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

Издается в Малой академии государственного управления
Регионального института непрерывного образования 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 – Анна Александровна Урасова,

доктор экономических наук, профессор, Пермский филиал Института экономики
Уральского отделения Российской академии наук, Пермский государственный национальный
исследовательский университет, Пермь, Россия, annaalexandrovnaurasova@yandex.ru

<https://orcid.org/0000-0002-0598-5051>

SPIN-код (РИНЦ): 7890-5951

AuthorID (РИНЦ): 773894

Web of Science ResearcherID: JXO-0643-2024

Scopus Author ID: 5719461712

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

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

Константин Александрович Семячков, доктор экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник Центра социально-экономических исследований Уральского института управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Екатеринбург, 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, главный научный сотрудник лаборатории оценки эколого-экономических ущербов Института экономики Уральского отделения Российской академии наук, Екатеринбург, Россия

Елизавета Александровна Троицкая, кандидат политических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления Пермского государственного национального исследовательского университета, Пермь, Россия – *заместитель главного редактора*

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

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 Шибаева, 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, ведущий научный сотрудник сектора социологии власти и гражданского общества Социологического института РАН, Санкт-Петербург, Россия

Адрес учредителя и издателя:

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

Адрес редакции:

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

Малая академия государственного управления Пермского края

Тел.: (342) 239-68-98

E-mail: arsadmag@yandex.ru

Сайт: ars-administrandi.com

© Редакционная коллегия, 2026

Publisher: Perm State University

Published by Minor Academy of Public Administration of Perm Krai, Perm State University

The journal includes 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

Anna A. Urasova,

Doctor of Economics, Professor, Perm Branch of the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Perm State University, Perm, Russia, annaalexandrovnaurasova@yandex.ru

<https://orcid.org/0000-0002-0598-5051>

SPIN code (RSCI): 7890-5951

AuthorID (RSCI): 773894

Web of Science ResearcherID: JXO-0643-2024

Scopus Author ID: 5719461712

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

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, Doctor of Political Sciences, Associate Professor, 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

Konstantin A. Semyachkov, Doctor of Economics, Associate Professor, Leading Researcher of the Center for Social and Economic Research, Ural Institute of Management, the Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Yekaterinburg, 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, Leading Researcher of the Sector of Sociology of Power and Civil Society, The Sociological Institute of the RAS, St. Petersburg, Russia

Elena A. Tretyakova, Doctor of Economics, Professor, Chief Researcher of the Laboratory Ratings Ecological and Economic Damages, Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Yekaterinburg, Russia

Elizaveta A. Troitskaya, Candidate of Political Sciences, Associate Professor of the Department of State and Municipal Governance, 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, 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 – *Chief Editor*

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:

Minor Academy of Public Administration of Perm Krai, Perm State University,
15 Bukirev Str., Perm, 614068, Russia

Tel. +7(342)239-68-98

E-mail: arsadmag@yandex.ru

Web-site: ars-administrandi.com

© Editorial Board, 2026

СОДЕРЖАНИЕ

I. ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ, ПРОСТРАНСТВЕННОЙ И РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

Хмелева Г. А., Курникова М. В. Модель управления развитием глобальной конкурентоспособности региона на основе «умного сопряжения» 190

II. ИНФОРМАЦИОННЫЕ И ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ПУБЛИЧНОМ УПРАВЛЕНИИ И ЭКОНОМИКЕ

Чирков С. С. Формирование межотраслевых GR-коалиций в сфере государственного регулирования цифровых технологий в России 211

Чернова О. А., Федорова А. А. Оценка технологической зрелости промышленности как элемент управления процессами цифровой сервитизации 238

III. ГОСУДАРСТВЕННАЯ И МУНИЦИПАЛЬНАЯ СЛУЖБА

Мартынова С. Э., Татарина Л. Н., Еварович С. А. Система профессионального развития государственных и муниципальных служащих Российской Федерации в зеркале социологического исследования мнений руководителей 256

Рогач О. В. Привлекательность муниципальной службы: дефициты и точки роста 281

IV. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ГОСУДАРСТВА И ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА

Каргинова-Губинова В. В. Сотрудничество в рамках ЕАЭС при реализации экологических проектов некоммерческих организаций 298

V. РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА И РЕГИОНАЛЬНОЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ

Глазырина И. П., Кривошеева А. Н. Результативность государственного эколого-экономического регулирования в области охраны атмосферного воздуха в Российской Федерации и Забайкальском крае 320

Дорошенко С. В., Соломатин Я. И. Эксперимент с налоговым режимом как фактор развития малого предпринимательства в российских регионах 342

Наумов И. В., Саломатова А. А. Оценка промышленного потенциала регионов Арктической зоны Российской Федерации 358

CONTENTS

I. THEORIES OF PUBLIC ADMINISTRATION, SPATIAL AND REGIONAL ECONOMICS

- Khmeleva, G. A. and Kurnikova, M. V.** Management model for regional global competitiveness development based on “smart complementarity” 190

II. INFORMATION AND DIGITAL TECHNOLOGIES IN PUBLIC ADMINISTRATION AND ECONOMICS

- Chirkov, S. S.** Building cross-sectoral GR-coalitions for shaping state regulation of digital technologies in the Russian Federation 211
- Chernova, O. A. and Fedorova, A. A.** Assessment of industrial technological maturity as an element of managing digital servitization process. 238

III. STATE AND MUNICIPAL SERVICE

- Martynova, S. E., Tatarinova, L. N. and Evarovich, S. A.** Professional development system for civil servants and municipal employees in Russia: A sociological research perspective on public administration leaders’ opinions 256
- Rogach, O. V.** Attractiveness of municipal service: Deficits and growth points 281

IV. INTERACTION BETWEEN THE STATE AND CIVIL SOCIETY

- Karginova-Gubinova, V. V.** Cooperation within the EAEU framework in implementing environmental projects by non-profit organizations. 298

V. REGIONAL ECONOMY AND REGIONAL ECONOMIC DEVELOPMENT

- Glazyrina, I. P. and Krivosheeva, A. N.** Effectiveness of state environmental and economic regulation for atmospheric air protection in the Russian Federation and the Trans-Baikal Territory 320
- Doroshenko, S. V. and Solomatin, Ya. I.** Tax regime experimenting as a factor in the development of small entrepreneurship in Russian regions. ... 342
- Naumov, I. V. and Salomatova, A. A.** Industrial potential assessment of the Russian regions in the Arctic zone 358

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.

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 высылается 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, Малая академия государственного управления Пермского края. Заместитель главного редактора – Елизавета Александровна Троицкая. Тел./факс (342) 239-68-98, 239-68-30. Сайт: ars-administrandi.com, e-mail: arsadmag@yandex.ru.



ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ, ПРОСТРАНСТВЕННОЙ И РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

THEORIES OF PUBLIC ADMINISTRATION, SPATIAL AND REGIONAL ECONOMICS

Ars Administrandi (Искусство управления). 2026. Т. 18, № 2. С. 190-210.

Ars Administrandi. 2026. Vol. 18, no. 2, pp. 190-210.



Эта работа © 2026 Хмелевой Г. А., Курниковой М. В. распространяется под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 International. Чтобы просмотреть копию этой лицензии, посетите <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

This work © 2026 by Khmeleva, G. A. and Kurnikova, M. V. is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Научная статья

УДК 332.1

<https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-2-190-210>

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ГЛОБАЛЬНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕГИОНА НА ОСНОВЕ «УМНОГО СОПРЯЖЕНИЯ»

Галина Анатольевна Хмелева¹, Марина Викторовна Курникова²✉

^{1,2} Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия

¹ galina.a.khmeleva@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4953-9560>

² mvkurnikova@gmail.com✉, <https://orcid.org/0000-0002-9568-2774>

Аннотация. Введение: санкции и переориентация торговых потоков России на рынки дружественных стран выявили несостоятельность традиционных моделей управления конкурентоспособностью, основанных на статических факторах – ресурсах, географическом положении и краткосрочном экспорте. Эти модели не учитывают глобальные вызовы: цифровизацию торговли, рост логистических издержек из-за санкций, адаптацию продукции под стандарты новых рынков. Дисбаланс между текущей структурой экспорта и требованиями «дружественных» экономик требует пересмотра теоретических основ управления. **Цель:** разработка модели управления развитием глобальной конкурентоспособности региона, объединяющей классическую теорию М. Портера («бриллиант» конкурентных преимуществ) с «умным сопряжением» для усиления экспортного потенциала, адаптации к санкциям и переориентации на рынки «дружественных» стран. **Методы:** концептуальное моделирование, объединяющее анализ структурных элементов конкурентоспособности с цифровыми инструментами оценки торговых потоков. **Результаты:** сформирована модель управления глобальной конкурентоспособностью региона, интегрирующая цифровую аналитику торговых потоков («умное сопряжение»); разработана экосистема внешнеэкономической деятельности, объединяющая государственные институты, бизнес, научные

организации и логистические компании и типы взаимодействий между ними; предложена система ключевых показателей эффективности, оценивающая результативность управляемой управленческой модели через метрики экспорта, числа новых рынков и уровня цифровизации. **Выводы:** модель подтверждает свою эффективность: синергия экосистемы внешнеэкономической деятельности и цифровых инструментов обеспечивает адаптацию к санкциям. Перспективы – интеграция искусственного интеллекта для прогнозирования товарных ниш, отраслевая адаптация модели.

Ключевые слова: санкции, внешнеэкономическая деятельность, экспорт, переориентация торговых потоков, экосистема

Благодарности: работа выполнена в рамках государственного задания Самарского государственного экономического университета по теме № 123101700401-0 (шифр FSSR-2023-0003) «Разработка инструментов сопряжения перспективных видов экономической деятельности российских регионов для обеспечения устойчивого развития экспорта и импорта со странами Азии, Африки, Латинской Америки».

Для цитирования: Хмелева Г. А., Курникова М. В. Модель управления развитием глобальной конкурентоспособности региона на основе «умного сопряжения» // *Ars Administrandi (Искусство управления)*. 2026. Т. 18, № 2. С. 190–210. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-2-190-210>.

Original article

MANAGEMENT MODEL FOR REGIONAL GLOBAL COMPETITIVENESS DEVELOPMENT BASED ON “SMART COMPLEMENTARITY”

Galina A. Khmeleva¹, Marina V. Kurnikova²✉

^{1,2} Samara State University of Economics, Samara, Russia

¹ galina.a.khmeleva@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4953-9560>

² mvkurnikova@gmail.com✉, <https://orcid.org/0000-0002-9568-2774>

Abstract. Introduction: sanctions and Russia’s trade flow reorientation toward “friendly” countries have exposed the inefficacy of traditional competitiveness management models relying on static factors – resources, geographic location, and short-term export capacity. These models fail to address global challenges: digitalization of trade, sanctions-driven logistics costs rise, and product adaptation to new market standards. The mismatch between current export structures and the demands of “friendly” economies necessitates revising managerial frameworks. **Objectives:** to develop a regional global competitiveness management model combining Porter’s classical theory (“diamond” of competitive advantages) with “smart coupling” to enhance export potential, adapt to sanctions, and reorient toward “friendly” markets. **Methods:** conceptual modeling synthesizing structural competitiveness elements with digital tools for trade flow analysis. **Results:** a global competitiveness management model integrating digital trade flow analytics (“smart complementarity”); a foreign economic activity (FEA) ecosystem uniting government institutions, businesses, scientific organizations, and logistics firms through defined interaction mechanisms; a KPI system evaluating the model’s efficacy via export metrics, new market entries, and digitalization levels. **Conclusions:** the model demonstrates its effectiveness: FEA ecosystem synergy and digital tools enable sanctions adaptation. Future research focuses on AI integration for niche market forecasting and industry-specific model adaptation.

Keywords: sanctions, foreign economic activity, export, trade flow reorientation, ecosystem

Acknowledgements: the research was supported by the government fund of the Samara State University of Economics, topic no. 123101700401-0 (FSSR-2023-0003) “The development of instruments for linking promising economic activities of the Russian regions with the Asian, African and Latin American countries for ensuring sustainable development of exports and imports”.

For citation: Khmeleva, G. A. and Kurnikova, M. V. (2026), “Management model for regional global competitiveness development based on “smart complementarity”, *Ars Administrandi*, vol. 18, no. 2, pp. 190–210, <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-2-190-210>.

ВВЕДЕНИЕ

Санкции и ограничения со стороны западных стран привели к переориентации российских торговых потоков (по данным Федеральной таможенной службы России, в 2024 году экспорт в Европу сократился на 20,37 % – до 68,4 млрд долларов, тогда как поставки в азиатские страны выросли на 7,58 % – до 329,2 млрд долларов по сравнению с «досанкционным» 2021 годом¹) и обусловили необходимость пересмотра и адаптации международных и внешнеэкономических связей российских регионов. Ключевым драйвером трансформации стали логистические и финансовые ограничения, повысившие себестоимость поставок в Европу на 30–45 %² и стимулировавшие российские регионы активизировать сотрудничество с «дружественными» экономиками через технологическую адаптацию производимой продукции (локализация упаковки, цифровизация маркетинга под азиатские стандарты для поставок в Китай и Индию)³, институциональные механизмы, позволяющие создавать транспортные коридоры в обход санкционных маршрутов, но при сохранении традиционной товарной структуры экспорта⁴.

Современные реалии требуют от регионов не только активного участия в международной торговле, но и быстрой адаптации к новым вызовам. В этом контексте модель управления развитием глобальной конкурентоспособности региона приобретает особую значимость. Одним из наиболее перспективных подходов к решению данной задачи является концепция «умного сопряжения», которая предполагает интеграцию современных информационных и аналитических технологий, а также использование данных о внешней и внутренней среде для формирования эффективных стратегий развития (Курникова, 2024). Подход

¹ *Справочные и аналитические материалы.* Данные по таможенной статистике внешней торговли Российской Федерации в разрезах товаров, стран, временных периодов [Электронный ресурс] // Офиц. сайт Федер. тамож. службы. URL: <https://customs.gov.ru/statistic> (дата обращения: 18.03.2025).

² *Eastern time: How Russia's foreign trade turnover will change in 2024* [Online] // Известия. 2025. 1 Apr. URL: <https://en.iz.ru/en/1809489/valentina-averanova/eastern-time-how-russias-foreign-trade-turnover-will-change-2024> (Accessed Mar. 18, 2025).

³ *Ibid.*

⁴ *Горбунова И.* Экспорт Тюменской области в 2024 году вырос почти на треть [Электронный ресурс] // Рос. газ. 2025. 13 марта. URL: <https://rg.ru/2025/03/13/reg-urfo/rynki-gde-nas-zhdut.html> (дата обращения: 18.03.2025).

«умного сопряжения» основывается на глубоком анализе объективных статистических данных о торговых потоках, выявлении на их основе конкурентных преимуществ и возможностей, а также на постоянном мониторинге и адаптации стратегий в соответствии с изменениями на глобальном рынке. Важным аспектом этой модели управления является использование информационных технологий и автоматизированных систем, которые обеспечивают оперативный доступ к необходимой информации и позволяют принимать обоснованные решения.

Настоящая статья направлена на разработку модели управления развитием глобальной конкурентоспособности региона, интегрирующей классическую теорию М. Портера («бриллиант» конкурентных преимуществ) с современной концепцией «умного сопряжения». В фокусе исследования:

1) применение «умного сопряжения» для анализа торговых потоков, оптимизации стратегических решений и адаптации внешнеторговой инфраструктуры региона к меняющимся условиям;

2) интеграция ключевых элементов – региональных ресурсов, стратегического планирования, цифровой аналитики и экосистемы внешнеэкономической деятельности (ВЭД) – для адаптации к санкционным ограничениям и переориентации на зарубежные рынки «дружественных» стран;

3) разработка системы ключевых показателей эффективности (Key performance indicators, KPI), оценивающей рост экспорта, инвестиционную привлекательность и качество кадров как индикаторы эффективности модели.

Результаты работы расширяют теоретические рамки управления региональной конкурентоспособностью за счет объяснения взаимосвязей между стратегическим использованием региональных ресурсов, адаптацией внешнеторговой инфраструктуры и внедрением цифровых инструментов анализа в рамках концепции «умного сопряжения». Практическая ценность модели заключается в ее способности трансформировать вызовы в точки роста, обеспечивая баланс между открытостью международным рынкам и устойчивостью региональной экономики.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Научные исследования конкурентоспособности региона и ее взаимосвязи с глобальными параметрами базируются на различных теориях и концепциях. К числу таких теорий относятся «полюсы роста» Ф. Перру (Perroux, 1950), диффузия инноваций Т. Хагерстранда (Hägerstrand, 1967), а также модели итальянских промышленных округов, разработанные Дж. Бекаттини (Becattini, 2002) и его коллегами (Piore and Sabel, 1984), в которых потенциал повышения конкурентоспособности региона реализуется за счет близко размещенных и активно развивающихся отраслей и предприятий с высоким импульсом развития. Работы таких исследователей, как М. Портер (Porter, 1985, 1990), А. Мервар (Mervar, 2003), иллюстрируют движение от традиционных подходов, акцентирующих внимание на природных ресурсах и доступности факторов производства, к более сложным концепциям, которые признают ключевую роль не только географического сосредоточения в одном месте многих фирм-конкурентов одной отрасли, но и стимулирования сотрудничества между ними, в том числе для достижения технологического прогресса, развития инноваций и человеческого капитала. Современные теории новой

экономической географии и внешней торговли, включая работы П. Кругмана и М. Обстфельда (Krugman and Obstfeld, 2009), Д. Сальваторе (Salvatore, 1999), подтверждают изменение источников глобальной конкурентоспособности, акцентируя внимание на таких факторах, как экономия на масштабах и дифференциация продукции, что дополнительно подчеркивает значимость кластеров и инновационных процессов для формирования конкурентных преимуществ на глобальной арене. Все эти исследования отражают смену парадигмы в изучении региональной конкурентоспособности в условиях глобальной экономики, когда статические преимущества уступают место динамическим факторам – инновациям и адаптивности (Krugman, 1994).

Эмпирические исследования также выделяют широкий спектр факторов, влияющих на конкурентоспособность. В них традиционные факторы (например, доступ к природным ресурсам, выгодное географическое положение и демографические характеристики) остаются по-прежнему значимыми для развивающихся регионов (Омае, 1995), однако в постиндустриальной экономике доминируют инновационно-институциональные факторы: уровень инвестиций в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), качество образования, эффективность государственного управления и прозрачность регуляторной среды (Furman et al., 2002), уровень инновационной активности региона (Федотова и др., 2023) и уровень автоматизации производства (González-Pernía et al., 2012). Эмпирические исследования показывают, что регионы с хорошо развитой инфраструктурой и эффективными логистическими сетями имеют более высокие шансы на привлечение инвестиций и развитие инновационных кластеров (Carlucci et al., 2018). Важным аспектом является также влияние социальных и культурных факторов, например наличия креативного класса, толерантности к разнообразию и уровня социального капитала, на формирование конкурентных преимуществ (Florida, 2019; Kouskoura et al., 2024), что подчеркивает необходимость комплексного подхода к анализу конкурентоспособности в контексте пространственной организации экономики.

Предметом активных дискуссий становится и взаимосвязь глобальной конкурентоспособности региона и его экспортного потенциала. Эмпирические данные подтверждают, что регионы с диверсифицированной структурой экспорта, ориентированной на товары с высокой добавленной стоимостью, демонстрируют большую устойчивость к глобальным кризисам (Tewari, 1999; Кнобель и Фиранчук, 2020). Участие региона в глобальных цепочках создания стоимости требует не только развитой логистики, но и способности адаптироваться к международным стандартам качества и экологическим требованиям (Бухтаяров и др., 2022; Ельшин и Михалевич, 2023). Как составная часть экспортного потенциала, инновационный потенциал региона, измеряемый через патентную активность и коммерциализацию технологий, напрямую коррелирует с долей высокотехнологичной продукции в экспорте (Ortigueira-Sánchez et al., 2022; Геврасева, 2022; Ахметов, 2023). При этом, как показало исследование Б. Балассы (Balassa, 1965), регионы, обладающие выявленными сравнительными преимуществами (Revealed comparative advantage, RCA), сохраняют лидерство в традиционных секторах, но для долгосрочной конкурентоспособности все же необходимы инвестиции в НИОКР и цифровую инфраструктуру.

Современные вызовы геополитической нестабильности актуализируют необходимость применения концепции «умного сопряжения» как инструмента управления глобальной конкурентоспособностью региона. Данная концепция, опираясь на теоретический фундамент от моделей сравнительных преимуществ Рикардо и Хекшера – Олина до современных подходов торговой комплементарности (Нехорошков и Арошидзе, 2023; Судаков и Зинченко, 2024; Хмелева и Гусева, 2024), представляет собой методологию анализа взаимодополняемости торговых потоков с учетом ключевых факторов выбора внешних рынков: их потенциала, доступности и стабильности (Курникова, 2024, с. 473). В отличие от традиционных подходов к оценке внешнеэкономического потенциала, «умное сопряжение» интегрирует не только экономические показатели, но и «тонкие» критерии участия региональных акторов в международной торговле (Курникова, 2024, с. 476–477), что обеспечивает комплексную оценку конкурентоспособности импортируемой и экспортируемой продукции. Автоматизация расчетов сопряженности торговых потоков в рамках информационно-аналитической системы создает цифровой инструмент поддержки принятия решений в сфере внешнеэкономической деятельности региона (Ковалева и др., 2024). В условиях пересмотра географии торговых партнеров такой подход позволяет регионам эффективно оценивать собственный экспортный и импортный потенциал и выявлять перспективные зарубежные рынки.

Таким образом, анализ существующих теорий и концепций конкурентоспособности региона показывает, что в условиях глобальной экономики наряду с традиционными статическими преимуществами возрастает роль динамических факторов, важнейшим из которых становится наличие информации о перспективах сбыта региональной продукции на глобальных рынках, включая потребности рынка, собственные возможности производства конкурентоспособных товаров, а также условия торговли с отдельными странами. При этом современные подходы, включая концепцию торговой комплементарности, подчеркивают необходимость комплексного анализа взаимодополняемости торговых потоков и конкурентоспособности продукции региона. Однако существующие инструменты оценки внешнеэкономического потенциала часто ограничены теоретическими рамками и не учитывают ключевые детерминанты выбора внешних рынков. В этой связи становится очевидной необходимость разработки модели управления развитием глобальной конкурентоспособности региона на основе концепции «умного сопряжения». Такая модель позволит интегрировать многомерный анализ экономических и институциональных факторов, автоматизировать расчеты сопряженности торговых потоков и предоставить участникам внешнеэкономической деятельности практический инструмент для выявления перспективных товарных ниш и оптимизации экспортно-импортной стратегии региона.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В исследовании применен метод концептуального моделирования, представляющий собой создание абстрактных моделей, которые устанавливают структуру изучаемых систем, характеристики их компонентов и причинно-следственные связи, важные для достижения целей моделирования. Основной

послужило сочетание традиционных элементов теории конкурентоспособности (модель Портера) с цифровыми инструментами «умного сопряжения», акцентирующего роль данных для принятия управленческих решений. Метод предполагает поэтапное построение логико-смысловых конструкций: от анализа взаимосвязей между элементами модели Портера до интеграции цифровых инструментов для оценки торговых потоков и перспективных товарных ниш. Выбор данного метода обоснован тем, что концептуальное моделирование является оптимальным инструментом для задач, требующих баланса между абстрактным анализом и операционализацией идей (Бабкин и Батукова, 2023). Это особенно значимо для «умного сопряжения», где успех зависит от синхронизации технологических, экономических и социальных факторов. Учитывая, что глобальная конкурентоспособность региона носит эмерджентный характер (то есть возникает из взаимодействий, а не отдельных элементов), концептуальное моделирование становится ключом к выявлению «точек рычага» для стратегических интервенций в предлагаемой модели управления.

Для измерения эффективности разработанной модели управления предложена система оценочных индикаторов. Такой подход обеспечил не только структурирование модели управления и системы КРІ, обеспечивающих переход от теоретического анализа к прикладным решениям (например, в виде информационно-аналитической системы (ИАС)) в сфере ВЭД, но и их практическую применимость в условиях санкционных ограничений.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Конкурентные преимущества региона в глобальном контексте: анализ через призму модели М. Портера

Теоретической основой формирования конкурентоспособности и реализации конкурентных преимуществ региона на глобальном рынке является подход М. Портера и его ромб («бриллиант») конкурентного преимущества (Porter, 1990) (рис. 1).

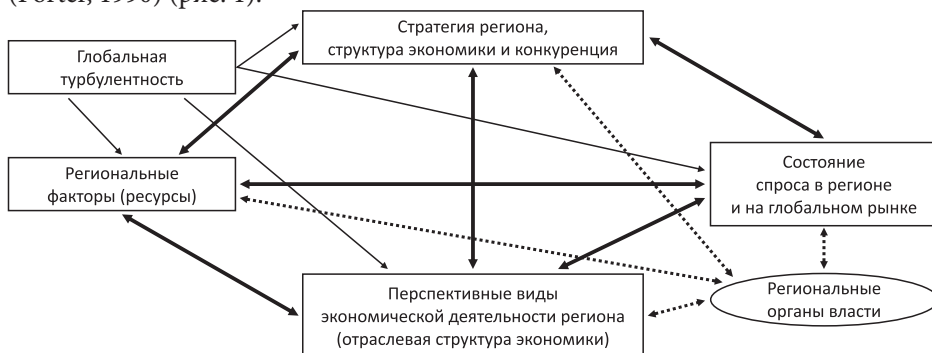


Рис. 1. Модель «бриллианта» конкурентного преимущества М. Портера применительно к социально-экономической системе мезоуровня / Fig. 1. M. Porter's diamond model of competitive advantage as applied to the meso-level socio-economic system

Источник: составлено авторами на основе (Porter, 1990).

Согласно этой модели, формирование конкурентных преимуществ региона представляет собой сложный и взаимозависимый процесс, в котором четыре основных фактора взаимодействуют друг с другом и с контекстом. Региональные факторы образованы ресурсами (специализированная рабочая сила, инфраструктура, научно-технический потенциал), которые выступают фундаментом формирования конкурентных преимуществ. Состояние спроса образует региональный и глобальный контекст востребованности продукции, оказывая существенное влияние на развитие отраслей. Элемент «перспективные виды экономической деятельности региона (отраслевая структура экономики)» (в классической модели М. Портера – «сопутствующие и поддерживающие отрасли») создает кластерный эффект, повышая эффективность и конкурентоспособность региональных предприятий. Элемент «стратегия региона, структура экономики и конкуренция» включает наличие долгосрочной стратегии развития региона, ориентированной на глобальный рынок, эффективную отраслевую структуру и конкурентное соперничество. Высокий уровень конкуренции на внутреннем и внешнем рынках стимулирует инновации и повышение эффективности деятельности региональных компаний.

В рамках этой модели конкурентоспособность проявляется в эффективной интеграции региона в глобальные цепочки создания стоимости, обеспечивающей устойчивый рост даже в условиях внешних вызовов (Porter, 1985). Регион с высокой глобальной конкурентоспособностью способен привлекать инвестиции, развивать экспортный потенциал и адаптироваться к изменениям на мировом рынке, что напрямую влияет на качество жизни населения и устойчивость региональной экономики.

Для более полного понимания сущности потенциала повышения конкурентоспособности региона на глобальном рынке на основе «умного сопряжения» целесообразно разграничить потенциал повышения конкурентоспособности и экспортный потенциал региона (табл. 1).

Таблица 1 / Table 1

Разграничение понятий «потенциал повышения конкурентоспособности» и «экспортный потенциал региона» / Differentiation between the concepts of “competitiveness enhancement potential” and “regional export potential”

Параметр сравнения	Экспортный потенциал региона	Потенциал повышения конкурентоспособности региона на глобальном рынке
Фокус	Количество товаров и услуг, которое регион может экспортировать	Факторы, определяющие увеличение экспортного потенциала
Перспектива	Краткосрочная и среднесрочная перспектива на основе текущих возможностей	Долгосрочная перспектива, связанная с развитием инфраструктуры, человеческого капитала и инновациями

Параметр сравнения	Экспортный потенциал региона	Потенциал повышения конкурентоспособности региона на глобальном рынке
Ключевые факторы	Текущие производственные возможности, рыночный спрос, логистические возможности	Качество рабочей силы, инновации и технологии, эффективное развитие транспортной и логистической инфраструктуры
Метрики	Объем экспорта	Рейтинги использования конкурентных преимуществ региона (оценивающие изменения в специализации, использование сравнительных преимуществ, обеспеченность транспортной инфраструктурой), инвестиционного климата и инновационной активности, уровень безработицы
Меры	<i>Формирование:</i> стимулирование существующих экспортных отраслей. <i>Реализация:</i> поиск новых рынков, улучшение логистики	<i>Формирование:</i> улучшение структуры экономики (развитие перспективных специализаций), инвестиции в образование и инфраструктуру, стимулирование инноваций, улучшение инвестиционного климата, внедрение Экспортного стандарта 2.0. <i>Реализация:</i> «умное сопряжение».

Источник: таблицы 1–3 разработаны авторами.

В отличие от экспортного потенциала, который охватывает возможности конкретного региона в сфере ВЭД в краткосрочной и среднесрочной перспективе, потенциал повышения конкурентоспособности региона на глобальном рынке имеет стратегический характер и объединяет более широкий спектр факторов, влияющих на общую экономическую привлекательность региона. Среди них можно выделить:

- **качество рабочей силы** как совокупное наличие высококвалифицированных кадров, готовых адаптироваться к изменениям на глобальном рынке, а также их уровень образования и профессиональной подготовки;

- **инновации и технологии**, определяющие способность региона генерировать новые идеи и внедрять современные технологии, что напрямую влияет на качество продукции и услуг, а также на их соответствие международным стандартам;

- эффективное развитие **транспортной и логистической инфраструктуры**, обеспечивающей доступ к международным рынкам и снижение затрат на доставку товаров, а также возможность быстрой адаптации к требованиям клиентов;

- наличие регионального компонента **государственной поддержки внешнеэкономической деятельности и программ**, направленных на поддержку бизнеса, развитие кластеров и создание благоприятной деловой среды.

Таким образом, применение модели М. Портера к анализу глобальной конкурентоспособности региона позволяет системно оценить взаимосвязь ключевых факторов: ресурсов, спроса, отраслевой структуры экономики и стратегического управления. Интеграция этих элементов через модель управления на основе «умного сопряжения» формирует фундамент для долгосрочного роста, выходящего за рамки краткосрочного экспортного потенциала, и создает устойчивую платформу для адаптации к глобальным вызовам.

От модели к экосистеме: «умное сопряжение» в управлении глобальной конкурентоспособностью региона

Для реализации потенциала повышения конкурентоспособности региона на глобальном рынке необходима соответствующая модель управления (рис. 2), основанная на концепции «умного сопряжения» (Курникова, 2024), которая включает институциональное и инновационное сотрудничество в рамках региональной экосистемы внешнеэкономической деятельности, цифровизацию процессов, связанных с выбором перспективных экспортных и импортных товарных ниш на глобальном рынке, и гибкость в реагировании на изменения в международном экономическом ландшафте, что позволит повысить конкурентоспособность региональных товаров на международных рынках.

По нашему мнению, в основу реализации представленной модели управления должны быть положены следующие принципы управления развитием глобальной конкурентоспособности региона:

- 1) *системный подход* к развитию потенциала повышения конкурентоспособности региона на глобальном рынке;
- 2) *целостность и комплексность* мероприятий управления развитием экспортного потенциала региона;
- 3) *гибкость и адаптивность* к изменениям внешней и внутренней среды в целях обеспечения устойчивого развития регионального экспорта;
- 4) *инновационность* – применение информационных технологий в поддержке принятия решений, связанных с развитием экспорта;
- 5) *участие всех заинтересованных сторон* в реализации мероприятий по развитию конкурентоспособности региона на глобальном рынке;
- 6) *открытость и прозрачность* системы управления, в том числе доступность необходимой информации для всех заинтересованных пользователей.

