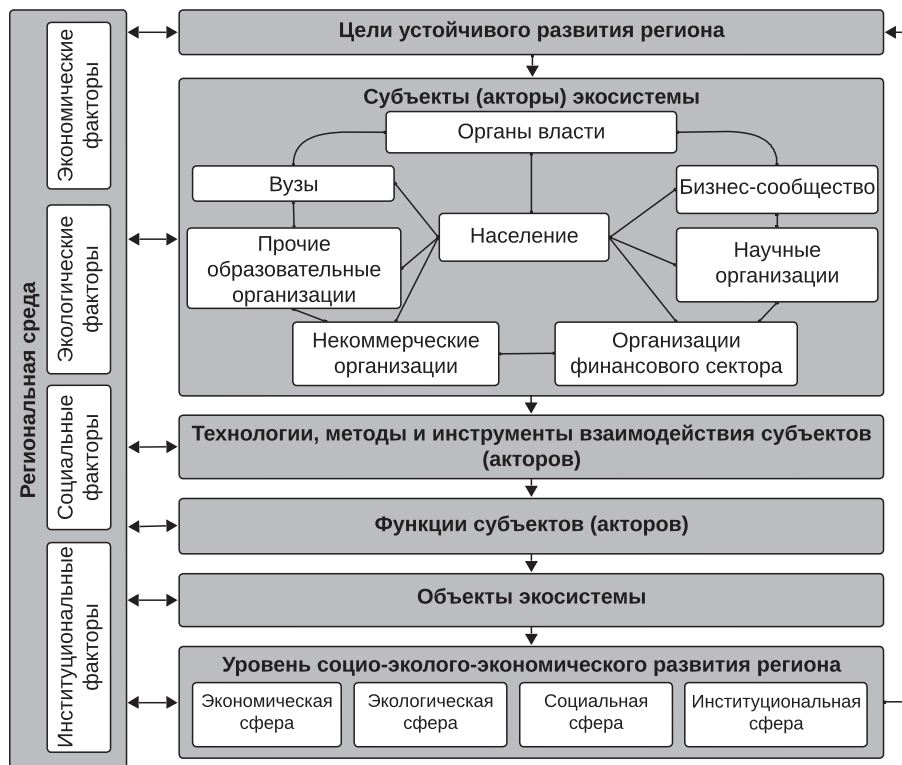


Рис. 1. Концептуальная модель экосистемы устойчивого развития региона /  
Fig. 1. Concept model of the region's sustainable development ecosystem

Источник: рисунки 1–3 разработаны автором.

В представленной концептуальной модели вузы выделены в качестве отдельного актора, поскольку оказывают значимое влияние на экосистему региона. Во всем мире исследователи признают, что вузы выступают драйверами устойчивого развития (см., например, Sedlacek, 2013; Purcell et al., 2019; Vlasov, 2021). Осуществляя свои функции, взаимодействуя с другими акторами экосистемы, они могут способствовать достижению целей устойчивого развития региона. В то же время достигнутый уровень социо-эколого-экономического развития региона определяет условия (возможности и ограничения) региональной среды, в которых вузы будут реализовывать свои функции.

Исследователи отмечают, что обязательным условием достижения эффективного и результативного функционирования экосистемы устойчивого развития является обеспечение ее образовательного и научного сопровождения

(Стрижов и Абрамович, 2022, с. 14). Для региональной экосистемы необходима «достаточная концентрация научных работников, исследователей, инженеров, расширенное воспроизводство этих кадров благодаря возрастанию числа выпускников программ высшего образования и аспирантуры, не снижающиеся инвестиции в научные исследования и разработки, развитие инновационной, промышленной, транспортной и предпринимательской инфраструктуры» (Третьякова и Фрейман, 2022, с. 14), что говорит о высоком уровне подготовки кадров для эффективной работы экосистемы и в целом подтверждает существенную роль вузов в экосистеме устойчивого развития региона. Важно отметить, что под **региональной системой вузов** в данной работе понимается совокупность всех локально расположенных вузов, включая филиалы.

Таким образом, экосистемный подход является универсальным подходом к изучению социально-экономических систем. Применение экосистемного подхода на уровне региона в контексте устойчивого развития обусловлено спецификой изучаемого объекта – большого количества локально расположенных акторов, которые могут добиться устойчивого развития региона только путем согласования своих интересов, активного взаимодействия и обмена ресурсами. Вузы выступают акторами экосистемы и за счет саморазвития и сораствления (коэволюции) с другими акторами могут способствовать достижению целей устойчивого развития.

Обзор литературы показал, что многие авторы сходятся во мнении о том, что вузы являются драйверами устойчивого развития. Однако среди исследований отечественных и зарубежных авторов не было выявлено работ, в которых оценивается влияние вузов на устойчивое развитие региона. Специалисты отмечают недостаток исследований, в которых изучается вклад вуза в обеспечение устойчивости на локальном уровне, в месте его расположения (Findler et al., 2019; Leal Filho et al., 2019). Наше исследование направлено на нивелирование данного разрыва.

### **Организационно-экономический механизм взаимодействия и управления вузами в экосистеме устойчивого развития региона**

Рассмотрение вузов как значимого элемента экосистемы устойчивого развития открывает возможности для управленческого воздействия на региональном уровне через ее структурные компоненты.

Выделяют организационно-экономические механизмы двух видов: как инструмент управления объектами и как инструмент взаимодействия субъектов. Особенности этих механизмов детально описаны в работе (Журавлев, 2019).

Для управления экосистемой устойчивого развития региона требуется указанные механизмы объединить. С одной стороны, с учетом высокой важности и приоритета устойчивого развития на федеральном уровне обозначается стратегия и разрабатывается маршрутная карта достижения целей устойчивого развития, определяются приоритетные направления и порядок финансирования объектов, осуществляется контрольная функция. То есть можно констатировать использование организационно-экономического механизма

управления с мотивационными и побудительными инструментами. С другой стороны, экосистема устойчивого развития региона – это совокупность взаимоотношений локально расположенных акторов, предполагающая взаимовыгодное сотрудничество без директивного управления. Ценности формируются за счет согласования интересов и обмена ресурсами и знаниями внутри экосистемы. То есть необходим организационно-экономический механизм взаимодействия с акцентом на мотивационный характер управленческих воздействий.

Региональная система вузов также может подвергаться воздействию обоих экономических механизмов. Управление высшим образованием (регулирование, финансирование, контроль) в России осуществляется на федеральном уровне на основе организационно-экономического механизма управления. В то же время, будучи важной составляющей экосистемы устойчивого развития региона, вузы могут активно взаимодействовать с различными акторами и выработать совместные решения актуальных задач регионального уровня. Вузы могут меняться сами, внедряя концепцию устойчивого развития в свою стратегию и академическую систему; они могут способствовать изменению других акторов (коэволюция) через обмен опытом и знаниями, совместные научные и прикладные проекты и т. д. В любом случае основой этих изменений должны быть мотивационные инструменты.

Таким образом, в настоящей работе предлагается организационно-экономический механизм взаимодействия и управления вузами в экосистеме устойчивого развития региона, который представляет собой совокупность методов и инструментов воздействия акторов, ориентированного на формирование необходимых организационно-правовых, экономических и институциональных условий для функционирования вузов в интересах устойчивого развития региона.

Основой для совершенствования управленческих процессов, ориентированных на повышение уровня функционирования региональной системы вузов в интересах устойчивого развития региона, является оценка состояния и динамики функционирования региональной системы вузов и характера взаимосвязи ее уровня с уровнем устойчивого развития региона. Поэтому в качестве элемента в механизм управления включена авторская методика оценки взаимного влияния функционирования региональной системы вузов и устойчивого развития региона.

Авторская методика основана на индексном методе, предусматривающем нормализацию индикаторов с последующим их агрегированием в групповые и интегральные индексы, и укрупненно включает три блока:

- оценку функционирования региональной системы вузов;
- оценку устойчивого развития региона на основе национальных показателей достижения целей устойчивого развития<sup>4</sup>;
- определение характера взаимосвязи между уровнем функционирования региональной системы вузов и уровнем устойчивого развития региона.

---

<sup>4</sup> Национальный набор показателей ЦУР [Электронный ресурс] // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/sdg/national> (дата обращения: 20.05.2024).

Расчеты интегрального индекса устойчивого развития, агрегирующего информацию по экономической, экологической, социальной и институциональной сферам, и интегрального индекса функционирования региональной системы вузов, агрегирующего информацию по реализации образовательной, научно-исследовательской функций, функции взаимодействия с работодателями и управленческой функции, позволяют комплексно оценить взаимосвязи между функционированием региональных систем вузов и устойчивым развитием региона. Для качественной оценки проводится типологизация регионов, которая позволяет определить ключевые мероприятия, методы и инструменты взаимодействия и управления вузами для устойчивого развития региона (рис. 2).

Интегральный индекс устойчивого развития	A, B	Группа II Диспропорция отставания	Группа IV Лидеры
	C, D	Группа I Аутсайдеры	Группа III Диспропорция опережения
		C, D	A, B
Интегральный индекс функционирования региональных вузов			

Рис. 2. Матрица комплексной оценки функционирования региональной системы вузов и устойчивого развития региона / Fig. 2. Complex assessment matrix for the regional universities system and the region's sustainable development

Управленческое воздействие может осуществляться несколькими **способами**.

**Поддерживающие мероприятия** направлены на сохранение текущих показателей функционирования региональной системы вузов и устойчивого развития, поддержание региональной идентичности и приумножение социально-экономического потенциала региона, а также на поддержание благоприятных тенденций развития в условиях разнонаправленных трендов и факторов влияния (Дворядкина и Белоусова, 2019).

**Стимулирующие мероприятия** ориентированы на усиление активности, создание точек роста и стратегического развития для региональных систем вузов в целях повышения уровня реализации функций и степени сбалансированности между ними в интересах устойчивого развития региона.

**Корректирующие мероприятия** ориентированы на устранение диспропорций в функционировании региональной системы вузов, сглаживание асимметрии и дисбаланса в реализации вузами своих функций.

**Выравнивающие мероприятия** направлены на снижение межрегиональной дифференциации на уровне функционирования региональных систем вузов и уровне устойчивого развития регионов (Курганов, 2022).

Для реализации мероприятий управленческого воздействия предлагается использовать ряд **методов**:

– **административно-распорядительные** – предполагают использование властных полномочий для реализации государственной политики и включают в себя создание органов управления, издание регулирующих распоряжений и приказов, проведение мониторинга и регулярной оценки эффективности реализуемых мероприятий и программ (Курганов, 2021);

– **нормативно-законодательные** – предполагают разработку и применение нормативно-правовых актов, регулирующих отношения в сфере устойчивого развития, и включают в себя законы и постановления, обязательные требования и стандарты, а также систему лицензирования;

– **финансово-экономические** – предполагают использование финансовых ресурсов и экономических инструментов для поддержки устойчивого развития и могут включать субсидии и дотации для улучшения социальной инфраструктуры и стимулирования экономического роста, налоговые преференции для привлечения инвестиций в регион и т. д.

В свою очередь экономической механизм взаимодействия в экосистеме предполагает использование следующих **мероприятий**:

– **организационно-управленческие** – заключаются в формировании, организации и контроле соблюдения субъектами экосистемы определенных правил либо стандартов, разработанных с учетом интересов всех взаимодействующих сторон (Стрижов и Абрамович, 2022);

– **информационные** – ориентированы на развитие горизонтальных связей и информационных потоков между субъектами для согласования интересов, возможности верификации и сопоставления данных, а также для обеспечения активной обратной связи;

– **коммуникационные** – направлены на развитие коммуникационных систем, инструментов, технологий, методов коммуникации между акторами экосистемы;

– **мотивационные** – ориентированы на то, чтобы побуждать акторов к определенным действиям, направлять их, вознаграждать за усилия и инициативу, поддерживать в случае неудач (Hays and Reinders, 2021).

Для реализации мероприятий автором предлагается использование двух основных **направлений**:

1. **Саморазвитие акторов** предусматривает включение приоритетов устойчивого развития в стратегию, а также встраивание принципов и правил устойчивого развития в повседневную деятельность.

2. **Соразвитие акторов (коэволюция)** предполагает активное взаимодействие акторов, принятие управленческих решений с учетом целей экосистемы устойчивого развития и интересов других акторов, управление рисками, а также создание автоматизированных систем управления – IT-платформ. Последние в экосистеме устойчивого развития обеспечивают поддержку принятия акторами управленческих решений и включают в себя нормативную базу, системы показателей-индикаторов, системы оперативного сбора, хранения и обработки информации, системы отчетности, системы контроля и ответственности (Стрижов и Абрамович, 2022).

Следует отметить, что определенный тип **мероприятий управления** будет преобладать для определенной группы регионов. Так, согласно предложенной

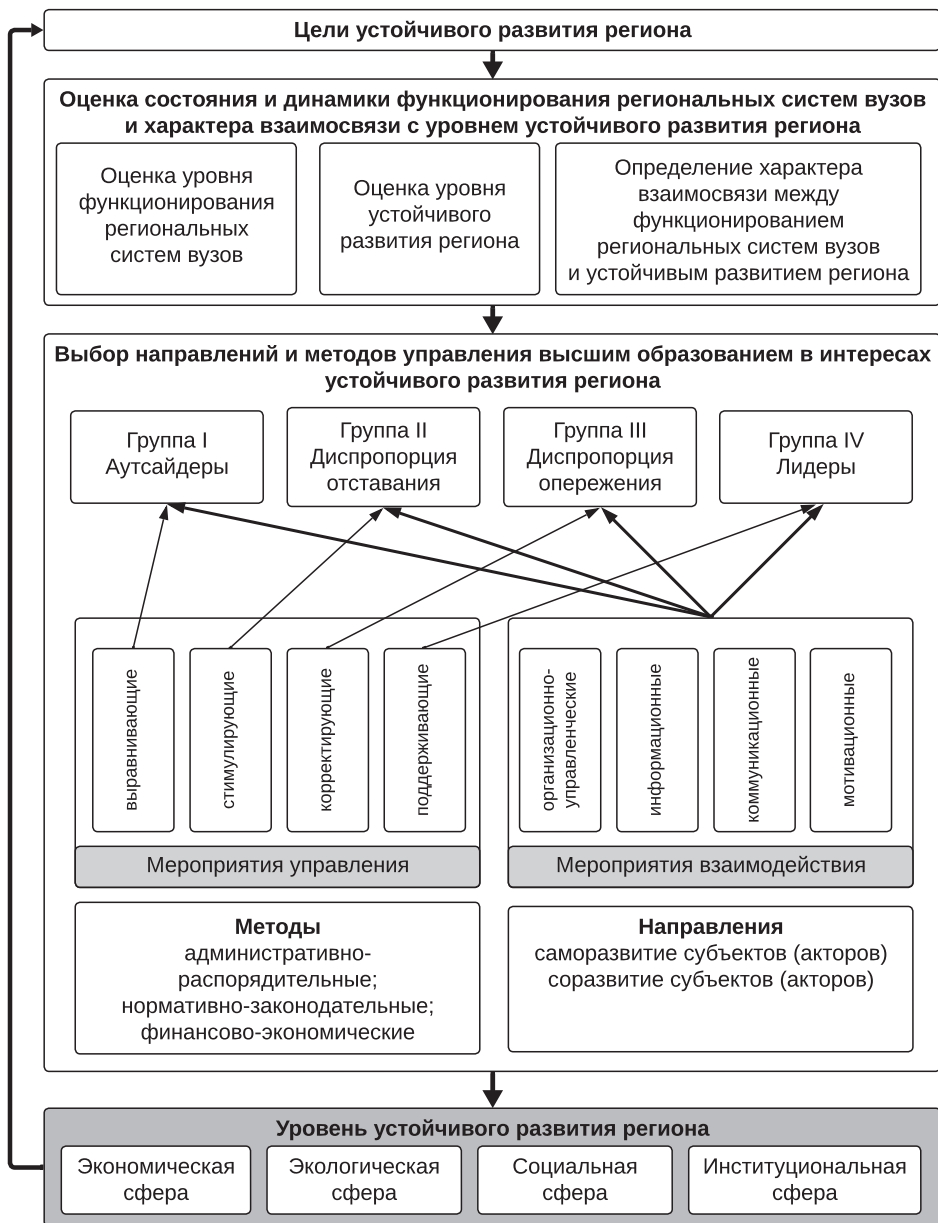


Рис. 3. Организационно-экономический механизм взаимодействия и управления вузами в экосистеме устойчивого развития региона / Fig. Organizational and economic mechanism for interaction and universities management in the region's sustainable development system

матрице (рис. 2), в группу I входят регионы, характеризующиеся наиболее слабой позицией – низким уровнем функционирования региональных систем вузов и низким уровнем устойчивого развития (аутсайдеры). Для регионов из данной группы приоритетны выравнивающие мероприятия. Группа IV отражает наиболее благоприятную ситуацию – с высоким уровнем функционирования региональных систем вузов и высоким уровнем устойчивого развития региона (лидеры). Для данной группы регионов приоритетными являются поддерживающие мероприятия. Группа II характеризуется диспропорцией, вызванной отставанием уровня функционирования вузов, и для нее приоритетными будут стимулирующие мероприятия. Наконец, группа III характеризуется диспропорцией, которая выражается в опережении уровня функционирования вузов. Для преодоления такой диспропорции необходимы прежде всего корректирующие мероприятия.

В свою очередь, **мероприятия взаимодействия** должны быть реализованы для всех групп регионов, поскольку создают необходимые условия для существования экосистемы устойчивого развития региона и включения в нее вузов как акторов, которые за счет реализации своих функций могут оказывать влияние на устойчивое развитие.

Совокупность мероприятий взаимодействия и мероприятий управления будет способствовать повышению уровня функционирования региональной системы вузов в интересах устойчивого развития региона. Разработанный организационно-экономический механизм взаимодействия и управления вузами в экосистеме устойчивого развития региона представлен на рисунке 3.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучение устойчивого развития региона на основе экосистемного подхода позволило обозначить важную роль вузов как акторов экосистемы и обосновать влияние вузов на устойчивое развитие через реализацию своих функций во взаимодействии с другими акторами.

Разработанный организационно-экономический механизм взаимодействия и управления вузами в экосистеме устойчивого развития региона дает возможность типологизировать регионы по уровню функционирования региональных систем вузов во взаимосвязи с уровнем устойчивого развития региона, а также подобрать соответствующие мероприятия управления и взаимодействия, способствующие повышению уровня функционирования вузов в интересах устойчивого развития региона.

## Список источников

Абрамов В. И., Андреев В. Д. Цифровая экосистема региона: практические аспекты реализации и структурные компоненты // *Ars Administrandi* (Искусство управления). 2023. Т. 15, № 2. С. 251–271. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2023-2-251-271>.

Акбердина В. В., Василенко Е. В. Инновационная экосистема: теоретический обзор предметной области // *Журнал экономической теории*. 2021. Т. 18, № 3. С. 462–473. <https://doi.org/10.31063/2073-6517/2021.18-3.10>.

Вертинова А. А. Адаптивный механизм соразвития университета и региона как экосистемы: дисс. ... канд. экон. наук. Владивосток: Владивосток. гос. ун-т экономики и сервиса, 2021. 180 с.

Владыка М. В., Сереброва Т. В., Тикунов В. И. Региональный механизм устойчивого развития // *Фундаментальные исследования*. 2022. № 10–1. С. 32–36. <https://doi.org/10.17513/fr.43339>.

Дворядкина Е. Б., Белоусова Е. А. Лучшие практики пространственного развития: возможность адаптации в отношении муниципальных районов // *Регионология*. 2019. Т. 27, № 4. С. 633–660. <https://doi.org/10.15507/2413-1407.109.027.201904.633-660>.

Журавлев Д. М. Организационно-экономический механизм управления устойчивым развитием региона // *Креативная экономика*. 2019. Т. 13, № 2. С. 249–260. <https://doi.org/10.18334/ce.13.2.39905>.

Киселева О. Н. К вопросу формирования ESG-экосистемы региона как фактора его устойчивого развития // *Основы экономики, управления и права*. 2023. № 1. С. 70–73. [https://doi.org/10.51608/23058641\\_2023\\_1\\_70](https://doi.org/10.51608/23058641_2023_1_70).

Клейнер Г. Б. Экономика экосистем: шаг в будущее // *Экономическое возрождение России*. 2019. № 1. С. 40–45.

Климук В. В. Применение экосистемного подхода при построении модели неиндустриального развития промышленных предприятий // *Естественно-гуманитарные исследования*. 2021. № 5. С. 136–141. <https://doi.org/10.24412/2309-4788-2021-537-136-141>.

Корякина Н. И. Образование для устойчивого развития модели и стратегии внедрения // *Сибирский педагогический журнал*. 2012. № 6. С. 131–134.

Курганов М. А. Влияние сбалансированности интересов региональных стейкхолдеров на устойчивое развитие субъектов РФ: дисс. ... канд. экон. наук. Пермь: Перм. гос. нац. исслед. ун-т, 2022. 288 с.

Курганов М. А. Механизм управления устойчивым развитием региона на основе ценностного подхода // *Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки*. 2021. № 1. С. 194–208. <https://doi.org/10.15593/2224-9354/2021.1.15>.

Малыгина Е. Ю. Перспективы региональной системы высшего образования в реализации инновационного сценария развития экономики региона // *Экономика образования*. 2011. № 3. С. 52–56.

Назаренко В. С. Подходы к устойчивому социально-экономическому развитию регионов // *Проблемы развития национальной экономики на современном этапе: материалы Междунар. научн.-практ. конф. / Отв. ред. А. А. Бурмистрова, А. В. Саяпин, Н. К. Родионова*. Тамбов: Изд. дом «Державинский» 2020. С. 185–190.

Николаева Н. С. Образование как социальный институт: функции и дисфункции // *Ученые записки Забайкальского государственного университета. Серия: Социологические науки*. 2011. № 4. С. 172–177.

Овчинникова А. В., Зимин С. Д. Оценка связей предпринимательских экосистем с уровнем экономического развития регионов России // *Journal of Applied Economic Research*. 2021. Т. 20, № 3. С. 362–382. <https://doi.org/10.15826/vestnik.2021.20.3.015>.

Стрижов С. А., Абрамович С. Ю. Модель управления устойчивым развитием на основе формирования экосистемы ESG // Финансовые рынки и банки. 2022. № 11. С. 10–17.

Терентьева Т. В., Варкулевич Т. В., Вертинова А. А. Регион и университет как экосистема: барьеры и риски // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 9–1. С. 137–142. <https://doi.org/10.17513/vaael.2404>.

Третьякова Е. А., Фрейман Е. Н. Экосистемный подход в современных экономических исследованиях // Вопросы управления. 2022. № 1. С. 6–20. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2022-1-6-20>.

Угнич Е. А., Изотов М. А., Волощенко И. И. Коммерциализация результатов интеллектуальной деятельности в университетах: концепция инновационной экосистемы [Электронный ресурс] // Науковедение. 2015. Т. 7, № 4. 13 с. <https://doi.org/10.15862/30EVN415>. URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/30EVN415.pdf> (дата обращения: 01.08.2024).

Cobben D., Ooms W., Roijackers N. et al. Ecosystem types: A systematic review on boundaries and goals // Journal of Business Research. 2022. Vol. 142. P. 138–164. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.046>.

Findler F., Schönherr N., Lozano R. et al. Assessing the impacts of higher education institutions on sustainable development – An analysis of tools and indicators // Sustainability. 2019. Vol. 11, № 1. Art. № 59. <https://doi.org/10.3390/su11010059>.

Hays J., Reinders H. Viability of the sustainable development ecosystem // Encyclopedia of organizational knowledge, administration, and technology / Ed. by D. B. A. Mehdi Khosrow-Pour. Hershey: IGI Global, 2021. P. 812–829. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3473-1.ch058>.

Jacobides M., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems // Strategic Management Journal. 2018. Vol. 39, № 8. P. 2255–2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>.

Leal Filho W., Vargas V. R., Salvia A. L., et al. The role of higher education institutions in sustainability initiatives at the local level // Journal of Cleaner Production. 2019. Vol. 233. P. 1004–1015. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.06.059>.

Moore J. F. Predators and prey: A new ecology of competition // Harvard Business Review. 1993. Vol. 71, № 3. P. 5–86.

Purcell W. M., Henriksen H., Spengler J. D. Universities as the engine of transformational sustainability toward delivering the sustainable development goals: “Living labs” for sustainability // International Journal of Sustainability in Higher Education. 2019. Vol. 20, № 8. P. 1343–1357. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-02-2019-0103>.

Radziwon A., Bogers M. Open innovation in SMEs: Exploring inter-organizational relationships in an ecosystem // Technological Forecasting & Social Change. 2019. Vol. 146. P. 573–587. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.04.021>.

Sedlacek S. The role of universities in fostering sustainable development at the regional level // Journal of Cleaner Production. 2013. Vol. 48. P. 74–84. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.01.029>.

Tolstykh T., Gamidullaeva L., Shmeleva N. et al. Regional development in Russia: An ecosystem approach to territorial sustainability assessment // Sustainability. 2020. Vol. 12, № 16. Art. № 6424. <https://doi.org/10.3390/su12166424>.

Vlasov M. The higher education system as the driving force of the country's sustainable development // E3S Web of Conferences. 2021. Vol. 258. Art. № 10006. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125810006>.

### Информация об авторе

**О. В. Котомина** – старший преподаватель департамента менеджмента ФГАОУ ВО «Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»» (Пермский филиал), 614070, Россия, г. Пермь, ул. Студенческая, 38

SPIN-код (РИНЦ):4634-5202

AuthorID (РИНЦ): 753003

Web of Science ResearcherID: F-9628-2014

Scopus AuthorID: 56997363800

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 19.08.2024; одобрена после рецензирования 10.10.2024; принята к публикации 10.10.2024.

### References

Abramov, V. I. and Andreev, V. D. (2023), “Digital ecosystem of the region: Practical aspects of implementation and structural components”, *Ars Administrandi*, vol. 15, no. 2, pp. 251–271, <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2023-2-251-271>.

Akberdina, V. V. and Vasilenko, E. V. (2021), “Innovation ecosystem: Review of the research field”, *Russian Journal of Economic Theory*, vol. 18, no. 3, pp. 462–473, <https://doi.org/10.31063/2073-6517/2021.18-3.10>.

Vertinova, A. A. (2021), “Adaptive mechanism for co-development of the university and the region as an ecosystem”, Ph.D. Thesis, 08.00.05 – Economy and Management of National Economy (Management), Vladivostok State University of Economics and Service, Vladivostok, Russia.

Vladyka, M. V., Serebrova, T. V. and Tikunov, V. I. (2022), “Regional mechanism for sustainable development”, *Fundamental research*, no. 10–1, pp. 32–36, <https://doi.org/10.17513/fr.43339>.

Dvoryadkina, E. B. and Belousova, E. A. (2019), “Best practices of spatial development: Possibility of using them in the municipal districts of Russia”, *Russian Journal of Regional Studies*, vol. 27, no. 4, pp. 633–660, <https://doi.org/10.15507/2413-1407.108.027.201904.633-66>.

Zhuravlev, D. M. (2019), “Organizational-economic mechanism of region sustainable development management”, *Creative Economy*, vol. 13, no. 2, pp. 249–260, <https://doi.org/10.18334/ce.13.2.39905>.

Kiseleva, O. N. (2023), “On the formation of the ESG ecosystem of the region as a factor of its sustainable development”, *Economy, governance and law basis*, no. 1, pp. 70–73, [https://doi.org/10.51608/23058641\\_2023\\_1\\_70](https://doi.org/10.51608/23058641_2023_1_70).

Kleiner, G. B. (2019), “Ecosystem economy: Step into the future”, *The Economic Revival of Russia*, no. 1, pp. 40–45.

Klimuk, V. V. (2021), "Application of the ecosystem approach in building a model of neo-industrial development of industrial enterprises", *Natural-Humanitarian Studies*, no. 5, pp. 136–141, <https://doi.org/10.24412/2309-4788-2021-537-136-141>.

Koryakina, N. I. (2012), "Education for sustainable development: Models and strategies of implementation", *Siberian Pedagogical Journal*, no. 6, pp. 131–134.

Kurganov, M. A. (2022), "The balance of interests of regional stakeholders' impact on the sustainable development of the Russian Federation subjects", Ph.D. Thesis, 5.2.3 – Regional and Sectoral Economy, Perm State University, Perm, Russia.

Kurganov, M. A. (2021), "A mechanism for managing regional sustainable development based on value-driven approach", *PNRPU Sociology and Economics Bulletin*, no. 1, pp. 194–208, <https://doi.org/10.15593/2224-9354/2021.1.15>.

Malygina, E. Yu. (2011), "Higher education system and its role in innovative regional economic development", *Economics of Education*, no. 3, pp. 52–56.

Nazarenko, V. S. (2020), "Approaches to sustainable socio-economic development of regions", in Burmistrova, A. A., Sayapin, A. V. and Rodionova, N. K. (eds.), *Problemy razvitiya natsional'noi ehkonomiki na sovremennom ehtape: materialy Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferencii* [Problems of national economy development at the present stage: Proceedings of the International scientific and practical conference], "Derzhavinsky" Publishing house, Tambov, Russia, pp. 185–190.

Nikolaeva, N. S. (2011), "Education as a social institution: Functions and dysfunctions", *Scholarly Notes of Transbaikal State University. Series Social Sciences*, no. 4, pp. 172–177.

Ovchinnikova, A. V. and Zimin, S. D. (2021), "Assessment of relations of business ecosystems with the level of economic development of regions of Russia", *Journal of Applied Economic Research*, vol. 20, no. 3, pp. 362–382, <https://doi.org/10.15826/vestnik.2021.20.3.015>.

Strijov, S. A. and Abramovich, S. Yu. (2022), "A sustainable development management model based on the formation of an ESG ecosystem", *Financial Markets and Banks*, no. 11, pp. 10–17.

Terentyeva, T. V., Varkulevich, T. V. and Vertinova, A. A. (2022), "Region and university as ecosystem: Barriers and risks", *Journal of Altai Academy of Economics and Law*, no. 9–1, pp. 137–142, <https://doi.org/10.17513/vaael.2404>.

Tretiakova, E. A. and Freyman, E. N. (2022), "Ecosystem approach in modern economic research", *Management Issues*, no. 1, pp. 6–20, <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2022-1-6-20>.

Ugnich, E. A., Izotov, M. A. and Voloshchenko, I. I. (2015), "Commercialization of intellectual activity results in the universities: The concept of innovation ecosystem", *Naukovedenie*, vol. 7, no. 4, 13 p., <https://doi.org/10.15862/30EVN415> [Online], available at: <https://naukovedenie.ru/PDF/30EVN415.pdf> (Accessed Aug. 1, 2024).

Cobben, D., Ooms, W., Roijackers, N. et al. (2022), "Ecosystem types: A systematic review on boundaries and goals", *Journal of Business Research*, vol. 142, pp. 138–164, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.046>.

Findler, F., Schönherr, N., Lozano, R. et al. (2019), "Assessing the impacts of higher education institutions on sustainable development – An analysis of tools

and indicators”, *Sustainability*, vol. 11, no. 1, art. no. 59, <https://doi.org/10.3390/su11010059>.

Hays, J. and Reinders, H. (2021), “Viability of the sustainable development ecosystem”, in Khosrow-Pour D. B. A., Mehdi (ed.), *Encyclopedia of organizational knowledge, administration, and technology*, IGI Global, Hershey, PA, US, pp. 812–829, <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3473-1.ch058>.

Jacobides, M., Cennamo, C. and Gawer, A. (2018), “Towards a theory of ecosystems”, *Strategic Management Journal*, vol. 39, no. 8, pp. 2255–2276, <https://doi.org/10.1002/smj.2904>.

Leal Filho, W., Vargas, V. R., Salvia, A. L. et al. (2019), “The role of higher education institutions in sustainability initiatives at the local level”, *Journal of Cleaner Production*, vol. 233, pp. 1004–1015, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.06.059>.

Moore, J. F. (1993), “Predators and prey: A new ecology of competition”, *Harvard Business Review*, vol. 71, no. 3, pp. 75–86.

Purcell, W. M., Henriksen, H. and Spengler, J. D. (2019), “Universities as the engine of transformational sustainability toward delivering the sustainable development goals: “Living labs” for sustainability”, *International Journal of Sustainability in Higher Education*, vol. 20, no. 8, pp. 1343–1357, <https://doi.org/10.1108/IJSHE-02-2019-0103>.

Radziwon, A. and Bogers, M. (2019), “Open innovation in SMEs: Exploring inter-organizational relationships in an ecosystem”, *Technological Forecasting & Social Change*, vol. 146, pp. 573–587, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.04.021>.