Ключевую роль в развитии потенциала повышения конкурентоспособности региона на глобальном рынке играют региональные органы власти, которые выступают в качестве стратегических координаторов и инициаторов развития. Их функции в реализации предлагаемой управленческой модели включают:

- разработку и реализацию документов стратегического планирования регионального развития, направленных в том числе на развитие внешнеэкономических связей, включая поддержку экспортеров и привлечение инвестиций;
- обеспечение необходимой инфраструктуры для поддержки ВЭД, включая транспортные, логистические и информационные системы;
- аналитическую поддержку исследований и оценок экспортного потенциала региона в целом, его отдельных товаров, выявление перспективных товарных ниш и торговых партнеров;

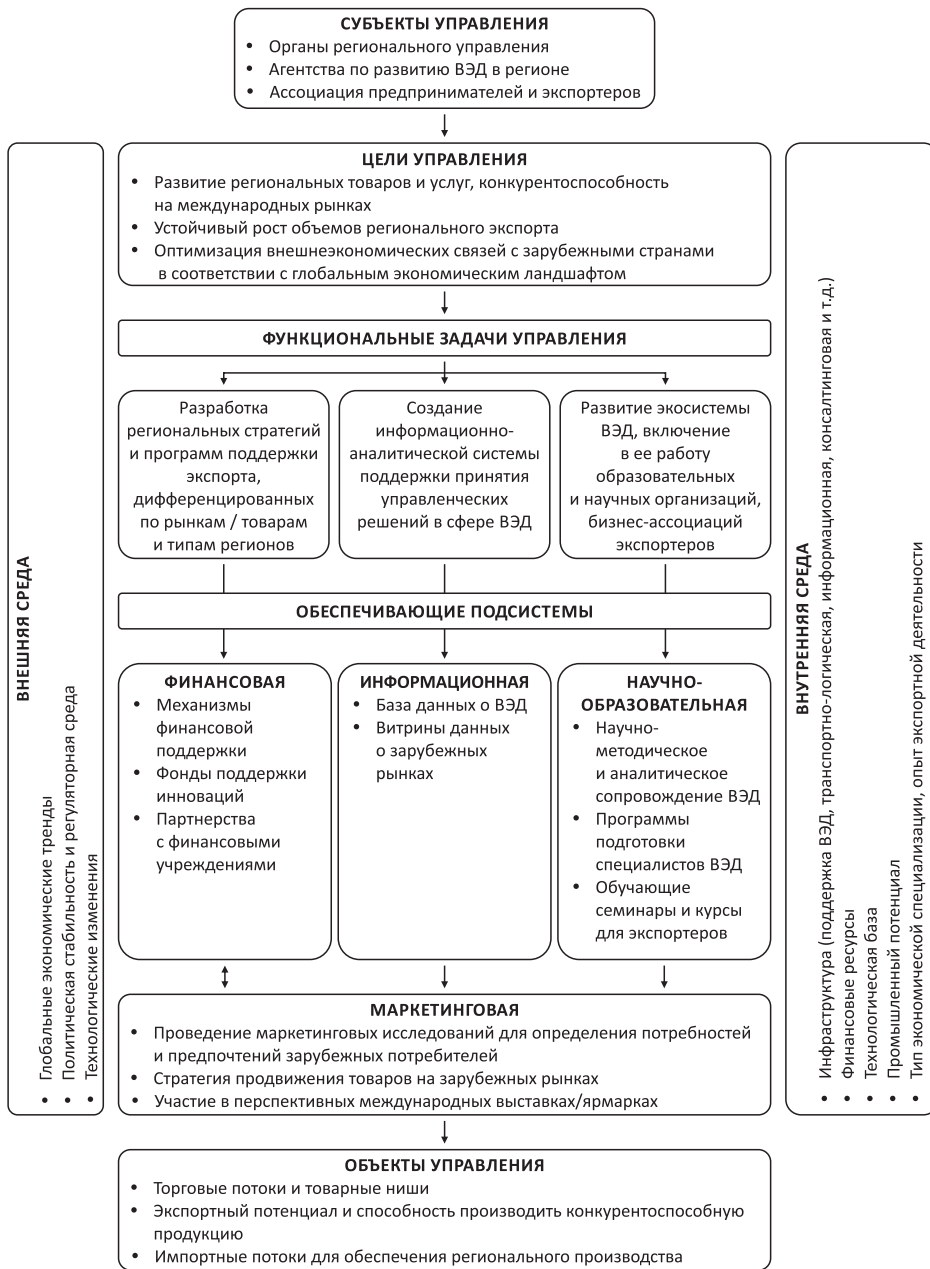


Рис. 2. Модель управления развитием глобальной конкурентоспособности региона /
 Fig. 2. Management model for the development of a region's global competitiveness

Источник: рисунки 2 и 3 разработаны авторами.

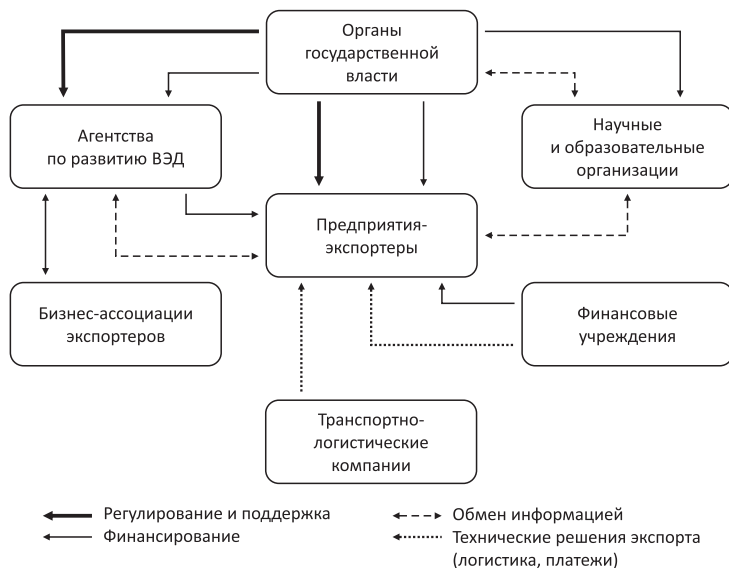


Рис. 3. Экосистема внешнеэкономической деятельности региона /
 Fig. 3. Regional foreign economic activity ecosystem

– обеспечение участников ВЭД актуальной информацией о внешних рынках, условиях торговли, а также о законодательных и административных барьерах;

– стимулирование сотрудничества и взаимодействия между бизнесом, расположенными в регионе образовательными учреждениями и научными организациями для повышения конкурентоспособности продукции региона.

Несмотря на то, что многие из перечисленных функций успешно выполняются федеральными органами власти и Российским экспортным центром, который, в частности, берет на себя задачи по предоставлению аналитической поддержки, организации выставок и бизнес-миссий, а также по содействию в поиске международных партнеров, роль региональных органов власти остается крайне важной в контексте повышения конкурентоспособности региона на глобальном рынке. Именно региональные органы власти обеспечивают реализацию местных инициатив, адаптируют федеральные программы к специфике территории и создают благоприятные условия для развития внешнеэкономической деятельности, а взаимодействие между федеральными и региональными структурами является ключевым для достижения успешной интеграции регионального бизнеса в глобальный рынок.

Однако при всей своей значимости региональные органы власти не в состоянии в полной мере реализовать потенциал повышения конкурентоспособности региона на глобальном рынке без активной вовлеченности других участников, заинтересованных в развитии внешнеэкономической деятельности региона. Для наиболее успешного воплощения разработанной управленческой модели предлагаем воспользоваться экосистемным подходом, который создаст синергетический эффект для более полной реализации внешнеэкономических инициатив. В контексте повышения региональной

конкурентоспособности экосистемный подход подразумевает интеграцию различных участников и ресурсов, включая государственные органы, бизнес, научные учреждения и общественные организации, в единую систему взаимодействия. Этот подход способствует созданию благоприятной среды для инноваций, обмена знаниями и ресурсами, что, в свою очередь, повышает адаптивность региона к изменениям на глобальных рынках. Эффективное сотрудничество между всеми участниками экосистемы позволяет оптимизировать процессы, улучшить качество продукции и услуг, а также привлечь инвестиции, что является ключевым фактором для устойчивого экономического роста региона. Предлагаемая нами экосистема ВЭД региона в составе ключевых участников и типов связей между ними представлена на рисунке 3.

Основные функции участников экосистемы ВЭД, а также их вклад в развитие глобальной конкурентоспособности региона приведены в таблице 2.

Таблица 2 / Table 2

Состав участников экосистемы внешнеэкономической деятельности в регионе, их функции и вклад в развитие глобальной конкурентоспособности региона / List of the regional foreign economic activity ecosystem participants, their functions and contribution to enhancing a region's global competitiveness

Участники экосистемы ВЭД в регионе	Функции в рамках развития ВЭД	Вклад в развитие глобальной конкурентоспособности региона
Органы государственной власти	Регулируют развитие ВЭД законодательными и стратегическими инициативами	Способствуют развитию благоприятной институциональной среды для ВЭД
Предприятия-участники ВЭД	Осуществляют внешнеэкономические операции	Увеличивают объемы экспорта и повышают качество экспортируемой продукции
Агентства по развитию ВЭД, бизнес-ассоциации экспортеров	Представляют интересы участников ВЭД, способствуют обмену информацией, организуют выставки и ярмарки	Способствуют развитию кооперации между экспортерами и другими участниками ВЭД
Транспортно-логистические компании	Обеспечивают транспортировку, складирование и распределение товаров, играя важную роль в оптимизации цепочек поставок	Способствуют снижению затрат в рамках цепочек поставок региональных товаров на зарубежные рынки
Финансовые учреждения	Предоставляют финансирование, кредитование и страхование рисков, связанных с ВЭД	Обеспечивают доступ к финансовым ресурсам для предприятий, что способствует расширению их деятельности на международных рынках

Участники экосистемы ВЭД в регионе	Функции в рамках развития ВЭД	Вклад в развитие глобальной конкурентоспособности региона
Научные и образовательные организации	Разрабатывают новые технологии, проводят исследования и готовят квалифицированные кадры для поддержки ВЭД	Способствуют инновационному развитию предприятий и адаптации к изменениям на международных рынках

Таким образом, экосистема ВЭД региона, представленная на рисунке 3 и детализированная в таблице 2, выступает ключевым инструментом реализации его глобальной конкурентоспособности. Эффективность этой экосистемы определяется синергией ее участников – от государственных органов, формирующих институциональную среду, до предприятий, научных организаций и логистических компаний, обеспечивающих инновации и операционную гибкость. Каждый элемент экосистемы вносит уникальный вклад: государство создает стратегические и инфраструктурные условия, бизнес генерирует экспортные потоки и адаптирует продукцию к международным стандартам, наука и образование обеспечивают технологический рывок и кадровый потенциал, логистика и финансы снижают транзакционные издержки и риски. Такая интеграция позволяет региону не только реагировать на текущие рыночные тренды, но и прогнозировать изменения, используя «умное сопряжение» данных, ресурсов и компетенций. Успех экосистемы зависит от баланса между централизованным управлением (федеральные программы) и региональными инициативами, что превращает конкурентоспособность из набора разрозненных преимуществ в целостную стратегию устойчивого развития в глобальном масштабе.

Оценка результативности модели управления развитием глобальной конкурентоспособности региона на основе «умного сопряжения»

Конкурентоспособность региона на глобальных рынках требует внедрения системы оценки, интегрированной в модель управления. Предложенные ключевые показатели эффективности (табл. 3) не только фиксируют достижения в сфере внешнеэкономической деятельности, но и служат индикаторами для анализа устойчивости самой модели. Они позволяют определить, насколько успешно регион реализует стратегию «умного сопряжения» ресурсов, технологий и институциональных возможностей.

Конкретные целевые значения КРІ формируются в рамках диалога между региональными органами власти, федеральными институтами развития и бизнес-сообществом. Это обеспечивает адаптацию модели управления к локальным особенностям и глобальным трендам. Регулярный мониторинг показателей (не реже раза в год) позволяет:

- оценить синергию элементов модели (ресурсы, спрос, отраслевая структура, стратегия);
- выявить «узкие места» в интеграции данных, технологий и участников экосистемы;
- скорректировать управленческие решения для усиления долгосрочной конкурентоспособности.

**Предлагаемые показатели КРІ для оценки результативности модели управления /
Suggested KPIs for assessing the management model efficiency**

Показатель	Описание
Рост стоимости экспорта	Процентное изменение объема экспорта по сравнению с предыдущим годом
Количество новых экспортных рынков	Число новых стран, в которые регион начал экспортировать товары
Увеличение числа малых и средних предприятий в ВЭД	Процент малых и средних предприятий, участвующих во внешнеэкономической деятельности
Уровень удовлетворенности бизнеса	Результаты опросов о степени удовлетворенности бизнеса условиями для ВЭД
Инвестиционная привлекательность	Изменение объема инвестиционных ресурсов предприятий-экспортеров региона
Эффективность ИАС	Рост числа пользователей системы, рост количества запросов
Качество рабочей силы	Процент сотрудников, прошедших обучение по внешнеэкономической деятельности

Внедрение оценочных показателей результативности в модель управления превращает ее в живой механизм, где данные КРІ становятся основой для принятия решений, а не просто метрикой отчетности. Интеграция аналитических технологий и экосистемного подхода взаимодействия гарантирует, что регион не просто реагирует на вызовы, но и формирует долгосрочные конкурентные преимущества.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование подтверждает, что в условиях санкционных ограничений и переориентации глобальных торговых потоков регионы сталкиваются с необходимостью трансформации подходов к управлению конкурентоспособностью. Разработанная модель, основанная на «умном сопряжении», интегрирует теоретическую базу М. Портера («бриллиант» конкурентных преимуществ) с современными инструментами анализа данных и экосистемным взаимодействием, формируя стратегический каркас для устойчивого развития.

Ключевые результаты исследования включают:

1) *модель управления*, объединяющую четыре элемента Портера: ресурсы, спрос, отраслевую структуру, стратегию – с цифровыми технологиями для выявления перспективных рынков и оптимизации экспортно-импортных операций;

2) *экосистему ВЭД*, где синергия между государством, бизнесом, научными организациями и логистическими компаниями обеспечивает снижение транзакционных издержек, рост инноваций и адаптацию к международным стандартам;

3) *систему KPI*, позволяющую оценивать эффективность модели через метрики роста экспорта, числа новых рынков, инвестиционной привлекательности и качества кадров.

Практическая значимость модели заключается в ее способности балансировать между потребностями глобальных рынков и возможностями, которые создает региональная экономика.

Внедрение предложенного подхода позволит региону, нацеленному на развитие своей глобальной конкурентоспособности:

- оперативно реагировать на изменения внешней среды за счет «умного сопряжения» данных и аналитических инструментов;
- усилить конкурентные позиции через внедрение цифровых инструментов анализа глобальных рынков и оптимизацию экспортных операций за счет понимания «тонких» критериев торговли с зарубежными странами;
- повысить прозрачность управления за счет регулярного мониторинга KPI, вовлекающего бизнес и институты развития.

Перспективы дальнейших исследований связаны с адаптацией модели к различным отраслям экономики, а также интеграцией искусственного интеллекта для прогнозирования трендов на глобальных рынках. Это позволит трансформировать региональную конкурентоспособность из реакции на вызовы в стратегию опережающего развития.

Список источников

Ахметов Т. Р. Инструментарий выбора методов и механизмов поддержки экспорта инновационной продукции региона // Известия Уфимского научного центра РАН. 2023. № 3. С. 82–88. <https://doi.org/10.31040/2222-8349-2023-0-3-82-88>. EDN: MZUFTQ.

Бабкин А. В., Батукова Л. Р. Концептуальные основы многомерного системного моделирования механизма устойчивого ESGC-развития киберсоциальной промышленной экосистемы кластерного типа // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2023. № 3. С. 17–37. <https://doi.org/10.21685/2227-8486-2023-3-2>. EDN: JHEPJR.

Бухтаяров А. А., Сотская Т. В., Кунаковская И. А. и др. Трансформация системы управления логистическими цепочками в России в условиях однополярного мира // Экономика устойчивого развития. 2022. № 2. С. 183–190. https://doi.org/10.37124/20799136_2022_2_50_183. EDN: RGVNBG.

Геврасева А. П. Экспорт как индикатор инновационного развития региональной экономики // Эпоха науки. 2022. № 29. С. 126–131. EDN: PNBDIV.

Ельшин Л. А., Михалевич П. О. Транснациональные цепочки поставок и их роль в формировании добавленной стоимости региона (на примере Республики Татарстан) // Региональная экономика: теория и практика. 2023. Т. 21, № 8. С. 1458–1477. <https://doi.org/10.24891/re.21.8.1458>. EDN: FCXTOM.

Кнобель А. Ю., Фиранчук А. С. Внешняя торговля России в 2019 г.: стабилизация несырьевого неэнергетического экспорта // Экономическое развитие России. 2020. Т. 27, № 4. С. 7–15. EDN: FQZPSE.

Ковалева М. А., Неупокоев Н. Ю., Галустьян Е. Р. и др. Внедрение бизнес-аналитики внешнеэкономической деятельности в системе регионального управления (на примере Алтайского края) // Региональная экономика: теория и практика. 2024. Т. 22, № 3. С. 424–436. <https://doi.org/10.24891/re.22.3.424>. EDN: KYZSOZ.

Курникова М. В. Развитие глобальной конкурентоспособности российских регионов: концепция и конфигурация «умного» сопряжения // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2024. Т. 15, № 3. С. 471–484. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2024.15.3.471-484>. EDN: TNSISV.

Нехорошков В. П., Арошидзе А. А. Внешнеторговые отношения Китая и регионов Сибири через призму комплементарности, специализации и устойчивости развития // Российско-китайские исследования. 2023. Т. 7, № 2. С. 191–199. [https://doi.org/10.17150/2587-7445.2023.7\(2\).191-199](https://doi.org/10.17150/2587-7445.2023.7(2).191-199). EDN: NYGSQI.

Судаков С. С., Зинченко А. А. Разработка методологии оценки экспортного потенциала и ее апробация на примере Республики Узбекистан // Финансовый журнал. 2024. Т. 16, № 1. С. 61–77. <https://doi.org/10.31107/2075-1990-2024-1-61-77>. EDN: MDRGWM.

Федотова Г. В., Кудряков Р. И., Ламзин Р. М. и др. Инновационная инфраструктура как фактор повышения конкурентоспособности региона // Региональная экономика. Юг России. 2023. Т. 11, № 2. С. 113–127. <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2023.2.11>. EDN: DVLFWR.

Хмелева Г. А., Гусева М. С. Современные научные подходы к установлению и развитию международных торгово-экономических отношений // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. 2024. Т. 32, № 1. С. 113–134. <https://doi.org/10.22363/2313-2329-2024-32-1-113-134>. EDN: RNIZUM.

Balassa B. Trade liberalisation and “revealed” comparative advantage // The Manchester School. 1965. Vol. 33, № 2. P. 99–123. <https://doi.org/10.1111/J.1467-9957.1965.TB00050.X>.

Becattini G. From Marshall’s to the Italian “industrial districts”. A brief critical reconstruction // Complexity and industrial clusters: Dynamics and models in theory and practice / Ed. by A. Q. Curzio, M. Fortis. Heidelberg; New York: Physica-Verlag HD, 2002. P. 83–106. https://doi.org/10.1007/978-3-642-50007-7_6.

Carlucci F., Cirà A., Ioppolo G. et al. Logistics and land use planning: An application of the ACIT indicator in European port regions // Land Use Policy. 2018. Vol. 75. P. 60–69. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2018.03.036>.

Florida R. L. The rise of the creative class. New York: Basic Books, 2019. 512 p.

Furman J. L., Porter M. E., Stern S. The determinants of national innovative capacity // Research Policy. 2002. Vol. 31, № 6. P. 899–933. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00152-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00152-4). EDN: EAHTZR.

González-Pernía J. L., Peña-Legazkue I., Vendrell-Herrero F. Innovation, entrepreneurial activity and competitiveness at a sub-national level // Small Business Economics. 2012. Vol. 39, № 3. P. 561–574. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9330-y>. EDN: VAGKPB.

Hägerstrand T. Innovation diffusion as a spatial process. Chicago: University of Chicago Press, 1967. 350 p.

Kouskoura A., Kalliontzi E., Skalkos D. et al. Assessing the key factors measuring regional competitiveness // Sustainability. 2024. Vol. 16, № 6. Art. № 2574. <https://doi.org/10.3390/su16062574>. EDN: ZFXVMV.

Krugman P. R. Rethinking international trade. Cambridge, MA: MIT Press, 1994. 293 p.

Krugman P. R., Obstfeld M. International economics: Theory and policy. 8th ed. Boston, MA: Pearson Addison-Wesley, 2009. 712 p.

Mervar A. Eсеj o novijim doprinosima teoriji ekonomskog rasta [An essay on recent contributions to the theory of economic growth] // Ekonomski pregled. 2003. Vol. 54, № 3–4. P. 369–392.

Ōmae K. The end of the nation state: The rise of regional economies. New York: Free Press, 1995. 214 p.

Ortigueira-Sánchez L. C., Welsh D. H. B., Stein W. C. Innovation drivers for export performance // Sustainable Technology and Entrepreneurship. 2022. Vol. 1, № 2. Art. № 100013. <https://doi.org/10.1016/j.stae.2022.100013>. EDN: HUNALE.

Perroux F. Economic space: theory and applications // The Quarterly Journal of Economics. 1950. Vol. 64, № 1. P. 89–104.

Piore M. J., Sabel C. F. The second industrial divide: Possibilities for prosperity. New York: Basic Books, 1984. 234 p.

Porter M. E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.

Porter M. E. The competitive advantage of nations. New York: Free Press, 1990. 896 p.

Salvatore D. International economics. 6th ed. New York: Wiley, 1999. 766 p.

Tewari M. Successful adjustment in Indian industry: The case of Ludhiana's woolen knitwear cluster // World Development. 1999. Vol. 27, № 9. P. 1651–1671. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(99\)00079-0](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(99)00079-0). EDN: EKBGLP.

Информация об авторах

Г. А. Хмелева – доктор экономических наук, профессор, главный сотрудник отдела центра изучения стран Азии, Африки и Латинской Америки ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет», 443090, Россия, г. Самара, ул. Советской Армии, 141

SPIN-код (РИНЦ): 1156-4681

AuthorID (РИНЦ): 466760

Web of Science ResearcherID: A-1211-2015

Scopus AuthorID: 57205301323

М. В. Курникова – кандидат экономических наук, доцент, старший научный сотрудник центра изучения стран Азии, Африки и Латинской Америки ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет», 443090, Россия, г. Самара, ул. Советской Армии, 141

SPIN-код (РИНЦ): 5772-0169

AuthorID (РИНЦ): 617638

Web of Science ResearcherID: J-4359-2018

Scopus AuthorID: 57207204371

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

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 29.04.2025; одобрена после рецензирования 22.09.2025; принята к публикации 22.09.2025.

References

Akhmetov, T. R. (2023), “Tools for selecting methods and mechanisms to support the export of innovative products in the region”, *Proceedings of the RAS Ufa Scientific Centre*, no. 3, pp. 82–88, <https://doi.org/10.31040/2222-8349-2023-0-3-82-88>, EDN: MZUFTQ.

Babkin, A. V. and Batukova, L. R. (2023), “Conceptual foundations of multidimensional system modeling of the mechanism of sustainable ESGC development of a cluster-type cybersocial industrial ecosystem”, *Models, Systems, Networks in Economics, Technology, Nature and Society*, no. 3, pp. 17–37, <https://doi.org/10.21685/2227-8486-2023-3-2>, EDN: JHEPJR.

Bukhtayarov, A. A., Sotskaya, T. V., Kunakovskaya, I. A. et al. (2022), “Transformation of the logistics chain management system in Russia in a unipolar world”, *Economics of Sustainable Development*, no. 2, pp. 183–190, https://doi.org/10.37124/20799136_2022_2_50_183, EDN: RGVNBG.

Gevraseva, A. P. (2022), “Export as indicator of innovative development of the regional economy”, *Era of Science*, no. 29, pp. 126–131, EDN: PNBDIV.

El'shin, L. A. and Mikhalevich, P. O. (2023), “Transnational supply chains and their role in creating added value of the region: The Republic of Tatarstan case”, *Regional Economics: Theory and Practice*, vol. 21, no. 8, pp. 1458–1477, <https://doi.org/10.24891/re.21.8.1458>, EDN: FCXTOM.

Knobel, A. Yu. and Firanchuk, A. S. (2020), “Russia’s foreign trade in 2019: Stabilization of non-oil and gas exports”, *Russian Economic Developments*, vol. 27, no. 4, pp. 7–15, EDN: FQZPSE.

Kovaleva, M. A., Neupokoev, N. Yu., Galust'yan, E. R. et al. (2024), “Foreign-economic activity business analytics implementation in the regional management system: The Altai Krai case”, *Regional Economics: Theory and Practice*, vol. 22, no. 3, pp. 424–436, <https://doi.org/10.24891/re.22.3.424>, EDN: KYZSOZ.

Kurnikova, M. V. (2024), “Development of the global competitiveness of Russian regions: The concept and configuration of the “smart” complementarity”, *MIR (Modernization. Innovation. Research)*, vol. 15, no. 3, pp. 471–484, <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2024.15.3.471-484>, EDN: TNSISV.

Nekhoroshkov, V. P. and Aroshidze, A. A. (2023), “Foreign trade relations between China and the Siberian regions through the prism of complementarity, specialization and sustainable development”, *Russian and Chinese Studies*, vol. 7, no. 2, pp. 191–199, [https://doi.org/10.17150/2587-7445.2023.7\(2\).191-199](https://doi.org/10.17150/2587-7445.2023.7(2).191-199), EDN: NYGSQI.

Sudakov, S. S. and Zinchenko, A. A. (2024), "Export potential assessment methodology: The case of the Republic of Uzbekistan", *Financial Journal*, vol. 16, no. 1, pp. 61–77, <https://doi.org/10.31107/2075-1990-2024-1-61-77>, EDN: MDRGWM.

Fedotova, G. V., Kudryakov, R. I., Lamzin, R. M. et al. (2023), "Innovative infrastructure as a factor of competitiveness growth of a region", *Regional Economy. South of Russia*, vol. 11, no. 2, pp. 113–127, <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2023.2.11>, EDN: DVLFWR.

Khmeleva, G. A. and Guseva, M. S. (2024), "Current scientific approaches to the establishment and development of international trade and economic relations", *RUDN Journal of Economics*, vol. 32, no. 1, pp. 113–134, <https://doi.org/10.22363/2313-2329-2024-32-1-113-134>, EDN: RNIZUM.

Balassa, B. (1965), "Trade liberalisation and "revealed" comparative advantage", *The Manchester School*, vol. 33, no. 2, pp. 99–123, <https://doi.org/10.1111/J.1467-9957.1965.TB00050.X>.

Becattini, G. (2002), "From Marshall's to the Italian "industrial districts". A brief critical reconstruction", in Curzio, A. Q. and Fortis, M. (eds.), *Complexity and industrial clusters: Dynamics and models in theory and practice*, Physica-Verlag HD, Heidelberg, Germany, New York, NY, US, pp. 83–106, https://doi.org/10.1007/978-3-642-50007-7_6.

Carlucci, F., Cirà, A., Ioppolo, G. et al. (2018), "Logistics and land use planning: An application of the ACIT indicator in European port regions", *Land Use Policy*, vol. 75, pp. 60–69, <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2018.03.036>.

Florida, R. L. (2019), *The rise of the creative class*, Basic Books, New York, NY, US.

Furman, J. L., Porter, M. E. and Stern, S. (2002), "The determinants of national innovative capacity", *Research Policy*, vol. 31, no. 6, pp. 899–933, [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00152-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00152-4), EDN: EAHTZR.

González-Pernía, J. L., Peña-Legazkue, I. and Vendrell-Herrero, F. (2012), "Innovation, entrepreneurial activity and competitiveness at a sub-national level", *Small Business Economics*, vol. 39, no. 3, pp. 561–574, <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9330-y>, EDN: VAGKPB.

Hägerstrand, T. (1967), *Innovation diffusion as a spatial process*, University of Chicago Press, Chicago, US.

Kouskoura, A., Kalliontzi, E., Skalkos, D., et al. (2024), "Assessing the key factors measuring regional competitiveness", *Sustainability*, vol. 16, no. 6, art. no. 2574, <https://doi.org/10.3390/su16062574>, EDN: ZFXVMV.

Krugman, P.R. (1994), *Rethinking international trade*, MIT Press, Cambridge, MA, US.

Krugman, P. R. and Obstfeld, M. (2009), *International economics: Theory and policy*, 8th ed., Pearson Addison-Wesley, Boston, MA, US.

Mervar, A. (2003), "Esej o novijim doprinosima teoriji ekonomskog rasta" [An essay on recent contributions to the theory of economic growth], *Ekonomski pregled*, vol. 54, no. 3–4, pp. 369–392.

Ōmae, K. (1995), *The end of the nation state: The rise of regional economies*, Free Press, New York, NY, US.

Ortigueira-Sánchez, L. C., Welsh, D. H. B. and Stein, W. C. (2022), "Innovation drivers for export performance", *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, vol. 1, no. 2, art. no. 100013, <https://doi.org/10.1016/j.stae.2022.100013>, EDN: HUNALE.

Perroux, F. (1950), "Economic space: Theory and applications", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 64, no. 1, pp. 89–104.

Piore, M. J. and Sabel, C. F. (1984), *The second industrial divide: Possibilities for prosperity*, Basic Books, New York, NY, US.

Porter, M. E. (1985), *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York, NY, US.

Porter, M. E. (1990), *The Competitive advantage of nations*, Free Press, New York, NY, US.

Salvatore, D. (1999), *International economics*, 6th ed., Wiley, New York, NY, US.

Tewari, M. (1999), "Successful adjustment in Indian industry: The case of Ludhiana's woolen knitwear cluster", *World Development*, vol. 27, no. 9, pp. 1651–1671, [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(99\)00079-0](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(99)00079-0), EDN: EKBGLP.

Information about the authors

G. A. Khmeleva – Doctor of Economics, Associate Professor, Chief Researcher of the Center for Asian, African and Latin American Studies, Samara State University of Economics, 141 Sovetskoy Armii Str., Samara, 443090, Russia

SPIN code (RSCI): 1156-4681

AuthorID (RSCI): 466760

Web of Science ResearcherID: A-1211-2015

Scopus AuthorID: 57205301323

M. V. Kurnikova – Candidate of Economics, Associate Professor, Senior Researcher of the Center for Asian, African and Latin American Studies, Samara State University of Economics, 141 Sovetskoy Armii Str., Samara, 443090, Russia

SPIN code (RSCI): 5772-0169

AuthorID (RSCI): 617638

Web of Science ResearcherID: J-4359-2018

Scopus AuthorID: 57207204371

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

The authors declare no conflicts of interest.

The article was submitted on 29.04.2025; approved after reviewing 22.09.2025; accepted for publication 22.09.2025.



Ars Administrandi (Искусство управления). 2026. Т. 18, № 2. С. 211–237.

Ars Administrandi. 2026. Vol. 18, no. 2, pp. 211–237.



Эта работа © 2026 Чиркова С. С. распространяется под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 International. Чтобы просмотреть копию этой лицензии, посетите <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

This work © 2026 by Chirkov, S. S. is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Научная статья

УДК 323.2

<https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-2-211-237>

ФОРМИРОВАНИЕ МЕЖОТРАСЛЕВЫХ GR-КОАЛИЦИЙ В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РОССИИ

Станислав Сергеевич Чирков¹

¹ Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия, stanislavchirkov@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0008-1351-8585>

Аннотация. Введение: формирование коалиций – один из ключевых GR-инструментов бизнес-организаций и других групп интересов для продвижения своей повестки во внешней (политико-регуляторной) среде. Одним из видов GR-коалиций, также называемых в литературе лоббистскими коалициями, являются межотраслевые коалиции, когда компании из разных отраслей экономики объединяются для достижения общих политико-регуляторных целей. В статье анализируются механизмы создания, принципы работы, а также оценивается результативность деятельности GR-коалиций, сформированных вокруг законодательной инициативы об ужесточении административной ответственности за утечки персональных данных. Рассматривается взаимодействие коалиции, выступающей за принятие законопроекта и состоящей преимущественно из государственных органов (коалиция поддержки), и коалиции, выступающей против его принятия или за смягчение ключевых положений и состоящей преимущественно из бизнес-ассоциаций и компаний (коалиция противодействия). **Цель:** на примере кейса по разработке законопроекта об оборотных штрафах за утечки персональных данных выявить условия формирования GR-коалиций, проанализировать их действия на стратегическом и тактическом уровне в рамках проведенной GR-кампании, а также оценить результаты их деятельности с учетом положений принятого закона. **Методы:** кейс-стади с элементами политико-правового

анализа. **Результаты:** выявлены условия формирования GR-коалиций, проанализирована проведенная ими GR-кампания, выделены ее ключевые этапы и задействованные коалициями стратегии и инструменты. Подтверждена гипотеза исследования: расширение круга участников коалиции противодействия при одновременном снижении уровня согласия между вовлеченными в процесс разработки законопроекта государственными органами повышает вероятность изменения параметров проектируемого регулирования в пользу коалиции противодействия. **Выводы:** на результативность деятельности коалиции, среди прочих возможных факторов, влияет размер коалиции (число ее участников), сплоченность их позиций по конкретному продвигаемому регуляторному предложению, а также отсутствие согласованности позиций государственных органов, вовлеченных в разработку регулирования.