Sedlacek, S. (2013), “The role of universities in fostering sustainable development at the regional level”, *Journal of Cleaner Production*, vol. 48, pp. 74–84, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.01.029>.

Tolstykh, T., Gamidullaeva, L., Shmeleva, N. et al. (2020), “Regional development in Russia: An ecosystem approach to territorial sustainability assessment”, *Sustainability*, vol. 12, no. 16, art. no. 6424, <https://doi.org/10.3390/su12166424>.

Vlasov, M. (2021), “The higher education system as the driving force of the country’s sustainable development”, *E3S Web of Conferences*, vol. 258, art. no. 10006, <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125810006>.

### Information about the author

**O. V. Kotomina** – Senior Lecturer of the Management Department, National Research University Higher School of Economics (Perm Branch), 38 Studencheskaya Str., Perm, 614070, Russia

SPIN code (RSCI):4634-5202

AuthorID (RSCI): 753003

Web of Science ResearcherID: F-9628-2014

Scopus AuthorID: 56997363800

The author declares no conflicts of interest.

*The article was submitted on 19.08.2024; approved after reviewing 10.10.2024; accepted for publication 10.10.2024.*

Ars Administrandi (Искусство управления). 2024. Т. 16, № 4. С. 753–791.

Ars Administrandi. 2024. Vol. 16, no. 4, pp. 753–791.

Научная статья

УДК 332.1

<https://doi.org/10.17072/2218-9173-2024-4-753-791>

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ И ЦЕЛЕВАЯ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ РЕСУРСОБЕРЕГАЮЩЕЙ ТРАНСПОРТНО- ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ В ЭКОНОМИКЕ РЕГИОНА

Елена Владимировна Болгова<sup>1</sup>, Сергей Анатольевич Болгов<sup>2</sup>✉

<sup>1,2</sup> Самарский государственный университет путей сообщения, Самара, Россия

<sup>1</sup> [elena\\_bolgova@rambler.ru](mailto:elena_bolgova@rambler.ru), <https://orcid.org/0000-0002-0572-5014>

<sup>2</sup> [bolgov1910@gmail.com](mailto:bolgov1910@gmail.com)✉, <https://orcid.org/0000-0002-9663-0597>

**Аннотация. Введение:** высокий динамизм пространственного развития Российской Федерации предполагает актуализацию целевых моделей отраслевых систем. Для транспортно-логистической системы (ТЛС) тренды 2020-х годов означают необходимость развития с опорой на собственный потенциал при сохранении высокой эффективности в обеспечении приоритетов региональных стратегий. Ресурсосберегающий тип, аккумулируя черты конкурентного, инновационного развития ТЛС, ориентирован на высвобождение ресурсов рабочей силы в трендах демографического «сжатия»; в условиях санкционного давления экономия затрат на транспорт и логистику достигается диверсификацией территориальных форм ТЛС. В связи с этим изучение ресурсосбережения как целевой модели ТЛС, функционирующей в экономике региона, является актуальной исследовательской задачей. **Цель:** развитие теоретико-методологических положений и разработка методического инструментария управления развитием ресурсосберегающей ТЛС в экономике региона. **Методы:** общенаучные методы познания, методы статистического анализа. **Результаты:** сформирована система стратегических предпосылок развития ТЛС в экономике региона; выявлены новые тренды развития экономического пространства, предопределяющие переход к ресурсосберегающей ТЛС; разработан методический инструментарий, целевая модель развития ресурсосберегающей ТЛС; даны практические рекомендации по его использованию в разработке документов целеполагания субъектов Российской Федерации. **Выводы:** исследование показало, что целевая модель развития ТЛС в экономике региона не должна оставаться статичной на горизонте стратегического планирования. Ее адаптация к процессам, меняющим характеристики экономического пространства, требует проактивного управления, новых инструментов пространственного планирования.

**Ключевые слова:** экономическое пространство, транспорт, логистика, система, управление, тенденции

**Благодарности:** исследование проведено в рамках государственного задания Федерального агентства железнодорожного транспорта на выполнение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ гражданского назначения, проект № 124040300020-8 «Проектирование ресурсосберегающей транспортно-логистической системы в экономике субъектов РФ».



Контент доступен по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International License  
The content is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

Для цитирования: Болгова Е. В., Болгов С. А. Стратегические предпосылки и целевая модель развития ресурсосберегающей транспортно-логистической системы в экономике региона // *Ars Administrandi* (Искусство управления). 2024. Т. 16, № 1. С. 753–791. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2024-4-753-791>.

---

Original article

## STRATEGIC PREREQUISITES AND TARGET MODEL FOR THE DEVELOPMENT OF A RESOURCE-SAVING TRANSPORT AND LOGISTICS SYSTEM IN THE REGIONAL ECONOMY

Elena V. Bolgova<sup>1</sup>, Sergey A. Bolgov<sup>2</sup>✉

<sup>1,2</sup> Samara State Transport University, Samara, Russia

<sup>1</sup> [elena\\_bolgova@rambler.ru](mailto:elena_bolgova@rambler.ru), <https://orcid.org/0000-0002-0572-5014>

<sup>2</sup> [bolgov1910@gmail.com](mailto:bolgov1910@gmail.com)✉, <https://orcid.org/0000-0002-9663-0597>

**Abstract. Introduction:** the high dynamism of the spatial development of the Russian Federation presupposes the updating of target models of industrial systems. For the transport and logistics system (TLS), the 2020s trends mean the need for development building on its own potential while maintaining high efficiency in ensuring the priorities of regional strategies. The resource-saving type, accumulating the features of competitive, innovative TLS development, is focused on freeing up labor resources under the demographic “compression” trends; under sanctions pressure, cost savings on transport and logistics are achieved by diversifying territorial forms of TLS. Thus, the study of resource saving as a TLS target model operating in the regional economy becomes an urgent research task. **Objectives:** to develop theoretical and methodological principles, to work out methodological instruments for managing the development of resource-saving TLS in the regional economy. **Methods:** general scientific methods of cognition, methods of statistical analysis. **Results:** a system of strategic prerequisites for TLS development in the regional economy has been formed; new trends in the development of economy have been identified that predetermine the transition to resource-saving TLS; methodological tools and a target model of resource-saving TLS have been developed; practical recommendations are given for its use in the development of goal-setting documents for the Russian Federation regions. **Conclusions:** the study showed that the target model for TLS development in regional economy should not remain static on the horizon of strategic planning. Its adaptation to processes that change the characteristics of the economic space requires proactive management and new spatial planning tools.

**Keywords:** economic space, transport, logistics, system, management, trends

**Acknowledgments:** the research was supported by the government fund of the Federal Agency for Railway Transport to carry out research, development and technological work for civil purposes, project no. 124040300020-8 “Design of a resource-saving transport and logistics system in the economy of the constituent entities of the Russian Federation”.

---

**For citation:** Bolgova, E. V. and Bolgov, S. A. (2024), “Strategic prerequisites and target model for the development of a resource-saving transport and logistics system in the regional economy”, *Ars Administrandi*, vol. 16, no. 4, pp. 753–791, <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2024-4-753-791>.

## ВВЕДЕНИЕ

В Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года (далее – Стратегия) устойчивое сбалансированное развитие регионов определено двумя группами условий. Текущее состояние (отраслевая специализация, агломерационное развитие, геостратегическая роль в обеспечении национальной безопасности) отражает достигнутые результаты<sup>1</sup>. Средне- и долгосрочные перспективы – это задачи развития отраслевых систем, решение которых устранил проблемы пространственного развития<sup>2</sup>. В системе пространственных задач роль транспортно-логистической системы (ТЛС) определена в аспектах «движущей силы», драйвера сокращения межрегиональных различий, ускорения темпов экономического роста и технологического развития, обеспечения национальной безопасности.

Реализация указанной роли предполагает целевую модель развития ТЛС, разработанную на основе стратегических предпосылок с учетом условий пространственного развития. Поставленные задачи требуют дополнения теоретического базиса пространственной экономики положениями, без которых не представляется возможным обосновать тип (магистральное направление), векторы развития ТЛС. Авторская гипотеза, результаты ранее выполненных исследований содержат вывод об исчерпании «конкурентного», «инновационного» типа развития ТЛС и необходимости осуществлять целеполагание в парадигме «ресурсосбережения» (Хайтбаев и др., 2022). Также представляется важным уточнить само понятие «транспортно-логистическая система», используемое в документах территориального планирования как транспортная инфраструктура, транспортная сеть.

Цель статьи – предложить методический инструментарий управления развитием ТЛС с позиций ресурсосбережения в привязке к стратегии пространственного развития.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В качестве фактора пространственного развития и объекта управления, по мнению ученых Южно-Уральского государственного университета Ю. Г. Кузменко, Г. М. Грейза и С. В. Калентеева, ТЛС включает транспортную систему, складскую инфраструктуру, качественный логистический сервис (Кузменко и др., 2013, с. 113–116). Учитывая протяженность территории страны, особенно важна в ТЛС транспортная компонента. Консолидируя участников товародвижения на внутрифирменном, региональном, межрегиональном, отраслевом и международном уровнях, она требует развития эффективных транспортных систем на разных уровнях, включая региональный.

В. М. Разумовский и А. И. Солодкий сводят ТЛС к магистральному комплексу, характеризующемуся в территориальном отношении неравномерным

<sup>1</sup> Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года [Электронный ресурс]: Распоряжение Правительства Рос. Федерации от 13.02.2019 № 207-р. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72074066/> (дата обращения: 29.03.2024).

<sup>2</sup> Там же.

развитием, технологической и пространственной дифференциацией условий эксплуатации транспортных средств, что, по мнению авторов, обуславливает необходимость формирования региональных транспортных систем с последующим объединением их на территории страны в единую систему (Разумовский и Солодкий, 2009).

ТЛС и транспортно-логистический комплекс как синонимы рассматривают Н. Л. Никулина и Л. М. Аверина, определяя функцию этой структуры в границах роста территориальной связанности страны, формирования единого экономического пространства, вынося логистическую компоненту комплекса в понятие «инфраструктура» (Никулина и Аверина, 2021, с. 35, 44). Солидарное мнение высказывают В. А. Федотов и А. А. Околелых, в части целеполагания развития ТЛС определяя транспортную скоординированность и интеграцию участников производственного и торгового процессов (Федотов и Околелых, 2021, с. 145–146).

Акцент на логистику в формировании региональных ТЛС ставит А. А. Кизим, аргументируя такой подход актуальностью управленческих функций и информатизацией экономических систем, по-новому определяя приоритет логистики как интегрального инструмента управления, транспорта – как элемента логистики (Кизим, 2005, с. 9–10).

Л. В. Яцкин, А. А. Кочкаров, Р. А. Кочкаров определяют ТЛС как инфраструктурный комплекс – совокупность объектов и субъектов транспортной и логистической инфраструктуры, обеспечивающих транспортировку, хранение, распределение товаров, уточняя, что такой подход использован только в рамках моделирования ТЛС, исследования устойчивости ее структуры (Яцкин и др., 2020, с. 103).

Для А. Мехманова, акцентирующего внимание на управлении в сложных системах, ТЛС – это совокупность потребителей и услуг поставщиков, систем управления транспортными средствами, а также систем, информирующих о состоянии дорог и инфраструктуры (Махманов, 2024, с. 112–113).

Региональный уровень структуры ТЛС китайские исследователи Н. Ли, Т. Ма и Х. Дэн определяют как звено, которое связывает производство и потребление, потоки товаров и затрат, идущие по транспортным путям региона, обеспеченным логистической инфраструктурой и информацией, и обладает существенными различиями между регионами (Li et al., 2024, p. 21).

Транспорт считает частью логистической деятельности и ключевым звеном эффективности логистических операций по доставке товаров С. Зечевич, называя планирование логистических систем предпосылкой устойчивого регионального развития (Zečević, 2022, p. 200–201).

Инфраструктурное понимание ТЛС в задачах скоординированного развития региональной логистики и экономики, по мнению З. Ан и его соавторов, имеет решающее значение для преодоления региональных различий. Инвестиции в инфраструктуру (И), технологические инновации (ТИ), промышленную структуру (ИС) и человеческий капитал (НС) китайские ученые рассматривают в качестве переменных многофакторного анализа путей координации. Укрепление связей в группах «инвестиции в инфраструктуру – технологиче-

ские инновации», «технологические инновации – промышленная структура – человеческий капитал», «инвестиции в инфраструктуру – фундаментальные инновации – промышленная структура» способствует, с их точки зрения, хорошо скоординированному прогрессу региональной логистики и экономики (An et al., 2024, p. 6–7). Средством преодоления территориального неравенства, по мнению Ф. Карлуччи и его соавторов, является устранение разрыва в развитии инфраструктуры логистики, в систему которой включены услуги грузовых перевозок (Carlucci et al., 2017, p. 255–257). Сходной точки зрения в оценке пространственной эффективности ТЛС придерживаются (Srisawat et al., 2017), предлагая новые методы принятия решений о территориальном размещении инфраструктурных объектов на основе ГИС-платформ, а также (Jenček and Twrdý, 2008), предложившие общий индекс производительности расположения регионального транспортно-логистического терминала, осуществляющего интермодальные перевозки.

Линейную (транспорт, телематика) и узловую (порты, перевалочные терминалы, склады, логистические центры) логистическую инфраструктуру Е. Ставарская определяет в числе доминант умной специализации региона – набора уникальных активов, ориентированных на достижения в инновационном развитии региона (Stawiarska, 2014, p. 3335–3336). Портовую инфраструктуру в качестве центра экономического роста на базе фактора логистики рассматривают (Raimbault, 2019; Montwiłł, 2019). С повышением качества жизни в регионе, со снижением стоимости и сокращением времени внутри- и межрегиональных перевозок связывают транспортную логистику (Ceniga et al., 2019, p. 294).

Механизмы обеспечения логистической системой стратегических целей социально-экономического развития региона в области конкурентоспособности, инвестиционной привлекательности, образования, здравоохранения, комфорта и качества жизни исследуют И. Караюн, Х. И. Айдын, М. Гулмез. Вывод, к которому они приходят, состоит в том, что инвестиции в любую область логистики способствуют региональному развитию в той же степени, что и развитию национальной экономики (Karayun et al., 2012, p. 27).

Логистическая деятельность – конвергенция технологий и инфраструктуры, по мнению Дж. П. Родрига и Т. Ноттебума, далека от единообразия и нуждается в разработке стандартных операционных решений, гармонизированных нормативных актов, способных преодолеть регионализм транспортно-логистических сетей, понимаемый как различия в управленческих подходах к их формированию, источник низкой производительности и эффективности (Rodrigue and Notteboom, 2010, p. 498–501). С этим спорят (Mital et al., 2018), доказывая успешность использования передового регионального опыта логистики в поддержании жизнеспособности отраслей местной экономики.

Устойчивые ТЛС исследуют (Okyere et al., 2022); интеллектуальные, «умные» – (Coronado Mondragon et al., 2012; Eckhardt and Rantala, 2012), позднее (Lyapin et al., 2020; Oonk, 2016) и др.

Теоретические положения управления развитием ТЛС в экономике региона, сформулированные российскими и зарубежными учеными и определив-

шие элементный состав, цели и приоритеты развития, базируются на фундаментальных идеях, системно представленных в работе Д. Дж. Бауэрсокса и Д. Дж. Клосса, которые определили элементами ТЛС информацию, транспортировку, управление запасами, складское хозяйство, грузопереработку и упаковку (Bowersox and Closs, 1996, p. 47–55). В области целеполагания ценность этого исследования заключается в условиях «расцвета» логистики, выделенных учеными в виде технологических факторов эффективной ТЛС (государственное регулирование; цифровая революция; новые подходы к управлению качеством, неотъемлемой частью которых становится сохранность продукта при транспортировке; многообразие форм взаимодействия) (Bowersox and Closs, 1996, p. 39–41). Территориальный фактор эффективности ТЛС (союз и объединение частных фирм, а также совместная деятельность частных фирм и государственных организаций) предотвращает дублирование операций, обеспечивает экономию ресурсов. В территориальных союзах ресурсы ТЛС могут свободно перемещаться под воздействием рыночных сил, нивелируя риски внешних угроз – колебания курсов валют и процентных ставок (Bowersox and Closs, 1996, p. 153).

Представленные взгляды определяют понимание того факта, что территориальная эффективность ТЛС содержит пространственную компоненту. Насыщение территории объектами транспортной инфраструктуры активизирует отраслевой фактор развития ТЛС; расширение границ, рост эффективности ее хозяйственной деятельности приводят к экономическому росту региона. Концентрация транспортно-логистической деятельности создает зоны притяжения, «точки роста» по направлениям, определяет инновационное развитие экономики субъекта Российской Федерации. В обоих случаях территориальная эффективность ТЛС выходит за отраслевые и административные границы, но имеет четкие границы задач пространственного развития, нашедших свое отражение в профильной Стратегии (табл. 1).