Ключевые слова: GR-менеджмент, лоббирование, GR-коалиции, коалиции групп интересов, ИТ-регулирование

Для цитирования: Чирков С. С. Формирование межотраслевых GR-коалиций в сфере государственного регулирования цифровых технологий в России // *Ars Administrandi* (Искусство управления). 2026. Т. 18, № 2. С. 211–237. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-2-211-237>.

Original article

BUILDING CROSS-SECTORAL GR-COALITIONS FOR SHAPING STATE REGULATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE RUSSIAN FEDERATION

Stanislav S. Chirkov¹

¹ Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University), Moscow, Russia, stanislavchirkov@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0008-1351-8585>

Abstract. Introduction: coalition-building is one of the key government relations (GR) instruments used by business organizations and other interest groups to advance their agendas in the external (political-regulatory) environment. One type of GR coalitions (also referred to as lobbying coalitions) is cross-sectoral coalitions, where companies from different industries unite to achieve common political and regulatory goals. This article analyzes the mechanisms of coalition formation, operational principles, and effectiveness of GR coalitions formed around the legislative initiative to tighten administrative liability for personal data leaks. The study examines the interaction between a support coalition advocating the adoption of the bill and primarily composed of government bodies and an opposition coalition opposing it or advocating for softening of its key provisions, primarily composed of business associations and companies. **Objectives:** using a case of a draft bill on turnover-based fines for personal data leaks, this article aims to identify the conditions under which GR coalitions are formed, to analyze their strategic and tactical actions within the GR campaign, and to assess the outcomes of their activities taking into consideration the provisions of the adopted law. **Methods:** case study approach with elements of political and legal analysis. **Results:** the study identifies the conditions under which GR coalitions are formed, analyses GR campaign conducted by coalitions, highlights its key stages, and outlines strategies and instruments employed. The research confirms the hypothesis: an expansion of the opposition coalition's membership – in the context of developing state regulation – coupled with a decrease in consensus among the government bodies involved in the drafting process, increases the likelihood of modifying the proposed regulatory

parameters in favor of the opposition coalition. **Conclusions:** among other influencing factors, the results of a coalition's activity are determined by the size of the coalition (number of its participants), the cohesion of its members' positions on the specific regulatory proposal being promoted, and the lack of alignment among the government bodies involved in the regulatory drafting process.

Keywords: GR-management, lobbying, lobbying coalitions, interest group coalitions, IT-regulation

For citation: Chirkov, S. S. (2026), "Building cross-sectoral GR-coalitions for shaping state regulation of digital technologies in the Russian Federation", *Ars Administrandi*, vol. 18, no. 2, pp. 211–237, <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-2-211-237>.

ВВЕДЕНИЕ

Развитие в последние десятилетия GR-менеджмента как системы практико-политического управления и прикладной политологической дисциплины в России и за рубежом (Дегтярев, 2023, с. 350), а также расширение пласта академической литературы, посвященной изучению GR и лоббизма, привели к росту востребованности исследований о теоретических и прикладных аспектах формирования GR-коалиций – одной из ключевых форм лоббирования, регулярно используемых группами интересов для достижения своих целей.

В российской академической литературе GR-коалиции эпизодически рассматриваются в рамках более широких исследований лоббизма, групп интересов, GR-менеджмента и его организационных форм. Так, в работе А. Дегтярева и А. Потапкина об особенностях лоббирования крупных корпораций подробно анализируется кейс формирования коалиций групп интересов вокруг запуска программы реновации жилищного фонда в Москве (Дегтярев и Потапкин, 2022). Авторы показывают, что реализация этой программы стала ареной столкновения двух коалиций – продвижения (преимущественно представители строительной отрасли) и противодействия (федеральные органы власти, активисты и часть экспертного сообщества), каждая из которых обладала разными ресурсами и использовала разные подходы. При этом коалиционное взаимодействие являлось только одним из сюжетов более масштабной кампании корпорации «ПИК» по продвижению своих интересов, изучению которой и посвящена статья.

И. Писарев анализирует коалиции, создаваемые образовательными организациями при обсуждении законодательных инициатив в институтах Европейского союза (ЕС), как одну из форм объединения групп интересов наряду с сетями и ассоциациями и вместе с тем выделяет особенности таких коалиций (Писарев, 2022). Автор приходит к выводу, что коалиции в данной области менее распространены, чем ассоциации и сети, однако при распределении общественных благ, например бюджетного финансирования, высшие учебные заведения склонны объединяться в коалиции для коллективного лоббирования.

В качестве одного из механизмов политического влияния групп интересов в ЕС коалиции рассматривает П. Каневский (Каневский, 2016). Автор подчер-

кивает, что в ЕС существует конкуренция между корпоративными коалициями, обладающими экономическими и экспертными ресурсами, и гражданскими объединениями, опирающимися на публичную поддержку и ценности, но зачастую коалиции бизнес-организаций вынуждены вступать в широкие коалиции с некоммерческими организациями и профсоюзами для легитимации своих позиций.

И. Лошкарев в работе, посвященной изучению этнического лоббизма в США, изучает формы коалиционного взаимодействия этнических групп при продвижении ими своих интересов во внешнеполитической сфере (Лошкарев, 2017). При этом коалиционное взаимодействие анализируется исключительно как один из инструментов, который может использоваться этнической группой для усиления собственного влияния и компенсации дефицита отдельных ресурсов.

Таким образом, в большинстве существующих российских работ, в той или иной степени затрагивающих проблематику GR-коалиций, сами коалиции не являются самостоятельным объектом анализа, а рассматриваются как дополнение (в качестве одной из организационных форм GR-деятельности или лоббизма) к основному объекту. Кроме того, в отечественной литературе практически отсутствуют исследования, применяющие зарекомендовавшие себя в зарубежной науке подходы для оценки связности, мотивации и эффективности GR-коалиций, такие как рамочная модель коалиций (*Advocacy coalitions framework, ACF*), теория рационального выбора, сетевой и институциональный подходы.

В зарубежной литературе коалиции групп интересов (в которые могут входить как частные компании и их объединения – бизнес-ассоциации, так и негосударственные и государственные организации), формируемые для оказания влияния на принятие решений во внешней среде, обозначаются как лоббистские коалиции, коалиции заинтересованных групп (*lobbying coalitions, interest group coalitions*). Некоторые из приведенных терминов могут применяться и в более широком контексте, в том числе за рамками исследований в области GR-менеджмента и лоббизма, однако для целей данной статьи указанные понятия будут рассмотрены как тождественные и приравнены к понятию GR-коалиций.

GR-коалиции можно определить как стратегические союзы, в рамках которых две или более группы интересов соглашаются объединить свои финансовые, информационные и организационные ресурсы для продвижения общих законодательных и регуляторных целей (Hula, 1999, p. 21). GR-коалиции создаются, когда разнородные организации, часто с отличающимися базовыми приоритетами, объединяются вокруг отдельного вопроса или законодательной инициативы с целью усиления своего коллективного влияния на лиц, принимающих решения (Beyers and De Bruycker, 2018, p. 974). При формировании коалиций организации используют имеющиеся связи для привлечения союзников, создавая тем самым «проблемно-ориентированную сеть» (*issue network*), которая активизирует обмен информацией и облегчает доступ к лицам, принимающим решения (Heaney and Leifeld, 2018, p. 497).

Группы интересов принимают решение об объединении в коалицию вместо продолжения конкуренции в том случае, когда ожидаемые выгоды от сотрудничества, такие как обмен ресурсами и согласованность внешних коммуникаций, перевешивают издержки, связанные с утратой автономии и потенциальными внутрикoалиционными конфликтами (Mahoney, 2007, p. 374). Проведение масштабных кампаний в СМИ в поддержку того или иного решения, организация тематических исследований, экспертных мероприятий, формирование и донесение аргументации до лиц, принимающих решения (ЛПР), и другие инструменты, используемые в рамках GR-кампании, требуют выделения значительных организационных и финансовых ресурсов – и участие в коалиции позволяет организациям эти издержки сократить. По этой же причине крупные и ресурсные организации реже вступают в коалиции, тогда как небольшие структуры склонны их формировать для компенсации недостатка ресурсов (Hojnacki, 1998, p. 442).

В то же время объединяемые возможности участников не ограничиваются только финансовыми или организационными ресурсами. Компании вступают в коалиции в том числе для обмена информацией (включая экспертизу, инсайдерскую информацию) и политическим доступом (Hula, 1999, p. 44).

Вероятность формирования коалиций во многом зависит от рассматриваемого вопроса и его влияния на потенциальных участников коалиции (Gray and Lowery, 1998, p. 16). Так, вокруг вопросов, находящихся на стыке интересов множества акторов (вопросы с высоким конфликтным потенциалом), более вероятно формирование коалиции, так как потенциальным участникам коалиции необходимо продемонстрировать регуляторам превосходство своей позиции над позицией противоборствующих групп интересов. Коалиции также формируются вокруг вопросов, представляющих высокую общественную значимость (Aizenberg, 2023, p. 559), так как воздействие на ЛПР по таким вопросам требует демонстрации широкой поддержки продвигаемого решения (в том числе с помощью упомянутых ранее ресурсоемких кампаний в СМИ). Продвижение той или иной инициативы коалицией ее сторонников для ЛПР также показывает, что участники коалиции урегулировали разногласия относительно продвигаемого решения и согласовали его итоговую версию между собой (что демонстрирует высокий уровень проработанности продвигаемого решения), что может повысить шансы поддержки инициативы парламентом и общественностью (Hula, 1999, p. 25–45).

Отдельное внимание в зарубежных исследованиях уделяется межотраслевым и межсекторным коалициям – рассматриваются вопросы урегулирования внутренних разногласий внутри гетерогенной коалиции для достижения общих целей (Penttilä et al., 2026; Heermann, 2024). Результаты исследований демонстрируют, что решение временно исключить обсуждение спорных деталей регулирования и сфокусироваться на его общей концептуальной рамке, значимой для всех участников, позволяет повысить эффективность межотраслевой или межсекторной коалиции (Klitsie et al., 2018, p. 411). При этом в ходе формирования коалиции участники зачастую вынуждены вырабатывать компромиссную позицию, отличающуюся от первоначальных пожеланий ее отдельных членов.

Более разнообразные по составу участники коалиции, как правило, чаще добиваются успеха в обсуждении общественно значимых вопросов регулирования. Как было сказано выше, широкие коалиции упрощают ответственному лицу принятие решения за счет демонстрации его массовой поддержки. Кроме того, неоднородность состава коалиции стимулирует входящих в нее активнее включаться в работу – в их глазах участие в широкой коалиции повышает вероятность успеха (Heaney and Leifeld, 2018, p. 495). Наконец, участники гетерогенных коалиций нередко взаимодополняют друг друга, поэтому такие объединения более эффективны благодаря разнообразию ресурсов. Вместе с тем в более «нишевых» и точечных вопросах регуляторной политики, требующих высокого уровня координации и согласованности позиций, однородные и небольшие коалиции показывают себя эффективнее неоднородных и широких за счет меньших кооперационных издержек (Junk and Aizenberg, 2025, p. 3).

Особый интерес для целей данной статьи представляют исследования, анализирующие влияние состава и согласованности позиций участников на учет предложений коалиции в регулировании (то есть де-факто результативность работы коалиции) – специалисты отмечают, что достижение консенсуса по ключевым вопросам внутри коалиции и расширение состава ее участников могут повышать вероятность учета предложений коалиции регуляторами (Hanegraaf et al., 2026; Nelson and Yackee, 2012).

Аналогичный подход просматривается и в кейсе ситуационной¹ межотраслевой коалиции по противодействию законопроекту об оборотных штрафах за утечки персональных данных: разнородные группы участников коалиции противодействия (крупные ИТ-компании, банки, телеком-компании) на всех ключевых этапах GR-кампании стремились транслировать ЛПР консолидированную позицию по нескольким ключевым положениям законопроекта, избегая обсуждения спорных и менее значимых норм.

МЕТОДОЛОГИЯ (ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ) ИССЛЕДОВАНИЯ

В зарубежной научной литературе за последние десятилетия были сформированы основные теоретико-методологические подходы к изучению GR-коалиций. Среди них – базовые для политической науки институциональный (Mahoney, 2007) и сетевой (Heaney and Strickland, 2017) подходы и теория рационального выбора (Hojnacki, 1998), а также более специализированные, такие как рамочная модель коалиций групп интересов – Advocacy coalition framework (Sabatier, 1988).

В данной статье участники коалиций и их действия (как самостоятельные, так и коллективные) будут рассматриваться через призму теории рациональ-

¹ Ситуационные коалиции (ad hoc coalitions, issue coalitions, event coalitions), в отличие от устойчивых долгосрочных коалиций (long-term alliances), формируются для решения отдельно взятой задачи во внешней политико-регуляторной среде; они характеризуются низким уровнем формализации и высоким уровнем автономности участников, у них отсутствует организационная структура. Так, в рамках рассматриваемого кейса обе противоборствующие коалиции создавались для решения конкретной задачи, не существовали до появления общего для их участников вопроса (issue) и перестали существовать после завершения GR-кампании.

ного выбора: предполагается, что каждая организация при принятии решения о вступлении в коалицию, поддержке той или иной инициативы, включении в публичную дискуссию и пр. сравнивает ожидаемые выгоды и сопутствующие издержки и делает оптимальный выбор в условиях неполноты информации. Исходя из результатов этого сравнения, участники также выбирают наиболее подходящую для себя модель поведения в рамках коалиции. Процесс принятия коллективных решений тоже строится как оптимизационная задача: выбираются те комбинации стратегий и инструментов, которые обеспечивают наибольший суммарный эффект при наименьших совокупных затратах. Такой подход позволяет увидеть деятельность коалиций продвижения и противодействия в динамике – проследить адаптацию их стратегии и тактики к изменениям внешних условий.

Для анализа факторов формирования и эффективности деятельности GR-коалиций в рамках статьи будет применен зарекомендовавший себя в данной области (Pritoni et al., 2026) метод кейс-стади (case study). Данный метод позволяет изучить работу коалиции в ее реальной институциональной среде – оценить влияние внешней среды на поведение коалиции, подробно реконструировать траекторию и условия ее формирования – от инициации до развернутого взаимодействия с регулятором, проанализировать формы координации и процесс выработки согласованной позиции участников, а также понять, каким образом принимались решения и реализовывались стратегии совместных действий в рамках коалиции в условиях высокой изменчивости внешней среды и действий противоборствующей коалиции.

Кейсом для анализа выбран процесс разработки и принятия законопроекта, предполагающего введение оборотных штрафов в отношении организаций, допустивших утечки персональных данных. Выбор именно этого кейса обоснован несколькими факторами.

Отчетливо выражена коалиционная динамика – разработка законопроекта сопровождалась высокоинтенсивной публичной дискуссией между вовлеченными органами власти, бизнес-ассоциациями и компаниями, что способствовало формированию устойчивых коалиций поддержки и противодействия принятию законопроекта. Противостояние приобрело характер структурированной GR-кампании, в которой четко прослеживаются этапы мобилизации, согласования позиций и достижения компромисса.

Кейс имеет ясно очерченные и определенные процедурой принятия законопроекта временные рамки, и его можно разделить на этапы: разработка первоначальной редакции законопроекта (2022–2023 гг.); внесение законопроекта в Государственную Думу и принятие в первом чтении (2023 г.); доработка и принятие законопроекта во втором и третьем чтениях, одобрение Советом Федерации и подписание Президентом Российской Федерации (2024 г.). Это сделало возможным соотнесение стратегии и тактики коалиций с содержательными изменениями в тексте законопроекта.

Законопроект затронул интересы большинства отраслей экономики – его положения распространяются на все компании, обрабатывающие персональные данные. Наиболее активными с точки зрения GR стали отрасли, обрабатывающие большие массивы персональных данных: ИТ-компании,

телеком-операторы и финансовые организации. Благодаря этой особенности удалось изучить процесс формирования и деятельности межотраслевых GR-коалиций, в то время как значительная часть разрабатываемого госрегулирования имеет отраслевой характер.

Публичность дискуссии по законопроекту и доступность источников – ввиду серьезного влияния законопроекта на бизнес и широкого круга участников, вовлеченных в его обсуждение, ход разработки документа широко освещался в СМИ и других открытых источниках, что обеспечило высокую верифицируемость собранных данных и позволило реконструировать существенную часть проведенной GR-кампании.

Для анализа динамики GR-кампании использовались следующие данные:

- публикации в ведущих российских деловых СМИ («Ведомости», «Коммерсантъ», Интерфакс, «Парламентская газета» и др.) – для получения информации о ходе разработки законопроекта, позициях вовлеченных акторов;
- сообщения профильных ведомств, ассоциаций и компаний на официальных сайтах и в телеграм-каналах – для получения информации о ходе разработки законопроекта, позициях вовлеченных акторов;
- материалы федерального портала проектов нормативных правовых актов (regulation.gov.ru), системы обеспечения законодательной деятельности (sozd.duma.gov.ru), официального интернет-портала правовой информации (pravo.gov.ru) – для получения информации о ходе разработки законопроекта;
- материалы круглых столов и экспертных обсуждений, в том числе на площадках органов власти и бизнес-ассоциаций, – для получения информации о позициях вовлеченных акторов.

В условиях высокой интенсивности проведенной GR-кампании (2022–2024 гг.), динамично изменяющихся характеристик внешней политико-регуляторной среды и характеристик самой коалиции, а также использования участниками коалиции широкой палитры GR-инструментов, включая неформальные каналы взаимодействия, применение политико-правового анализа было ограничено. Вместе с тем отдельные его элементы используются в рамках статьи, в первую очередь для маркировки этапов проведенной коалицией GR-кампании, которые привязываются к процедурному статусу разработки законопроекта. Посредством применения политико-правового анализа динамика поведения участников коалиций сопоставляется с формальными стадиями разработки и принятия законопроекта (разработка текста, межведомственное согласование, внесение законопроекта в Государственную Думу, его рассмотрение и принятие). Кроме того, политико-правовой анализ используется для изучения изменений в содержании законопроекта, которые коррелируют с действиями коалиций и их публичной активностью.

Также необходимо отметить, что исследование имеет ряд ограничений, обусловленных как особенностями применяемого метода, так и спецификой рассматриваемого кейса:

- ограниченность эмпирических данных. Взаимодействие между участниками коалиций в ходе проведения GR-кампаний на практике часто реализуется через закрытые каналы (непубличные совещания, официальная

переписка между органами власти и бизнес-организациями, неформальные договоренности и др.). Эти элементы, несмотря на их аналитическую значимость, могут быть лишь отчасти реконструированы на основе открытых источников (статьи в СМИ, официальные заявления, экспертные комментарии), что может оказывать влияние на результаты исследования;

– эта же проблема возникает и при отнесении тех или иных акторов к коалициям: распределение участников нормотворческого процесса по коалициям построено на основе анализа их интересов, публичных позиций, заявлений, а также характера выдвигаемых ими предложений (подробнее обоснование отнесения акторов к той или иной коалиции представлено в следующем разделе). Кроме того, ввиду ограниченности эмпирических данных невозможно с полной достоверностью установить роль и характер взаимодействия отдельных участников внутри коалиции, особенно в случае отсутствия публичных заявлений и комментариев с их стороны.

В качестве основной гипотезы в данной статье использовалась видоизмененная гипотеза ранее упомянутого исследования о факторах, влияющих на результативность работы GR-коалиций (Nelson and Yackee, 2012). Его авторы с помощью количественных методов обнаружили, что увеличение размера коалиции и достижение консенсуса относительно регуляторных предложений между участниками коалиции положительно влияют на перспективы учета законодательных предложений такой коалиции регуляторами. В рамках статьи эта гипотеза была доработана с учетом особенностей рассматриваемого кейса и расширена – в ней учтено влияние согласованности действий государственных органов, вовлеченных в разработку регулирования, на общие результаты GR-кампании.

H1: *чем шире круг участников коалиции противодействия разрабатываемому госрегулированию и чем ниже уровень согласия между государственными органами, вовлеченными в его разработку, тем выше вероятность изменения параметров проектируемого регулирования в пользу такой коалиции.*

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В России вопросы сбора, хранения, обработки и распространения персональных данных регулируются Конституцией Российской Федерации, Федеральным законом «О персональных данных»² (далее – Федеральный закон № 152-ФЗ), отдельными положениями Федерального закона «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»³, Трудового кодекса Российской Федерации⁴ и иных федеральных законов, а также рядом подзаконных актов, устанавливающих особенности сбора, обработки и защиты пер-

² *О персональных данных* [Электронный ресурс]: Федер. закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/ (дата обращения: 10.05.2025).

³ *Об информации, информационных технологиях и о защите информации* [Электронный ресурс]: Федер. закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/ (дата обращения: 12.05.2025).

⁴ *Трудовой кодекс Российской Федерации* [Электронный ресурс]: Федер. закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 13.05.2025).

сональных данных. Ответственность за нарушения законодательства в сфере персональных данных установлена отдельными положениями Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях⁵ (далее – КоАП) и Уголовного кодекса Российской Федерации⁶.

До 2017 года максимальный штраф за нарушение установленного законом порядка работы с персональными данными, предусмотренный статьей 13.11 КоАП (статья на тот момент предусматривала только одну часть), для юридических лиц составлял 10 тыс. рублей. Такой размер штрафа был установлен еще в 2007 году вместе с принятием первой редакции Федерального закона № 152-ФЗ.

Вместе с тем по мере развития ИТ-рынка и увеличения количества обрабатываемых операторами персональных данных частота и масштабы утечек стали возрастать⁷, а установленный в 2007 году размер штрафа за нарушения законодательства в данной сфере не предоставлял российским компаниям достаточных стимулов для инвестирования в обеспечение сохранности персональных данных. После принятия в 2017 году Федерального закона «О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях»⁸ статья 13.11 была расширена до семи возможных видов правонарушений, включающих в том числе невыполнение оператором персональных данных требований по обеспечению сохранности персональных данных, а размеры штрафов увеличены. В соответствии с новой редакцией статьи 13.11 максимальный штраф по ней составил 50 тыс. рублей.

По данным аналитического отчета InfoWatch – отечественной компании в сфере информационной безопасности (ИБ)⁹, в 2017–2018 годах в России не было зафиксировано случаев вынесения штрафов организациям за утечки персональных данных; в 2019 году было выявлено всего шесть штрафов, их общая сумма составила ~ 180 тыс. рублей; а в 2020 году сумма штрафов за утечки (в общей сложности четыре штрафа, только два из которых были связаны с нарушением положений Федерального закона № 152-ФЗ) составила ~ 510 тыс. рублей. При этом в 2018 году в Европейском союзе вступил в силу Общий регламент защиты персональных данных (General data protection regulation, GDPR), в соответствии с которым нарушение принципов обработки и правил передачи персональных данных могло наказываться

⁵ Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях [Электронный ресурс]: Федер. закон от 30.12.2001 № 195-ФЗ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/ (дата обращения: 14.05.2025).

⁶ Уголовный кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федер. закон от 13.06.2006 № 63-ФЗ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699/ (дата обращения: 14.05.2025).

⁷ За 2017 год в России в три раза участились случаи мошенничества с данными граждан после утечек информации из организаций [Электронный ресурс] // InfoWatch. 2018. 27 июня. URL: <https://www.infowatch.ru/company/presscenter/news/20530> (дата обращения: 03.05.2025).

⁸ О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях [Электронный ресурс]: Федер. закон от 07.02.2017 № 13-ФЗ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_212391/ (дата обращения: 05.05.2025).

⁹ В 2018 году компании заплатили за утечки данных в семь раз больше, чем годом ранее – общемировой объем штрафов превысил \$300 млн [Электронный ресурс] // InfoWatch. 2019. 31 янв. URL: <https://www.infowatch.ru/company/presscenter/news/15273> (дата обращения: 03.05.2025).

штрафом в размере до 4 % от годового оборота компании, или 20 млн евро. В США в алгоритме расчета размера штрафа учитывается содержание утекшей информации, количество пострадавших, принятые компанией меры, а также история соблюдения компанией законодательных требований в сфере защиты персональных данных, а средний размер штрафа в 2018 году составлял ~23 млн долларов, в 2019-м – ~30 млн долларов, в 2020-м – ~13 млн долларов¹⁰.

В условиях начавшейся в 2020 году пандемии новой коронавирусной инфекции российские компании перевели значительную часть своих сотрудников на удаленный режим работы (нередко – с использованием личных устройств сотрудников), что повысило уязвимость информационных систем компаний, а отдельные предприятия в условиях кризиса еще и сократили бюджеты, выделяемые на информационную безопасность¹¹, что привело к волне резонансных утечек 2020–2021 годов (утечка персональных данных москвичей, переболевших коронавирусной инфекцией, утечки персональных данных клиентов крупнейших российских банков, утечка электронных копий паспортов более 1 млн клиентов компании Ogi flame, утечка базы программы лояльности сети магазинов «Красное&Белое» и многие другие).

На фоне этих событий государством были вновь увеличены размеры штрафов за утечки – принят Федеральный закон «О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях»¹². В новой редакции статьи 13.11 КоАП были вдвое увеличены штрафы по большинству перечисленных в ней нарушений, в том числе за допущение утечки персональных данных – с 50 тыс. до 100 тыс. рублей, а также введены штрафы за повторные нарушения – вплоть до 300 тыс. рублей. Несмотря, однако, на двукратное увеличение размеров штрафов, а также установление еще больших штрафов за повторные нарушения, по результатам 2021 года Россия все еще находилась на втором месте в общемировом «рейтинге» по количеству зарегистрированных утечек – на страну пришлось 16,8 % от всех публичных утечек («лидировали» США с 41,8 % всех утечек, зарегистрированных в мире)¹³.

В связи с этим регуляторы продолжили поиск инструментов, которые бы позволили обеспечить соблюдение предпринимательским сообществом требований в сфере защиты персональных данных. Уже в феврале 2022 года в ходе тематического круглого стола в Совете Федерации Федерального Собрания Российской Федерации была озвучена инициатива по введению оборотных штрафов за утечки персональных данных¹⁴. Целью инициативы, по словам присутствовавших на круглом столе представителей органов власти, было

¹⁰ *Персональные данные: штрафы за утечки в 2020* [Электронный ресурс]: аналит. отчет // InfoWatch. 2021. 11 марта. URL: <https://www.infowatch.ru/analytics/analitika/personalnye-dannye-shtrafy-za-utechki-v-2020> (дата обращения: 05.05.2025).

¹¹ *Степанова Ю.* Кибербезопасность утекла в госсектор [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. 2021. 22 янв. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4654944> (дата обращения: 05.05.2025).

¹² *О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях* [Электронный ресурс]: Федер. закон от 24.02.2021 № 19-ФЗ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_377644/ (дата обращения: 07.05.2025).

¹³ *В 2021 стало больше умышленных утечек* [Электронный ресурс]: аналит. отчет // InfoWatch. 2022. 5 апр. URL: <https://www.infowatch.ru/analytics/analitika/v-2021-stalo-bolshe-umyshlennykh-utechek> (дата обращения: 01.05.2025).

¹⁴ *Тюняева М.* В России могут ввести оборотные штрафы за утечку персональных данных [Электронный ресурс] // Ведомости. 2022. 20 февр. URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2022/02/20/910176-shtrafi-utechku-personalnykh> (дата обращения: 02.05.2025).

принуждение операторов персональных данных к инвестированию в информационную безопасность. Так, сенатор Ирина Рукавишникова, инициировавшая проведение круглого стола, заявила о том, что выплата действующих (до 300 тыс. рублей) штрафов для крупных компаний значительно дешевле, чем инвестиции в безопасность, что не позволяет обеспечить сохранность персональных данных граждан¹⁵.

Учитывая специфику рассматриваемого в рамках статьи законодательного регулирования, в коалиции акторов, поддерживающих введение оборотных штрафов за утечки персональных данных и принятие законопроекта в жесткой редакции (коалиция продвижения), равно как и в коалиции игроков, выступающих за смягчение положений законопроекта и (или) полный отказ от его разработки (коалиция противодействия), присутствуют как государственные, так и негосударственные стейкхолдеры.

Выделение государственных органов, вовлеченных в разработку и обсуждение законопроекта, на основе их роли в законотворческом процессе является в определенной степени условным, так как их участие в нем обусловлено в первую очередь функциональными обязанностями. Например, Минцифры России и Роскомнадзор не могли не участвовать в разработке и обсуждении законопроекта, предусматривающего изменение регулирования в сфере персональных данных, так как данный вопрос напрямую относится к их сфере компетенции как профильных федеральных органов исполнительной власти. Аналогично депутаты и сенаторы – члены комитетов палат Федерального Собрания Российской Федерации, к ведению которых был отнесен законопроект, не могли не принять участия в его разработке и обсуждении на площадке Государственной Думы и Совета Федерации.

Вместе с тем позиция Минцифры России, Роскомнадзора, депутатов и сенаторов относительно разрабатываемого регулирования – стоит ли сохранить действующие штрафы, ужесточить их, привязав к обороту компании, или, наоборот, смягчить – уже определяется интересами данных акторов, что и объединяет их в коалицию продвижения законопроекта об ужесточении ответственности за утечки данных или в коалицию противодействия.

Данный тезис можно проиллюстрировать на примере позиций Минэкономразвития России и Роскомнадзора. Минэкономразвития России выступало за смягчение штрафов и противодействовало принятию законопроекта в жесткой редакции. Данная позиция определяется задачами, стоящими перед министерством, среди которых улучшение инвестиционного климата, в том числе посредством снижения административных барьеров. Существенное повышение административных штрафов за утечки персональных данных будет препятствовать достижению данной цели, вынуждая компании инвестировать средства не в развитие собственных сервисов, а в информационную безопасность, а в случае привлечения к ответственности платить серьезные штрафы. Позицию ведомства подтверждают пресс-релизы и публичные комментарии его представителей, в связи с чем ведомство было отнесено к коалиции противодействия наряду с бизнес-организациями и ассоциациями. Роскомнадзор на протяжении всего периода разработки и принятия законопроекта выступал за ужесточение его положений, что также определяется задачами, которые стоят перед ведомством. Роскомнад-

¹⁵ Там же.

зор является уполномоченным органом по защите прав субъектов персональных данных, и в его обязанности в том числе входит осуществление мер, направленных на совершенствование этой защиты. Позиция Роскомнадзора также подтверждается пресс-релизами ведомства и позициями его официальных представителей, в связи с чем ведомство было отнесено к коалиции продвижения законопроекта.

По результатам проведенной GR-кампании в коалиции продвижения можно выделить следующие группы акторов:

– депутаты и сенаторы, в зоне ответственности которых находился законопроект (в силу работы в профильных комитетах или в силу общей «специализации» депутата или сенатора на ИТ-регулировании) и которые входили в состав субъектов права законодательной инициативы при внесении законопроекта в Государственную Думу и активно выступали в его поддержку:

– сенаторы Андрей Клишас¹⁶, Ирина Рукавишникова¹⁷, Артем Шейкин¹⁸,
– депутаты Александр Хинштейн¹⁹, Антон Немкин²⁰, Ирина Панькина²¹;
– комитеты обеих палат, в которых состоят указанные депутаты и сенаторы: Комитет Государственной Думы по информационной политике, информационным технологиям и связи, Комитет Государственной Думы по государственному строительству и законодательству, Комитет Совета Федерации по конституционному законодательству и государственному строительству, выступавшие в качестве ответственных комитетов или комитетов-соисполнителей при рассмотрении законопроекта в Государственной Думе и Совете Федерации;

– профильные министерства и ведомства, ответственные за разработку законопроекта на ранних этапах и публично выступавшие в поддержку инициативы: Минцифры России²² и Роскомнадзор²³;

¹⁶ Киреева В. Клишас объяснил, как оборотные штрафы могут стимулировать бизнес [Электронный ресурс] // Парламент. газ. 2022. 21 дек. URL: <https://www.pnp.ru/politics/klishas-obyasnil-kak-oborotnye-shtrafy-mogut-stimulirovat-biznes.html> (дата обращения: 20.05.2025).

¹⁷ Литвинов Д. Рукавишникова: Инициатива о штрафах за утечки данных получила поддержку [Электронный ресурс] // Парламент. газ. 2023. 24 авг. URL: <https://www.pnp.ru/politics/rukavishnikova-incipiativa-o-shtrafakh-za-utechki-dannykh-poluchila-podderzhku.html> (дата обращения: 20.05.2025).

¹⁸ Литвинов Д. Шейкин: Оборотные штрафы – единственная эффективная мера борьбы с утечками данных [Электронный ресурс] // Парламент. газ. 2022. 27 июня. URL: <https://www.pnp.ru/social/sheikin-oborotnye-shtrafy-edinstvennaya-effektivnaya-mera-borby-s-utechkami-dannykh.html> (дата обращения: 20.05.2025).

¹⁹ Хинштейн ждет принятия закона об оборотных штрафах за утечку персональных данных в 2024 г. [Электронный ресурс] // Интерфакс. 2024. 6 июня. URL: <https://www.interfax.ru/spief2024/965395> (дата обращения: 21.05.2025).

²⁰ Федорова М. Депутат Немкин объяснил необходимость высоких штрафов за утечки данных [Электронный ресурс] // Парламент. газ. 2024. 7 нояб. URL: <https://www.pnp.ru/economics/deputat-nemkin-obyasnil-neobkhodimost-vysokikh-shtrafov-za-utechki-dannykh.html> (дата обращения: 21.05.2025).

²¹ Соколова М. Штраф за утечку персональных данных может вырасти до 15 миллионов рублей [Электронный ресурс] // Парламент. газ. 2024. 15 янв. URL: <https://www.pnp.ru/politics/shtraf-za-utechku-personalnykh-dannykh-mozhet-vyrasti-do-15-millionov-rublei.html> (дата обращения: 21.05.2025).

²² Минцифры подготовило законопроект об оборотных штрафах за утечку персональных данных [Электронный ресурс] // Ведомости. 2022. 14 дек. URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/news/2022/12/14/955186-mintsifri-oborotnih-shtrafah> (дата обращения: 15.05.2025).

²³ Минцифры предложило ввести оборотные штрафы за утечки персональных данных [Электронный ресурс] // РБК. 2022. 5 апр. URL: <https://www.rbc.ru/business/05/04/2022/624c1aa69a7947539e790fd1> (дата обращения: 15.05.2025).

– российские ИБ-компании, для которых государственное стимулирование инвестиций в информационную безопасность открывает новые возможности для реализации собственных продуктов²⁴.

Коалиция противодействия состояла из следующих групп акторов:

– три наиболее активные отраслевые группы предпринимательского сообщества – ИТ-компании и крупные игроки телекоммуникационного и финансового рынков, участвовавшие в обсуждении законопроекта с регуляторами:

– ИТ-компании, в том числе «Яндекс», VK, Avito²⁵;

– телекоммуникационные компании, в том числе «МегаФон», «Ростелеком», МТС²⁶, «ВымпелКом»²⁷;

– организации финансового сектора, в том числе Сбербанк, Т-Банк, ВТБ, Россельхозбанк, Газпромбанк²⁸;

– ассоциации:

– отраслевые – Ассоциация банков России²⁹, Национальный совет финансового рынка (НФСР, объединяет ведущие российские банки, а также отдельные ИТ- и телеком-компании – VK, «Ростелеком», структуры МТС)³⁰, Ассоциация компаний интернет-торговли (АКИТ, объединяет в том числе структуры «Яндекса», Сбербанка, Avito)³¹;

– межотраслевые – Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП)³², «Деловая Россия», «Опора России»³³, Ассоциация боль-

²⁴ *Вкладывавшимся* в защиту данных компаниям Шадаев обещал сокращать штрафы за утечки [Электронный ресурс] // Интерфакс. 2023. 19 мая. URL: <https://www.interfax.ru/russia/902268> (дата обращения: 10.05.2025).

²⁵ *Гаврилюк А., Королев Н.* Первая утечкой не считается: Наказание компаний за утерю персональных данных могут смягчить [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. 2022. 11 июля. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5457780> (дата обращения: 25.05.2025).

²⁶ Там же.

²⁷ *ИТ-компаниям* просят Минцифры обсудить с ними проект об оборотных штрафах за утечку данных [Электронный ресурс] // ТАСС. 2022. 7 июня. URL: <https://tass.ru/ekonomika/14840155> (дата обращения: 25.05.2025).

²⁸ *Мингазов С.* Банки выступили против штрафов до 500 млн рублей за утечки данных клиентов [Электронный ресурс] // Forbes. 2024. 8 февр. URL: <https://www.forbes.ru/finansy/505791-nsfr-i-banki-vystupili-protiv-strafov-do-500-mln-rublej-za-utecki-dannyh-klientov> (дата обращения: 25.05.2025).

²⁹ *Утечки* изымают из оборотных. Банкиры предлагают изменить подходы к штрафование нарушителей [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. 2024. 26 марта. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6594027> (дата обращения: 25.05.2025).

³⁰ *Иванова Е.* По выручке и штраф считают. Почему банки не поддержали введение системы оборотных взысканий [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. 2024. 8 февр. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6495716> (дата обращения: 25.05.2025).

³¹ *Тюняева М.* Маркетплейсы и интернет-магазины попросили отложить закон об оборотных штрафах за утечки [Электронный ресурс] // Ведомости. 2023. 17 авг. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2023/08/17/990727-shtrafi-tolko-povtornie> (дата обращения: 25.05.2025).

³² *Александр Шохин* принял участие в совместном заседании общественных советов при Минэкономразвития и ФАС [Электронный ресурс] // Офиц. сайт Рос. союза промышленников и предпринимателей. 2023. 18 окт. URL: <https://rspp.ru/events/news/aleksandr-shokhin-prinyal-uchastie-v-sovmestnom-zasedanii-obshchestvennykh-sovetov-pri-minekonomrazvitiya-i-fas-652fa53a4ea17/> (дата обращения: 25.05.2025).

³³ *Деловые объединения РФ* предлагают доработать законопроект об оборотных штрафах за утечку ПДн, отсрочить его вступление [Электронный ресурс] // Офиц. сайт Общерос.

ших данных (АБД, объединяет ИТ-компании, операторов связи и банки, в том числе «Яндекс», VK, Avito, «Мегафон», «Ростелеком», МТС, «Вымпел-Ком», Сбербанк, Т-Банк, ВТБ, Россельхозбанк, Газпромбанк)³⁴;

– Минэкономразвития России (ведомство на всех этапах разработки и согласования законопроекта выступало за смягчение его положений)³⁵.

Список участников коалиций поддержки и противодействия не является исчерпывающим и включает в себя наиболее активных их участников – «ядро» коалиции. Кроме того, в коалицию противодействия вошли бизнес-ассоциации, участвовавшие в публичной дискуссии по законопроекту, нов действительности их позиция является производной от позиций компаний-членов, в том числе из «ядра» коалиции, которые в рамках GR-кампании могли одновременно участвовать в обсуждении напрямую и через площадки ассоциаций, направляя через них агрегированные позиции в адрес государственных стейкхолдеров. По этой же причине некоторые компании из коалиции противодействия не представлены в публичной дискуссии напрямую.

Кроме того, существует отдельная, не включенная ни в одну из коалиций группа стейкхолдеров. К ним относятся государственные органы, участвовавшие в процессе разработки и согласования законопроекта, но не занимавшие проактивную позицию относительно его концептуального наполнения по причине того, что законопроект лишь частично затрагивает их зону ответственности (в первую очередь в силу процедурных требований): Государственно-правовое управление Президента Российской Федерации, Департамент сопровождения законопроектной деятельности и нормативно-правового регулирования Правительства Российской Федерации, Минфин России, Минюст России.

Для целей статьи к данной группе стейкхолдеров отнесены также ведомства, для которых законодательство в сфере информационной безопасности и санкции за его нарушение являются «профильными», однако информация об их позиции в ходе согласования в публичном пространстве отсутствовала: ФСБ России, Федеральная служба по техническому и экспортному контролю России, Управление Президента Российской Федерации по развитию информационно-коммуникационных технологий и инфраструктуры связи, Департамент информационных технологий Правительства Российской Федерации.

Проведенную коалицией противодействия GR-кампанию можно разделить на три базовых этапа в зависимости от поведенческих стратегий, используемых на каждом из них.

Реактивная/оборонительная стратегия реализовывалась коалицией противодействия на ранних этапах разработки законопроекта, когда коалиция продвижения представила в публичном пространстве первую и наиболее жесткую

общ. орг. «Деловая Россия». 2023. 2 окт. URL: <https://deloros.ru/press-centr/publikacii/delovye-obedineniya-rf-predlagayut-dorobotat-zakonoproekt-ob-oborotnykh-shtrafakh-za-utechku-pdn-ots/> (дата обращения: 25.05.2025).

³⁴ Капранов О. Отрасль предложила альтернативу штрафам за утечки персональных данных [Электронный ресурс] // Рос. газ. 2023. 6 нояб. URL: <https://rg.ru/2023/11/06/mimo-oborota.html> (дата обращения: 25.05.2025).

³⁵ Минэкономразвития предложилократно сократить штрафы за утечки персональных данных [Электронный ресурс] // Интерфакс. 2024. 14 окт. URL: <https://www.interfax.ru/business/986638> (дата обращения: 25.05.2025).

редакцию законопроекта. В рамках данной стратегии перед коалицией противодействия стояли задачи оперативного включения в дискуссию с органами государственной власти (ОГВ) по вопросу разработки законопроекта, обоснования нецелесообразности его принятия в представленной редакции и донесения возможных альтернатив до государственных стейкхолдеров (табл. 1).

Таблица 1 / Table 1

Первый этап: 2022–2023 годы – разработка первоначальной редакции законопроекта / Phase 1: 2022–2023 – drafting of the initial version of the bill

Действия	Коалиция продвижения	Коалиция противодействия
Стратегия вовлеченных коалиций	Проактивная/наступательная стратегия	Реактивная/оборонительная стратегия
Тактика вовлеченных коалиций	<p>Проведение тематических круглых столов с участием заинтересованных государственных органов и экспертов, инициирование дискуссии о необходимости разработки законопроекта. Комментарии представителей ОГВ в СМИ о планах разработки законопроекта и несоразмерности действующих штрафов масштабам утечек. Публикация в СМИ информации о наиболее резонансных утечках как обоснование необходимости ускоренного принятия законопроекта. Инициирование разработки проекта поручения Президента Российской Федерации о разработке механизма оборотных штрафов за утечки</p>	<p>Направление писем с обоснованием нецелесообразности принятия законопроекта в текущей редакции в адрес государственных стейкхолдеров. Инициирование встреч и протокольных совещаний с участием государственных стейкхолдеров, представление позиции предпринимательского сообщества в ходе указанных мероприятий. Предоставление комментариев с позицией предпринимательского сообщества от лица ассоциаций и представителей компаний в СМИ, широкое публичное освещение проблемы</p>
Предпринятые шаги	<ul style="list-style-type: none"> – Минцифры России совместно с Роскомнадзором инициировало и провело межведомственное согласование законопроекта в первоначальной редакции. – Роскомнадзор в течение года публиковал статистику о масштабных утечках персональных данных, выступая за принятие законопроекта. – Ассоциация больших данных предоставляла комментарии в СМИ по законопроекту и направляла в Минцифры России аргументацию в поддержку снижения штрафов. 	

Действия	Коалиция продвижения	Коалиция противодействия
	<ul style="list-style-type: none"> – Операторы связи обратились в Минцифры России с просьбой вынести текст законопроекта для обсуждения с отраслью, после чего на площадке ведомства было организовано совещание с участием операторов связи и ИТ-компаний (Avito, Яндекс, VK, «Вымпелком», «Ростелеком», МТС и др.). – После обсуждения законопроекта с бизнесом Минцифры России начало рассматривать иные подходы к введению оборотных штрафов. – Опубликован перечень поручений Президента Российской Федерации, в соответствии с которым Правительству Российской Федерации в срок до 1 июля 2023 года было необходимо рассмотреть вопросы об установлении оборотных штрафов в отношении компаний, допускающих утечки персональных данных (возможность полного «отката назад» и отказа от идеи оборотных штрафов для коалиции противодействия была утеряна) 	
Содержание законопроекта в рамках этапа	Оборотный штраф в размере 1 % за утечку, 3 % в случае неуведомления Роскомнадзора в течение суток.	Оборотный штраф за любую утечку, в том числе первичную. Наступление ответственности вне зависимости от вины оператора

Источник: таблицы 1–3 разработаны и составлены автором.

Проактивная/наступательная стратегия реализовывалась коалицией противодействия на поздних этапах разработки законопроекта до его принятия в первом чтении. В рамках данной стратегии перед коалицией противодействия стояла задача интеграции наибольшего числа своих предложений в законопроект посредством активного взаимодействия с государственными стейкхолдерами перед его внесением в Государственную Думу Федерального Собрания Российской Федерации (табл. 2).

Кооперативная стратегия реализовывалась коалицией противодействия в ходе доработки законопроекта и его принятия во втором чтении. С учетом того, что после принятия во втором чтении содержательное наполнение законопроекта не изменялось, к данному этапу также отнесены принятие соответствующего закона Государственной Думой (третье чтение), одобрение Советом Федерации, подписание Президентом Российской Федерации и официальное опубликование. В рамках кооперативной стратегии перед коалицией противодействия стояла задача выработки совместно с вовлеченными ОГВ компромиссной редакции законопроекта, которая бы учитывала позиции и предпринимательского сообщества, и государственных стейкхолдеров и впоследствии была принята как итоговая (табл. 3).

Второй этап: 2023 год – доработка законопроекта и внесение в Государственную Думу, принятие в первом чтении / Phase 2: 2023 – revision of the draft bill and submission to the State Duma, first reading passed

Действия	Коалиция продвижения	Коалиция противодействия
Стратегия вовлеченных коалиций	Реактивная/оборонительная стратегия	Проактивная/наступательная стратегия
Тактика вовлеченных коалиций	<p>Комментарии официальных лиц в СМИ о возможности внесения законопроекта в Государственную Думу.</p> <p>Публичная критика предложений предпринимательского сообщества (публикации на официальных страницах представителей ОГВ).</p> <p>Замена субъекта права законодательной инициативы и ключевого публичного спикера коалиции для ускорения сроков разработки и внесения законопроекта в Государственную Думу.</p> <p>Частичный учет позиций предпринимательского сообщества во внесенном в Госдуму законопроекте.</p> <p>Предоставление публичных комментариев о готовности к диалогу с предпринимательским сообществом в рамках дальнейшей доработки законопроекта</p>	<p>Подготовка писем в адрес государственных стейкхолдеров с агрегированными предложениями отрасли/отраслей по доработке законопроекта (в том числе совместного письма трех крупнейших российских межотраслевых ассоциаций).</p> <p>Инициирование совещаний на площадках государственных стейкхолдеров, участвующих в дискуссии, артикуляция позиции отрасли/отраслей в ходе совещаний.</p> <p>Консолидация позиций предпринимательского сообщества по ключевым положениям законопроекта, активная кампания в СМИ по освещению и продвижению данных позиций.</p> <p>Привлечение более широкого круга компаний/ассоциаций из смежных отраслей в коалицию</p>
Предпринятые шаги	<ul style="list-style-type: none"> – Минцифры России заявило о планах Правительства Российской Федерации внести законопроект в Государственную Думу, однако законопроект, ввиду отсутствия консенсуса между вовлеченными в процесс согласования министерствами, внесен не был. – В связи с разногласиями относительно законопроекта в Правительстве Российской Федерации было принято решение о внесении законопроекта не правительством, а группой депутатов и сенаторов. Ключевым спикером коалиции продвижения стал председатель Комитета Государственной Думы по информационной политике А. Хинштейн. 	

Действия	Коалиция продвижения	Коалиция противодействия
		<ul style="list-style-type: none"> – А. Хинштейн озвучил ключевые положения доработанного законопроекта, после чего Ассоциация больших данных вновь открыто выступила с критикой законопроекта. В Правительство Российской Федерации и министерства было направлено письмо с замечаниями к законопроекту. А. Хинштейн публично выразил свое несогласие с позицией Ассоциации больших данных. – Минэкономразвития России публично выразило готовность совместно с представителями других министерств обсудить замечания бизнеса к законопроекту. – Представлены позиции АКИТ и «Опоры России», которые были направлены в министерства, вовлеченные в разработку законопроекта, и по ключевым параметрам были созвучны позиции Ассоциации больших данных. Позднее со сходными предложениями выступил Сбербанк. – Между Правительством Российской Федерации и Комитетом Госдумы по информационной политике прошла дискуссия по ключевым положениям законопроекта. В адрес спикера Государственной Думы В. Володина «Опора России», «Деловая Россия» и РСПП направили совместное письмо с предложением по смягчению положений законопроекта, которое также было созвучно позициям Ассоциации больших данных, АКИТ и Сбербанка. – А. Хинштейн провел совещание с участием представителей бизнеса по вопросу доработки законопроекта перед внесением в Государственную Думу. Параллельно Минцифры России заявило о готовности рассмотреть дополнительные предложения по доработке законопроекта, что свидетельствовало об отсутствии единой позиции среди разработчиков инициативы. – Группа депутатов и сенаторов во главе с А. Хинштейном и А. Клишасом внесла законопроект в Государственную Думу. А. Хинштейн сообщил о готовности доработать законопроект ко второму чтению совместно с бизнес-сообществом, а также сообщил о продолжающейся дискуссии с Правительством Российской Федерации и Минцифры России о необходимости введения смягчающих мер. – После внесения законопроекта в Государственную Думу свою позицию по нему вновь высказал РСПП, полностью повторив ранее озвученную позицию Ассоциации больших данных. – Законопроект был принят в первом чтении
<p>Содержание законопроекта в рамках этапа</p>	<p>Первичный штраф – фиксированный, повторный – оборотный. Градация размера штрафа в зависимости от объема утекших в сеть данных. Установление минимального и максимального размеров оборотного штрафа. Отсутствие смягчающих ответственность оператора персональных данных обстоятельств. Сохранение «безвиновной ответственности»</p>	

Таблица 3 / Table 3

Третий этап: 2024 год – принятие во втором и третьем чтениях, одобрение Советом Федерации, подписание Президентом Российской Федерации и официальное опубликование / Phase 3: 2024 – adoption in the second and third readings, approval by the Federation Council, signing by the President, official promulgation

Действия	Коалиция продвижения	Коалиция противодействия
Стратегия вовлеченных коалиций	Кооперативная стратегия	Кооперативная стратегия
Тактика вовлеченных коалиций	<p>Организация совещаний с участием заинтересованных ОГВ, экспертов и представителей предпринимательского сообщества в рамках доработки законопроекта ко второму чтению.</p> <p>Урегулирование разногласий между участниками коалиции при подготовке официального отзыва Правительства Российской Федерации на законопроект и подготовке проекта поправок ко второму чтению.</p> <p>Предоставление комментариев в СМИ о возможности учета отдельных предложений предпринимательского сообщества в рамках подготовки поправок к законопроекту при одновременном сохранении наиболее принципиальных для коалиции положений</p>	<p>Публикация в СМИ (помимо позиций уже участвующих в дискуссии компаний и ассоциаций) позиций новых участников коалиции, присоединившихся на предыдущих этапах, а также экспертных комментариев от лица отрасли/отраслей.</p> <p>Участие в организованных ОГВ публичных и непубличных мероприятиях (совещания, круглые столы) по вопросу доработки законопроекта ко второму чтению.</p> <p>Подписание отраслевого стандарта защиты персональных данных как демонстрация отраслевых компетенций и способности участников рынка к саморегулированию</p>
Предпринятые шаги	<ul style="list-style-type: none"> – После принятия законопроекта в первом чтении А. Хинштейн заявил о готовности Комитета Государственной Думы по информационной политике обсуждать доработку законопроекта с бизнесом. – «Деловая Россия» направила в Государственную Думу предложения по доработке законопроекта, предусматривающие снижение предельных штрафов. Впоследствии к дискуссии подключились Национальный совет финансового рынка, направивший письмо в Минцифры России и Государственную Думу с аналогичным предложением, и Ассоциация банков России, направившая свою позицию в Минцифры. 	

Действия	Коалиция продвижения	Коалиция противодействия
	<ul style="list-style-type: none"> – Ряд участников Ассоциации больших данных – «Яндекс», «Вымпелком», Т-Банк и Avito – сообщили о подписании отраслевого стандарта защиты персональных данных, разработанного на площадке Ассоциации больших данных. – На площадке Минэкономразвития России проведено совещание по вопросу доработки законопроекта, в котором участвовали представители нескольких десятков компаний, включая АКИТ, Ассоциации больших данных, «Опоры России», Ассоциации банков России и пр. – Правительство Российской Федерации представило официальный отзыв на законопроект, в котором частично отразило предложения бизнеса по снижению размеров штрафов, а также в части определения обстоятельств, смягчающих ответственность оператора персональных данных (при этом было предложено определить и отягчающие обстоятельства). – Законопроект был принят во втором и третьем чтениях (с частичным учетом предложений бизнеса при принятии поправок), одобрен Советом Федерации и подписан Президентом Российской Федерации 	
Содержание законопроекта в рамках этапа	<p>Увеличен минимальный размер оборотного штрафа в случае повторной утечки (1 % вместо 0,1 %, не менее 20 млн рублей вместо 15 млн), смягчены штрафы для должностных лиц в случае повторной утечки.</p> <p>Предусмотрено смягчающее ответственность обстоятельство, применяемое при соблюдении оператором персональных данных ряда условий.</p> <p>Сохранена «безвиновная ответственность»</p>	

По завершении трех этапов проведенной GR-кампании можно подвести следующие итоги:

- Коалиции продвижения удалось сохранить неизменной общую концептуальную рамку проектируемого государственного решения – механизм оборотных штрафов за утечки персональных данных. Закон был опубликован 30 ноября 2024 года и вступил в силу через 180 дней после указанной даты³⁶.
- Коалиции противодействия удалось оказать существенное влияние на содержание итоговой версии закона:
 - оборотные штрафы применяются только в случае повторных утечек;
 - размер первичных штрафов поставлен в зависимость от объема утекших данных;
 - установлен максимальный размер оборотного штрафа;
 - введены смягчающие ответственность обстоятельства.
- В итоговой версии закона были также учтены предложения коалиции продвижения:

³⁶ О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях [Электронный ресурс]: Федер. закон от 30.11.2026 № 420-ФЗ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_491932/ (дата обращения: 10.05.2025).

- увеличены минимальные размеры штрафов за повторные утечки;
- сохранено положение о «безвиновной ответственности» оператора персональных данных.

– При этом между коалициями сохранились неурегулированные разногласия по ряду положений закона, в связи с чем нельзя исключать, что коалицией противодействия уже в рамках новых GR-кампаний, в том числе в ином составе коалиции, будут предприняты попытки изменения его формулировок.

На основе проведенного анализа кейса по разработке и продвижению законопроекта об оборотных штрафах за утечки персональных данных можно сделать выводы о соотношении рабочей модели-гипотезы с полученными результатами исследования.

Межотраслевой ситуационной коалиции противодействия, в которую помимо рассмотренных групп акторов (ИТ-компании, телекоммуникационные компании, организации финансового сектора, отраслевые и межотраслевые ассоциации) также входил широкий круг менее активных участников, вынесенных за рамки статьи, – компаний и ассоциаций из других отраслей (грузовые и пассажирские перевозки, FMCG, HoReCa и пр.), удалось сформировать общую позицию по базовым положениям разрабатываемого регулирования и с помощью инструментов GR-менеджмента убедить регуляторов в необходимости учесть ее в версии законопроекта, внесенной в Государственную Думу Федерального Собрания Российской Федерации, а также сохранить данные положения при рассмотрении законопроекта во втором чтении.

Коалиция противодействия создавалась в несколько этапов. На ранних этапах разработки законопроекта ее наиболее активными участниками были, согласно публичным источникам, представители телекоммуникационной и ИТ отраслей, после чего к публичной дискуссии подключились организации финансового сектора, а также отраслевые и межотраслевые ассоциации (привлекались входящими в их состав компаниями-участниками коалиции противодействия для усиления собственных позиций).

Формирование коалиции противодействия определялось общими для всех ее потенциальных участников регуляторными рисками – распространение государственного решения на все компании, обрабатывающие персональные данные, сделало возможным формирование коалиции из ИТ-, телекоммуникационных и финансовых организаций, а также отраслевых и межотраслевых бизнес-объединений.

Отсутствие консенсуса среди государственных стейкхолдеров относительно разрабатываемого регулирования затягивало процесс подготовки законопроекта и открывало окна возможностей для продвижения коалицией противодействия собственных инициатив, которые последняя неоднократно реализовывала.

Кроме того, низкий уровень консолидации позиций внутри коалиции продвижения в совокупности с высоким уровнем консолидации коалиции противодействия создал условия, при которых к концу второго – началу третьего этапа GR-кампании взаимодействие коалиций перешло в формат кооперации/торга: коалиция продвижения публично заявила о достижении соглашения по доработке законопроекта ко второму чтению с учетом пози-

ций коалиции противодействия, в то время как коалиция противодействия отказалась от отдельных продвигаемых ранее замечаний к законопроекту и сфокусировалась на наиболее принципиальных для нее положениях проектируемого регулирования.

Одним из ключевых факторов, определивших, какие именно из предложений предпринимательского сообщества были учтены разработчиками в итоговой редакции законопроекта, стало наличие согласованной позиции внутри коалиции противодействия: чем большее число ее участников выступало в поддержку того или иного предложения, тем выше была вероятность, что такое предложение будет учтено в законопроекте.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, рабочая модель-гипотеза исследования подтвердилась: результаты анализа кейса разработки законопроекта об оборотных штрафах за утечки персональных данных демонстрируют, что расширение числа участников коалиции противодействия разрабатываемому госрегулированию и сохранение разногласий между государственными стейкхолдерами, вовлеченными в его разработку, могут положительно влиять на вероятность изменения параметров проектируемого регулирования в пользу такой коалиции.

Анализ кейса также позволил выявить ключевые параметры взаимодействия участников внутри коалиций. Последние в данном случае выступили в качестве инструмента координации интересов между слабо связанными (а иногда и конкурирующими между собой) субъектами, обладающими различным объемом ресурсов, но сходным восприятием значимости политико-регуляторных последствий принятия законопроекта об оборотных штрафах за утечки персональных данных. При этом коалиции носили ситуационный характер – они не существовали до появления общего для их участников вопроса и перестали существовать после завершения GR-кампании.

В заключительной части исследования стоит также отметить, что, несмотря на высокую прикладную значимость коалиционной работы в GR-менеджменте как практической профессиональной области и активное развитие GR-менеджмента как прикладной политологической дисциплины в России в последние годы, в российской академической литературе на сегодняшний день критически мало исследований, в той или иной форме затрагивающих данную проблематику. Настоящая работа в том числе направлена на устранение имеющегося дисбаланса посредством весьма краткого (из-за ограничений формата научной статьи) обзора уже созданного в отечественной и зарубежной литературе пласта тематических исследований, а также посредством описания предпринятой автором попытки проанализировать один из недавних публичных кейсов коалиционной GR-работы российского бизнеса для продвижения собственных интересов.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

Дегтярев А. А. «Свой среди чужих»: GR-менеджмент как политическое управление в арсенале «неполитических» агентов // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология. 2023. Т. 25, № 2. С. 348–367. <https://doi.org/10.22363/2313-1438-2023-25-2-348-367>. EDN: YYYTLQ.

Дегтярев А. А., Потапкин А. С. Особенности лоббирования крупных корпораций в политической динамике глобального мегаполиса (на примере программы московской реновации) – II // Сравнительная политика. 2022. Т. 13, № 3. С. 32–52. <https://doi.org/10.24833/2221-3279-2022-3-13-32-52>. EDN: LYVFFA.

Каневский П. С. Механизм влияния групп интересов в Европейском союзе: политико-социологический анализ // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2016. Т. 22, № 2. С. 116–133. <https://doi.org/10.24290/1029-3736-2016-22-2-116-133>. EDN: XSTZPJ.

Лошкарев И. Д. Ресурсы этнического лоббизма во внешней политике США: теоретические аспекты // Мировая экономика и международные отношения. 2017. Т. 61, № 3. С. 76–83. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2017-61-3-76-83>. EDN: YLNPXN.

Писарев И. И. Политика групп интересов в Европейском Союзе в сфере высшего образования: дисс. ... канд. полит. наук. М.: МГИМО, 2022. 235 с. EDN: WFJNZO.

Aizenberg E. Conflict and salience as drivers of corporate lobbying? An elite survey experiment // Governance. 2023. Vol. 36, № 2. P. 555–574. <https://doi.org/10.1111/gove.12682>. EDN: ITNZOA.

Beyers J., De Bruycker I. Lobbying makes (strange) bedfellows: Explaining the formation and composition of lobbying coalitions in EU legislative politics // Political Studies. 2018. Vol. 66, № 4. P. 959–984. <https://doi.org/10.1177/0032321717728408>.

Gray V., Lowery D. To lobby alone or in a flock: Foraging behavior among organized interests // American Politics Quarterly. 1998. Vol. 26, № 1. P. 5–34. <https://doi.org/10.1177/1532673X9802600102>. EDN: JLGYTE.

Hanegraaf M., Pritoni A., Junk W. M. et al. The logic of brokerage: Why interest organizations network with their opponents // Political Studies. 2026. Vol. 74, № 1. P. 352–372. <https://doi.org/10.1177/00323217251323405>. EDN: KYOXOB.

Heaney M. T., Leifeld P. Contributions by interest groups to lobbying coalitions // Journal of Politics. 2018. Vol. 80, № 2. P. 494–509. <https://doi.org/10.1086/694545>.

Heaney M. T., Strickland J. M. A network approach to interest group politics // The Oxford handbook of political networks / Ed. by J. N. Victor, A. H. Montgomery, M. Lubell. Oxford: Oxford University Press, 2017. P. 433–452. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190228217.013.17>.

Heermann M. Undermining lobbying coalitions: The interest group politics of EU copyright reform // Journal of European Public Policy. 2024. Vol. 31, № 8. P. 2287–2315. <https://doi.org/10.1080/13501763.2023.2249948>.

Hojnacki M. Organized interests' advocacy behavior in alliances // Political Research Quarterly. 1998. Vol. 51, № 2. P. 437–459. <https://doi.org/10.2307/449085>. EDN: JOYUON.

Hula K. W. *Lobbying together: Interest group coalitions in legislative politics*. Washington, D.C.: Georgetown University Press, 1999. 180 p.

Junk W. M., Aizenberg E. *Strange bedfellows, no thanks! A survey experiment on the choice of lobbying coalition partners in policy agenda setting* // *Regulation and Governance*. 2025. 11 p. <https://doi.org/10.1111/rego.70108>. EDN: OQRINY.

Klitsie E. J., Ansari S., Volberda H. W. *Maintenance of cross-sector partnerships: The role of frames in sustained collaboration* // *Journal of Business Ethics*. 2018. Vol. 150, № 2. P. 401–423. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3859-5>. EDN: KHLDQE.

Mahoney C. *Networking vs. allying: The decision of interest groups to join coalitions in the US and the EU* // *Journal of European Public Policy*. 2007. Vol. 14, № 3. P. 366–383. <https://doi.org/10.1080/13501760701243764>.