Система пространственных целей Самарской области обусловлена многоплановостью ее статуса как субъекта Российской Федерации. Перспективная экономическая специализация в виде экономической деятельности (ВЭД) «Транспортировка и хранение», задачи сокращения межрегиональной дифференциации Волго-Уральского макрорегиона, функции центра экономического роста России, а также региона, локализирующего Самарско-Тольяттинскую агломерацию и входящего в перечень геостратегических территорий как территория, граничащая со странами Евразийского экономического союза, требуют высокой территориальной эффективности ТЛС. Оценка способности указанной системы обеспечивать поступательное пространственное развитие возможна **методом метрического анализа данных**, использование которого для многомерных социально-экономических явлений предложено (Каменев и Каменев, 2017). Матричное совмещение метрик позволяет систематизировать приоритеты ТЛС по задачам и результатам пространственного развития субъекта Российской Федерации с определением качественных характеристик – индикаторов – эффективности ТЛС, ее структурных элементов.

Таблица 1. / Table 1

Матрица приоритетов транспортно-логистической системы в пространственном развитии региона (на примере Самарской области) / Matrix of transport and logistics system priorities in the spatial development of the region (using the example of the Samara Region)

Метрики-«результаты»	Метрики-«задачи»		
	1. Инфраструктурные ограничения (ликвидация), доступность, качество транспортной инфраструктуры (ТИ) (рост)	2. Межрегиональная дифференциация / внутрирегиональные различия (сокращение)	3. География (расширение), научно-технологическое, инновационное развитие (ускорение темпов)
4. Национальная безопасность (обеспечение), гео-стратегические территории (развитие)			41. Грузовой транзит «Азия – Европа» через территорию Российской Федерации (рост объемов) 42. Логистические ограничения экспорта товаров (устранение)
1. Устойчивость систем городского / сельского расселения (рост)*	Приоритеты 11. Строительство транспортных обходов городов	21. Развитие всего спектра ТИ	31. Связанность городских агломераций линиями скоростного авто-, железнодорожного сообщения
2. Конкурентоспособность экономики (рост), отрасли перспективной специализации (развитие)*	12. Международный транспортный коридор «Запад – Восток», «Север – Юг» (обеспечение выхода предприятий Российской Федерации на рынки зарубежных стран)	22. Сеть узловых грузовых мультимодальных транспортных-логистических центров (создание), грузовые маршруты / скоростные маршруты / маршруты по расписанию между транспортно-логистическими центрами (организация)	32. Скоростные авто-, железнодорожные коммуникации по маршрутам «Север – Юг» (развитие); контейнерные железнодорожные перевозки (рост объемов, уменьшение времени движения)

Метрики «задачи»		Метрики «результаты»	
1. Инфраструктурные ограничения (ликвидация), доступность, качество транспортной инфраструктуры (ТИ) (рост)	2. Межрегиональная дифференциация / внутренние региональные различия (сокращение)	3. География (расширение), научно-технологическое, инновационное развитие (ускорение темпов)	4. Национальная безопасность (обеспечение), гео-стратегические территории (развитие)
3. Услуги отраслей социальной сферы (развитие протранственной организации)*	23. Инфраструктура аэропортов в субъектах Российской Федерации (реконструкция)	–	–
4. Межрегиональное сотрудничество (усиление), развитие в структуре макрорегионов (координация)*	24. Узловые аэропорты городских агломераций (создание / развитие)	34. Полный спектр ТИ в субъектах Российской Федерации в разрезе видов транспорта (согласованное планирование)	44. Транзитные контейнерные железнодорожные перевозки (развитие)
5. Перспективные центры экономического роста (развитие)*	15. Экспорт транспортных услуг в субъектах Российской Федерации – перспективных центрах экономического роста (рост)	35. Крупные транспортные узлы, транспортно-логистические комплексы в пределах (около) центров экономического роста (комплексное развитие, согласованное планирование)	–

Метрики-«результаты»		Метрики-«задачи»	
6. Субъекты Российской Федерации в составе геостратегических территорий (опережающее развитие)*	1. Инфраструктурные ограничения (ликвидация), доступность, качество транспортной инфраструктуры (ТИ) (рост)	2. Межрегиональная дифференциация / внутрирегиональные различия (сокращение)	3. География (расширение), научно-технологическое, инновационное развитие (ускорение темпов)
	16. Логистические ограничения при использовании разных видов транспорта в экспорте товаров (устранение)	26. Пропускная способность внутренних водных путей (развитие)	36. Перевод перевозок грузов с авто- и железных дорог на внутренний водный транспорт (разгрузка авто- и железнодорожных направлений)
			4. Национальная безопасность (обеспечение), геостратегические территории (развитие)
			46. Пункты таможенного прохождение государственной границы (строительство / модернизация)

*Примечание: \* – перечень территориальных образований согласно Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года.*

*Источник: составлено авторами на основе Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года.*

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

## Тренды развития экономического пространства

Очевидно, что достижимость приоритетов ТЛС сопряжена с внешними по отношению к системе условиями – сложившимися и формирующимися тенденциями регионального развития. Высокий динамизм в последней группе требует системной работы по мониторингу стратегических предпосылок развития ТЛС, что подтверждает динамический анализ тенденций пространственного развития России, указанных в Стратегии (табл. 2).

Таблица 2 / Table 2

Динамический анализ тенденций пространственного развития России в контексте условий развития транспортно-логистической системы / Dynamic analysis of trends in the Russian Federation spatial development in the context of the conditions for transport and logistics system development

2019 год (согласно Стратегии)	2023 год
<b>Демография</b>	
В большинстве субъектов стабилизировалась динамика численности населения	<i>Тенденция стабилизации неустойчива:</i> рост (преимущественно за счет миграционного фактора) наблюдается лишь в 19 регионах (табл. 3). <i>Тенденция сокращения приобрела долгосрочный характер:</i> по прогнозу прирост к 2030 году допускается лишь высоким вариантом сценария (рис. 1–3)
Демографическая нагрузка на трудоспособное население растет	<i>Закреплена долгосрочная тенденция:</i> до 2035 года некоторое снижение, после 2035 года – устойчивый рост (рис. 4)
Население городов с численностью менее 100 тыс. человек устойчиво снижается	<i>Тенденция устойчива,</i> за исключением городов, изменивших ранее сложившуюся отраслевую специализацию (на примере Самарской области) (табл. 4)
<b>Концентрация экономического пространства, агломерация</b>	
Экономический рост сконцентрирован в ограниченном числе центров	<i>Тенденция устойчиво нарастает:</i> рост численности населения в группе городов А (рис. 5–7). <i>Новая тенденция:</i> сокращение численности населения в группе городов В (рис. 8). <i>Формирующаяся тенденция:</i> в группе городов А значительно представлены города, сокращающие численность (рис. 5–7)

<b>Дифференциация социально-экономического развития</b>	
Межрегиональные дифференциации / диспропорции сокращаются	<p><i>Новые тенденции:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– «дифференциация / диспропорция» как объект территориального управления изменена на «социально-экономическое неравенство»;</li> <li>– «неоднородность» – многоплановые, объективные, преодолимые процессы;</li> <li>– количественные показатели по субъектам Российской Федерации приобретают высокий уровень;</li> <li>– в децильных группах субъектов Российской Федерации уровень поляризации значительный (табл. 5, рис. 9)</li> </ul>
<b>Ограничения открытой экономики</b>	
–	<p><i>Долгосрочная тенденция:</i> сочетание глобальной открытости российской экономики с механизмами обеспечения национальной безопасности, достигаемой технологическим суверенитетом</p>

*Источник: разработано и составлено авторами.*

**Демография.** Определенный в Стратегии для большинства субъектов Российской Федерации положительный тренд – сохранение численности – не закреплен в 2023 году, поскольку лишь в 19 регионах страны наблюдается увеличение численности населения, обусловленное в десяти регионах миграционным приростом, в пяти – фактором естественного движения численности, еще в четырех – обеими этими причинами (табл. 3).

Сценарный прогноз придает фундаментальный характер снижению численности населения в субъектах Российской Федерации, неустойчивой положительной динамике численности агломераций. Лишь в высоком варианте прогноза допускается выход на положительные значения общего прироста численности населения к 2030 году с основным драйвером – положительным сальдо миграции. В низком и среднем вариантах динамика численности носит характер общей убыли за счет отрицательного естественного прироста, не компенсированного миграцией (рис. 1–3).

Постепенный тренд снижения демографической нагрузки на лиц трудоспособного возраста в любом варианте прогноза предполагается до 2035 года, после чего значения коэффициента начинают расти с возвратом к уровням, превышающим показатели 2024–2025 годов (рис. 4).

Вместе с тем устойчивое снижение численности городов с населением менее 100 тыс. человек является тенденцией, транслируемой на уровень субъектов Российской Федерации (табл. 4).

Таблица 3 / Table 3

Субъекты Российской Федерации с возрастающей численностью населения, тыс. чел. /  
Subjects of the Russian Federation with an increasing population, thousand people

Субъект Российской Федерации	Число субъектов в составе федерального округа	Общий прирост населения	Изменения за 2023 год	
			естественный	В том числе прирост миграционный
Российская Федерация в целом	82*	-296,7	-500,3	-203,6
Центральный федеральный округ	18	-41,6	-164,0	122,4
Московская область		59,5	-21,8	81,3
Город Москва		45,6	4,6	41,0
Северо-Западный федеральный округ	10*	-27,0	-62,7	35,7
Калининградская область		1,6	-4,7	6,2
Ленинградская область		12,0	-11,1	23,1
Южный федеральный округ	8	-18,0	-71,0	53,0
Республика Адыгея		2,6	-0,9	3,5
Республика Калмыкия		2,3	-0,1	2,4
Краснодарский край		13,7	-18,8	32,5
Город Севастополь		3,1	-1,9	5,0
Северо-Кавказский федеральный округ	7	45,3	55,7	-10,4
Республика Дагестан		22,4	27,7	-5,3
Республика Ингушетия		8,1	6,2	1,9
Кабардино-Балкарская Республика		2,2	3,1	-0,9
Чеченская Республика		19,7	24,2	-4,6
Приволжский федеральный округ	14	-142,4	-141,7	-0,7
Республика Татарстан		1,4	-6,7	8,1

Субъект Российской Федерации	Число субъектов в составе федерального округа	Общий прирост населения	Изменения за 2023 год	
			естественный	В том числе прирост миграционный
Уральский федеральный округ	4*	3,2	-24,3	27,5
Тюменская область (с автономными округами)		39,6	13,0	26,5
Сибирский федеральный округ	10	-78,7	-69,0	-9,7
Республика Тыва		0,3	2,8	-2,5
Красноярский край	11	0,6	-9,1	9,7
Дальневосточный федеральный округ		-37,5	-23,3	-14,2
Республика Саха (Якутия)	Чукотский автономный округ	4,1	3,3	-0,7
Камчатский край		0,2	-0,5	0,7
Чукотский автономный округ		0,2	0,05	0,15

Примечание: \* – без учета автономных округов.

Источник: таблицы 3 и 4 составлены авторами по данным Росстата<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Демография [Электронный ресурс] // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/12781> (дата обращения: 30.03.2024).

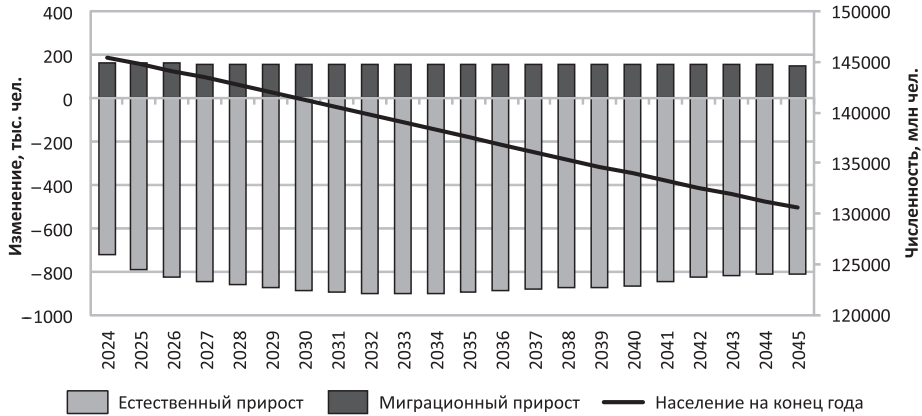


Рис. 1. Прогноз численности населения (низкий вариант), тыс. чел. /  
Fig. 1. Population forecast (low option), thousand people

Источник: рисунки 1–4 составлены авторами по данным Росстата<sup>4</sup>.

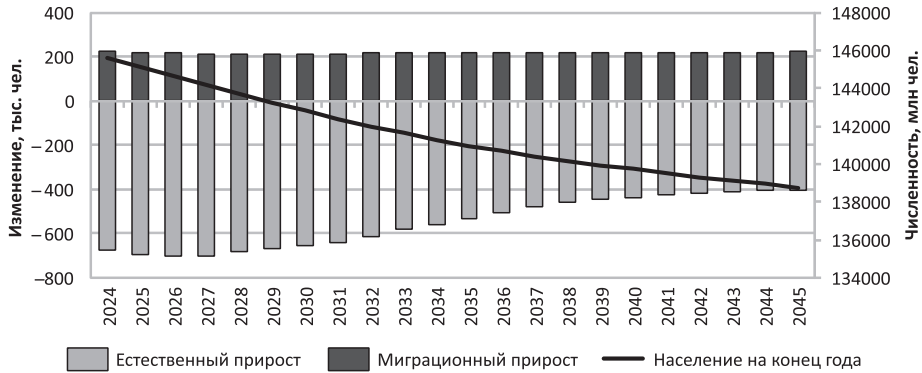


Рис. 2. Прогноз численности населения (средний вариант), тыс. чел. /  
Fig. 2. Population forecast (average version), thousand people

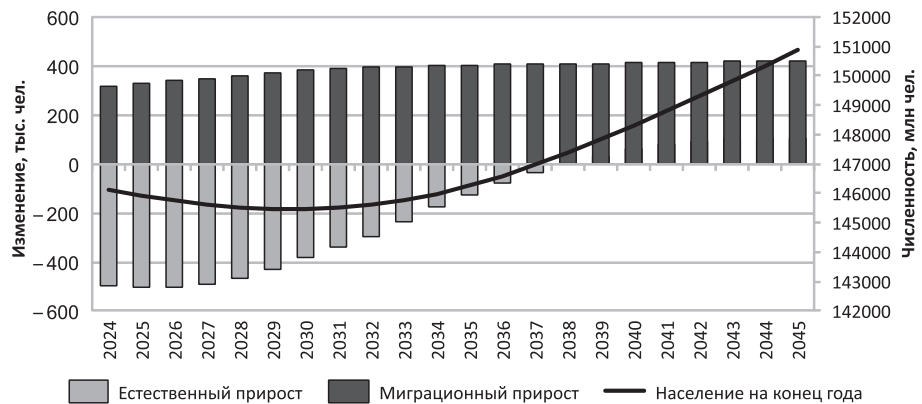


Рис. 3. Прогноз численности населения (высокий вариант), тыс. чел. /  
Fig. 3. Population forecast (high option), thousand people

<sup>4</sup> Демография...