Nelson D., Yackee S. W. *Lobbying coalitions and government policy change: an analysis of federal agency rulemaking* // *Journal of Politics*. 2012. Vol. 74, № 2. P. 339–353. <https://doi.org/10.1017/s0022381611001599>.

Penttilä V., den Hond F., Fougère M. et al. *Decontesting corporate responsibility for collaboration: a case study of a cross-sector coalition lobbying for human rights regulation* // *Business & Society*. 2026. Vol. 65, № 5. P. 1145–1184. <https://doi.org/10.1177/00076503251317253>. EDN: HWNVHW.

Pritoni A., Bitonti A., Montalbano G. *Lobbying coalitions and their determinants: A systematic literature review* // *European Political Science Review*. 2026. Vol. 18, № 1. P. 1–17. <https://doi.org/10.1017/S1755773925100143>.

Sabatier P. A. *An advocacy coalition framework of policy change and the role of policy-oriented learning therein* // *Policy Sciences*. 1988. Vol. 21. P. 129–168. <https://doi.org/10.1007/BF00136406>. EDN: TRQKNW.

Информация об авторе

С. С. Чирков – аспирант факультета гуманитарных и социальных наук ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов», 117198, Россия, г. Москва, ул. Миклухо-Макляя, 6
SPIN-код (РИНЦ): 9181-5886
AuthorID (РИНЦ): 1292072

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 01.07.2025; одобрена после рецензирования 02.09.2025; принята к публикации 02.09.2025.

References

Degtyarev, A. A. (2023), “At home among strangers”: GR-management as political governance in the arsenal of “non-political” agents”, *RUDN Journal of Political Science*, vol. 25, no. 2, pp. 348–367, <https://doi.org/10.22363/2313-1438-2023-25-2-348-367>, EDN: YYTTLQ.

Degtyarev, A. A. and Potapkin A. S. (2022), “Specific features of big corporations lobbying in the political dynamics of global megapolis (case of the housing

renovation program in Moscow). Part 2”, *Comparative Politics Russia*, vol. 13, no. 3, pp. 32–52, <https://doi.org/10.24833/2221-3279-2022-3-13-32-52>, EDN: LYVFFA.

Kanevsky, P. S. (2016), “Mechanism of interest groups influence in the European Union: Socio-political analysis”, *Moscow State University Bulletin. Series 18. Sociology and Political Science*, vol. 22, no. 2, pp. 116–133, <https://doi.org/10.24290/1029-3736-2016-22-2-116-133>, EDN: XSTZPJ.

Loshkarev, I. D. (2017), “Resources of ethnic lobbying in US foreign policy: Theoretical aspects”, *World Economy and International Relations*, vol. 61, no. 3, pp. 76–83, <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2017-61-3-76-83>, EDN: YLNPXN.

Pisarev, I. I. (2022), “Interest group politics in the European Union in the field of higher education”, Ph.D. Thesis, 23.00.04 – Political Problems of International Relations, Global and Regional Development, MGIMO University, Moscow, Russia.

Aizenberg, E. (2023), “Conflict and salience as drivers of corporate lobbying? An elite survey experiment”, *Governance*, vol. 36, no. 2, pp. 555–574, <https://doi.org/10.1111/gove.12682>, EDN: ITNZOA.

Beyers, J. and De Bruycker, I. (2018), “Lobbying makes (strange) bedfellows: Explaining the formation and composition of lobbying coalitions in EU legislative politics”, *Political Studies*, vol. 66, no. 4, pp. 959–984, <https://doi.org/10.1177/0032321717728408>.

Gray, V. and Lowery, D. (1998), “To lobby alone or in a flock: Foraging behavior among organized interests”, *American Politics Quarterly*, vol. 26, no. 1, pp. 5–34, <https://doi.org/10.1177/1532673X9802600102>, EDN: JLGYTE.

Hanegraaf, M., Pritoni, A., Junk, W. M. et al. (2026), “The logic of brokerage: Why interest organizations network with their opponents”, *Political Studies*, vol. 74, no. 1, pp. 352–372, <https://doi.org/10.1177/00323217251323405>, EDN: KYOXOB.

Heaney, M. T. and Leifeld, P. (2018), “Contributions by interest groups to lobbying coalitions”, *Journal of Politics*, vol. 80, no. 2, pp. 494–509, <https://doi.org/10.1086/694545>.

Heaney, M. T. and Strickland, J. M. (2017), “A network approach to interest group politics”, in Victor, J. N., Montgomery, A. H. and Lubell, M. (eds.), *The Oxford handbook of political networks*, Oxford University Press, Oxford, UK, pp. 433–452, <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190228217.013.17>

Heermann, M. (2024), “Undermining lobbying coalitions: The interest group politics of EU copyright reform”, *Journal of European Public Policy*, vol. 31, no. 8, pp. 2287–2315, <https://doi.org/10.1080/13501763.2023.2249948>.

Hojnacki, M. (1998), “Organized interests’ advocacy behavior in alliances”, *Political Research Quarterly*, vol. 51, no. 2, pp. 437–459, <https://doi.org/10.2307/449085>, EDN: JOYUON.

Hula, K. W. (1999), “Lobbying together: Interest group coalitions in legislative politics”, Georgetown University Press, Washington, D.C., US.

Junk, W. M. and Aizenberg, E. (2025), “Strange bedfellows, no thanks! A survey experiment on the choice of lobbying coalition partners in policy agenda setting”, *Regulation and Governance*, 11 p., <https://doi.org/10.1111/rego.70108>, EDN: OQRINY.

Klitsie, E. J., Ansari, S. and Volberda, H. W. (2018), “Maintenance of cross-sector partnerships: The role of frames in sustained collaboration”, *Journal of Business*

Ethics, vol. 150, no. 2, pp. 401–423, <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3859-5>, EDN: KHLDDQE.

Mahoney, C. (2007), “Networking vs. allying: The decision of interest groups to join coalitions in the US and the EU”, *Journal of European Public Policy*, vol. 14, no. 3, pp. 366–383, <https://doi.org/10.1080/13501760701243764>.

Nelson, D. and Yackee, S. W. (2012), “Lobbying coalitions and government policy change: An analysis of federal agency rulemaking”, *Journal of Politics*, vol. 74, no. 2, pp. 339–353, <https://doi.org/10.1017/s0022381611001599>.

Penttilä, V., den Hond, F., Fougère, M. et al. (2026), “Decontesting corporate responsibility for collaboration: A case study of a cross-sector coalition lobbying for human rights regulation”, *Business & Society*, vol. 65, no. 5, pp. 1145–1184, <https://doi.org/10.1177/00076503251317253>, EDN: HWNVHW.

Pritoni, A., Bitonti, A. and Montalbano, G. (2026), “Lobbying coalitions and their determinants: A systematic literature review”, *European Political Science Review*, vol. 18, no. 1, pp. 1–17, <https://doi.org/10.1017/S1755773925100143>.

Sabatier, P. A. (1988), “An advocacy coalition framework of policy change and the role of policy-oriented learning therein”, *Policy Sciences*, vol. 21, pp. 129–168, <https://doi.org/10.1007/BF00136406>, EDN: TRQKNW.

Information about the author

S. S. Chirkov – Postgraduate Student of the Faculty of Humanities and Social Sciences, Peoples’ Friendship University of Russia, 6 Miklouho-Maclay Str., Moscow, 117198, Russia

SPIN code (RSCI): 9181-5886

AuthorID (RSCI): 1292072

The author declares no conflicts of interest.

The article was submitted on 01.07.2025; approved after reviewing 02.09.2025; accepted for publication 02.09.2025.

Ars Administrandi (Искусство управления). 2026. Т. 18, № 2. С. 238–255.

Ars Administrandi. 2026. Vol. 18, no. 2, pp. 238–255.



Эта работа © 2026 Черновой О. А., Федоровой А. А. распространяется под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 International. Чтобы просмотреть копию этой лицензии, посетите <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

This work © 2026 by Chernova, O.A. and Fedorova, A. A. is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Научная статья

УДК 338.23

<https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-2-238-255>

ОЦЕНКА ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ЗРЕЛОСТИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ КАК ЭЛЕМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ ЦИФРОВОЙ СЕРВИТИЗАЦИИ

Ольга Анатольевна Чернова¹✉, Анна Андреевна Федорова²

^{1,2} Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия

¹ chernova.olga71@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5072-7070>

² afed@sfedu.ru, <https://orcid.org/0009-0004-0005-9819>

Аннотация. Введение: конкурентное развитие промышленности в современных условиях глобализации обеспечивается внедрением передовых цифровых технологий, а также формированием бизнес-процессов цифровой сервитизации. Несмотря на значительный потенциал цифровой сервитизации, если при управлении данным процессом не учитывать готовность отрасли к цифровой трансформации, это приведет к выбору неверных цифровых решений и неправильной логике реализуемых бизнес-моделей. **Цель:** разработка инструментария оценки уровня технологической зрелости промышленности. **Методы:** для достижения поставленной цели авторы опирались на концепции динамических возможностей и концепции технологической зрелости. **Результаты:** разработан инструментарий оценки технологической зрелости промышленности, базирующийся на расчете индексов цифровой и инновационной зрелости. Предложена типология промышленности по уровню технологической зрелости, позволяющая охарактеризовать перспективы ее цифровой сервитизации. Проведена апробация данного инструментария на примере российского сельхозмашиностроения, выявившая низкий потенциал его цифровой сервитизации. Определены основные проблемы цифровизации российского сельхозмашиностроения и направления их решения. **Выводы:** эффективность цифровых трансформаций зависит не только от уровня использования современных технологий (собственных или заимствованных), но и от имеющегося в отрасли научно-технического потенциала. Управление процессами цифровой сервитизации промышленности должно осуществляться с учетом уровня ее технологической зрелости, что позволит получить объективное представление об имеющемся в отрасли потенциале цифрового развития. Предложенный инструментарий может быть использован для принятия управленческих решений в отношении выбора направлений реализации стратегии цифровой сервитизации промышленности.

Ключевые слова: цифровая сервитизация, сельхозмашиностроение, цифровые технологии, технологическая зрелость, инновационная зрелость, цифровая зрелость, бизнес-модели сервитизации

Благодарности: исследование выполнено в Южном федеральном университете за счет гранта Российского научного фонда № 25-28-00161 «Методы и инструменты формирования стратегии цифровой сервитизации в сельхозмашиностроении», <https://rscf.ru/project/25-28-00161/>.

Для цитирования: Чернова О. А., Федорова А. А. Оценка технологической зрелости промышленности как элемент управления процессами цифровой сервитизации // *Ars Administrandi* (Искусство управления). 2026. Т. 18, № 2. С. 238–255. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-2-238-255>.

Original article

ASSESSMENT OF INDUSTRIAL TECHNOLOGICAL MATURITY AS AN ELEMENT OF MANAGING DIGITAL SERVICIZATION PROCESS

Olga A. Chernova¹✉, Anna A. Fedorova²

^{1,2} Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia

¹ chernova.olga71@yandex.ru✉, <https://orcid.org/0000-0001-5072-7070>

² afed@sfedu.ru, <https://orcid.org/0009-0004-0005-9819>

Abstract. Introduction: the competitive development of industry in modern conditions of globalization is driven by the introduction of advanced digital technologies and the formation of business processes for digital servitization. Despite the significant potential of digital servitization, failing to account for an industry's readiness for digital transformation when managing this process may lead to the selection of suboptimal solutions and flawed logic in implementing business models. **Objectives:** to develop tools for assessing the technological maturity of an industry that can be used in managerial decision-making regarding the choice of direction for the implementation of a digital servitization strategy. **Methods:** tools for assessing industry technological maturity were developed using the concepts of dynamic capabilities and technological maturity. **Results:** a toolkit for assessing the technological maturity of an industry based on calculating digital and innovation indices has been developed. A typology of industries by level of technological maturity has been proposed, enabling characterization of prospects for their digital servitization. The toolkit was tested using the example of Russian agricultural machinery sector. The results revealed the low potential for digital servitization within this industry. Key challenges to digitalisation in the Russian agricultural machinery industry were identified, along with proposed directions for addressing them. **Conclusions:** the success of digital transformations depends not only on the use of modern technologies (either owned or borrowed) but also on existing scientific and technological potential in industry. Managing digital servitization processes in industry should be carried out with due consideration of its technological maturity level. This approach enables an objective assessment of the digital development potential available within the sector. The proposed toolkit can support managerial decision-making regarding the selection of strategic directions for implementing a digital servitization strategy.

Keywords: digital servitization, agricultural machinery, digital technologies, technological maturity, innovative maturity, digital maturity, business models of servitization

Acknowledgements: the study was conducted at the Southern Federal University and supported by the Russian Science Foundation grant, project no. 25-28-00161 “Methods and tools for forming a digital easement strategy in agricultural machinery”, <https://rscf.ru/project/25-28-00161/>.

For citation: Chernova, O. A. and Fedorova, A. A. (2026), "Assessment of industrial technological maturity as an element of managing digital servitization process", *Ars Administrandi*, vol. 18, no. 2, pp. 238–255, <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-2-238-255>.

ВВЕДЕНИЕ

Достижение стратегических конкурентных преимуществ промышленности на внутреннем и внешнем рынках во многом связано с внедрением передовых цифровых технологий, обеспечивающих модернизацию осуществляемых в ней бизнес-процессов, а также с формированием бизнес-процессов «нового типа». В этой связи особую важность приобретают вопросы управления развитием промышленности на основе использования сквозных технологий, способных преобразовать ее бизнес-процессы и усовершенствовать существующие цепочки создания ценности.

Одним из современных трендов развития мировой промышленности является цифровая сервитизация, базирующаяся на использовании бизнес-модели "product-service systems" (PSS). Исследователи отмечают, что цифровая сервитизация способствует кастомизации деятельности промышленных компаний, внедрению технологических инноваций, а также формированию новых видов сотрудничества в цепочках создания ценности (Al-Hodiany et al., 2022; Schroeder et al., 2022). Важность развития процессов цифровой сервитизации в промышленности связана с тем, что цифровые инновации обеспечивают повышение ее результативности, надежности и устойчивости. Так, именно цифровые инновации помогли многим промышленным компаниям выжить в условиях коронакризиса, позволяя гибко менять направления логистических цепочек, снижать транзакционные издержки (Bulatović, 2024). Кроме того, использование отечественных программных цифровых продуктов и решений позволяет получать синергетические эффекты, способствующие развитию высокотехнологичных секторов национальной экономики (Романова и Сиротин, 2022).

Однако, несмотря на значительный потенциал цифровой сервитизации, она не обеспечивает ожидаемых эффектов: если при управлении данным процессом не учитывается уровень готовности промышленности к цифровым трансформациям, это приводит к выбору неверных цифровых решений и неверному выстраиванию логики реализуемых бизнес-моделей PSS (Gebauer et al., 2020; Soellner et al., 2024). Этим обусловлена необходимость совершенствования системы управления процессами цифровой сервитизации промышленности с учетом ее технологической и производственной зрелости, в совокупности определяемой нами как технологическая зрелость.

Цель данной статьи – разработать такой инструментарий оценки уровня технологической зрелости промышленности, который может быть использован для принятия управленческих решений в отношении выбора направлений реализации стратегии ее цифровой сервитизации. Гипотеза исследования выражается предположением, что управление процессами цифровой серви-

тизации промышленности должно осуществляться с учетом уровня ее технологической зрелости, что позволит получить объективное представление об имеющемся в отрасли потенциале цифрового развития.

МЕТОДОЛОГИЯ (ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ) ИССЛЕДОВАНИЯ

Бизнес-модели цифровой сервитизации промышленности

Концепция сервитизации начала формироваться в конце XX века, когда исследователи стали обращать внимание на важность послепродажного обслуживания клиентов для продления жизненного цикла производимого продукта. При этом под сервитизацией в промышленности понимался процесс внедрения услуг в продуктовую бизнес-модель предприятий в целях увеличения добавленной стоимости (Vandermerwe and Rada, 1988, p. 314). Сервитизация представляла собой локальный процесс, позволяющий решать задачи развития отдельных промышленных компаний.

Активное проникновение цифровых технологий во все сферы экономической деятельности способствовало распространению идей цифровизации и на сферу производственных услуг. Сегодня промышленные компании постепенно интегрируют в свои цепочки создания ценности различные вспомогательные услуги, ориентированные либо на продукт, либо на потребителя. При этом цифровая экономика предоставляет производителям массу новых возможностей, связанных с использованием искусственного интеллекта, больших данных, цифровых платформ и других инновационных решений. Логика создания ценности в промышленном производстве все больше основывается на виртуальности и системности. Цифровые технологии позволяют вывести технический сервис за рамки отдельных компаний, включая в цепочки создания ценности все большее число участников и расширяя их географию (Culot et al., 2020).

В настоящее время процессы цифровой сервитизации наиболее активно развиваются в отраслях промышленности с глобальными цепочками создания ценности, в частности в машиностроительной (автомобилестроение, сельхозмашиностроение). Машиностроительные компании предлагают покупателям различные формы поддержки клиентов на разных этапах данной цепочки. Так, например, на этапе послепродажного обслуживания покупателям предлагается удаленный мониторинг технического состояния приобретенного оборудования, перенастройка функциональных возможностей; на этапе продаж оказываются цифровые логистические услуги (Coreynen et al., 2017).

На промышленных предприятиях реализуется несколько бизнес-моделей сервитизации. Для их описания специалисты используют различные классификации, среди которых наиболее распространенной является классификация PSS A. Таккера: услуги, поддерживающие продукт; услуги, поддерживающие клиента (Tukker, 2004). В контексте нашего исследования мы базируемся на этой же классификации, дополняя ее этапами создания ценностного предложения. Разработанная классификация бизнес-моделей цифровой сервитизации промышленности, а также цифровые технологии, применяемые на каждом этапе создания ценности, представлены в таблице 1.

**Классификация бизнес-моделей цифровой сервитизации промышленности /
Classification of business models of industrial digital servitization**

Этап создания ценностного предложения	Бизнес-модель	Характеристика бизнес-модели	Применяемые цифровые технологии
Входящие процессы: проектирование изделия, закупка комплектующих, сырья	Бизнес-модель предпродажного обслуживания	Персонализированное создание продукта на основе предварительного взаимодействия с клиентом	Цифровые платформы, мобильные приложения и пр.
Производство	Бизнес-модель совместных решений	Обеспечение функциональной совместимости решений на разных этапах производственной цепочки	Интернет вещей, цифровые двойники, большие данные, искусственный интеллект и пр.
Сбыт	Поддерживающая бизнес-модель	Предоставление услуг по делегированию бизнес-процессов логистики, сборки и настройки оборудования	Блокчейн, большие данные, криптография, цифровые платформы и пр.
Сервис и обслуживание	Бизнес-модель послепродажного обслуживания	Оказание услуг на протяжении всего периода эксплуатации продукта	Дистанционные датчики, встроенная электроника, облачные вычисления, телеметрия и пр.

Источник: составлено авторами.

Достоинством предложенной классификации является то, что она позволяет понять, во-первых, фокус использования цифровых технологий (с ориентацией на продукт или с ориентацией на потребителя) и, во-вторых, на каком этапе для создания ценностного предложения используются цифровые технологии.

Для эффективной реализации каждой бизнес-модели требуется определенный уровень технологической зрелости промышленности. Поэтому далее рассмотрим, как понимание уровня технологической зрелости промышленности определяет выбор направлений реализации стратегии ее цифровой сервитизации.

Технологическая зрелость как основа принятия управленческих решений в отношении цифровой сервитизации в промышленности

Цифровая сервитизация в промышленности предполагает применение промышленными компаниями современных цифровых технологий для создания дополнительной ценности продукта. Среди цифровых технологий, которые могут быть использованы для сервитизации, имеются относительно простые (Интернет, мобильная связь, мобильные приложения и т. п.), средней сложности (датчики, цифровые платформы, системы глобального позицио-

нирования GPS) и сложные (встроенная электроника, телеметрия и пр.). Каждый этап формирования ценностного предложения предполагает обращение к определенным цифровым технологиям и решениям. Как отмечают Ч. Раддац и его коллеги, при разработке стратегии цифровой сервитизации промышленности важно определить, какие бизнес-модели следует внедрять в первую очередь: оказание услуг, поддерживающих продукт; оказание услуг, поддерживающих клиента; оказание услуг, поддерживающих и то, и другое (Raddats et al., 2019, p. 214). Ответ на данный вопрос зависит не только от потребностей клиента, но и от уровня технологической зрелости промышленности, в соответствии с которым должен осуществляться выбор стратегии цифровой сервитизации (Benedettini, 2025; Chirumalla et al., 2023). Поэтому для успешности цифровой сервитизации промышленности необходимо понимать имеющийся у нее потенциал для осуществления цифровых трансформаций.

В исследовании влияния технологической зрелости промышленности на стратегию цифровой сервитизации ученые обращают внимание преимущественно на те параметры, которые позволяют промышленным компаниям развивать динамические возможности, необходимые для эффективного использования цифровых технологий. Так, М. Хан и его коллеги в модель цифровой зрелости включают показатели, характеризующие механизм интеграции данных о клиентах, уровень приверженности сотрудников цифровому сервису, структурное разделение сервисных продуктов и др. (Khan et al., 2026). Х. Чжан, Х. Чжао, У. Чжоу рассматривают перспективы цифровой сервитизации промышленности в рамках модели “Technology – organization – environment (ТОЕ)” (Zhang et al., 2024). Т. Пашу и его коллеги предлагают модель технологической зрелости производственных компаний с точки зрения их готовности к осуществлению процессов цифровой сервитизации, включая в нее четыре основных аспекта: стратегию, бизнес-процессы, клиентский опыт, организационную культуру (Paschou et al., 2020).

Однако следует заметить, что технологическая зрелость промышленности определяется не только способностью компаний внедрять цифровые решения в свои бизнес-процессы. Она также связана с источником формирования данных динамических возможностей. И здесь уместно упомянуть исследование О. Р. Михалаче и Х. В. Волберды, в котором бизнес-модели цифровой сервитизации подразделяются на заимствованные, адаптированные и собственные – в зависимости от способности промышленных компаний к реализации собственных инновационных разработок (Mihalache and Volberda, 2021). Определение технологической зрелости как возможности национальной промышленности развиваться на основе собственных научных разработок, выражаемых наличием патентов на изобретения, дается Дж. Гао (Gao et al., 2023, p. 5). Собственные научные исследования и разработки формируют стратегические активы промышленных компаний, обеспечивающие им возможность эффективно осуществлять цифровизацию бизнес-процессов.

Разделяя данные идеи, мы считаем, что при оценке технологической зрелости промышленности наряду с показателями, характеризующими ее динамические возможности, также необходимо учитывать показатели, характеризующие уровень научно-технического развития отрасли. Это позволит

сформировать наиболее успешную стратегию цифровой сервитизации промышленности, поскольку при низком уровне ее технологической зрелости, связанном с отсутствием способности генерировать собственные инновационные решения, высок риск неэффективной интеграции прорывных цифровых технологий в существующие бизнес-процессы (Chernova and Knyazev, 2024).

Объектом данного исследования выступило отечественное сельскохозяйственное машиностроение, которое в настоящее время активно переживает цифровые трансформации. Для характеристики происходящих в этой отрасли процессов цифровизации традиционно применялись методы статистического анализа и проводился обзор научных источников.

Инструментарий оценки уровня технологической зрелости промышленности формировался с использованием концепции динамических возможностей и концепции технологической зрелости. На основе синтеза основных положений данных концепций была создана концептуальная модель технологической зрелости промышленности, охватывающая две основные ее составляющие:

- 1) характеристики уровня цифровой зрелости промышленности;
- 2) характеристики уровня инновационной зрелости промышленности.

Выбор показателей уровня цифровой зрелости промышленности осуществлялся исходя из представлений о том, что цифровая зрелость отражает масштабность интеграции цифровых технологий в осуществляемые предприятиями бизнес-процессы (Khan et al., 2026). Это может быть оценено посредством анализа доли предприятий отрасли, использующих отдельные виды цифровых технологий: аддитивные технологии, Интернет вещей, искусственный интеллект и пр.

Выбор показателей уровня инновационной зрелости промышленности осуществлялся с учетом современных императивов достижения технологического суверенитета национальной экономики¹. Поэтому разработанный перечень показателей фиксирует возможности российского сельхозмашиностроения развиваться на основе собственных научных разработок в области цифровых решений и технологий, отечественных программных средств и средств защиты данных, баз данных, а также собственного кадрового потенциала.

При формировании перечня показателей учитывалась и возможность их получения из официальных источников.

Методика определения агрегированного значения субиндексов оценки цифровой и инновационной зрелости базировалась на методологии между-

¹ Об утверждении приоритетных направлений проектов технологического суверенитета и проектов структурной адаптации экономики Российской Федерации и Положения об условиях отнесения проектов к проектам технологического суверенитета и проектам структурной адаптации экономики Российской Федерации, о представлении сведений о проектах технологического суверенитета и проектах структурной адаптации экономики Российской Федерации и ведении реестра указанных проектов, а также о требованиях к организациям, уполномоченным представлять заключения о соответствии проектов требованиям к проектам технологического суверенитета и проектам структурной адаптации экономики Российской Федерации [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Рос. Федерации от 15.04.2023 № 603. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1301344071> (дата обращения: 02.05.2025).

народной статистической практики построения интегральных индексов “Handbook on constructing composite indicators: methodology and user guide”². Построение интегральных индексов является распространенной практикой исследования процессов отраслевого развития, описываемых множеством разнородных показателей. Несмотря на наличие разных подходов к конструированию интегральных индексов, они в целом соответствуют представленному в указанной выше методологии алгоритму. Основное достоинство данной методологии заключается в ее универсальности и возможности использовать полученные индексы для последующего сравнения и ранжирования по уровню технологической зрелости различных отраслей промышленности, а также промышленных комплексов различных регионов, что невозможно было бы сделать при работе с отдельными показателями.

Ввиду того, что все используемые показатели относительны, они не требуют нормализации. К тому же разброс их значений является невысоким, что позволяет провести агрегирование на основе процедуры среднего арифметического.

Для оценивания полученных значений субиндексов сформирована шкала с равными интервалами: при значении субиндекса выше 0,66 уровень зрелости оценивался как высокий, при значении от 0,33 до 0,65 – как средний, при значении ниже 0,33 – как низкий. В зависимости от сочетания уровней цифровой и инновационной зрелости дается оценка общему уровню технологической зрелости промышленности, определяется ее тип с точки зрения перспектив цифровой сервитизации (табл. 2). Интенсивность цвета определяет уровень технологической зрелости.

Таблица 2 / Table 2

Типология промышленности по уровню технологической зрелости /
Industry typology by level of technological maturity

Показатели		Цифровая зрелость		
		низкая	средняя	высокая
Инновационная зрелость	низкая	Аутсайдер	Имитатор	Цифровой последователь
	средняя	Отстающая	Вовлеченная	Развивающаяся
	высокая	Новатор	Перспективная	Цифровой лидер

Источник: составлено авторами.

Как видно из таблицы 2, наиболее высоким потенциалом к реализации процессов цифровой сервитизации обладает промышленность, которая относится к одному из трех типов: «перспективная», «развивающаяся» или «цифровой лидер». Для нее инвестиции в прорывные технологии могут быть наиболее успешными. Для промышленности типа «новатор», «вовлеченная» и «цифровой последователь» более успешными будут бизнес-модели

² *Handbook on constructing composite indicators: Methodology and user guide*. Paris: OECD Publishing, 2008. 158 p. <https://doi.org/10.1787/9789264043466-en> [Online] // OECD official website. 2008. 22 Aug. URL: https://www.oecd.org/en/publications/handbook-on-constructing-composite-indicators-methodology-and-user-guide_9789264043466-en.html (Accessed May 2, 2025).

цифровой сервитизации, базирующиеся на использовании технологий средней сложности. Наконец, для промышленности типа «отстающая», «имитатор» и «аутсайдер» наиболее подойдут те бизнес-модели, которые ориентированы на относительно простые технологии.

Источниками данных для проведения расчетов послужили сведения об использовании цифровых технологий и производстве связанных с ними товаров и услуг, представленные на сайте Федеральной службы государственной статистики³, а также данные информационных порталов о деятельности предприятий сельхозмашиностроения в России.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Цифровая сервитизация как стратегический вектор развития российского сельхозмашиностроения

Сельскохозяйственное машиностроение занимает важное место в российской экономике. Согласно данным портала «Производство в России», по состоянию на 2023 год в России функционировало 190 компаний, производящих сельскохозяйственную технику⁴. Наиболее крупным центром российского машиностроения является завод «Ростсельмаш», производящий большой модельный ряд сельхозтехники, а также предлагающий электронные решения для повышения эффективности агробизнеса. По данным Российской ассоциации производителей специализированной техники и оборудования, объем рынка сельскохозяйственной техники в январе – октябре 2024 года составил 205,8 млрд рублей. На внутренний рынок было отгружено продукции на сумму 167,5 млрд рублей. В настоящее время доля отечественной сельхозтехники на внутреннем рынке превышает 60 % (для сравнения, в 2013 году она составляла только 24 %)⁵.

Перспективы отечественного сельхозмашиностроения во многом связаны с цифровыми трансформациями отрасли. Это вызвано тем, что мировые производители сельхозтехники предлагают большое разнообразие цифровых решений, позволяющих полностью изменить традиционную модель ведения сельского хозяйства. Для того чтобы составлять конкуренцию мировым производителям сельхозтехники, российским компаниям приходится ускорять свои цифровые преобразования, учитывая потребности современных агрохолдингов в повышении качества управления, планирования и мониторинга на всех этапах производственной цепочки.

³ Сведения об использовании цифровых технологий и производстве связанных с ними товаров и услуг (итоги статнаблюдения по ф. № 3-информ) [Электронный ресурс] // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. 2024. 7 авг. URL: <https://www.rosstat.gov.ru/statistics/science> (дата обращения: 02.05.2025).

⁴ Российские заводы сельскохозяйственной техники и оборудования [Электронный ресурс] // Портал ПродуктЦентр.ру. 2025. URL: <https://productcenter.ru/producers/catalog-sielkhozhtiekhnika-i-oborudovaniie-258> (дата обращения: 02.05.2025).

⁵ Цифровизация в агропромышленном комплексе России [Электронный ресурс] // TAdviser. Государство. Бизнес. Технологии. 2024. 10 марта. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровизация_в_агропромышленном_комплексе_России (дата обращения: 02.05.2025).

Несмотря на то, что на цифровизацию агропромышленного комплекса (АПК) в России выделяются значительные средства, цифровые технологии использует небольшое число компаний, производящих сельскохозяйственную технику. Данные об использовании цифровых технологий предприятиями российского сельхозмашиностроения в 2023 году приведены на рисунке. Можно отметить, что чем сложнее цифровые технологии, тем меньшее число компаний их использует.

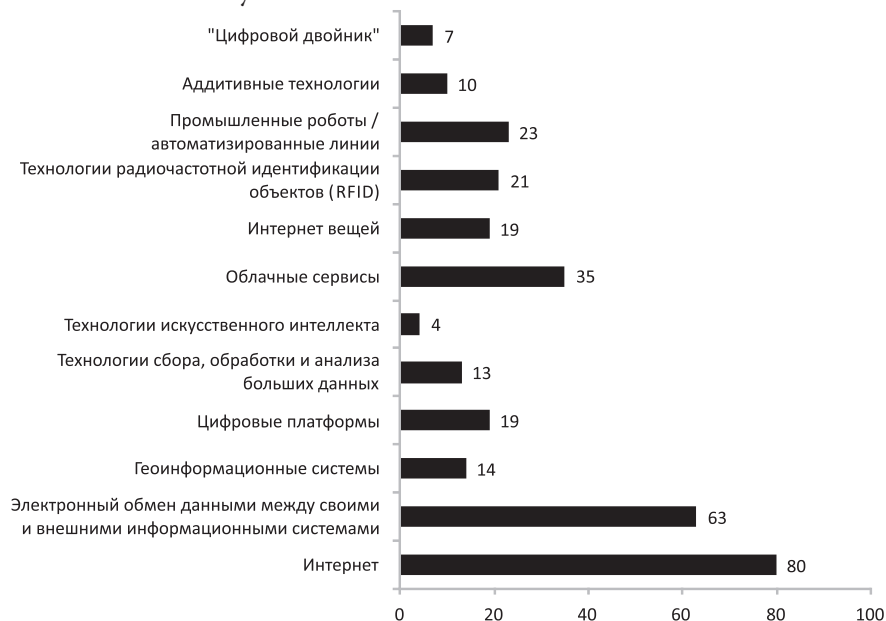


Рис. Число предприятий, производящих сельскохозяйственную технику и оборудование и использующих цифровые технологии, ед. / Fig. The number of enterprises producing agricultural machinery and equipment using digital technologies

Источник: рисунок и таблица 3 составлены авторами на основе данных Росстата⁶.