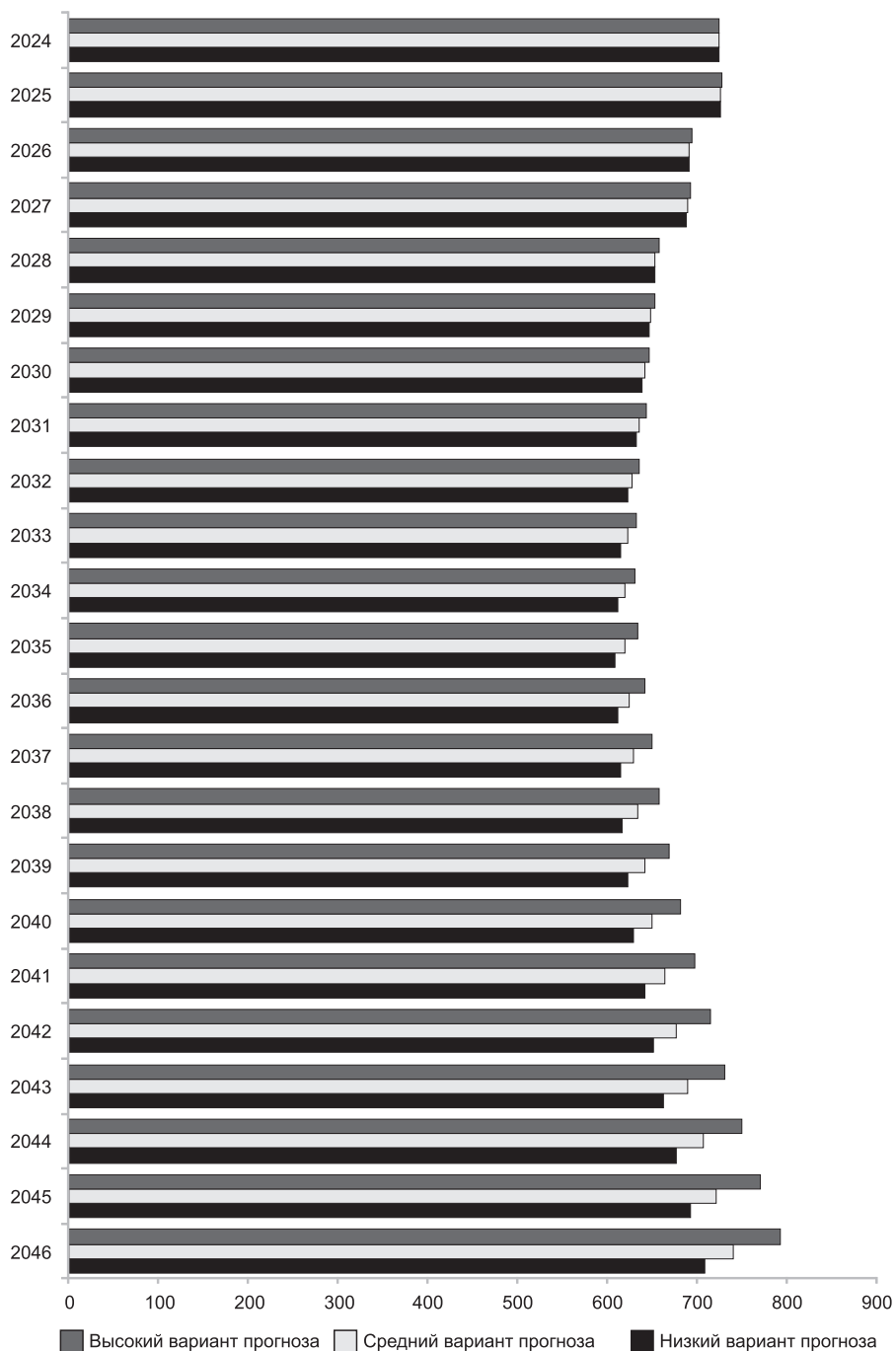


Рис. 4. Прогноз коэффициента демографической нагрузки (на 1000 лиц трудоспособного возраста приходится нетрудоспособных), коэффициент /  
 Fig. 4. Forecast of the dependency ratio (number of unemployable per 1,000 employable), coefficient

**Устойчивое снижение численности городов с населением менее 100 тыс. чел.  
(на примере Самарской области) / Steady decline in the number of cities with population  
of less than 100,000 (the example of the Samara Region)**

Города Самарской области с численностью населения менее 100 тыс. чел.	Численность постоянного населения в 2019 году, чел.	Численность постоянного населения в 2023 году, чел.	Темп роста, %
Самара	1 156 608	1 163 645	100,6
Жигулевск	52 455	49 301	94,0
Кинель	35 715	36 358	101,8
Новокуйбышевск	100 940	97 163	96,3
Октябрьск	26 512	20 190	76,1
Отрадный	47 083	46 755	99,3
Похвистнево	28 044	26 875	95,8
Сызрань	168 735	163 303	96,8
Тольятти	702 831	674 630	96,0
Чапаевск	72 225	69 169	95,8
Нефтегорск	17 916	17 879	99,8

Во всех городах Самарской области с численностью менее 100 тыс. человек и промышленно-производственной специализацией численность постоянного населения существенно сократилась. Исключением стали только города, изменившие свою отраслевую специализацию на туризм (Нефтегорск) и рекреацию (Кинель). Город Новокуйбышевск с численностью в 2019 году более 100 тыс. человек изменил свой статус на категорию городов с численностью менее 100 тыс. человек.

**Концентрация экономического пространства, агломерация.** Тренд «концентрация экономического роста в ограниченном числе центров» (73 млн человек проживает в 40 крупных / крупнейших городских агломерациях) изменил однозначно положительную направленность. В группе городов А (образуют крупные и крупнейшие агломерации) с ежегодным вкладом в экономический рост России более 1 %. В составе этой группы находятся города федерального значения Санкт-Петербург и Москва, а также города, входящие в столичные агломерации (рис. 5–7). В группе городов В (население более 500 тыс. человек) с ежегодным вкладом в рост экономики страны 0,2–1 % сокращение численности на 1 января 2023 года к уровню 2019 года составило 463,3 тыс. человек (рис. 8).

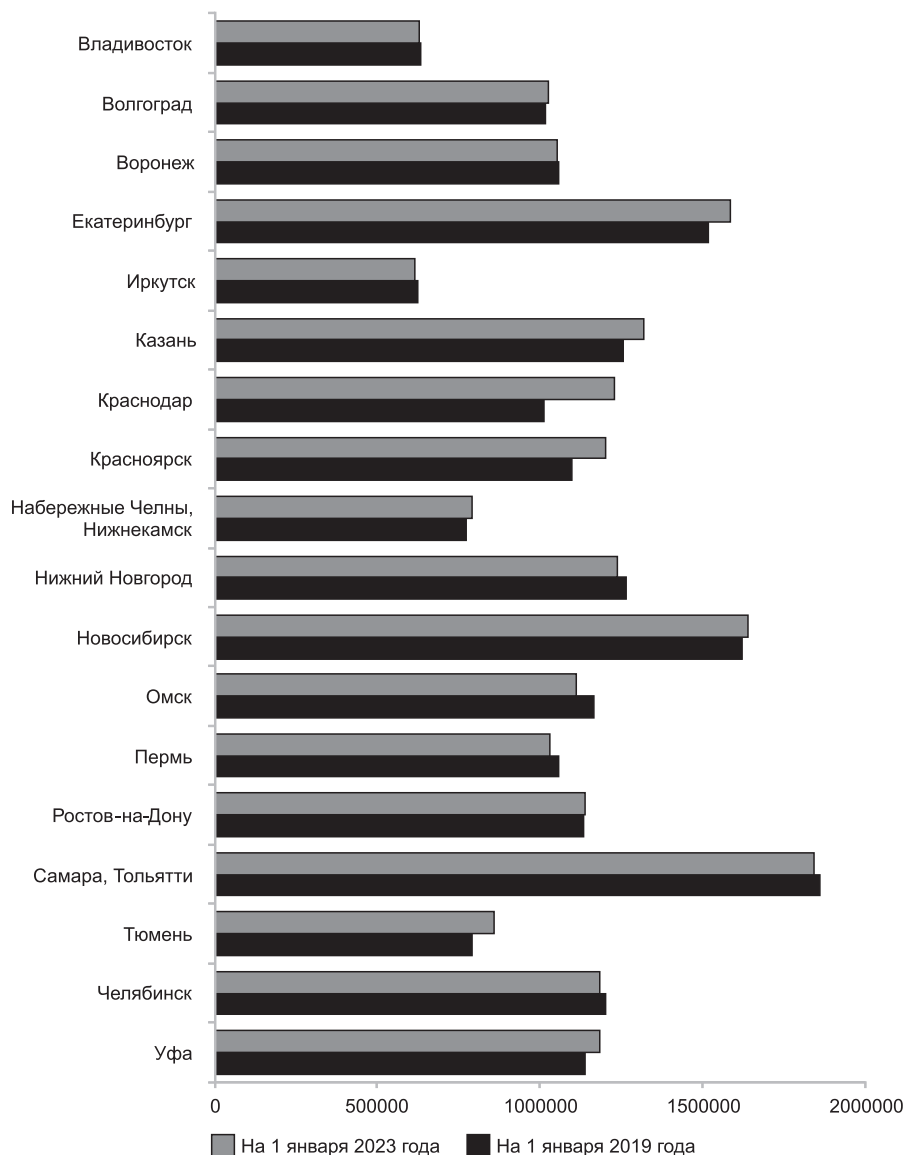


Рис. 5. Численность населения городских округов, образующих крупные и крупнейшие городские агломерации России (вклад в экономический рост страны более 1 % ежегодно), группа городов А, чел. / Fig. 5. Population of urban districts forming large and largest urban agglomerations of the Russian Federation (contribution to national economic growth over 1 % annually), group of cities A, people

Источник: рисунки 5–9 составлены авторами по данным Росстата<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Численность населения Российской Федерации по муниципальным образованиям [Электронный ресурс] // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13282> (дата обращения: 30.03.2024).

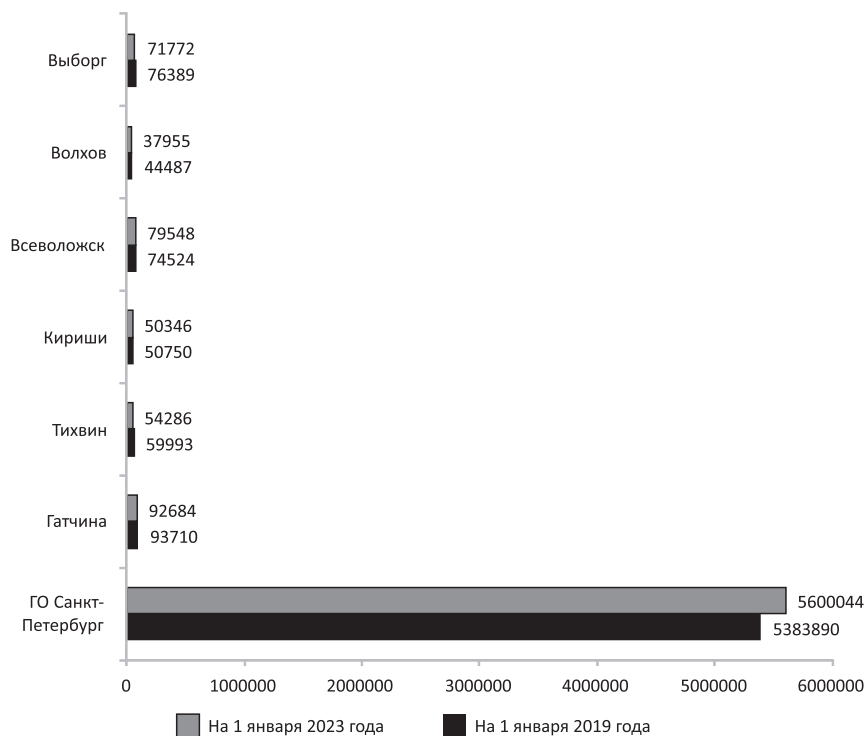


Рис. 6. Численность населения городского округа Санкт-Петербург, городов Ленинградской области, входящих в Санкт-Петербургскую городскую агломерацию (вклад в экономический рост страны более 1 % ежегодно), группа городов А, чел. /  
 Fig. 6. Population of the St. Petersburg urban district, cities of the Leningrad Region included into the St. Petersburg urban agglomeration (contribution to national economic growth over 1 % annually), group of cities A, people

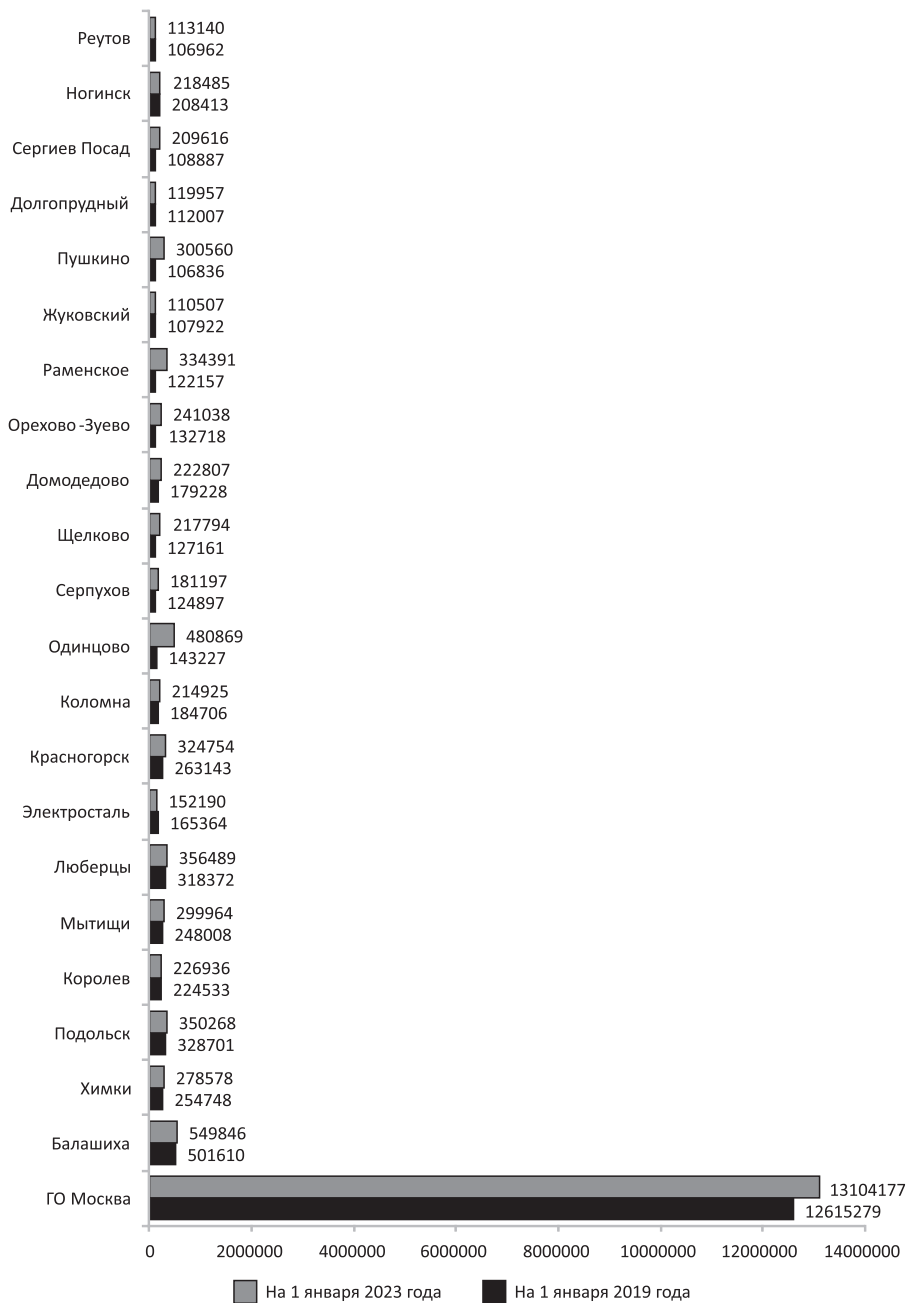


Рис. 7. Численность населения городского округа Москва, городов Московской области, входящих в Московскую городскую агломерацию (вклад в экономический рост РФ более 1 % ежегодно), группа городов А, чел. / Fig. 7. Population of the Moscow urban district, cities of the Moscow Region included in the Moscow urban agglomeration (contribution to national economic growth over 1 % annually), group of cities A, people