По уровню цифровизации российское сельхозмашиностроение значительно отстает от зарубежных конкурентов. Так, например, машиностроительная компания John Deere (США) предлагает Ag Data Integrator для автоматического обмена данными между различными видами техники, выполняющий функции диспетчера. Все самоходные комбайны компании Grimme (Германия) оснащены телеметрическими устройствами, интегрированными на платформе Agrirouter. Международная Kuhn Group (Франция, Нидерланды, США, Бразилия) предлагает технологии сервисной поддержки сельхозтехники на основе использования технологий дополненной реальности (Кондратьев и др., 2021). Эти и множество других решений определяют стратегические ориентиры развития российского сектора сельхозмашиностроения. При этом все ведущие мировые производители сельхозтехники делают акцент на каче-

⁶ Сведения об использовании цифровых технологий...

стве сервиса и технического обслуживания производимой техники, обеспечивая оптимизацию бизнес-процессов через внедрение современных цифровых решений.

Цифровая сервитизация становится важным направлением развития отечественного сельскохозяйственного машиностроения. Особый интерес к цифровой сервитизации связан с нехваткой квалифицированной рабочей силы во многих российских регионах и низким технологическим уровнем местных компаний по обслуживанию сельскохозяйственной техники⁷. Между тем неправильное использование сельскохозяйственной техники, неверное подключение к нему оборудования не только может привести к его поломке, но и в целом сдерживать продвижение новых технологий в сельхозмашиностроении (Jiang et al., 2021).

Оценка технологической зрелости российского сельскохозяйственного машиностроения для решения задач цифровой сервитизации

Данные для проведения оценки уровня технологической зрелости российского сельхозмашиностроения представлены в таблице 3.

Таблица 3 / Table 3

Показатели, характеризующие цифровую и инновационную зрелость российского сельхозмашиностроения в 2023 году / Indicators characterizing the digital and innovative maturity of Russian agricultural machinery in 2023

Субиндекс	Показатель	Значение показателя, доли единицы
Цифровая зрелость промышленности	Доля организаций, использовавших в своей деятельности Интернет	0,42
	Доля организаций, проводивших аналитику больших данных	0,07
	Доля организаций, использовавших технологии искусственного интеллекта	0,02
	Доля организаций, использовавших технологии Интернета вещей	0,10
	Доля организаций, использовавших технологии RFID	0,11
	Доля организаций, использовавших облачные сервисы	0,18
	Доля организаций, использовавших цифровых двойников	0,04
	Доля организаций, использовавших промышленных роботов	0,12

⁷ Загоровская В. Агрехантинг по-русски. Как агрокомпании решают проблемы кадрового дефицита [Электронный ресурс] // Агроинвестор. 2023. 14 июля. URL: <https://www.agroinvestor.ru/markets/article/40640-agrokhanting-po-russki-kak-agrokompanii-reshayut-problemy-kadrovogo-defitsita/> (дата обращения: 02.05.2025).

Субиндекс	Показатель	Значение показателя, доли единицы
	Доля организаций, использовавших цифровые платформы	0,10
	Доля организаций, использовавших геоинформационные системы	0,07
	Доля организаций, использовавших электронный обмен данными	0,33
	Доля организаций, использовавших аддитивные технологии	0,05
Инновационная зрелость промышленности	Доля организаций, использовавших отечественные программные средства	0,36
	Доля организаций, использовавших отечественные программы для ЭВМ и баз данных	0,17
	Доля внутренних затрат на внедрение и использование цифровых технологий	0,29
	Доля работников организаций отрасли, использовавших цифровые технологии	0,37
	Доля организаций, использовавших средства защиты информации	0,42

Результаты расчета субиндексов технологической зрелости:

- индекс цифровой зрелости – 0,13.
- индекс инновационной зрелости – 0,32.

Согласно полученным расчетам, российское сельхозмашиностроение можно отнести к типу «аутсайдер» (см. табл. 2). При этом значение показателя инновационной зрелости находится на границе низкого и среднего уровня. Это говорит о том, что в настоящее время данная отрасль имеет очень низкий потенциал к реализации процессов цифровой сервитизации и наиболее успешные шаги на данном этапе связаны с внедрением относительно простых цифровых решений.

Развитию процессов цифровой сервитизации в российском сельхозмашиностроении препятствуют факторы как со стороны спроса, так и со стороны предложения.

Со стороны спроса основные барьеры связаны, во-первых, с ограниченными возможностями использования фермерами техники, оснащенной современными цифровыми решениями, ввиду недостаточно развитой цифровой инфраструктуры в аграрных регионах; во-вторых, с нехваткой квалифицированных специалистов, способных эксплуатировать и обслуживать сложную технику; в-третьих, с консерватизмом и приверженностью традиционным методам ведения сельского хозяйства, непониманием преимуществ цифровизации.

Со стороны предложения цифровизации российского сельхозмашиностроения препятствуют следующие проблемы: экономическая и геополитическая ситуация в стране, ограничивающая финансовые возможности

предприятий инвестировать в цифровые трансформации; нехватка квалифицированных специалистов, способных разрабатывать ИТ-решения для сельхозмашиностроения; неразвитость нормативно-правовой базы, регулирующей цифровые взаимодействия в АПК, а также вопросы обеспечения информационной безопасности.

Решение обозначенных проблем требует преодоления цифрового неравенства между крупными производителями сельхозтехники и небольшими сельскохозяйственными предприятиями. Для этого необходимо переосмысление инвестиционной политики в регионах на основе комплексного подхода к управлению процессами цифровизации сельхозмашиностроения. Эта политика должна быть ориентирована на интеграцию решений, связанных с подготовкой квалифицированных специалистов сферы АПК, развитием цифровой инфраструктуры в регионах, увеличением государственного финансирования научных исследований и разработок в области цифровизации АПК.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В статье обосновывается, что управление процессами цифровой сервитизации промышленности должно осуществляться с учетом уровня ее технологической зрелости, что позволит получить объективное представление об имеющемся в отрасли потенциале цифрового развития. Предложен инструментарий оценки уровня технологической зрелости промышленности. Апробация данного инструментария на примере российского сельхозмашиностроения показала, что он может быть использован для принятия управленческих решений в отношении выбора направлений реализации стратегии цифровой сервитизации отрасли.

Основное ограничение исследования связано с тем, что оно базируется на показателях, характеризующих внутренние динамические возможности промышленности, тогда как на возможности цифровой сервитизации оказывают влияние и разнообразные внешние факторы. Несмотря на это, проведенное исследование имеет важное теоретическое и практическое значение, поскольку подтверждает, что эффективность цифровых трансформаций зависит не только от уровня использования современных технологий (собственных или заимствованных), но и от имеющегося в отрасли научно-технического потенциала. Принятие данной точки зрения позволяет генерировать важные управленческие решения, связанные со стимулированием цифровых трансформаций промышленности.

Список источников

Кондратьев В. Б., Кедрова Г. В., Попов В. В. Сервитизация промышленности: новая реальность // *Мировая экономика и международные отношения*. 2021. Т. 65, № 8. С. 22–30. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2021-65-8-22-30>. EDN: BVBQEM.

Романова О. А., Сиротин Д. В. Базовые отрасли промышленных регионов России: образ будущего // *Journal of New Economy*. 2022. Т. 23, № 2. С. 9–28. <https://doi.org/10.29141/2658-5081-2022-23-2-1>. EDN: XQOTMJ.

Al-Hodiany Z. M., Ateik Al-H. A., Aljounaidi A. The role of servitization and smart product-service systems in the industry // *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*. 2022. Vol. 7, № 4. Art. № e001410. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v7i4.1410>. EDN: QSLUWJ.

Benedettini O. Characterizing the trend towards Equipment-as-a-Service business models in B2B industries // *Computers & Industrial Engineering*. 2025. Vol. 201. Art. № 110815. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2024.110815>. EDN: EAVTBY.

Bulatović G. Creating shared value as a framework for responsible application of artificial intelligence in Serbia // *Serbian Journal of Management*. 2024. Vol. 19, № 2. P. 413–427. <https://doi.org/10.5937/sjm19-50164>. EDN: RTDHEM.

Chernova O. A., Knyazev V. R. Application of the concept of technological maturity in regional industrial development strategy-making // *R-Economy*. 2024. Vol. 10, № 4. P. 444–454. <https://doi.org/10.15826/recon.2024.10.4.027>. EDN: NJSSPO.

Chirumalla K., Leoni L., Oghazi P. Moving from servitization to digital servitization: Identifying the required dynamic capabilities and related microfoundations to facilitate the transition // *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 158. Art. № 113668. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113668>. EDN: RTOLUU.

Coreynen W., Matthyssens P., Van Bockhaven W. Boosting servitization through digitization: Pathways and dynamic resource configurations for manufacturers // *Industrial Marketing Management*. 2017. Vol. 60. P. 42–53. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.04.012>.

Culot G., Orzes G., Sartor M., et al. The future of manufacturing: A Delphi-based scenario analysis on Industry 4.0 // *Technological Forecasting and Social Change*. 2020. Vol. 157. Art. № 120092. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120092>. EDN: IJVPBL.

Gao J., Zhang W., Guan T. et al. Influence of digital transformation on the servitization level of manufacturing SMEs from static and dynamic perspectives // *International Journal of Information Management*. 2023. Vol. 73. Art. № 102645. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102645>. EDN: EBGJBH.

Gebauer H., Arzt A., Kohtamäki M. et al. How to convert digital offerings into revenue enhancement – Conceptualizing business model dynamics through explorative case studies // *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 91. P. 429–441. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.10.006>. EDN: DRQWVA.

Jiang W., Yan T., Chen B. Impact of media channels and social interactions on the adoption of straw return by Chinese farmers // *Science of the Total Environment*. 2021. Vol. 756. Art. № 144078. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.144078>. EDN: LWDIGY.

Khan M., Milisavljevic-Syed J., Salonitis K. Descriptive maturity model for digital servitization of SMEs // *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2026. Vol. 37, № 1. P. 87–110. <https://doi.org/10.1108/JMTM-03-2025-0242>.

Mihalache O. R., Volberda H. W. Business model innovation in transforming economies: a co-evolutionary perspective for a global and digital world // *Management and Organization Review*. 2021. Vol. 17, № 2. P. 202–225. <https://doi.org/10.1017/mor.2021.14>. EDN: VKIEYS.

Paschou T., Rapaccini M., Peters C. et al. Developing a maturity model for digital servitization in manufacturing firms // *Proceedings on 25th International joint conference on industrial engineering and operations management – IJCIEOM. IJCIEOM 2019. Lecture notes on multidisciplinary industrial engineering /*

Ed. by Z. Anisic, B. Lalic, D. Gracanin. Cham: Springer, 2020. P. 413–425. https://doi.org/10.1007/978-3-030-43616-2_44.

Raddats C., Kowalkowski C., Benedettini O. et al. Servitization: A contemporary thematic review of four major research streams // *Industrial Marketing Management*. 2019. Vol. 83. P. 207–223. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.03.015>.

Schroeder A., Baines T., Sakao T. Increasing value capture by enhancing manufacturer commitment-managing the servitization process // *IEEE Engineering Management Review*. 2022. Vol. 50, № 3. P. 162–170. <https://doi.org/10.1109/EMR.2022.3197075>. EDN: DDMQQM.

Soellner S., Helm R., Klee P. et al. Industrial service innovation: Exploring the transformation process to digital servitization in industrial goods companies // *Industrial Marketing Management*. 2024. Vol. 117. P. 288–303. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.01.009>. EDN: IWFCLS.

Tukker A. Eight types of product-service system: Eight ways to sustainability? Experiences from SusProNet // *Business Strategy and the Environment*. 2004. Vol. 13, № 4. P. 246–260. <https://doi.org/10.1002/bse.414>.

Vandermerwe S., Rada J. Servitization of business: Adding value by adding services // *European Management Journal*. 1988. Vol. 6, № 4. P. 314–324.

Zhang X., Zhao H., Zhou W. Antecedent configuration pathways for manufacturing-enterprise digital servitization: Based on a technology-organization-environment theoretical framework // *PLoS ONE*. 2024. Vol. 19, № 5. Art. № e0301789. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0301789>. EDN: REFMFT.

Информация об авторах

О. А. Чернова – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры информационной экономики экономического факультета ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет», 344006, Россия, г. Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, 105/42

SPIN-код (РИНЦ): 2951-2763

AuthorID (РИНЦ): 634941

Web of Science ResearcherID: H-9823-2015

Scopus Author ID: 56581560700

А. А. Федорова – аспирант кафедры информационной экономики экономического факультета ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет», 344006, Россия, г. Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, 105/42

SPIN-код (РИНЦ): 3538-7232

AuthorID (РИНЦ): 1160371

Web of Science ResearcherID: HTT-1630-2023

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

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 19.05.2025; одобрена после рецензирования 07.07.2025; принята к публикации 07.07.2025.

References

Kondratev, V. B., Kedrova, G. V. and Popov, V. V. (2021), “Servitization of industry: New evidence”, *World Economy and International Relations*, vol. 65, no. 8, pp. 22–30, <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2021-65-8-22-30>, EDN: BBGQEM.

Romanova, O. A. and Sirotin, D. V. (2022), “Basic industries of Russia’s industrial regions: The image of the future”, *Journal of New Economy*, vol. 23, no. 2, pp. 9–28, <https://doi.org/10.29141/2658-5081-2022-23-2-1>, EDN: XQOTMJ.

Al-Hodiany, Z. M., Ateik, Al-H. A. and Aljounaidi, A. (2022), “The role of servitization and smart product-service systems in the industry”, *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, vol. 7, no. 4, art. no. e001410, <https://doi.org/10.47405/mjssh.v7i4.1410>, EDN: QSLUWJ.

Benedettini, O. (2025), “Characterizing the trend towards Equipment-as-a-Service business models in B2B industries”, *Computers & Industrial Engineering*, vol. 201, art. no. 110815, <https://doi.org/10.1016/j.cie.2024.110815>, EDN: EAVTBY.

Bulatović, G. (2024), “Creating shared value as a framework for responsible application of artificial intelligence in Serbia”, *Serbian Journal of Management*, vol. 19, no. 2, pp. 413–427, <https://doi.org/10.5937/sjm19-50164>, EDN: RTDHEM.

Chernova, O. A. and Knyazev, V. R. (2024), “Application of the concept of technological maturity in regional industrial development strategy-making”, *R-Economy*, vol. 10, no. 4, pp. 444–454, <https://doi.org/10.15826/recon.2024.10.4.027>, EDN: NJSSPO.

Chirumalla, K., Leoni, L. and Oghazi, P. (2023), “Moving from servitization to digital servitization: Identifying the required dynamic capabilities and related microfoundations to facilitate the transition”, *Journal of Business Research*, vol. 158, art. no. 113668, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113668>, EDN: RTOLUU.

Coreynen, W., Matthyssens, P. and Van Bockhaven, W. (2017), “Boosting servitization through digitization: Pathways and dynamic resource configurations for manufacturers”, *Industrial Marketing Management*, vol. 60, pp. 42–53, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.04.012>.

Culot, G., Orzes, G., Sartor, M. et al. (2020), “The future of manufacturing: A Delphi-based scenario analysis on Industry 4.0”, *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 157, art. no. 120092, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120092>, EDN: IJVPBL.

Gao, J., Zhang, W., Guan, T. et al. (2023), “Influence of digital transformation on the servitization level of manufacturing SMEs from static and dynamic perspectives”, *International Journal of Information Management*, vol. 73, art. no. 102645, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102645>, EDN: EBGJBH.

Gebauer, H., Arzt, A., Kohtamäki, M. et al. (2020), “How to convert digital offerings into revenue enhancement – Conceptualizing business model dynamics through explorative case studies”, *Industrial Marketing Management*, vol. 91, pp. 429–441, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.10.006>, EDN: DRQWVA.

Jiang, W., Yan, T. and Chen, B. (2021), “Impact of media channels and social interactions on the adoption of straw return by Chinese farmers”, *Science of the Total Environment*, vol. 756, art. no. 144078, <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.144078>, EDN: LWDIGY.

Khan, M., Milisavljevic-Syed, J. and Saloniitis, K. (2026), "Descriptive maturity model for digital servitization of SMEs", *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 37, no. 1, pp. 87–110, <https://doi.org/10.1108/JMTM-03-2025-0242>.

Mihalache, O. R. and Volberda, H. W. (2021), "Business model innovation in transforming economies: A co-evolutionary perspective for a global and digital world", *Management and Organization Review*, vol. 17, no. 2, pp. 202–225, <https://doi.org/10.1017/mor.2021.14>, EDN: VKIEYS.

Paschou, T., Rapaccini, M., Peters, C. et al. (2020), "Developing a maturity model for digital servitization in manufacturing firms", in Anisic, Z., Lalic, B. and Gracanin, D. (eds.), *Proceedings on 25th International Joint Conference on Industrial Engineering and Operations Management – IJCIEOM. IJCIEOM 2019. Lecture notes on multidisciplinary industrial engineering*, Springer, Cham, Netherlands, pp. 413–425, https://doi.org/10.1007/978-3-030-43616-2_44.

Raddats, C., Kowalkowski, C., Benedettini, O. et al. (2019), "Servitization: A contemporary thematic review of four major research streams", *Industrial Marketing Management*, vol. 83, pp. 207–223, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.03.015>.

Schroeder, A., Baines, T. and Sakao, T. (2022), "Increasing value capture by enhancing manufacturer commitment-managing the servitization process", *IEEE Engineering Management Review*, vol. 50, no. 3, pp. 162–170, <https://doi.org/10.1109/EMR.2022.3197075>, EDN: DDMQQM.

Soellner, S., Helm, R., Klee, P. et al. (2024), "Industrial service innovation: Exploring the transformation process to digital servitization in industrial goods companies", *Industrial Marketing Management*, vol. 117, pp. 288–303, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.01.009>, EDN: IWFCLS.

Tukker, A. (2004), "Eight types of product-service system: Eight ways to sustainability? Experiences from SusProNet", *Business Strategy and the Environment*, vol. 13, no. 4, pp. 246–260, <https://doi.org/10.1002/bse.414>.

Vandermerwe, S. and Rada, J. (1988), "Servitization of business: Adding value by adding services", *European Management Journal*, vol. 6, no. 4, pp. 314–324.

Zhang, X., Zhao, H. and Zhou, W. (2024), "Antecedent configuration pathways for manufacturing-enterprise digital servitization: Based on a technology-organization-environment theoretical framework", *PLoS ONE*, vol. 19, no. 5, art. no. e0301789, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0301789>, EDN: REFMFT.

Information about the authors

O. A. Chernova – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Information Economics, Economics Faculty, Southern Federal University, 105/42 Bolshaya Sadovaya Str., Rostov-on-Don, 344006, Russia

SPIN code (RSCI): 2951-2763

Author ID (RSCI): 634941

Web of Science ResearcherID: H-9823-2015

Scopus Author ID: 56581560700

A. A. Fedorova – Postgraduate Student of the Department of Information Economics, Economics Faculty, Southern Federal University, 105/42 Bolshaya Sadovaya Str., Rostov-on-Don, 344006, Russia

SPIN code (RSCI): 3538-7232

Author ID (RSCI): 1160371

Web of Science Researcher ID: HTT-1630-2023

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

The authors declare no conflicts of interest.

The article was submitted on 19.05.2025; approved after reviewing 07.07.2025; accepted for publication 07.07.2025.



Ars Administrandi (Искусство управления). 2026. Т. 18, № 2. С. 256–280.

Ars Administrandi. 2026. Vol. 18, no. 2, pp. 256–280.



Эта работа © 2026 Мартыновой С. Э., Татариновой Л. Н. и Еварович С.А. распространяется под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 International. Чтобы просмотреть копию этой лицензии, посетите <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

This work © 2026 by Martynova, S. E., Tatarinova, L. N. and Evarovich, S. A. is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Научная статья

УДК 35.08:316.334.3

<https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-2-256-280>

СИСТЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В ЗЕРКАЛЕ СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ МНЕНИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Светлана Эдуардовна Мартынова¹✉, Людмила Николаевна Татаринова², Светлана Анатольевна Еварович³

^{1, 2, 3} Институт «Высшая школа государственного управления», РАНХиГС, Москва, Россия

¹ martynova-se@ranepa.ru✉, <https://orcid.org/0000-0002-0076-5711>

² tatarinova-ln@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4623-5246>

³ evarovich-sa@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3920-8960>

Аннотация. Введение: активное формирование нормативно-правовой базы, связанной с профессиональным развитием государственных и муниципальных служащих, и распространение соответствующей практики в органах публичной власти России в последние пять лет актуализируют задачу осмысления результатов и перспектив сложившейся системы профессионального развития. **Цель:** провести комплексную оценку состояния системы профессионального развития государственных и муниципальных служащих в масштабах Российской Федерации через призму мнения руководителей сферы публичного управления. **Методы:** сбора данных – массовое полужормализованное онлайн-анкетирование руководителей структурных подразделений государственных и муниципальных органов и организаций. **Результаты:** уровень зрелости системы профессионального развития в государственных и муниципальных органах и организациях определен как средний; выявлены слабые места в позиции руководителей, свидетельствующие о дефиците осмысления компетенций подчиненных, отсутствии вовлеченности в организацию процесса

профессионального развития сотрудников и карьерное продвижение обученных. **Выводы:** выявленные параметры текущего уровня зрелости системы профессионального развития государственных и муниципальных служащих в Российской Федерации позволяют определить направления ее совершенствования, которые заключаются в действиях аналитического, информационного, организационного, методического и нормативно-правового характера.

Ключевые слова: профессиональное развитие, публичная власть, руководители, уровень зрелости, система, социологическое исследование

Для цитирования: Мартынова С. Э., Татаринова Л. Н., Еварович С. А. Система профессионального развития государственных и муниципальных служащих Российской Федерации в зеркале социологического исследования мнений руководителей // *Ars Administrandi (Искусство управления)*. 2026. Т. 18, № 2. С. 256–280. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-2-256-280>.

Original article

PROFESSIONAL DEVELOPMENT SYSTEM FOR CIVIL SERVANTS AND MUNICIPAL EMPLOYEES IN RUSSIA: A SOCIOLOGICAL RESEARCH PERSPECTIVE ON PUBLIC ADMINISTRATION LEADERS' OPINIONS

Svetlana E. Martynova¹✉, Ludmila N. Tatarinova², Svetlana A. Evarovich³

^{1,2,3} Institute of Higher School of Public Administration, RANEPa, Moscow, Russia

¹ martynova-se@ranepa.ru✉, <https://orcid.org/0000-0002-0076-5711>

² tatarinova-ln@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4623-5246>

³ evarovich-sa@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3920-8960>

Abstract. Introduction: the active development of the regulatory framework related to the professional development of civil servants and municipal employees, along with the spread of relevant practices in public authorities of the Russian Federation over the past five years, has brought to the fore the task of understanding the results and prospects of the existing professional development system. **Objectives:** to identify a comprehensive assessment of the state of the professional development system for civil servants and municipal employees in the Russian Federation based on public administration leaders' opinions. **Methods:** the data collection method is a mass semi-formalized online survey of heads of structural divisions at state and municipal bodies and organizations. **Results:** the maturity level of the professional development system in state and municipal bodies and organizations has been assessed as average. Weak points were identified in the attitudes of public administration leaders, indicating a lack of attention to subordinates' competences, insufficient involvement in organizing the professional development process, and limited support for the career advancement of trained civil servants and municipal employees. **Conclusions:** the identified characteristics of the current maturity level make it possible to outline the directions for improving the system of civil servants and municipal employees professional development in the Russian Federation; these include measures of analytical, informational, organizational, methodological and regulatory nature.

Keywords: professional development, public authority, public administration leaders, maturity level, system, sociological research

For citation: Martynova, S. E., Tatarinova, L. N. and Evarovich, S. A. (2026), "Professional development system for civil servants and municipal employees in Russia: A sociological research perspective on public administration leaders' opinions", *Ars Administrandi*, vol. 18, no. 2, pp. 256–280, <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-2-256-280>.

ВВЕДЕНИЕ

Профессиональное развитие государственных гражданских служащих значимо не только для самих органов публичной власти, но и для общества в целом, поскольку позволяет совершенствовать деятельность государственных институтов, обеспечивая тем самым удовлетворение потребностей и развитие общества. Нормативное закрепление понятия осуществлено в Указе Президента Российской Федерации от 21 февраля 2019 года № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации»¹. Дальнейшие документы федерального уровня, принятые в этой связи, посвящены отдельным формам² и оценке качества³ профессионального развития госслужащих. Расширение нормативно-правовой базы и распространение соответствующей практики актуализируют задачу осмысления того, какая в целом система профессионального развития сформировалась на госслужбе в прошедший пятилетний период со времени принятия выше-названного указа.

Обратимся к основным понятиям, мотивирующим методику исследования. Профессиональное развитие как в трудах ученых, так и в нормативно-правовых документах России понимается схожим образом: как процесс овладения компетенциями, необходимыми для успешного выполнения профессиональных задач (Коптева и Бакшеева, 2013; Дмитриева, 2022), как системная деятельность, которая заключается в приобретении новых знаний и умений, развитии профессиональных и личностных качеств в целях

¹ *О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации* [Электронный ресурс]: Указ Президента Рос. Федерации от 21.02.2019 № 68. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654/ (дата обращения: 28.07.2025).

² *О внесении изменений в распоряжение Правительства РФ от 24.07.2019 № 1646-р* [Электронный ресурс]: Распоряжение Правительства Рос. Федерации от 16.06.2020 № 1600-р. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_355343 (дата обращения: 20.07.2025); *Об утверждении Положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации* [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Рос. Федерации от 07.10.2019 № 1296. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_335180/ (дата обращения: 25.07.2025); *Об утверждении Положения о прохождении служебной стажировки государственными гражданскими служащими Российской Федерации* [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Рос. Федерации от 18.05.2019 № 618. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_324960 (дата обращения: 25.07.2025); *О едином специализированном информационном ресурсе, предназначенном для профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации* [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Рос. Федерации от 15.08.2019 № 1056. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_332152/ (дата обращения: 22.07.2025).

³ *Об утверждении плана мероприятий (дорожной карты) по реализации основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019–2021 годы* [Электронный ресурс]: Распоряжение Правительства Рос. Федерации от 24.07.2019 № 1646-р. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_330464 (дата обращения: 21.07.2025).

поддержания и повышения уровня квалификации, необходимого для надлежащего исполнения должностных обязанностей⁴. Применительно к госслужбе в научной литературе профессиональное развитие рассматривается не только как профессиональная подготовка госслужащих, но и как их непосредственная деятельность (Турняк и Шакина, 2012, с. 44).

Осуществление профессионального развития госслужащих нуждается в системе, компоненты которой позволяют организовать процесс и достичь его результативности. На основании научных взглядов и мнения профессионального сообщества можно выделить следующие компоненты системы:

- 1) целенаправленная деятельность государственных органов:
 - стратегическое и тактическое планирование профразвития (Ye, 2021, p. 519; Handayani et al., 2024, p. 365);
 - нормативное закрепление планов/программ профразвития (Мартынова и др., 2024, с. 71);
 - финансирование мероприятий обучения и образовательных учреждений (Murti, 2020, p. 82; Naxhiu and Alidemaj, 2021, p. 105);
 - создание органов и организаций, отвечающих за реализацию планов профразвития (Ye, 2021, p. 520; Hai et al., 2023, p. 163);
 - анализ потребностей в обучении (Ogbodoakum et al., 2020, p. 872) и оценка результативности обучения (Murti, 2020, p. 81), в том числе влияния программ подготовки на производительность труда государственных служащих (Priatna, 2020, p. 275);
 - формирование профессиональной среды, поддерживающей мотивацию к профразвитию (Ogbodoakum et al., 2020, p. 869);
 - формирование карьерных траекторий и оценка результатов деятельности с учетом результатов профразвития (Murti, 2020, p. 81–82);
- 2) наличие модели компетенций, которыми должны обладать современные государственные служащие, или хотя бы определение ключевых компетенций (Hai et al., 2023, p. 163; Druskienė and Šarkiūnaitė, 2018, p. 345; Vitkauskas and Junevičius, 2018, p. 142);
- 3) наличие образовательных моделей и программ обучения (Мартынова и др., 2024, с. 70–71);
- 4) наличие спектра современных образовательных технологий и форматов (Stačinskaitė and Petrauskienė, 2018, p. 335, 339; Tamsah et al., 2020, p. 163);
- 5) наличие доступных источников материалов⁵, к которым в первую очередь можно отнести цифровые образовательные платформы для госслужащих (Khrykov et al., 2022, p. 129; Burtscher et al., 2024, p. 20, 25, 30, 33–38);
- 6) сформированная экосистема: образовательные учреждения, исследовательские и консультационные центры в области государственного управления

⁴ Положение о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации [Электронный ресурс]: утв. Указом Президента Рос. Федерации от 21.02.2019 № 68. П. 3. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654/ (дата обращения: 28.07.2025).

⁵ Nuove competenze per le Pubbliche Amministrazioni [Online] // Syllabus. URL: <https://www.syllabus.gov.it/portale/web/syllabus> (Accessed Jun. 26, 2025); *The Civil Service Innovation Program (Gov4SAA)* [Online] // OECD official website. 2021. URL: <https://oecd-opsi.org/innovations/gov4saa> (Accessed Jun. 21, 2025).

(Dai, 2023, p. 14–15), национальные, зарубежные и международные организации коммерческого и некоммерческого сектора (Naxhiu and Alidemaj, 2021, p. 102, 105; Goncharuk et al., 2021, p. 43).

В Положении о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации перечислены следующие образовательные форматы⁶:

а) дополнительное профессиональное образование;

б) семинары, тренинги, мастер-классы, иные мероприятия, направленные на ускоренное приобретение новых знаний и умений;

в) конференции, круглые столы, служебные стажировки, иные мероприятия, направленные на изучение передового опыта, технологий государственного управления;

г) самостоятельное изучение гражданами служащими образовательных материалов;

д) образовательные курсы, доступ к которым предоставляется гражданским служащим в дистанционной форме, в том числе с использованием единого специализированного информационного ресурса и иных информационных систем;

е) наставничество.

В качестве основных условий успешного функционирования системы, по мнению авторов настоящего исследования, выступают целеполагание со стороны организации, которая ориентирована на повышение эффективности работы персонала и реализацию личностного потенциала сотрудников, и заинтересованность самих сотрудников в развитии личностных и профессиональных качеств (Кортенко, 2007; Handayani et al., 2024, p. 365), осознание ими своих потребностей в профразвитии (Шачнев, 2019).

Анализ отечественной научной литературы 2020–2024 годов по теме профессионального развития российских госслужащих позволяет обозначить дефицит исследований, которые характеризовали бы современную систему профразвития в целом. Имеющиеся публикации посвящены теоретическим и методологическим аспектам формирования и развития кадрового потенциала государственной службы (Воронина и др., 2022), а также частным вопросам профразвития: состоянию системы в отдельных регионах (Зеленцова и Хадасевич, 2022; Салахова и др., 2021) или органах государственной власти (Суховеева и Каришина, 2022; Краславская, 2022), компетентностному подходу в профразвитии (Мартынков и др., 2023), управлению профразвитием (Карданов, 2021), мотивации к нему (Сладкова и др., 2022), определению потребности в профразвитии (Кривоногова и Алпацкая, 2022), использованию цифровых технологий в профразвитии (Кривоногова и др., 2023), взаимодействию с образовательными организациями (Качан, 2022), оценке качества программ дополнительного профессионального образования (Яшкин и Баасансурэн, 2022) и др. В результате недостает целостной оценки современного состояния системы профессионального развития госслужащих в масшта-

⁶ Положение о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации. П. 4, 14...

бах Российской Федерации. Анализ практики профессионального развития во многих случаях выполняется на основе вторичных данных, а социологические опросы демонстрируют ограниченность выборки. Мнение такой категории участников профразвития, как руководители, роль которых в успешном функционировании системы наиболее значима, практически не находит отражения в научных работах.

В соответствии с ключевыми теоретическими положениями и с учетом дефицитов научной разработки темы цель настоящего исследования определена таким образом: провести комплексную оценку состояния системы профессионального развития государственных и муниципальных служащих в масштабах Российской Федерации через призму мнений руководителей сферы публичного управления.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Приведенная трактовка понятия профессионального развития, перечисленные компоненты системы и факторы ее успешного функционирования легли в основу формирования параметров эмпирического исследования. Параметры дополнены комплексным понятием уровня зрелости системы профразвития органа власти / государственной или муниципальной организации, который определяется степенью представленности компонентов системы (целенаправленная деятельность органов/организаций, наличие модели компетенций, цифровых платформ и экосистем) и выраженности их функций (планирование, анализ, оценка результатов деятельности с учетом результатов профразвития, применение полученных компетенций в деятельности).

Уровни зрелости представлены пятью рангами, которые характеризуются следующими признаками: **начальный** уровень – отсутствуют анализ потребностей в обучении, планирование, оценка эффективности, цифровизация процесса; **базовый** уровень – есть анализ потребностей в обучении, планирование на краткосрочную перспективу, цифровизация процессов на базе распространенных программ, оценка эффективности мероприятий профразвития по внешнему запросу, в содержании обучения учитываются формальные требования к госслужащим; **средний** уровень – есть среднесрочное планирование, минимальная цифровизация на базе собственных программ, регулярная оценка эффективности на основе отзывов участников, в содержании обучения учитываются требования к знаниям и умениям госслужащих; **высокий** уровень – есть анализ потребностей и долгосрочное планирование на всех уровнях, включая индивидуальные планы развития сотрудников, высока степень цифровизации с анализом данных на базе корпоративных платформ; проводится оценка эффективности; в содержании обучения учитывается компетентностная модель; результаты профразвития оцениваются во взаимосвязи с результатами деятельности; **стратегический** уровень – есть стратегические цели и планирование, используется компетентностный подход, высока степень цифровизации на базе платформ и экосистем, государ-

ственные служащие используют полученные знания и навыки для внедрения инноваций в деятельность, выступают в качестве экспертов на внешних площадках, демонстрируют лучшие практики и т. п.

В качестве респондентов определены руководители структурных подразделений, поскольку они являются заказчиками программ профессионального развития в части формируемых компетенций, а также оценивают на практике применимость результатов обучения подчиненных и их карьерные перспективы. Внимание именно к этой группе обусловлено, кроме того, ролью непосредственных руководителей в мотивировании сотрудников к профразвитию. Поскольку понятие публичной власти охватывает и муниципальный уровень, в исследовании приняли участие также руководители структурных подразделений муниципальных органов и организаций.

Задачами исследования выступили:

- 1) определение компетенций, формирование которых у сотрудников руководители считают необходимым;
- 2) выявление роли руководителя структурного подразделения в планировании профразвития сотрудников и формировании заказа на мероприятия профразвития, в мотивации к профразвитию и поддержке инноваций сотрудников, в оценке качества обучения и карьерном продвижении сотрудников, показавших высокие результаты профразвития;
- 3) установление критериев выбора и оценки программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки;
- 4) выявление оценки результативности программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки;
- 5) определение степени применимости результатов профразвития в деятельности сотрудников;
- 6) обозначение проблем, с которыми сталкиваются руководители структурных подразделений при планировании профразвития сотрудников и их карьерном продвижении;
- 7) оценка уровня зрелости системы профразвития в органе/организации, где работают респонденты.

Методом сбора данных определено массовое онлайн-анкетирование. Выбор количественного метода обусловлен задачами исследования, предполагающими статистическую значимость выявляемых оценок и установок для масштабного планирования дальнейших действий в контексте всей системы госслужбы Российской Федерации и последующего мониторинга изменений. Анкетирование носит полуформализованный характер: часть вопросов, требующих фактической конкретизации ответов, являются открытыми, чтобы максимально адекватно понять позицию респондента.

Данный опрос – часть комплексного исследования системы профессионального развития госслужащих, проводившегося Высшей школой государственного управления РАНХиГС различными методами в 2019–2024 годах. При интерпретации результатов опроса взяты во внимание также мировые тренды организации системы профразвития госслужащих, выявленные в 2023–2024 годах (Мартынова и др., 2024). Интерпретация результатов в сравнительном плане проведена по следующим параметрам: компоненты системы

(структуры управления профразвитием; планирование и оценка результатов; профессиональная среда, поддерживающая мотивацию к профразвитию; экосистема), образовательные модели (внутреннее и внешнее обучение), формы профессионального развития (унифицированные / индивидуализированные).

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В социологическом исследовании приняли участие 3 755 респондентов из всех федеральных округов. Опрошенные руководят коллективами разной численности: не более 5 человек (42 %), 6–10 человек (24 %), свыше 10 человек (34 %). Основная часть респондентов (73 %) более 10 лет работают на государственной/муниципальной службе или в государственной/муниципальной организации, другие имеют стаж 1–5 лет (13 %) и 6–10 лет (14 %). Исследование проведено Высшей школой государственного управления РАНХиГС в сентябре – ноябре 2024 года.

Компетенции и форматы мероприятий для их приобретения

При ответе на вопрос «По Вашему мнению, какие компетенции необходимо развивать у Ваших подчиненных?» осмысление компетенций продемонстрировали только 36 % опрошенных. Остальные либо полагают, что их подчиненные не нуждаются в профессиональном развитии, поскольку уже достаточно компетентны (33 %), либо затрудняются с ответом (31 %). В большей степени сформулировать компетенции смогли респонденты со стажем от 10 лет и самым большим числом подчиненных (39 и 44 % соответственно).

Наиболее востребованными являются специальные профессиональные компетенции (55,9 %). Из них на первом месте – знания и навыки по направлениям деятельности (14 % от всех опрошенных), навыки в области информационных технологий (10 %), знание нормативно-правовой базы (8,9 %); на втором месте – общепрофессиональные компетенции (24,5 %), среди которых лидируют аналитические способности, критическое, системное, стратегическое мышление (6 %), стремление работать и развиваться (3,3 %), ответственность (3,3 %), нацеленность на результат и самостоятельность (по 2,5 %). Коммуникативно-управленческие компетенции востребованы в меньшей степени (15,3 %). В этот блок включаются навыки общения, планирования, умение работать в команде, придерживаться корпоративных норм, руководить. Наименее востребованы личностные компетенции: эмоциональные, этические, общекультурные (2,6 %).

Наиболее эффективными форматами мероприятий для приобретения указанных компетенций названы программы повышения квалификации, реализуемые образовательной организацией, семинары/вебинары, стажировки, программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки, реализуемые корпоративным университетом органа власти. Однако и другие мероприятия профразвития: конференции, круглые столы, самообразование, мастер-классы, наставничество, обучение «друг у друга», программы профессиональной переподготовки, реализуемые образовательной организацией, – также признаются в значительной степени эффективными (табл. 1).

Таблица 1 / Table 1

Распределение ответов на вопрос «Какие форматы образовательных и иных мероприятий профессионального развития Вы считаете наиболее эффективными для развития таких компетенций?» (возможно несколько вариантов ответа, в % от общего числа опрошенных) / Distribution of answers to the question “What formats of educational and other professional development events do you consider most effective for developing such competencies?” (several answer options are possible, % of the total number of respondents)

Варианты ответов	Количество ответивших	%
Программы повышения квалификации, реализуемые образовательной организацией	1 823	49
Семинары/вебинары	1 831	49
Стажировки	1 528	41
Программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки, реализуемые корпоративным университетом органа власти	1 464	39
Конференции, круглые столы	1 286	34
Самообразование	1 252	33
Мастер-классы	1 175	31
Наставничество	1 130	30
Обучение сотрудников «друг у друга»	1 090	29
Программы профессиональной переподготовки, реализуемые образовательной организацией	963	25
Другое	37	1

Источник: таблицы 1–6 составлены авторами.

Во всех группах опрошенных по стажу и по количеству подчиненных предпочтение было отдано программам повышения квалификации от образовательных организаций (42–53 % от числа опрошенных в группе), семинарам и вебинарам (45–52 %).

Сотрудники органов и организаций госсектора осуществляют профессиональное развитие в большей степени за счет участия в программах повышения квалификации, реализуемых образовательной организацией, самообразования, участия в семинарах/вебинарах, обучения «друг у друга». Менее всего государственные служащие участвуют в стажировках и мастер-классах (табл. 2).

Распределение ответов на вопрос «В образовательных и иных мероприятиях каких форматов участвуют Ваши сотрудники?» (возможно несколько вариантов ответа, в % от общего числа опрошенных) / Distribution of answers to the question “What types of educational and other events do your employees participate in?” (several answer options are possible, % of the total number of respondents)

Варианты ответов	Количество ответивших	%
Программы повышения квалификации, реализуемые образовательной организацией	2 357	63
Самообразование	1 944	52
Семинары/вебинары	1 881	50
Обучение сотрудников «друг у друга»	1 720	46
Наставничество	1 155	31
Конференции, круглые столы	926	25
Программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки, реализуемые корпоративным университетом органа власти	924	25
Программы профессиональной переподготовки, реализуемые образовательной организацией	860	23
Стажировки	384	10
Мастер-классы	230	6
Другое	48	1

В группах по стажу, в отличие от выборки в целом, начинающие руководители ставят на первое место семинары и вебинары (55 %), а руководители со стажем и самым большим числом подчиненных отмечают самообразование чаще (55 и 57 % соответственно), чем представители других групп.

Вовлеченность руководителей в формирование заказа

Большинство респондентов (70 %) при ответе на вопрос «Каким образом Вы участвуете в формировании заказа на образовательные и иные мероприятия профразвития для Ваших сотрудников?» признали, что никакого участия не принимают. Эта тенденция характерна для представителей всех групп по стажу и числу подчиненных. Правда, руководители, проработавшие свыше 10 лет, а также имеющие в подчинении от 6 человек, оказались более вовлеченными в этот процесс (34–37 %).

Те руководители, кто предпринимает какие-либо действия для формирования заказа, отправляют заявки на обучение сотрудников (10,6 % от общего числа опрошенных), вносят предложения вышестоящим руководителям (7,5 %), подбирают программы повышения квалификации (4,9 %), анализируют потребности в профессиональном развитии (2,3 %), формируют списки (1,9 %) и организуют семинары (1 %). Незначительная часть опрошенных сами обучают сотрудников (0,6 %) и выступают наставниками (0,4 %).

Подавляющее большинство респондентов (87 %) на вопрос «Есть ли у Вас возможность выбрать образовательные организации?» ответили отрица-

тельно. Во всех группах по стажу и количеству подчиненных эту возможность отрицают также большинство опрошенных: 84–88 и 86–88 % соответственно.

Немногим более половины респондентов (57 %) могут выбирать программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки для сотрудников. В группах по стажу такая возможность в большей степени имеется у руководителей, проработавших от 10 лет (60 %). В группах по числу подчиненных такой возможностью более располагают руководители с количеством сотрудников 6–10 человек и свыше 10 человек (по 62 %).

Критерии выбора и оценка программ повышения квалификации и переподготовки

Основными критериями выбора выступают актуальность темы программы, практическая направленность в содержании и методах обучения, удобная организация учебного процесса, возможность совмещать учебу с работой, общаться с коллегами из других регионов (табл. 3).

Таблица 3 / Table 3

Распределение ответов на вопрос «По каким критериям Вы выбираете программы повышения квалификации / профессиональной переподготовки для Ваших сотрудников?» (возможно несколько вариантов ответа, в % от числа опрошенных, имеющих возможность выбирать программы повышения квалификации / профессиональной переподготовки) / Distribution of answers to the question “What criteria do you use to select advanced training/professional retraining programs for your employees?” (several answer options are possible, % of the number of respondents who can choose advanced training/professional retraining programs)

Варианты ответов	Количество ответивших	%
Актуальность темы программы	1 888	88
Практическая направленность в содержании и методах обучения	1 197	56
Удобная организация учебного процесса, возможность совмещать учебу с работой	862	40
Возможность общения с коллегами из других регионов	644	30
Высококвалифицированный состав преподавателей	479	22
Высокая репутация учебного учреждения	426	20
Уникальность программы	403	19
Хорошая материально-техническая база для обучения	356	17
Полное погружение с отрывом от работы, возможность переключиться	335	16
Удобное месторасположение учебного заведения	237	11
Индивидуальный подход к слушателям	214	10
Другое	29	1

В группах по стажу и числу подчиненных тройка лидирующих ответов та же: актуальность программы (86–92 %), практическая направленность в содержании и методах обучения (52–59 %), удобная организация учебного процесса (39–47 %).

Немногим более половины опрошенных (58 %) заявили, что у подчиненных есть возможность выбирать для себя мероприятия профессионального развития. Существенных отличий по сравнению с выборкой в целом в группах по стажу и числу подчиненных не выявлено (55–59 % и 53–61 % соответственно).

Результативность программ повышения квалификации/профессиональной переподготовки, в которых участвовали опрошенные и их сотрудники за последние три года, смогли оценить только 27 % респондентов. Еще 10 % опрошенных посчитали, что все пройденные программы были безрезультатными. В группах по стажу и числу подчиненных наблюдается та же тенденция: число респондентов, которые смогли оценить программы, составляет 21–30 %, а число опрошенных, посчитавших программы безрезультатными, – 9–14 %.

Применимость результатов профессионального развития в деятельности сотрудников

Большинство респондентов в той или иной степени отмечают изменения в деятельности персонала в результате профессионального развития: 37 % руководителей полагают, что нечто новое, более результативное в свою работу вносят все сотрудники, еще 46 % – что это делают отдельные служащие. В группах по стажу и числу подчиненных опрошенные в основном также считают, что результативность работы сотрудников повышается (сумма позитивных ответов – 78–85 и 81–86 % соответственно).

При этом подавляющее большинство руководителей, по их словам, всегда поддерживают новые идеи и стремление внести инновации в деятельность со стороны сотрудников (81 %). В группах по стажу и числу подчиненных такая позиция характерна для 76–85 % опрошенных, при этом самую большую поддержку демонстрируют руководители со стажем более 10 лет и числом подчиненных от 6 человек.

Планирование профессионального развития и мотивация

Большинство респондентов (66 %) на вопрос «Есть ли у Вашего подразделения план повышения квалификации сотрудников?» ответили утвердительно. При этом в группах по стажу и числу подчиненных о таких планах сообщили в большей степени опрошенные со стажем свыше 10 лет (69 %) и числом подчиненных от 6 человек (71 %). В планах основной части респондентов (75 %) – направление подчиненных на обучение по программам повышения квалификации/профессиональной переподготовки не реже чем раз в три года.

Ответы на вопрос «Используете ли Вы какие-либо методы мотивации сотрудников к профессиональному развитию?» были в основном отрицательными (83 %). По словам значительной части респондентов (64 %), их сотрудники уже достаточно мотивированы. Методы мотивации используют в большей степени руководители со стажем свыше 10 лет (19 %) и числом подчиненных 6–10 человек и свыше 10 человек (21 и 23 % соответственно).

Те руководители структурных подразделений, кто мотивирует персонал, используют чаще нематериальные способы и предоставляют возможность карьерного роста (табл. 4).

Распределение ответов на вопрос «Каковы Ваши методы мотивации сотрудников к профессиональному развитию?» (в % от общего числа опрошенных) / Distribution of answers to the question “What are your methods for motivating employees for professional development?” (% of the total number of respondents)

Варианты ответов	Количество ответивших	%
Нематериальные способы мотивации, в том числе похвала, поощрение, грамоты	227	6
Карьерный рост, перспективы карьерного роста	143	3,8
Вознаграждение, материальное стимулирование	111	3
Повышение квалификации и профессиональный рост	99	2,6
Периодическое сокращение штатной численности	1	0
Нет ответа	57	1,5

Оценка качества обучения и учет результатов профессионального развития для профессионального и карьерного роста

Только незначительная часть руководителей структурных подразделений (11 %) участвуют в оценке качества обучения сотрудников. Причины такой невовлеченности – отсутствие запросов образовательных организаций (76 %), а также представления о бессмысленности подобной оценки (13 %). Чаще участвуют в оценке руководители со стажем свыше 10 лет и числом подчиненных от 6 человек (12–13 %).

Большинство респондентов (61 %), по их словам, всегда обсуждают с подчиненными результаты обучения, еще 25 % – изредка. Ответ «всегда» доминирует во всех группах по стажу и числу подчиненных (49–68 %), причем чаще обсуждения проводят руководители со стажем более 10 лет и имеющие в подчинении от 6 человек.

Однако большинство опрошенных (69 %) никак не учитывают результаты профессионального развития сотрудников при проведении оценки деятельности, в рамках аттестации или конкурсов. В группах по стажу выявлена существенная разница: руководители со стажем свыше 10 лет значительно чаще учитывают результаты профразвития (36 % против 16–18 % в других группах). В группах по числу подчиненных также обнаружены заметные различия: руководители, имеющие в подчинении 6–10 человек и свыше 10 человек, в большей степени учитывают результаты профразвития (по 40 % против 20 % в группе с числом подчиненных не более 5 человек).

Те респонденты, которые обращают внимание на результаты профразвития, отражают их в положительных рекомендациях, учитывают при анализе результативности сотрудников, аттестации, принятии решений о включении в кадровый резерв, материальном поощрении, предоставлении больших полномочий. Однако влияние результатов профессионального развития на карьерное продвижение признают лишь 1,4 % опрошенных.

Между тем при ответе на вопрос, напрямую затрагивающий возможности карьерного роста, уже 32 % респондентов заявили, что сотрудники, показав-

шие высокие результаты в профессиональном развитии, назначаются на более высокие должности или направляются на конкурс на замещение более высокой должности. Еще 33 % ответили, что для таких сотрудников карьерный рост планируется.

В группах по стажу существенных различий в ответе «сотрудники, показавшие высокие результаты в профразвитии, назначаются на более высокие должности / направляются на конкурс» не выявлено (31–37 %). В группах по числу подчиненных такие различия обнаружены: руководители с большим числом сотрудников (6–10 человек и свыше 10 человек) чаще назначают прошедших подготовку на более высокие должности и направляют на конкурс (32 и 38 % соответственно против 26 % в группе с числом подчиненных не более 5 человек).

Проблемы при планировании профессионального развития и карьерном продвижении

Подавляющее число респондентов (83 %), отвечая на вопрос «С какими проблемами Вы сталкиваетесь при планировании профессионального развития Ваших сотрудников, их карьерном продвижении?», заявили, что проблем не испытывают. Этот же ответ доминирует во всех группах по стажу (82–88 %) и числу подчиненных (81–87 %). Те опрошенные, кто сталкивается с проблемами, видят их преимущественно в отсутствии: 1) связи профессионального развития с карьерным ростом; 2) практической пользы от образовательных программ; 3) финансовых возможностей; 4) мотивации сотрудников (табл. 5).

Таблица 5 / Table 5

Распределение ответов на вопрос «Каковы проблемы при планировании профессионального развития Ваших сотрудников, их карьерном продвижении?» (в % от общего числа опрошенных) / Distribution of answers to the question “What are the problems in planning your employees’ professional development and career advancement?” (% of the total number of respondents)

Варианты ответов	Количество ответивших	%
Нет связи профессионального развития с карьерным ростом: отсутствие вакантных мест для карьерного роста, карьерный рост не зависит от уровня знаний и повышения квалификации	176	4,7
Бесполезность, скучность образовательных программ	120	3,2
Отсутствие финансовых возможностей	91	2,4
Нет мотивации, заинтересованности, желания у работников	75	2,0
Большая загруженность работников	73	1,9
Обучение без отрыва от работы	32	0,9
Низкая оплата труда	12	0,3
Дистанционный характер обучения	7	0,2

Варианты ответов	Количество ответивших	%
Плохое техническое обеспечение, морально устаревшие ПК	1	0
Нет ответа	36	1

Уровень зрелости системы профессионального развития

Самое большое число опрошенных (34 %) оценили уровень зрелости системы профессионального развития в их органе власти / государственной или муниципальной организации как средний (табл. 6). Преобладание такой оценки характерно для всех групп по стажу (29–35 %) и числу подчиненных (32–36 %).

Таблица 6 / Table 6

Распределение ответов на вопрос «Как Вы оцениваете уровень зрелости системы профразвития в Вашем органе власти / государственной или муниципальной организации?» (в % от общего числа опрошенных) / Distribution of answers to the question “How do you assess the maturity level of the professional development system in your government body / state or municipal organization?” (% of the total number of respondents)

Варианты ответов	Количество ответивших	%
Начальный уровень	474	12
Базовый уровень	901	24
Средний уровень	1 272	34
Высокий уровень	807	22
Стратегический уровень	301	8

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Комплексная оценка состояния системы профессионального развития в государственных и муниципальных органах и организациях Российской Федерации раскрывается в характеристиках ее уровня зрелости, определенного преимущественно как средний. Это означает, что в системе нет ни долгосрочного планирования на всех уровнях, включая индивидуальные планы развития сотрудников, ни высокой степени цифровизации процесса профразвития с анализом данных; в содержании обучения не учитывается компетентностная модель; оценка результатов участия в мероприятиях профессионального развития слабо увязана с оценкой результатов деятельности и карьерным ростом, а лучшая практика обученных сотрудников не имеет распространения.

Современное состояние больше характеризуется фрагментарным анализом потребностей, недостаточно распространенным планированием и нерегулярной оценкой результативности подготовки, ориентацией на формальные требования и профессиональные знания и умения по направлениям деятельности, а также частичной автоматизацией процесса.

Субъективная оценка уровня зрелости системы профессионального развития со стороны руководителей подкрепляется характеристиками, которые свидетельствуют о дефицитах и в позиции руководителей, и в организации системы на вышестоящем уровне. Так, в позиции руководителей выявлены следующие слабые места:

- осмысление компетенций, которые необходимо развивать у подчиненных, характерно лишь для трети руководителей. При этом основное внимание уделяется специальным профессиональным и общепрофессиональным компетенциям. Особо следует отметить, что такая компетенция, как клиентоцентричность, отражающая современную модель публичного управления в России, почти не берется во внимание. Кроме того, у трети руководителей нет понимания развития компетенций как непрерывного процесса;

- руководители структурных подразделений в основной массе не принимают участия в организации профессионального развития подчиненных. При этом только немногим более половины могут выбирать программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки. При формировании заказа превалирует не анализ потребностей в профразвитии, а организационные действия;

- большинство руководителей не учитывают результаты профразвития в оценке деятельности и карьерном продвижении сотрудников (несмотря на противоречивость ответов опрошенных в этой связи, такой вывод подтверждается упоминанием соответствующей проблемы);

- руководители в основной массе не мотивируют сотрудников к профессиональному развитию.

Организация системы на вышестоящем уровне характеризуется чрезмерной централизацией и, соответственно, отсутствием у значительной части служащих возможности выбирать образовательные и иные мероприятия, частичным дисбалансом между признанием эффективными определенных мероприятий профразвития и фактической реализацией тех или иных форматов. В частности, в дефиците практика реализации мероприятий, эффективность которых оценивается высоко, таких как стажировки, повышение квалификации и профессиональная переподготовка в корпоративных университетах органов власти. Среди проблем обозначено также отсутствие финансовых возможностей для участия в мероприятиях профразвития.

Тем не менее руководители в основной массе признают результативность мероприятий профессионального развития, которая проявляется в изменениях в деятельности служащих. Со своей стороны они поддерживают новые идеи и стремление сотрудников внести инновации, обсуждают с подчиненными результаты их обучения, формируют планы профразвития.

В отношении образовательных организаций наблюдается неудовлетворенность отсутствием практической пользы от образовательных программ. Ожидания руководителей главным образом связаны с актуальностью и практической направленностью подготовки, возможностью общения с коллегами из других регионов, а также удобством организации учебного процесса для работающих слушателей.

Наиболее вовлеченными в организацию процесса профессионального развития сотрудников и карьерное продвижение обученных являются руководители со стажем от 10 лет и числом подчиненных от 6 человек.

Сравнение с мировыми трендами показывает общие черты в таких характеристиках, как наличие централизованных структур управления профразвитием и соответствующих планов, распространение модели внутреннего обучения «учимся друг у друга». Однако это сравнение вскрывает больше отличий, чем сходств. Так, проявляется дефицит стратегического планирования, активной позиции руководителей структурных подразделений в осмыслении необходимых для сотрудников компетенций, мотивировании персонала, формировании поддерживающей среды госслужбы и оценке результатов; слабо развито взаимодействие с образовательными организациями в части формирования программ и оценки их качества; внутреннее обучение уступает по степени распространенности программам образовательных организаций; индивидуализация подготовки почти не проявляется, поскольку сотрудники зачастую лишены возможности выбирать образовательные мероприятия под свои потребности.

Направлениями дальнейшего совершенствования системы профессионального развития госслужащих в Российской Федерации можно считать:

1) **аналитические действия:** создание системы непрерывного мониторинга потребностей в профессиональном развитии и качества подготовки служащих, повышение результативности форм профразвития на основе аналитических данных;

2) **информационные меры:** полная автоматизация процессов, формирование в рамках единого ресурса постоянно обновляемых баз образовательных материалов для самостоятельного изучения;

3) **организационные действия:**

– формирование активной позиции руководства структурных подразделений в осуществлении профразвития служащих;

– расширение возможностей для госслужащих и их непосредственных руководителей влиять на выбор программ профразвития, что позволит в большей степени ориентировать мероприятия на результативность, а не только на выполнение показателей по числу обученных;

– развитие взаимодействия органов и организаций госсектора с образовательными учреждениями для повышения результативности программ и организации соответствующей оценки;

4) **методические новации:**

– разработка и внедрение образовательных моделей, которые позволяют ориентироваться на индивидуальные способности и потребности обучающегося;

– повышение актуальности и практической направленности программ дополнительного образования;

– планирование подготовки в контексте не только текущего функционала, но в большей степени личностно-профессионального роста госслужащего с определением необходимых компетенций, позволяющих обеспечивать развитие органа/организации, причем в соответствии с актуальной моделью публичного управления;

– разработка программ для начинающих руководителей по теме организации профессионального развития госслужащих с включением формата наставничества со стороны более опытных коллег.

5) **нормативно-правовые меры:** закрепление необходимости учитывать результаты профессионального развития при планировании должностного роста гражданских служащих.

Список источников

Воронина Е. В., Ушакова Е. В., Фугалевич Е. В. Кадровый потенциал государственной гражданской службы: современное состояние и тенденции развития. СПб.: Астерион, 2022. 94 с. EDN: GQYWMS.

Дмитриева И. А. Тьюторское сопровождение профессионального развития молодого педагога как современная технология наставничества // Современный учитель – взгляд в будущее: сб. материалов междунар. науч.-образоват. форума / Под. общ. ред. С. А. Минюровой, Ю. И. Буктуганова. В 3-х частях. Ч. 3. Екатеринбург: [б.и.], 2022. С. 143–147. <https://doi.org/10.26170/ST2022t1-228>. EDN: SYZXZR.

Зеленцова С. Ю., Хадасевич Н. Р. Обеспечение системности в подготовке и профессиональном развитии государственных гражданских служащих в субъектах РФ // Регион: системы, экономика, управление. 2022. № 1. С. 54–58. <https://doi.org/10.22394/1997-4469-2022-56-1-54-58>. EDN: HJZIUUV.

Карданов Р. М. Факторы управления профессиональным развитием государственных служащих // Вестник экспертного совета. 2021. № 2. С. 27–31. EDN: PNKWPS.

Качан С. М. Взаимодействие высшей школы с органами власти по вопросам переподготовки государственных служащих // Фундаментальная и прикладная наука: состояние и тенденции развития: сб. ст. XXV Междунар. научн.-практ. конф. / Под ред. И. И. Ивановской, М. В. Посновой. Петрозаводск: Междунар. центр науч. партнерства «Новая Наука», 2022. С. 81–88. EDN: XLSWQY.

Коптева К. В., Бакиеева О. А. Профессиональное обучение как основа развития персонала организации // Основы управления, экономики и права. 2013. № 5. С. 77–81. EDN: RPUTSE.

Кортенко Л. В. Управление профессиональным развитием персонала как фактор его успешного функционирования // Экономика и эффективность организации производства. 2007. № 7. С. 115–119. EDN: VENQNX.

Краславская Г. И. Система профессионального развития должностных лиц таможенных органов: вопросы модернизации // Особенности государственного регулирования внешнеэкономической деятельности в современных условиях: материалы IX Междунар. науч.-практ. конф. / Под науч. ред. П. Н. Башлы. Ростов-на-Дону: Рос. таможен. акад. (Ростов. филиал), 2022. С. 674–683. EDN: XEMOIE.

Кривоногова Н. А., Алпацкая Е. Г. Об определении потребности в профессиональном развитии государственных гражданских служащих // Общество, экономика, управление. 2022. Т. 7, № 4. С. 15–20. <https://doi.org/10.47475/2618-9852-2022-17403>. EDN: SJOWLA.

Кривоногова Н. А., Алтацкая Е. Г., Гришук В. А. Использование современных цифровых технологий в процессе профессионального развития государственных гражданских служащих // Общество, экономика, управление. 2023. Т. 8, № 2. С. 42–47. <https://doi.org/10.47475/2618-9852-2023-8-2-42-47>. EDN: VENHNS.

Мартынков Е. О., Трещевская Н. Ю., Шахворостов Г. И. Проблемы профессионального развития государственных гражданских служащих на основе компетентностного подхода в государственном управлении // Актуальные проблемы профессионального образования: цели, задачи и перспективы развития: сб. науч. ст. по материалам 21-ой Всерос. науч.-практ. конф. / Отв. ред. Е. С. Подвальный. Воронеж: Науч. книга, 2023. С. 34–40. EDN: QEVKPS.

Мартынова С. Э., Лаврова Т. Б., Еварович С. А. и др. Мировые тренды организации и методологии профессионального развития государственных служащих // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 4. С. 67–85. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-4-67-85>. EDN: DAFETT.

Салахова В. Б., Киселева О. В., Кидинов А. В. Оценка и развитие кадрового потенциала государственных служащих в контексте обеспечения национальной безопасности Российской Федерации // PolitBook. 2021. № 2. С. 35–73. EDN: CALYRX.

Сладкова Н. М., Вашаломидзе Е. В., Воскресенская О. А. Профессиональные конкурсы на государственной и муниципальной службе как инструмент мотивации профессионального развития государственных и муниципальных служащих // Экономика труда. 2022. Т. 9, № 12. С. 2091–2110. <https://doi.org/10.18334/et.9.12.116699>. EDN: BRWVHW.

Суховеева О. И., Каришина И. Е. Непрерывное обучение как тренд профессионального развития государственных гражданских служащих // Налоговая культура и цифровизация налогового администрирования: материалы XVI Всерос. науч.-практ. конф. Нижний Новгород: Приволж. ин-т повышения квалификации Федер. налоговой службы, 2022. С. 204–209. EDN: CFRGIU.

Турняк К. В., Шакина М. А. Модели профессиональных компетенций работников государственного и муниципального управления в условиях нового государственного менеджмента: отечественный и зарубежный опыт // Ars Administrandi (Искусство управления). 2012. № 4. С. 41–55. EDN: PZWUYD.

Шачнев С. А. Профессионализация государственной службы: проблемные аспекты и пути достижения эффективности // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. 2019. № 4. С. 3–11. EDN: QWYQBA.

Яшкин А. В., Баасансурэн Т. Обзор государственных требований к программам профессионального развития государственных гражданских служащих РФ, реализуемых в смешанном формате // Управленческий учет. 2022. № 5–3. С. 76–83. <https://doi.org/10.25806/uu5-3202276-83>. EDN: QSNFSL.