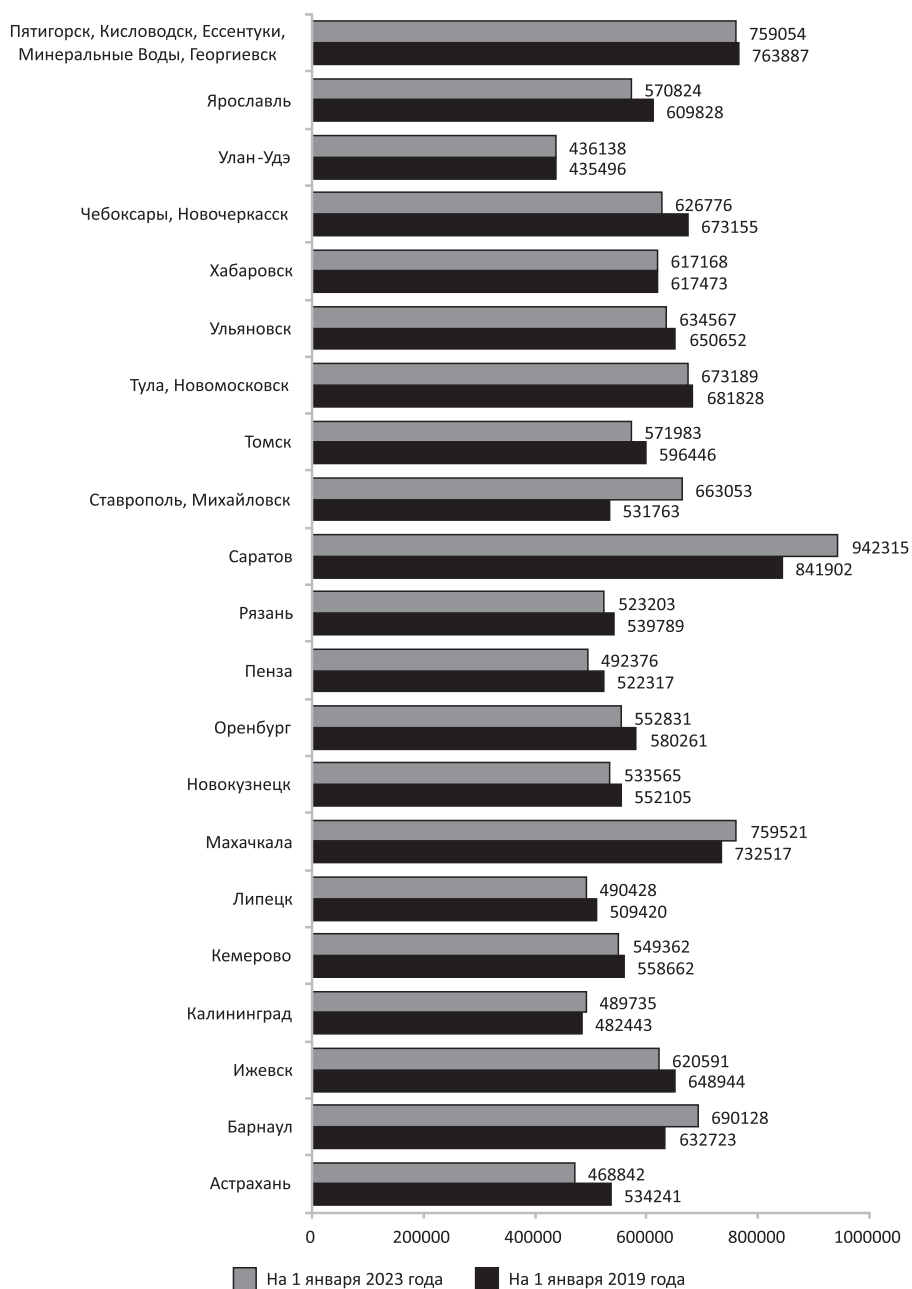


Рис. 8. Численность населения городских округов, образующих крупные и крупнейшие городские агломерации России (вклад в экономический рост страны более 0,2–1 % ежегодно), группа городов В, чел. / Fig. 8. Population of urban districts forming large and largest urban agglomerations of the Russian Federation (contribution to the national economic growth over 0.2–1 % annually), group of cities B, people

Новым в выявленных трендах является негативный вектор снижения численности городского населения в группах, обеспечивающих ежегодный вклад в экономический рост более 1 %. В их числе города Сибири, Южного Урала, Дальнего Востока, Поволжья, юга Центральной России, Ленинградской и Московской областей.

**Дифференциация социально-экономического развития.** Сокращение межрегиональных социально-экономических диспропорций является тенденцией, преодоление которой в период с 2019 по 2023 год ведущие российские специалисты в области региональной и пространственной экономики не фиксируют. По мнению Г. Ю. Гагариной и Р. О. Болотова, «формирование социально-экономического неравенства – естественный процесс развития территориальных систем», который, будучи управляемым, является драйвером развития экономики, особенно для регионов отстающего развития (Гагарина и Болотов, 2021, с. 20). К. В. Фенин на основе анализа формальных индикаторов развития российских регионов формулирует вывод о высоком уровне неоднородности (гетерогенности, искривления) экономического пространства Российской Федерации (Фенин, 2021, с. 299). Этот вывод подтверждают (Савельева и Орехов, 2022), анализируя индекс человеческого развития, ВВП на душу населения для субъектов и федеральных округов, а также (Комлева и др., 2020), используя критерий доступности благ и услуг. Особенность результатов приведенных исследований состоит в консенсусе ученых по вопросу о межрегиональных социально-экономических диспропорциях, которые перестают рассматриваться в концепции «сглаживания», а представляются многомерным явлением с распределенными функциями управления. На уровне государства это эффективные решения по смягчению последствий (Комлева и др., 2020, с. 35); на региональном уровне – опора на инициативу, самоорганизацию населения (Комлева и др., 2020, с. 34).

Анализ межрегионального неравенства, выполненный в контексте мониторинга тенденций пространственного развития России – внешней для проектирования ТЛС в экономике региона среды, демонстрирует принципиальное расхождение значений показателя экономического роста для территорий, сгруппированных в кластеры по десять регионов. Децильные группы выделены в соответствии с рангом субъектов Российской Федерации по показателю ВРП на душу населения, что позволяет типизировать сходные по уровню экономического развития регионы и выделить крайние субъекты в отдельные группы (табл. 5).

Таблица 5 / Table 5

Децильные группы субъектов Российской Федерации по показателю ВРП на душу населения, тыс. руб. /  
Decile groups of the Russian Federation regions by GRP per capita, thousand rubles

Ранг	Состав децильной группы субъектов Российской Федерации по показателю ВРП на душу населения	Значение показателя в группе	
		max	min
1–10	Тюменская область, Чукотский автономный округ, Сахалинская и Магаданская области, города Москва и Санкт-Петербург, Республика Саха (Якутия), Мурманская область, Камчатский край, Красноярский край	2 992,8	1 074,4
11–20	Республика Коми, Архангельская область, Республика Татарстан, Московская, Вологодская, Белгородская, Иркутская и Ленинградская области, Хабаровский край, Липецкая область	1 060,0	752,9
21–30	Республика Карелия, Оренбургская, Свердловская области, Приморский край, Кемеровская, Амурская области, Пермский край, Самарская и Астраханская области, Томская область	737,8	660,6
31–40	Калининградская область, Калужская, Курская, Тульская, Нижегородская, Челябинская, Новосибирская и Новгородская области, Республика Хакасия, Удмуртская Республика	659,7	565,5
41–50	Краснодарский край, Ярославская, Владимирская, Воронежская, области, Еврейская автономная область, Республика Башкортостан, Рязанская, Ростовская и Орловская области, Забайкальский край	562,9	464,9
51–60	Смоленская, Омская, Тверская, Тамбовская, Волгоградская, Саратовская, Пензенская, Ульяновская, Брянская и Кировская области	460,6	387,5
61–70	Костромская область, Республики Мордовия и Калмыкия, Алтайский, Ставропольский края, Республика Адыгея, Псковская область, Республика Бурятия, Курганская область, Республика Марий Эл	386,7	329,7

Ранг	Состав децильной группы субъектов Российской Федерации по показателю ВРП на душу населения	Значение показателя в группе	
		max	min
71–80	Город Севастополь, Чувашская Республика, Республики Алтай, Крым, Ивановская область, Республики Северная Осетия – Алания, Тыва, Дагестан, Карачаево-Черкесская Республика, Кабардино-Балкарская Республика	326,7	229,1
81–82	Чеченская Республика, Республика Ингушетия	177,9	148,6
РФ		2 992,8	148,6

Источник: составлено авторами по данным Росстата<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Национальные счета [Электронный ресурс] // Офис, сайт Федер. службы гос. статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts> (дата обращения: 30.03.2024).

Экспресс-индикаторы неравенства регионов в разрезе децильных групп содержат эконометрические показатели, рассчитанные по формулам:

$$K_1 = X_{max} - X_{min}, \quad (1)$$

$$K_2 = X_{max} - X_{min}, \quad (2)$$

$$K_3 = \frac{(X_{max} - X_{min})}{\bar{X}}, \quad (3)$$

где  $K_1$  – размах вариации;  
 $K_2$  – коэффициент разрыва полярных значений;  
 $K_3$  – коэффициент осцилляции;  
 $X_{max}$  – максимальное значение показателя в группе;  
 $X_{min}$  – минимальное значение показателя в группе;  
 $\bar{X}$  – среднее значение показателя по группе.

Значения  $K_1$  и  $K_2$  демонстрируют очень высокую силу разрыва в группе (особенно высокую – трехкратный разрыв – в первой децильной группе; двадцатикратный – в Российской Федерации) (рис. 9). Коэффициент осцилляции показывает значительный уровень поляризации регионального развития по стране в целом, поскольку значения показателя «ВРП на душу населения» отличаются от среднего значения в 1,8 раза; поляризация в группах не столь высока и находится в интервале 0,110–0,352, за исключением первой группы (0,943).

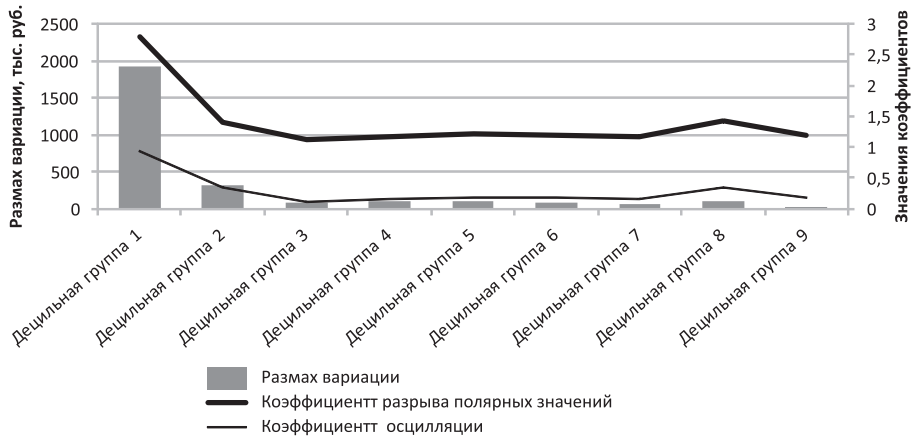


Рис. 9. Уровень регионального неравенства по показателю «ВРП на душу населения» в разрезе децильных групп субъектов Российской Федерации / Fig. 9. Level of regional inequality in terms of «GRP per capita» by decile groups of the Russian Federation regions

**Ограничения открытой экономики.** Коренные изменения в системе мирохозяйственных связей привнесли в процесс развития национальной экономики фактор ограниченно открытой экономики, фундаментально меняющий условия и подходы к управлению развитием ТЛС. Беспрецедентные

по количеству ограничения, которым подвергается Россия в рамках санкционного давления, создали новый фон функционирования ТЛС: экстренную смену привычных направлений экспортно-импортных потоков и транспортных маршрутов, разрыв традиционных логистических цепочек, трансформацию форм сотрудничества компаний и уровней взаимодействия приграничных территорий. Понимание фундаментальности фактора «санкционных войн» для ТЛС основано на концепции «ограниченно открытой экономики», объясняющей природу санкций в парадигме общего процесса интегрированности – открытости экономических систем мировому хозяйству, обоснованной А. А. Афанасьевым. В отличие от открытой экономики с ее глубокой интеграцией в систему мирохозяйственных связей и экономики закрытого типа, полностью самодостаточной, ограниченно открытая экономика сочетает характеристики глобальной открытости с механизмами обеспечения национальной безопасности, достигаемой технологическим суверенитетом (Афанасьев, 2022, с. 10).

Трансляция ограничений открытой экономики на региональный уровень, подробно исследованная авторами, приводит к изменениям отраслевых систем в двух направлениях (Болгова и др., 2024). Для субъектов Российской Федерации, экономика которых функционирует во внутреннем пространственном контуре страны, в фокусе государственной политики импортозамещения находится промышленный комплекс, отрасли и предприятия добывающей и обрабатывающей промышленности, поддерживающие технологический суверенитет производством наукоемких технологий и инновационных продуктов. Для субъектов Российской Федерации, входящих в список приграничных территорий и обладающих высоким транзитным потенциалом (таких, как Самарская область), *обеспечение технологического суверенитета достигается функционированием ресурсосберегающей ТЛС*, способной, во-первых, в потоке санкционных изменений формировать механизмы экономии издержек на транспорт и логистику и, во-вторых, стратегически развиваться с опорой на собственный потенциал.

### **Методологические положения и методические инструменты управления развитием ресурсосберегающей ТЛС в экономике региона**

Понятия ресурсосберегающих технологий, производств, деятельности, политики ресурсосберегающего развития и ресурсосберегающих управленческих решений широко используются в научных исследованиях, в практике управления инновационным развитием, устойчивым развитием, сбалансированным потреблением ресурсов. Однако для целостных отраслевых систем свойство «ресурсосберегающая» используется впервые и требует определения.

Теоретическую основу определения ресурсосберегающей ТЛС создают научные труды по «ресурсно-ориентированной экономике» (Resource Based Economy) – модели о роли природных (минерально-сырьевых) ресурсов в социально-экономическом развитии и свободе доступа к ним. Устойчиво введенное в научный оборот футурологом Ж. Фреско понятие сводилось

к системе ценностей, в которой разумное управление природными ресурсами способно полностью обеспечить растущее население планеты, исключить риски перенаселенности планеты, выводимые из мальтузианства (Fresco, 2007, p. 22-23). На протяжении ряда лет споры относительно идей Ж. Фреско велись в контексте утопичности признания ресурсов общественным благом, доступ к которому исключает товарно-денежные отношения. Бесспорным признавался взгляд на технологическое развитие как на способ экономии ресурсов, повышения эффективности экономики до уровня, способного полностью удовлетворять потребности людей. Изменить подходы к агломерационному развитию для «ресурсных» (нефте- и угледобывающих) городов Китая предлагали С. Хе и ее соавторы, считая государственную политику эффективным инструментом преодоления негативных последствий роста городов с опорой на разработку залежей полезных ископаемых (He et al., 2017, p. 76–77). Инновации, предпринимательство, знания, человеческий капитал также определены как факторы развития ресурсно-ориентированной экономики в концепции равного доступа к ресурсам Ж. Фреско (Smith, 2007; Mohamed et al., 2021). Тренды и политика устойчивого развития придали дополнительный импульс теории ресурсно-ориентированной экономики, дополнили ее не только идеями «зеленого» перехода, но и новыми моделями взаимодействия (на примере инициативы «Один пояс – один путь»), цифровыми инструментами управления (на примере сферы обращения, включая логистику) (Chen and Wang, 2022; Zhu et al., 2021).

Систематизация представленных положений позволяет определить ресурсосберегающую ТЛС как *территориальную систему, основанную на управлении, в результате которого она способна развиваться на базе собственного потенциала, максимизировать вклад в экономику региона посредством технологического развития как способа экономии ресурсов, направления которого охватывают взаимодействие субъектов транспортно-логистического рынка на территориальном и отраслевом уровне и научно-технологическую модернизацию транспортно-логистической инфраструктуры.*

Развитие ТЛС как ресурсосберегающей отраслевой системы в экономическом пространстве региона реализуется в условиях необходимости преодоления негативных тенденций по следующим векторам:

а) рост цифровой зрелости ТЛС, создание интеллектуальных ТЛС обеспечит высвобождение рабочей силы, ее сбалансированное распределение по ВЭД в условиях демографического «сжатия»;

б) диверсификация территориальных форм ТЛС обеспечит решение проблем, связанных с концентрацией экономического роста лишь в отдельных территориальных центрах и с неравномерностью агломерационного развития;

в) экономически обоснованные схемы территориального взаимодействия субъектов ТЛС выступают инструментами управления, ориентированными на экономию затрат на транспорт и логистику в экономике региона, на преодоление тенденций высокой дифференциации социально-экономического развития субъектов Российской Федерации;

г) широкий спектр технологических инноваций, модернизация объектов транспортно-логистической инфраструктуры позволят адаптировать ТЛС к условиям ограниченно открытой экономики.

Качественные характеристики ресурсосберегающей ТЛС должны формировать целевую модель развития с показателями пространственной архитектуры, схем взаимодействия субъектов, результатов модернизации инфраструктурных объектов с опорой на инновации, цифровую зрелость ТЛС. Методика целевого моделирования территориальных процессов, предложенная Агентством стратегических инициатив (АСИ) для упрощения процедур ведения бизнеса в субъектах Российской Федерации<sup>7</sup>, может стать эффективным инструментом обоснования целей развития ресурсосберегающей ТЛС в экономике регионов в условиях пространственного развития страны, сформированных тенденциями 2020-х годов. Проблему адаптации указанной методики применительно к поставленной задаче (обосновать векторы развития ТЛС как ресурсосберегающей системы, преодолевающей негативные пространственные тенденции) решает разработка двух документов: карты целевой модели развития ресурсосберегающей ТЛС в экономике субъекта Российской Федерации (рис. 10) и перечня показателей целевой модели (табл. 6).

Предлагаемая методика целевого моделирования развития ресурсосберегающей ТЛС является новым по своим возможностям инструментом обоснования перспектив транспортно-логистического сектора, функционирующего в экономике региона. К спектру его возможностей, по мнению авторов, следует отнести выбор типа развития. Ресурсосберегающий, в отличие от инновационного, конкурентного и иных типов развития, решает проблему поиска дополнительных источников роста ТЛС без потери качества движущих сил. В таком аспекте ТЛС предстает фактором интенсивного (с опорой на собственный организационный и интеллектуальный (цифровой) потенциал) роста региональной экономики. Карта и перечень показателей целевой модели являются рабочими инструментами увязки векторов развития ТЛС с необходимостью преодолевать негативные тенденции пространственного развития национальной экономики, которые транслируются на региональный уровень. Сгруппированные в разрезе приоритетов пространственного развития субъекта Российской Федерации показатели развития ТЛС задают ресурсосберегающей ТЛС вектор на преодоление негативных тенденций, выявленных средствами статистического анализа.

<sup>7</sup> Об утверждении целевых моделей упрощения процедур ведения бизнеса и повышения инвестиционной привлекательности субъектов Российской Федерации [Электронный ресурс]: Распоряжение Правительства Рос. Федерации от 31.01.2017 № 147-р. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71505130/> (дата обращения: 13.04.2024).

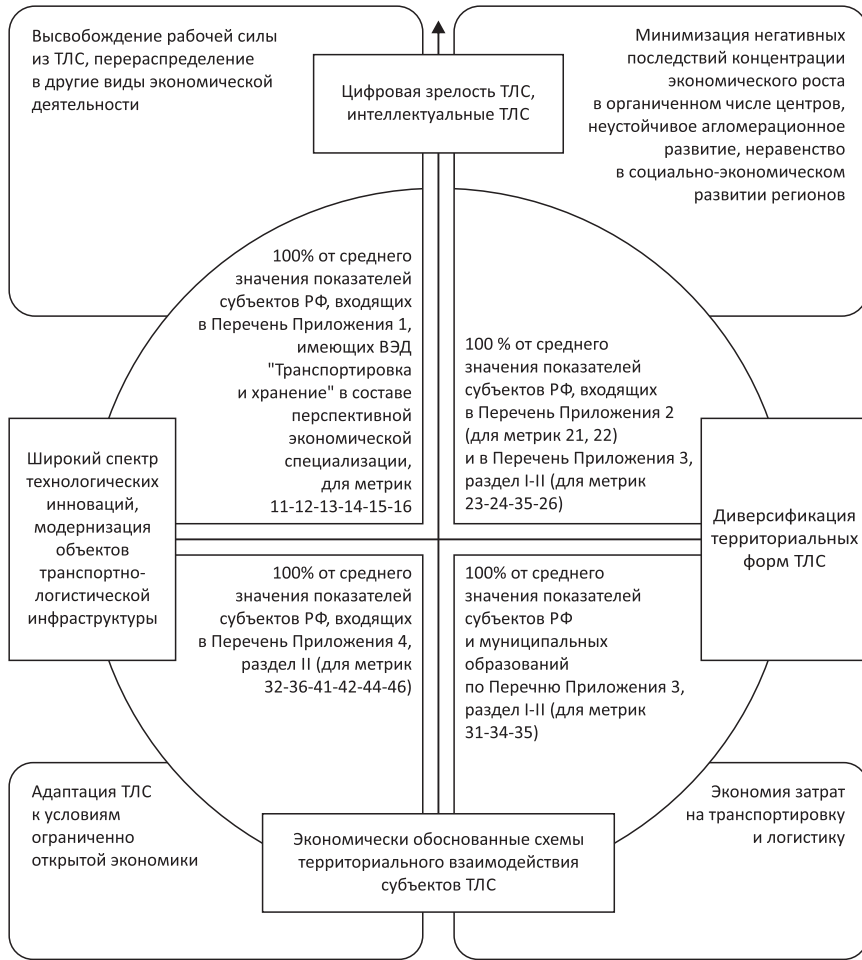


Рис. 10. Карта целевой модели развития ресурсосберегающей транспортно-логистической системы в экономике региона (на примере Самарской области) / Fig. 10. Map of the target model for the resource-saving transport and logistics system development in the regional economy (the example of the Samara Region)

Источник: составлено авторами по Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года.

Таблица 6 / Table 6

Перечень показателей целевой модели ресурсосберегающей транспортно-логистической системы в экономике региона (на примере Самарской области) / List of indicators of the resource-saving transport and logistics system target model in the regional economy (the example of the Samara Region)

По группе приоритета (1)		По группе приоритета (2)	
Код метрик приоритета	Показатель	Код метрик приоритета	Показатель
<p><i>Вектор:</i> цифровая зрелость, интеллектуальные ТЛС.  <i>Преодолеваемые тенденции:</i> демографические</p>			
11–13–14	Трудовая подвижность населения; построенные/реконструированные транспортные обходы городов, международные аэропорты-хабы, узловые аэропорты	21–22	Число ТЛЦ на территории Самарской области в составе опорной сети ТЛЦ согласно Комплексному плану <sup>8</sup>
12–15–16	Рост цифровой зрелости транспорта относительно уровня 2022 года (оценивается в 2022-м в 2,78 для транспортной отрасли и в 3,95 для ОАО «РЖД» (по 5-балльной шкале). Цифровые инструменты «бесшовной логистики» (оценивается показатель электронного документооборота (ЭДО), электронных перевозочных документов (ЭПД)). Экономический эффект цифровой зрелости ТЛС в виде высвобождения численности занятых. Объем экспорта предприятий / прирост экспортно-импортного сальдо Самарской области со странами по маршрутам международного транспортного коридора. Прирост экспорта транспортных услуг Самарской области	23–24–25–26	Инвестиционные затраты / затраты на поддержку инвестиций в объекты транспортно-логистической инфраструктуры в составе транспортно-логистических узлов, хабов, агломераций Самарской области. Удельный вес затрат бюджетов всех уровней в инвестициях в объекты транспортно-логистической инфраструктуры в составе бондовых зон, логистических деревень, локализованных / перспективных для Самарской области

<sup>8</sup> Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры [Электронный ресурс]: утв. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 30.09.2018 № 2101-р. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71975292/> (дата обращения: 15.04.2024).

По группе приоритетов (3)		По группе приоритетов (3–4)	
<p><i>Вектор:</i> экономически обоснованные схемы территориального взаимодействия субъектов ТЛС. <i>Преодолеваемые тенденции:</i> дифференциация социально-экономического развития</p>		<p><i>Вектор:</i> широкий спектр технологических инноваций, модернизация объектов транспортно-логистической инфраструктуры. <i>Преодолеваемые тенденции:</i> ограничения открытой экономики</p>	
Код метрик приоритета	Показатель	Код метрик приоритета	Показатель
31	Протяженность маршрутов скоростного пассажирского / грузового сообщения между городскими агломерациями	32–36	Рост объемов мультимодальных, контейнерных, скоростных грузовых перевозок в транзитных направлениях относительно 2022 года (запланированный рост объема транзитных перевозок грузов в контейнерах по сети ОАО «РЖД» на 2023 год – 52,2 %)
34–35	Экономия транспортно-логистических затрат в связи с гармонизацией региональных, отраслевых, корпоративных стратегий субъектов ТЛС, действующих на территории Самарской области, за счет реализации экономически обоснованных схем: – партнерского использования складской инфраструктуры; – прикрепления потребителей к транспортно-логистическим центрам в системе распределения товарных потоков; – межведомственного взаимодействия в возведении / модернизации / эксплуатации объектов транспортно-логистической инфраструктуры различной ведомственной принадлежности в случае дублирования своих функций на территории Самарской области.	41–42–44	Инновационное, научно-технологическое развитие ТЛС как отрасли перспективной экономической специализации Самарской области
		46	Число зон таможенного контроля, таможенных пунктов в Особых экономических зонах (ОЭЗ), таможенных центров в аэропортах. Затраты на реконструкцию пограничных переходов, пунктов пропуска. Цифровизация таможенного контроля

Код метрик приоритета	Показатель	Код метрик приоритета	Показатель
	Государственно-, муниципально-частное партнерство в финансировании инвестиционных проектов строительства / реконструкции инфраструктурных объектов ТЛС		

*Источник: составлено авторами по Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года.*

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты исследования позволяют утверждать, что стратегические предпосылки развития ТЛС, определенные в Стратегии и транслируемые на региональный уровень, в 2020-х годах претерпели существенные изменения. Анализ выявил неустойчивую стабилизацию численности населения в большинстве регионов страны, долгосрочный прогнозный тренд на сокращение численности населения, рост демографической нагрузки. Негативным новым трендом является сокращение численности городов, обеспечивающих вклад в экономику Российской Федерации от 0,2 до 1 %; сохраняющимся – значительная поляризация экономического развития регионов. Санкционное давление сформировало принципиально новые условия ограниченно открытой экономики, предполагающие сочетание глобальной открытости экономики субъекта Российской Федерации с механизмами обеспечения национальной безопасности и роста технологического суверенитета.

Негативные тенденции демографического, пространственного, агломерационного, санкционного развития субъектов Российской Федерации меняют подход к целеполаганию ТЛС. Ресурсосберегающая ТЛС – понятие, определенное авторами как новое качество: развитие с опорой на собственный потенциал, обеспечивающее вклад в экономику региона результатами технологического развития и модернизации при максимальной экономии ресурсов. Увязанные с необходимостью преодолевать негативные региональные тренды векторы развития ТЛС позволили разработать целостный методический инструментарий управления, включающий: матрицу приоритетов ТЛС в пространственном развитии региона; методику динамического анализа тенденций пространственного развития России в контексте условий развития ТЛС; целевую модель развития ресурсосберегающей ТЛС в экономике региона в составе карты и перечня показателей, сгруппированных по приоритетам и увязанных с векторами развития ТЛС, направленными на преодоление негативных тенденций пространственного развития субъектов Российской Федерации; рекомендации по его практическому применению.

По мнению авторов, использование предлагаемых инструментов повысит гибкость стратегического планирования, проактивность выбора векторов развития в отраслях экономической специализации. Методика целевого моделирования жестко (в системе координат «задачи» – «результаты» пространственного развития) увязывает вектор развития ТЛС субъекта Российской Федерации с динамично меняющимися региональными условиями.

Представляется, что предлагаемые инструменты имеют потенциал использования в управлении развитием энергетического и информационно-коммуникационного комплексов, формирующих пространственный каркас региона.

## Список источников

*Афанасьев А. А.* Формирование ограниченно открытой экономики суверенного типа в современной России. М.: Первое экон. изд-во, 2022. 108 с. <https://doi.org/10.18334/9785912924415>.

Болгова Е. В., Болгов С. А., Курникова М. В. Ограниченно открытая экономика: региональный аспект // Региональная экономика: теория и практика. 2024. Т. 22, № 4. С. 629–654. <https://doi.org/10.24891/re.22.4.629>.

Гагарина Г. Ю., Болотов Р. О. Оценка межрегионального неравенства в Российской Федерации и его декомпозиция с применением индекса Тейла // Федерализм. 2021. Т. 26, № 4. С. 20–34. <https://doi.org/10.21686/2073-1051-2021-4-20-34>.

Каменев Г. К., Каменев И. Г. Метрический анализ многомерных социологических выборок // Моделирование коэволюции природы и общества: проблемы и опыт. К 100-летию со дня рождения академика Н. Н. Моисеева (МОИСЕЕВ-100): тр. Всерос. науч. конф. / Под ред. Н. П. Петровой, В. Ф. Костюка, Т. В. Сидоровой. М.: Федер. исслед. центр «Информатика и управление» РАН, 2017. С. 215–226.

Кизим А. А. Формирование и развитие транспортно-логистической системы региона: теория, методология, практика: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Ростов-н/Д: Ростов. гос. экон. ун-т, 2005. 54 с.

Комлева В. В., Беляева О. И., Комлева Е. А. и др. Методика оценки регионального неравенства: науч.-исслед. работа (препринт). М.: РАНХиГС, 2020. 56 с.

Кузменко Ю. Г., Грейз Г. М., Калентеев С. В. Транспортно-логистическая система как субъект социально-экономического развития региона // Известия Уральского государственного экономического университета. 2013. № 2. С. 111–118.

Никулина Н. Л., Аверина Л. М. Роль региональной транспортно-логистической инфраструктуры в формировании единого экономического пространства // Мир транспорта. 2021. Т. 19, № 3. С. 34–44. <https://doi.org/10.30932/1992-3252-2021-19-3-4>.

Проектирование ресурсосберегающей транспортно-логистической системы в экономике субъектов Российской Федерации / В. А. Хайтбаев, Е. В. Болгова, Е. В. Черняев и др. Самара: Изд-во СамГУПС, 2022. 174 с.

Разумовский В. М., Солодкий А. И. Транспортно-логистические системы и региональное развитие // Проблемы современной экономики. 2009. № 2. С. 270–273.

Савельева М. В., Орехов В. Д. Анализ развития регионов России и их человеческого капитала // Московский экономический журнал. 2022. Т. 7, № 4. Ст. № 40. [https://doi.org/10.55186/2413046X\\_2022\\_7\\_4\\_225](https://doi.org/10.55186/2413046X_2022_7_4_225).

Федотов В. А., Околелых А. А. Региональные проблемы развития транспортно-логистической системы в Российской Федерации // Вопросы региональной экономики. 2021. № 2. С. 141–147. <https://doi.org/10.21499/2078-4023-2021-47-2-141-147>.

Фенин К. В. Расчет показателей экономического неравенства России на субнациональном уровне с помощью индекса региональной покупательной способности рубля // Математическое и компьютерное моделирование в экономике, страховании и управлении рисками. 2021. № 6. С. 296–300.

Яцкин Д. В., Кочкаров А. А., Кочкаров Р. А. Моделирование транспортно-логистических систем и исследование их структурной устойчивости // Управленческие науки. 2020. Т. 10, № 1. С. 102–111. <https://doi.org/10.26794/2404-022X-2020-10-1-102-111>.

An Z., He E., Du X. et al. Path analysis of regional logistics and economy coordinated development: An fsQCA approach // PLoS ONE. 2024. Vol. 19, № 2. Art. № e0297441. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0297441>.

Bowersox D. J., Closs D. J. Logistical management: The integrated supply chain process. New York: McGraw-Hill Companies, 1996. 730 p.

Carlucci F., Cira A., Siviero L. et al. Infrastructure and logistics divide: Regional comparisons between North Eastern & Southern Italy // Technological and Economic Development of Economy 2017. Vol. 23, № 2. P. 243–269. <https://doi.org/10.3846/20294913.2015.1070768>.

Ceniga P., Vidrová Z., Šukalová V. Transport logistics as a source of improving quality of life in a regional context // Proceedings of the 19th International scientific conference Business logistics in modern management. Osijek, 2019. P. 293–306.

Chen Z., Wang H. Research on the impact of the Belt and Road Initiative on the sustainability of the resource-based economy of participating countries // Environmental Science and Pollution Research. 2022. Vol. 29. P. 91139–91154. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-22141-6>.

Coronado Mondragon A. E., Lalwani Ch. S., Coronado Mondragon E. S. et al. Intelligent transport systems in multimodal logistics: A case of role and contribution through wireless vehicular networks in a sea port location // International Journal of Production Economics. 2012. Vol. 137, № 1. P. 165–175. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.11.006>.

Eckhardt J., Rantala J. The role of intelligent logistics centres in a multimodal and cost-effective transport system // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2012. Vol. 48. P. 612–621. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.1039>.

Fresco J. Designing the future. Venus: The Venus Project, Inc., 2007. 122 p.

He S. Y., Lee J., Zhou T. et al. Shrinking cities and resource-based economy: The economic restructuring in China's mining cities // Cities. 2017. Vol. 60, part A. P. 75–83. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2016.07.009>.

Jenček P., Twrdy E. Development of regional transport logistics terminal – Transport logistics approach // Promet-Traffic & Transportation. 2008. Vol. 20, № 4. P. 239–249. <https://doi.org/10.7307/ptt.v21i4.1007>.

Karayun I., Aydin H. I., Gulmez M. The role of logistics in regional development // Annals of the “Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu. Economy Series. 2012. № 4. P. 24–31.

Li N., Ma T., Deng X. Analysis of the coupling degree between regional logistics efficiency and economic development coordination // PLoS ONE. 2024. Vol. 19, № 1. Art. № e0293175. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0293175>.

Lyapin S., Rizaeva Yu., Sysoev A. et al. Stages to create and develop module of regional intelligent transportation and logistics system // Transportation Research Procedia. 2020. Vol. 45. P. 939–946. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2020.02.073>.

Maxmanov A. S. Econometric modeling of the development of transport logistics in the regions // Академические исследования в современной науке. 2024. Т. 3, № 3. С. 111–118.

Mittal A., Krejci C. C., Craven T. J. Logistics best practices for regional food systems // Sustainability. 2018. Vol. 10, № 1. Art. № 168. <https://doi.org/10.3390/su10010168>.

*Mohamed B. H., Ari I., Saleh Al-Sada M. et al.* Strategizing human development for a country in transition from a resource-based to a knowledge-based economy // Sustainability. 2021. Vol. 13, № 24. Art. № 13750. <https://doi.org/10.3390/su132413750>.

*Montwill A.* Inland ports in the urban logistics system. Case studies // Transportation Research Procedia. 2019. Vol. 39. P. 333–340. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2019.06.035>.

*Okyere S., Yang J., Adams C. A.* Optimizing the sustainable multimodal freight transport and logistics system based on the genetic algorithm // Sustainability. 2022. Vol. 14, № 18. Art. № 11577. <https://doi.org/10.3390/su141811577>.

*Oonk M.* Smart logistics corridors and the benefits of intelligent transport systems // Towards innovative freight and logistics. Vol. 2 / Ed. by C. Blanquart, U. Clausen, B. Jacob. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2016. P. 3–14. <https://doi.org/10.1002/9781119307785.ch1>.

*Raimbault N.* From regional planning to port regionalization and urban logistics. The inland port and the governance of logistics development in the Paris region // Journal of Transport Geography. 2019. Vol. 78. P. 205–213. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2019.06.005>.

*Rodrigue J.-P., Notteboom T.* Comparative North American and European gateway logistics: The regionalism of freight distribution // Journal of Transport Geography. 2010. Vol. 18, № 4. P. 497–507. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2010.03.006>.

*Smith K.* Innovation and growth in resource-based economies // CEDA Growth 58: Competing from Australia. Committee for Economic Development of Australia, 2007. P. 50–57.

*Srisawat P., Kronprasert N., Arunotayanun K.* Development of decision support system for evaluating spatial efficiency of regional transport logistics // Transportation Research Procedia. 2017. Vol. 25. P. 4832–4851. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2017.05.493>.

*Stawiarska E.* Logistics system and smart specialisation at the regional level // Logistyka. 2014. Vol. 4. P. 3335–3342.

*Zečević S.* The role of logistics systems in regional and local sustainable development // 20<sup>th</sup> International conference on Transport Science – ICTS 2022. Portorož, 2022. P. 197–204.

*Zhu D., Li T., Zhang C. et al.* Role of internet of things technology in promoting the circulation industry in the transformation of a resource-based economy // Wireless Communications and Mobile Computing. 2021. 12 p. <https://doi.org/10.1155/2021/7124086>.

### **Информация об авторах**

**Е. В. Болгова** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Экономика и логистики на транспорте» ФГБОУ ВО «Самарский государственный университет путей сообщения», 443066, Россия, г. Самара, ул. Свободы, 2в

SPIN-код: 6894-2302

AuthorID (РИНЦ): 644061

Web of Science ResearcherID: N-9857-2018

Scopus Author ID: 57477750700

**С. А. Болгов** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Экономика и логистики на транспорте» ФГБОУ ВО «Самарский государственный университет путей сообщения», 443066, Россия, г. Самара, ул. Свободы, 2в

SPIN-код: 6930-5278

AuthorID (РИНЦ): 277469

Web of Science ResearcherID: O-1906-2018

Scopus Author ID: 57361790200

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

*Статья поступила в редакцию 02.05.2024; одобрена после рецензирования 20.06.2024; принята к публикации 20.06.2024.*

## References

Afanasyev, A. A. (2022), *Formirovanie ogranichenno otkrytoi ekonomiki suverennoogo tipa v sovremennoi Rossii* [Formation of a limited open economy of a sovereign type in modern Russia], PRIMEC Publishers, Moscow, <https://doi.org/10.18334/9785912924415>.

Bolgova, E. V., Bolgov, S. A. and Kurnikova, M. V. (2024), “Boundedly open economy: A regional dimension”, *Regional Economics: Theory and Practice*, vol. 22, no. 4, pp. 629–654, <https://doi.org/10.24891/re.22.4.629>.

Gagarina, G. Yu. and Bolotov, R. O. (2021), “Valuatio of inequality in the Russian Federation and its decomposition using the Theil Index”, *Federalism*, vol. 26, no. 4, pp. 20–34, <https://doi.org/10.21686/2073-1051-2021-4-20-34>.

Kamenev, G. K. and Kamenev, I. G. (2017), “Metric analysis of multivariate sociological samples”, in Petrova, N. P. Kostyuk, V. F. and Sidorova, T. V. (eds.), *Modelirovanie koehvoljutsii prirody i obshchestva: problemy i opyt. K 100-letiyu so dnya rozhdeniya akademika N. N. Moiseeva (MOISEEV-100): trudy Vserossiiskoi nauchnoi konferentsii* [Modeling the coevolution of nature and society: problems and experience. On the 100th anniversary of the birth of academician N. N. Moiseev (MOISEEV-100)]: Proceedings of the All-Russian scientific conference, Federal Research Center “Informatics and Control” of Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia, pp. 215–226.

Kizim, A. A. (2005), “Formation and development of the transport and logistics system of the region: Theory, methodology, practice”, Abstract of D. Sc. dissertation, 08.00.05 – Economics and Management of the National Economy, Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia.

Komleva, V. V., Belyaeva, O. I., Komleva, E. A. et al. (2020), *Metodika otsenki regional'nogo neravenstva: nauchno-issledovatel'skaya rabota (preprint)* [Methodology for assessing regional inequality: research paper (preprint)], RANEPА, Moscow, Russia.

Kuzmenko, Yu. G., Greiz, G. M. and Kalentyev, S. V. (2013), "Transport and logistics system as a subject of socio-economic development of the region", *Journal of New Economy*, no. 2, pp. 111–118.

Nikulina, N. L. and Averina, L. M. (2021), "The role of regional transport and logistics infrastructure in development of a single economic space", *World of Transport and Transportation*, vol. 19, no. 3, pp. 34–44, <https://doi.org/10.30932/1992-3252-2021-19-3-4>.

Khaitbaev, V. A., Bolgova, E. V., Chernyaev, E. V. et al. (2022), *Proektirovanie resursosberegayushchei transportno-logisticheskoi sistemy v ehkonomike sub'ektov Rossiiskoi Federatsii* [Design of a resource-saving transport and logistics system in the economics of the Russian Federation sub-educations], Samara State University of Railway Transport, Samara, Russia.

Razumovsky, V. M. and Solodkiy, A. I. (2009) "Transportation logistic systems and regional development", *Problems of Modern Economics*, no. 2, pp. 270–273.

Saveleva, M. V. and Orekhov, V. D. (2022), "Analysis of the development of Russian regions and their human capital", *Moscow Economic Journal*, vol. 7, no. 4, art. no. 40, [https://doi.org/10.55186/2413046X\\_2022\\_7\\_4\\_225](https://doi.org/10.55186/2413046X_2022_7_4_225).

Fedotov, V. A. and Okolelykh, A. A. (2021), "Regional problems of transport and logistics system development in the Russian Federation" *Issues of Regional Economy*, no. 2, pp. 141–147, <https://doi.org/10.21499/2078-4023-2021-47-2-141-147>.

Fenin, C. V. (2021) "Calculation of indicators of economic inequality of Russia at the subnational level with application regional purchasing index ruble abilities", *Mathematical and Computer Modelling in Economics, Insurance and Risk Management*, no. 6, pp. 296–300.

Yatskin, D. V., Kochkarov, A. A. and Kochkarov, R. A. (2020), "Modelling of transport and logistics systems and the study of the structural stability", *Management Sciences*, vol. 10, no. 1, pp. 102–111, <https://doi.org/10.26794/2404-022X-2020-10-1-102-111>.

An, Z., He, E., Du, X. et al. (2024), "Path analysis of regional logistics and economy coordinated development: An fsQCA approach", *PLoS ONE*, vol. 19, no. 2, art. no. e0297441, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0297441>.

Bowersox, D. J. and Closs, D. J. (1996), *Logistical management: The integrated supply chain process*, McGraw-Hill Companies, New York, NY, US.

Carlucci, F., Cira, A., Siviero, L. et al. (2017), "Infrastructure and logistics divide: Regional comparisons between North Eastern & Southern Italy", *Technological and Economic Development of Economy*, vol. 23, no. 2, pp. 243–269, <https://doi.org/10.3846/20294913.2015.1070768>.

Ceniga, P., Vidrová, Z., and Šukalová, V. (2019), "Transport logistics as a source of improving quality of life in a regional context", in *Proceedings of the 19th International scientific conference Business logistics in modern management*, Osijek, Croatia, pp. 293–306.

Chen, Z. and Wang, H. (2022), "Research on the impact of the Belt and Road Initiative on the sustainability of the resource-based economy of participating countries", *Environmental Science and Pollution Research*, vol. 29, pp. 91139–91154, <https://doi.org/10.1007/s11356-022-22141-6>.

Coronado Mondragon, A. E., Lalwani, Ch. S., Coronado Mondragon, E. S. et al. (2012), "Intelligent transport systems in multimodal logistics: A case of role

and contribution through wireless vehicular networks in a sea port location”, *International Journal of Production Economics*, vol. 137, no. 1, pp. 165–175, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.11.006>.

Eckhardt, J. and Rantala, J. (2012), “The role of intelligent logistics centres in a multimodal and cost-effective transport system”, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 48, pp. 612–621, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.1039>.

Fresco, J. (2007), *Designing the future*, The Venus Project, Inc., Venus, FL, US.

He, S. Y., Lee, J., Zhou, T. et al. (2017), “Shrinking cities and resource-based economy: The economic restructuring in China’s mining cities”, *Cities*, vol. 60, part A, pp. 75–83, <https://doi.org/10.1016/j.cities.2016.07.009>.

Jenček, P. and Twrđy, E. (2008), “Development of regional transport logistics terminal – Transport logistics approach”, *Promet-Traffic & Transportation*, vol. 20, no. 4, pp. 239–249, <https://doi.org/10.7307/ptt.v21i4.1007>.

Karayun, I., Aydin, H. I. and Gulmez, M. (2012), “The role of logistics in regional development”, *Annals of the “Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu. Economy Series*, no. 4, pp. 24–31.

Li, N., Ma, T. and Deng, X. (2024), “Analysis of the coupling degree between regional logistics efficiency and economic development coordination”, *PLoS ONE*, vol. 19, no. 1, art. no. e0293175, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0293175>.

Lyapin, S., Rizaeva, Yu., Sysoev, A. et al. (2020), “Stages to create and develop module of regional intelligent transportation and logistics system”, *Transportation Research Procedia*, vol. 45, pp. 939–946, <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2020.02.073>.

Maxmanov, A. S. (2024), “Econometric modeling of the development of transport logistics in the regions”, *Academic Research in Modern Science*, vol. 3, no. 3, pp. 111–118.

Mittal, A., Krejci, C. C. and Craven, T. J. (2018), “Logistics best practices for regional food systems: A review”, *Sustainability*, vol. 10, no. 1, art. no. 168, <https://doi.org/10.3390/su10010168>.

Mohamed, B. H., Ari, I., Saleh Al-Sada, M. et al. (2021), “Strategizing human development for a country in transition from a resource-based to a knowledge-based economy”, *Sustainability*, vol. 13, no. 24, art. no. 13750, <https://doi.org/10.3390/su132413750>.

Montwiłł, A. (2019), “Inland ports in the urban logistics system. Case studies”, *Transportation Research Procedia*, vol. 39, pp. 333–340, <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2019.06.035>.

Okyere, S., Yang, J. and Adams, C. A. (2022), “Optimizing the sustainable multimodal freight transport and logistics system based on the genetic algorithm”, *Sustainability*, vol. 14, no. 18, art. no. 11577, <https://doi.org/10.3390/su141811577>.

Oonk, M. (2016), “Smart logistics corridors and the benefits of intelligent transport systems”, in Blanquart, C., Clausen, U. and Jacob, B. (eds.), *Towards innovative freight and logistics*, vol. 2, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, US, p. 3–14, <https://doi.org/10.1002/9781119307785.ch1>.

Raimbault, N. (2019), “From regional planning to port regionalization and urban logistics. The inland port and the governance of logistics development in the Paris region”, *Journal of Transport Geography*, vol. 78, pp. 205–213, <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2019.06.005>.

Rodrigue, J.-P. and Notteboom, T. (2010), "Comparative North American and European gateway logistics: The regionalism of freight distribution", *Journal of Transport Geography*, vol. 18, no. 4, pp. 497–507, <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2010.03.006>.

Smith, K. (2007), "Innovation and growth in resource-based economies", in *CEDA Growth 58: Competing from Australia*, Committee for Economic Development of Australia, Australia, pp. 50–57.

Srisawat, P., Kronprasert, N. and Arunotayanun, K. (2017), "Development of decision support system for evaluating spatial efficiency of regional transport logistics" *Transportation Research Procedia*, vol. 25, pp. 4832–4851, <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2017.05.493>.

Stawiarska, E. (2014), "Logistics system and smart specialisation at the regional level", *Logistyka* vol. 4, pp. 3335–3342.

Zečević, S. (2022), "The role of logistics systems in regional and local sustainable development", in *20th International conference on Transport Science – ICTS 2022*, Portorož, Slovenia, pp. 197–204.

Zhu, D., Li, T., Zhang, C. et al. (2021), "Role of internet of things technology in promoting the circulation industry in the transformation of a resource-based economy", *Wireless Communications and Mobile Computing*, 12 p., <https://doi.org/10.1155/2021/7124086>.

#### **Information about the authors**

**E.V. Bolgova** – Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Logistics in Transport, Samara State University of Railway Transport, 2v Svobody Str., Samara, 443066, Russia

SPIN code (RSCI): 6894-2302

AuthorID (RSCI): 644061

Web of Science ResearcherID: N-9857-2018

Scopus Author ID: 57477750700

**S.A. Bolgov** – Candidate of Economics, Associate Professor Associate Professor of the Department of Economics and Logistics in Transport, Samara State University of Railway Transport, 2v Svobody str., Samara, 443066, Russia

SPIN code (RSCI): 6930-5278

AuthorID (RSCI): 277469

Web of Science ResearcherID: O-1906-2018

Scopus Author ID: 57361790200

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interest.

*The article was submitted on 02.05.2024; approved after reviewing 20.06.2024; accepted for publication 20.06.2024.*

Научное издание

**ARS ADMINISTRANDI (Искусство управления)**

2024. Т. 16, № 4 (555–791)

Редакторы – *Т. И. Ускова, Е. А. Троицкая*  
Корректоры – *И. Р. Саматов, А. А. Костарева*  
Переводчик – *М. Г. Мильман*  
Компьютерная верстка – *И. Р. Смолянин, И. Р. Саматов*

Дата выхода в свет 24.12.2024. Формат 70x100/16  
Усл. печ. л. 19,9. Тираж 500 экз. Заказ № 313 678

Редакция научного журнала “Ars Administrandi” («Искусство управления»)  
614068, Пермский край, г. Пермь, ул. Букирева, 15,  
кафедра государственного и муниципального управления  
тел. (342) 239-66-89  
ars-administrandi.com  
e-mail: arsadmag@yandex.ru

Управление издательской деятельностью  
Пермского государственного национального исследовательского университета  
614068, Пермский край, г. Пермь, ул. Букирева, 15

Отпечатано в ООО «АСТЕР ДИДЖИТАЛ»  
614000, Пермский край, г. Пермь, ул. Пермская, 46  
тел. (342) 206-06-86

Распространяется бесплатно