Burtscher M., Piano S., Welby B. Developing skills for digital government: A review of good practices across OECD governments // OECD Social, Employment and Migration Working Papers. 2024. Art. № 303. 56 p. <https://doi.org/10.1787/f4dab2e9-en>.

Dai M. Research on strengthening the education and training of grassroots civil servants // *Journal of Theory and Practice of Contemporary Education*. 2023. Vol. 3, № 3. P. 13–15.

Druskienė A., Šarkiūnaitė I. Motivational incentives of civil servants in Lithuanian municipalities // *Public Policy and Administration*. 2018. Vol. 17, № 3. P. 344–370. <https://doi.org/10.5755/j01.ppa.17.3.21952>.

Goncharuk N., Orhiets O., Prokopenko L. Formation and development of the system of professional training of public servants in Ukraine: Organizational, legal, and economic aspects // *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. Vol. 7, № 1. P. 39–46. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-1-39-46>. EDN: DTILYF.

Hai N. C., Tuan P. V., Le V. T. P. et al. Factors affecting the policy of training and fostering civil servants of Khmer ethnic minorities in the Mekong Delta, Vietnam // *GeoJournal of Tourism and Geosites*. 2023. Vol. 46, № 1. P. 163–173. <https://doi.org/10.30892/gtg.46118-1012>. EDN: SDDOQA.

Handayani K., Rivai F. H., Asropi A. Strategy to enhance the competencies of civil servants at the regional revenue agency office of Bekasi City // *Jurnal Apresiasi Ekonomi*. 2024. Vol. 12, № 2. P. 359–377.

Haxhiu S., Alidemaj A. H. Capacity building of civil servants in Kosovo // *Perspectives of Law and Public Administration*. 2021. Vol. 10 (Special). P. 98–107.

Khrykov Y. M., Ptakhina O. M., Sych T. V. et al. Trends in the development of e-learning for civil servants // *Proceedings of the 1st Symposium on Advances in Educational Technology*. Vol. 2: AET. Kyiv: SciTePress, 2020. P. 126–140. <https://doi.org/10.5220/0010929400003364>.

Murti F. P. Managing training for civil servants with planning roles in Indonesia: Lessons from Singapore // *Journal Perencanaan Pembangunan: The Indonesian Journal of Development Planning*. 2020. Vol. 4, № 1. P. 76–102. <https://doi.org/10.36574/jpp.v4i1.98>.

Ogbodoakum N., Ayub A. F. M., Abiddin N. Z. The role of peer support, superior support, training self-efficacy, training needs and opportunity to use on readiness to participate in training among civil servants in Nigeria // *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2020. Vol. 10, № 12. P. 868–887. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v10-i12/8142>. EDN: PJUWQY.

Priatna D. K. Evaluation of education and training program for civil servants: A new approach to improving employee productivity // *Sosiohumaniora*. 2020. Vol. 22, № 3. P. 274–280. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v22i3.28500>. EDN: MBQESF.

Stačinskaitė S., Petrauskienė R. Application of the competency model in the human resources management process in the civil service: Experience of Lithuanian institutions // *Public Policy and Administration*. 2018. Vol. 17, № 3. P. 327–343. <https://doi.org/10.5755/j01.ppa.17.3.21951>.

Tamsah H., S.E A., Ilyas G. et al. Training, knowledge sharing, and quality of work-life on civil servants performance in Indonesia // *Journal of Ethnic and Cultural Studies*. 2020. Vol. 7, № 3. P. 163–176. <https://doi.org/10.29333/ejecs/514>. EDN: VVVDTH.

Vitkauskas K., Junevičius A. Supervision and control of the implementation of the law on the coordination of public and private interests in civil service:

Problematic aspects // Public Policy and Administration. 2018. Vol. 17, № 1. P. 141–155, <https://doi.org/10.5755/j01.ppa.17.1.20616>.

Ye R. Schooling for government: Institutionalised sponsored mobility and trajectories of public service scholarship recipients in Singapore (1979–2018) // Journal of Education and Work. 2021. Vol. 34, № 4. P. 518–532. <https://doi.org/10.1080/13639080.2021.1943335>. EDN: XIVFSZ.

Информация об авторах

С. Э. Мартынова – кандидат филологических наук, доцент, эксперт Института «Высшая школа государственного управления» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 119571, Россия, Москва, пр-т Вернадского, 82, стр. 1

SPIN-код (РИНЦ): 9608-9372

AuthorID (РИНЦ): 378713

Web of Science ResearcherID: NOE-3502-2025

Scopus Author ID: 56426176300

Л. Н. Татарина – кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры психологии личности в системах управления Института «Высшая школа государственного управления» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 119571, Россия, Москва, пр-т Вернадского, 82, стр. 1

SPIN-код (РИНЦ): 5613-0679

AuthorID (РИНЦ): 448816

Scopus Author ID: 58918702700

С. А. Еварович – кандидат педагогических наук, директор Центра «Школа андрагогики и образовательного дизайна» Института «Высшая школа государственного управления» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 119571, Россия, Москва, пр-т Вернадского, 82, стр. 1

SPIN-код (РИНЦ): 4961-7759

AuthorID (РИНЦ): 633111

Web of Science ResearcherID: NRB-2388-2025

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

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 19.08.2025; одобрена после рецензирования 02.11.2025; принята к публикации 02.11.2025.

References

Voronina, E. V., Ushakova, E. V. and Fugalevich, E. V. (2022), *Kadrovyyi potentsial gosudarstvennoi grazhdanskoi sluzhby: sovremennoe sostoyanie i tendentsii razvitiya* [Human resources potential of the civil service: Current state and development trends], Asterion, St. Peterburg, Russia, EDN: GQYWMS.

Dmitrieva, I. A. (2022), “Tutor support of professional development of a young teacher as a modern technology of mentoring”, in Minyurova, S. A. and Buk-tuganov, Yu. I. (eds.), *Sovremennyy uchitel' – vzglyad v budushchee* [A modern teacher – A look into the future: a collection of scientific articles], part 3, Ural State Pedagogical University, Yekaterinburg, Russia, pp. 143–147, <https://doi.org/10.26170/ST2022t1-228>, EDN: SYZXZR.

Zelentsova, S. Yu. and Khodasevich, N. R. (2022), “Ensuring the systematic training and professional development of civil servants in the subjects of the Russian federation”, *Region: Systems, Economics, Management*, no. 1, pp. 54–58, <https://doi.org/10.22394/1997-4469-2022-56-1-54-58>, EDN: HJZIUV.

Kardanov, R. M. (2021), “Factors of managing the professional development of public servants”, *Vestnik ekspertnogo soveta*, no. 2, pp. 27–31, EDN: PNKWPS.

Kachan, S. M. (2022), “Interaction of the higher school with the authorities on the issues of retraining of civil servants”, in Ivanovskaya, I. I. and Posnova, M. V., *Fundamental'naya i prikladnaya nauka: sostoyanie i tendentsii razvitiya* [Fundamental and applied science: Status and development trends: Proceedings of the XXV International scientific and practical conference], Mezhdunarodnyi tsentr nauchnogo partnerstva “Novaya Nauka”, Petrozavodsk, Russia, pp. 81–88, EDN: XLSWQY.

Kopteva, K. V. and Baksheeva, O. A. (2013), “Professional training as a basis for the development of staff of organization”, *Economy, Governance and Law Basis*, no. 5, pp. 77–81, EDN: RPUTSF.

Kortenko, L. V. (2007), “Managing the professional development of personnel as a factor in its successful functioning”, *Ekonomika i effektivnost' organizatsii proizvodstva*, no. 7, pp. 115–119, EDN: VEHQNX.

Kraslavskaya, G. I. (2022), “The system of professional development of customs officials: Modernization issues”, in Bashly, P. N. (ed.), *Osobennosti gosudarstvennogo regulirovaniya vneshneekonomicheskoi deyatel'nosti v sovremennykh usloviyakh* [Features of state regulation of foreign economic activity in modern conditions: Proceedings of the IX international scientific and practical conference], Rostov branch of the Russian Customs Academy, Rostov-on-Don, Russia, pp. 674–683, EDN: XEMOIE.

Krivonogova, N. A. and Alpatskaya, E. G. (2022), “On determining the need for professional development of state civil servants”, *Society, Economy, Management*, vol. 7, no. 4, pp. 15–20, <https://doi.org/10.47475/2618-9852-2022-17403>, EDN: SJOWLA.

Krivonogova, N. A., Alpatskaya, E. G. and Grishchuk, V. A. (2023), “Use of modern digital technologies in the process of professional development of state civil servants”, *Society, Economy, Management*, vol. 8, no. 2, pp. 42–47, <https://doi.org/10.47475/2618-9852-2023-8-2-42-47>, EDN: VEHHNS.

Martynkov, E. O., Treshchevskaya, N. Yu. and Shakhvorostov, G. I. (2023), “Problems of professional development of state civil servants based on the competence

approach in public administration”, in Podvalny, E. S. (ed.), *Aktual'nye problemy professional'nogo obrazovaniya: tseli, zadachi i perspektivy razvitiya* [Current issues of professional education: Goals, objectives and development prospects: Proceedings of the 21st All-Russian scientific and practical conference], Nauchnaya kniga, Voronezh, Russia, pp. 34–40, EDN: QEVKPS.

Martynova, S. E., Lavrova, T. B., Evarovich, S. A. et al. (2024), “Global trends in the organization and methodology of professional development of civil servants”, *State and Municipal Management. Scholar Notes*, no. 4, pp. 67–85, <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-4-67-85>, EDN: DAFETT.

Salakhova, V. B., Kiseleva O. V. and Kidinov, A. V. (2021), “Evaluation and development of the personnel potential of government employees in the context of providing the national security of the Russian Federation”, *PolitBook*. no. 2, pp. 35–73, EDN: CALYRX.

Sladkova, N. M., Vashalomidze, E. V. and Voskresenskaya, O. A. (2022), “Professional skills competitions in public administration as a tool to motivate the professional development of public civil servants”, *Russian Journal of Labour Economics*, vol. 9, no. 12, pp. 2091–2110, <https://doi.org/10.18334/et.9.12.116699>, EDN: BRWVHW.

Sukhoveeva, O. I. and Karishina, I. E. (2022), “Continuous training as a trend of professional development of state civil servants”, in *Nalogovaya kul'tura i tsifrovizatsiya nalogovogo administrirovaniya* [Tax culture and digitalization of tax administration: Proceedings of the XVI All-Russian scientific and practical conference], Volga Institute for Advanced Training of the Federal Tax Service of Russia, Nizhny Novgorod, Russia, pp. 204–209, EDN: CFRGIU.

Turnyak, K. V. and Shakina, M. A. (2012), “Models of professional competence of state and municipal administration workers in new public management conditions: Domestic and foreign experience”, *Ars Administrandi*, no. 4, pp. 41–55, EDN: PZWUYD.

Shachnev, S. A. (2019), “Professionalization of the civil service: Problematic aspects and ways to achieve efficiency”, *Izvestiya Tula State University*, no. 4, pp. 3–11, EDN: QWYQBA.

Yashkin, A. V. and Baasansuren, T. (2022), “Review of state requirements for professional development programs of state civil servants of the Russian Federation, implemented in a mixed format”, *Management Accounting*, no. 5–3, pp. 76–83, <https://doi.org/10.25806/uu5-3202276-83>, EDN: QSNFSL.

Burtscher, M., Piano, S. and Welby, B. (2024), “Developing skills for digital government: A review of good practices across OECD governments”, *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, art. no. 303, 56 p., <https://doi.org/10.1787/f4dab2e9-en>.

Dai, M. (2023), “Research on strengthening the education and training of grassroots civil servants”, *Journal of Theory and Practice of Contemporary Education*, vol. 3, no. 3, pp. 13–15.

Druskienė, A. and Šarkiūnaitė, I. (2018), “Motivational incentives of civil servants in Lithuanian municipalities”, *Public Policy and Administration*, vol. 17, no. 3, pp. 344–370, <https://doi.org/10.5755/j01.ppa.17.3.21952>.

Goncharuk, N., Orhiiets, O. and Prokopenko, L. (2021), “Formation and development of the system of professional training of public servants in Ukraine:

Organizational, legal, and economic aspects”, *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 7, no. 1, pp. 39–46, <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-1-39-46>, EDN: DTILYF.

Hai, N. C., Tuan, P. V., Le, V. T. P. et al. (2023), “Factors affecting the policy of training and fostering civil servants of Khmer ethnic minorities in the Mekong Delta, Vietnam”, *GeoJournal of Tourism and Geosites*, vol. 46, no. 1, pp. 163–173, <https://doi.org/10.30892/gtg.46118-1012>, EDN: SDDOQA.

Handayani, K., Rivai, F. H. and Asropi, A. (2024), “Strategy to enhance the competencies of civil servants at the regional revenue agency office of Bekasi City”, *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, vol. 12, no. 2, pp. 359–377.

Haxhiu, S. and Alidemaj, A. H. (2021), “Capacity building of civil servants in Kosovo”, *Perspectives of Law and Public Administration*, vol. 10 (Special), pp. 98–107.

Khrykov, Y. M., Ptakhina, O. M., Sych, T. V. et al. (2020), “Trends in the development of e-learning for civil servants”, in *Proceedings of the 1st Symposium on advances in educational technology*, vol. 2: AET, SciTePress, Kyiv, Ukraine, pp. 126–140, <https://doi.org/10.5220/0010929400003364>.

Murti, F. P. (2020), “Managing training for civil servants with planning roles in Indonesia: Lessons from Singapore”, *Journal Perencanaan Pembangunan: The Indonesian Journal of Development Planning*, vol. 4, no. 1, pp. 76–102, <https://doi.org/10.36574/jpp.v4i1.98>.

Ogbodoakum, N., Ayub, A. F. M. and Abiddin, N. Z. (2020), “The role of peer support, superior support, training self-efficacy, training needs and opportunity to use on readiness to participate in training among civil servants in Nigeria”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol. 10, no. 12, pp. 868–887, <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v10-i12/8142>, EDN: PJUWQY.

Priatna, D. K. (2020), “Evaluation of education and training program for civil servants: A new approach to improving employee productivity”, *Sosiohumaniora*, vol. 22, no. 3, pp. 274–280, <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v22i3.28500>, EDN: MBQESF.

Stačinskaitė, S. and Petrauskienė, R. (2018), “Application of the competency model in the human resources management process in the civil service: Experience of Lithuanian institutions”, *Public Policy and Administration*, vol. 17, no. 3, pp. 327–343, <https://doi.org/10.5755/j01.ppa.17.3.21951>.

Tamsah, H., S.E, A., Ilyas, G. et. al. (2020), “Training, knowledge sharing, and quality of work-life on civil servants performance in Indonesia”, *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, vol. 7, no. 3, pp. 163–176, <https://doi.org/10.29333/ejecs/514>, EDN: VVVDTH.

Vitkauskas, K. and Junevičius, A. (2018), “Supervision and control of the implementation of the law on the coordination of public and private interests in civil service: Problematic aspects”, *Public Policy and Administration*, vol. 17, no. 1, pp. 141–155, <https://doi.org/10.5755/j01.ppa.17.1.20616>.

Ye, R. (2021), “Schooling for government: Institutionalised sponsored mobility and trajectories of public service scholarship recipients in Singapore (1979–2018)”, *Journal of Education and Work*, vol. 34, no. 4, pp. 518–532, <https://doi.org/10.1080/13639080.2021.1943335>, EDN: XIVFSZ.

Information about the authors

S. E. Martynova – Candidate of Philological Sciences, Associate Professor, Expert of the Higher School of Public Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 82/1 Vernadsky Ave., Moscow, 119571, Russia

SPIN code (RSCI): 9608-9372

AuthorID (RSCI): 378713

Web of Science ResearcherID: NOE-3502-2025

Scopus AuthorID: 56426176300

L. N. Tatarinova – Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Personality Psychology in Management Systems, Higher School of Public Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 82/1 Vernadsky Ave., Moscow, 119571, Russia

SPIN code (RSCI): 5613-0679

AuthorID (RSCI): 448816

Scopus Author ID: 58918702700

S. A. Evarovich – Candidate of Pedagogical Sciences, Director of the Centre for Andragogy and Educational Design, Higher School of Public Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 82/1 Vernadsky Ave., Moscow, 119571, Russia

SPIN code (RSCI): 4961-7759

AuthorID (RSCI): 633111

Web of Science ResearcherID: NRB-2388-2025

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

The authors declare no conflicts of interest.

The article was submitted on 19.08.2025; approved after reviewing 02.11.2025; accepted for publication 02.11.2025.



Эта работа © 2026 Рогач О. В. распространяется под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 International. Чтобы посмотреть копию этой лицензии, посетите <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

This work © 2026 by Rogach, O. V. is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Научная статья

УДК 352/354-1

<https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-2-281-297>

ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ: ДЕФИЦИТЫ И ТОЧКИ РОСТА

Ольга Владимировна Рогач¹

¹ Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Москва, Россия, rogach16@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3031-4575>

Аннотация. Введение: современные вызовы социально-экономическому развитию российских территорий требуют привлечения и удержания на муниципальной службе профессиональных кадров. Вместе с тем решение данного вопроса не подкрепляется достаточной эмпирической базой, иллюстрирующей восприятие целевой профессиональной группой привлекательности муниципальной службы и факторов ее формирования. **Цель:** анализ ответов, данных муниципальными служащими при оценке привлекательности сферы своей профессиональной деятельности. **Методы:** анкетный опрос (N = 3066) служащих местных органов власти, компаративный анализ, корреляционный анализ. **Результаты:** установлена обратная зависимость оценок привлекательности муниципальной службы от стажа респондентов: наиболее высоко оценивают привлекательность работы в местных органах власти муниципальные служащие со стажем до 1 года (0,64), стаж более 10 лет формирует ее восприятие как малопривлекательной сферы профессиональной деятельности. Среди молодых служащих наблюдаются более высокие оценки привлекательности муниципальной службы (выше на 8,8 процентного пункта), однако возрастной показатель не имеет существенного значения. Прохождение по карьерной лестнице демонстрирует отрицательную динамику: наибольшее значение индекса привлекательности муниципальной службы (0,53) зафиксировано у респондентов, занимающих младшие муниципальные должности. Нахождение на главных должностях становится точкой бифуркации, где получение предпочтений и более высокого статуса обеспечивает рост положительных оценок. Наивысшую оценку привлекательности службы в местных органах власти дают муниципальные кадры городов-мегаполисов (0,56); в малых городах, где ресурсная база муниципалитетов минимальна, наблюдается обратная ситуация (0,46). **Выводы:** субъективные факторы (стаж, тип муниципального образования) высветили наличие внутренних дисфункций в прохождении муниципальной службы; организационные и социальные факторы формирования ее привлекательности показали в целом положительные суждения, хотя и наметили проблемы (рутинность, бюрократизация, конфликты, перегруженность), которые становятся причиной усталости и профессионального выгорания. Сделан вывод, что удержанию профессиональных кадров, а также повышению оценок привлекательности муниципальной службы будет способствовать работа с внутренними условиями ее прохождения.

Ключевые слова: муниципальная служба, муниципальные кадры, престиж, привлекательность, профессиональный статус, профессиональное выгорание

Для цитирования: Рогач О. В. Привлекательность муниципальной службы: дефициты и точки роста // *Ars Administrandi* (Искусство управления). 2026. Т. 18, № 2. С. 281–297. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-2-281-297>.

Original article

ATTRACTIVENESS OF MUNICIPAL SERVICE: DEFICITS AND GROWTH POINTS

Olga V. Rogach¹

¹ Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, rogach16@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3031-4575>

Abstract. Introduction: modern challenges to the socio-economic development of Russian territories require attracting and retaining professional personnel in municipal service. However, this issue is not supported by a sufficient empirical base that would illustrate how the target professional group perceives attractiveness of municipal service and the factors shaping it. **Objectives:** to analyze responses from municipal employees when assessing the attractiveness of their professional sphere. **Methods:** questionnaire survey (N = 3066) of local government employees. **Results:** an inverse relationship was found between the assessments of the attractiveness of municipal service and the respondents' length of service. Municipal employees with less than 1 year of experience (0.64) rated the attractiveness of working in local authorities highest, while those with over 10 years of experience perceived it as a low-attractiveness professional sphere. Higher assessments of the municipal service attractiveness are observed among young employees (by 8.8 percentage points), although age itself was not a significant factor. Career progression showed a negative trend: the highest attractiveness index (0.53) was recorded among respondents holding junior municipal positions. Holding key positions emerged as a bifurcation point, where obtaining preferences and a higher status ensures an increase in positive assessments. Municipal personnel of megalopolises gave the highest ratings for attractiveness of service in local government bodies (0.56); the opposite situation is typical for small towns (0.46), where the resource base of municipalities is minimal. **Conclusions:** subjective factors (length of service, type of municipality) highlighted the internal dysfunctions in the serving in municipal service. Organizational and social factors influencing their attractiveness showed generally positive judgments, although they also revealed problems (routine, bureaucratization, conflicts, overload), which lead to fatigue and professional burnout. It is concluded that improving internal conditions of municipal service will help retain professional personnel and enhance perceptions of its attractiveness.

Keywords: municipal service, municipal personnel, prestige, attractiveness, professional status, professional burnout

For citation: Rogach, O. V. (2026), "Attractiveness of municipal service: Deficits and growth points", *Ars Administrandi*, vol. 18, no. 2, pp. 281–297, <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-2-281-297>.

ВВЕДЕНИЕ

Сложные вызовы административно-хозяйственной деятельности муниципалитетов, обусловленные нестабильностью социально-экономической ситуации, определяют высокие требования к кадровому составу муниципальной службы. Однако представляется значимым поставить вопрос более широко: насколько муниципальная служба может быть привлекательна для высококвалифицированных кадров? Насколько ее престиж как вида профессиональной деятельности коррелирует со сложностью решаемых на местах задач?

Стоит отметить, что привлекательность муниципальной службы представляет собой интегративный показатель. С одной стороны, он отражает субъективное восприятие образа профессиональной деятельности специалистов муниципального уровня власти, который связан с оценкой эффективности реализации ими административно-хозяйственных задач развития территории (Фролова и др., 2021). С другой стороны, имеет место оценка соответствия деятельности муниципальных служащих нравственным основам (Мухаметжанова, 2023) и идеологической ценности служения (Шарин, 2021). Стоит отметить, что представленная комплексность восприятия привлекательности муниципальной службы отражается и в зарубежных исследованиях (Bright, 2020; van Berkel et al., 2022), где предлагается рассматривать в смысловом единстве как конкретные атрибуты работы представителей органов власти (рабочие задачи, оплата труда и проч.), так и их мотивацию к практикам общественного служения (Favero et al., 2024).

По мнению экспертов, повышение привлекательности муниципальной службы будет способствовать профессионализации муниципального управления (Humphrey, 2021, p. 263), закреплению мотивированной к социально значимой деятельности и карьерному росту молодежи (Родюкова, 2022, с. 92). Следствием данных преобразований станет рост уровня жизни в локальных сообществах за счет более качественного удовлетворения дифференцированных потребностей местного населения и улучшения координации при решении важных задач территориального развития (Фурман и Молчанова, 2020, с. 937). В научном дискурсе, однако, наблюдается дефицит интерпретационных парадигм «привлекательности» как методологической единицы анализа сложившегося в общественном сознании образа муниципальной службы. Кроме того, сложность процессов его формирования и зависимость от специфики восприятия профессиональной группой служащих своих функциональных задач обуславливают необходимость интерпретации оценочных суждений «привлекательности муниципальной службы» на уровне местных органов власти.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Теоретический базис изучения привлекательности муниципальной службы иллюстрируется несколькими направлениями. Первое из них предполагает комплексный подход: изучение имиджа органов власти и факторов его

формирования в современных условиях. К примеру, в ряде российских исследований убедительно доказывается взаимосвязь уровня институционального доверия и восприятия эффективности деятельности властных структур (Малкина и др., 2020, с. 82). В работе Е. Ю. Иванова также делается вывод о формировании имиджа органов местного самоуправления на основе оценки взаимодействия муниципальных властей с населением, прозрачности принимаемых ими решений (Иванов, 2024, с. 188). По сути, данное направление отражает общественную оценку института муниципальной службы и лишь опосредованно ее привлекательность как сферы профессиональной деятельности.

Второе направление представлено более сфокусированными работами, в которых ставится вопрос о внутренней организации муниципальной службы, влиянии ее особенностей на восприятие в общественном сознании цельного образа муниципального служащего. В частности, деятельность властных структур нередко наделяется чертами бюрократии, рутинности, что формирует негативные представления о муниципальном служащем как их носителе. По мнению И. Н. Иваненко, «бюрократическая культура сама по себе способствует увеличению социально-психологической дистанции между чиновниками и людьми» (Иваненко, 2023, с. 147). Вместе с тем все громче звучат голоса экспертов, обращающих особое внимание на такие черты современной муниципальной службы, как профессиональное развитие муниципальных кадров согласно специфике их публичной деятельности (Козловский, 2021, с. 91), манифестация идей общественного служения в политической культуре (Klatt and Fairholm, 2023, p. 50), возможность выстраивания карьерной траектории для реализации профессиональных амбиций (Фролова, 2025, с. 74).

Сходные тенденции, но уже в соотношении дохода и престижа муниципальной службы отмечаются в мониторинговых исследованиях, проводимых Всероссийским центром изучения общественного мнения¹. В частности, на фоне набирающей популярность профессий IT-специалистов, профессиональных военных, блогеров и врачей муниципальные служащие выступают скорее «нисходящей профессией». Вместе с тем соотношение потенциального дохода в обобщающей категории «управленцы/чиновники» с оценками престижа составляет 4 %. В общественном мнении доминирует позиция, согласно которой привлекательность профессии связана с доступом к формированию или распределению доходов. Слияние представлений о статусе муниципальной службы с ее материальным аспектом во многом определяет мнение россиян о привлекательности служащих органов власти. Вместе с тем общественным практикам оценки деятельности управленческих структур не в полной мере свойственна дифференциация уровней в выстроенной вертикали власти. Такой подход не позволяет различить дискретность оценок привлекательности службы в государственных и муниципальных орга-

¹ Наиболее престижные и доходные профессии: мониторинг // ВЦИОМ Новости. 2024. 12 июля. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/naibolee-prestizhnyei-dokhodnye-professii-monitoring> (дата обращения: 20.03.2025).

нах власти, сужает методологические рамки анализа муниципальной службы, концентрируя внимание на более ресурсных властных субъектах – федеральных/региональных органах управления.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Цель статьи заключалась в анализе ответов муниципальных служащих, данных ими при оценке привлекательности сферы своей профессиональной деятельности. Выбор этой профессиональной группы в качестве респондентов был обусловлен необходимостью идентификации внутренних дефицитов, снижающих престиж муниципальной службы, а также значимостью получения первичной информации о возможных точках преломления негативных тенденций. Стоит отметить, что пилотные интервью, проведенные с муниципальными служащими для подготовки инструментария исследования, показали отсутствие различий в интерпретации ими терминов «престиж» и «привлекательность» муниципальной службы. В первом случае речь идет об общественной оценке, тогда как второй термин отражает субъективное восприятие. Для настоящего исследования, несомненно, ближе понятие «привлекательности», однако с учетом интерпретационных особенностей респондентов указанные термины рассматриваются здесь как синонимы.

Автором были выдвинуты две гипотезы:

Н1. Привлекательность муниципальной службы оценивается выше по мере увеличения стажа сотрудников. Длительность нахождения на муниципальной службе определяет ее восприятие как привлекательной сферы профессиональной деятельности.

Н2. Тип муниципального образования создает два полюса факторов формирования привлекательности муниципальной службы. С одной стороны, высокая ресурсность крупных муниципалитетов повышает привлекательность муниципальной службы, обеспечивая муниципальные кадры необходимыми инструментами для решения рабочих задач. С другой стороны, в сельских поселениях, где местная власть максимально приближена к представителям местного сообщества, привлекательность муниципальной службы формируется за счет высокой социальной значимости работы с населением.

Методология исследования опиралась на комплекс аналитических процедур и методов сбора информации. В частности, анализировались научные источники, применялся компаративный анализ, анализ произвольных таблиц сопряженности с использованием критерия хи-квадрат (χ^2), корреляционный анализ. Анализ научных источников позволил сформировать теоретическую рамку исследования, определить лакуны эмпирической базы в трудах российских и зарубежных ученых. Компаративный анализ использовался для сравнения данных, полученных в ходе авторского исследования и сопоставимых по проблематике работ современных ученых. Такой подход способствовал валидации дизайна и методики сбора эмпирических фактов. Анализ произвольных таблиц сопряженности с использованием критерия χ^2 выявил наличие статистически значимых зависимостей между рядами переменных. Результаты корреляционного анализа позволили дополнить сделанные

выводы и рассчитать индексы привлекательности муниципальной службы в зависимости от занимаемой должности, стажа работы и типа муниципального образования. Обработка результатов исследования осуществлялась с использованием программного обеспечения SPSS.

Ключевым методом сбора эмпирической информации выступил анкетный опрос муниципальных служащих. Выбор данного метода был определен географией исследования и необходимостью получения количественных данных по изучаемой проблеме. Стоит также отметить, что блок вопросов, посвященных проблеме привлекательности муниципальной службы, является одним из составных элементов разработанного инструментария. Иные вопросы касательно мотивации муниципальных служащих более подробно освещены в работах доктора наук Е. В. Фроловой, выступавшей со-организатором исследования.

Охват территории составил 36 субъектов Российской Федерации, итоговое количество опрошенных – 3 066 человек. Организационные сложности охвата респондентов и ограниченный доступ к данной профессиональной группе снизили требования к уровню репрезентативности выборки. Сбор данных проводился в один этап (январь 2025 года) при организационной поддержке Всероссийской ассоциации развития местного самоуправления.

Социально-демографический профиль респондентов представлен следующим образом: 51 % муниципальных служащих имеют стаж более 10 лет, до 1 года – только 7 %. Доли респондентов со стажем от 3 до 5 лет и от 5 до 10 лет составляют 13 и 11 % соответственно. Размер стажа соотносится с возрастом респондентов: доли муниципальных служащих в возрасте от 36 до 45 лет и от 46 до 55 лет составляют 37 и 33 % соответственно. Молодежь от 18 до 25 лет в выборке представлена 4 %, респонденты предпенсионного и пенсионного возраста (старше 56 лет) – 13 %, что в целом отражает кадровый состав муниципальной службы. Относительно равное представительство в выборке муниципальных служащих сельских поселений и городов численностью до 50 тыс. человек (33 и 34 % соответственно); с увеличением размера городского поселения доля респондентов в выборке снижается: город численностью до 100 тыс. человек – 12 %, до 500 тыс. – 9 %, до 1 млн – 9 %. Вместе с тем доля муниципальных служащих из городов-миллионников составляет порядка 7 %. 45 % респондентов занимают старшие муниципальные должности; распределение по иным должностям муниципальной службы (главные, ведущие, младшие) практически идентично: 20, 16 и 18 % соответственно.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Согласно полученным эмпирическим данным, среди муниципальных служащих отсутствует единое представление о престиже своего профессионального статуса. В сумме ответы 32,0 % опрошенных имеют положительную тональность (9,3 % – «высокий», 22,7 % – «скорее высокий»). Однако признаком деструкции института муниципальной службы может служить значительная доля тех респондентов, кто затрудняется в своих оценках (29,4%)

и, что более важно, рассматривает престиж муниципальной службы в низком диапазоне (8,5 % – «низкий», 30,1 % – «скорее низкий»). Отсутствие у респондентов гомогенных представлений о привлекательности своего профессионального статуса может приводить к его девальвации за счет разрушения профессиональной идентичности муниципальных служащих. Недостаточный уровень принятия респондентами муниципальной службы как социально значимой сферы профессиональной деятельности детерминирует ее низкую привлекательность для построения долгосрочных стратегий профессионального и личностного развития.

Установленная амбивалентность оценок привлекательности муниципальной службы может свидетельствовать о ее детерминированности субъективными факторами и локальными условиями определенных муниципалитетов. К первым можно отнести возраст и должность муниципальных служащих, их стаж работы в муниципальных органах власти; ко вторым – социальные и административные факторы организации муниципальной службы.

В частности, результаты исследования показали наличие зависимости между оценками привлекательности муниципальной службы и стажем работы в местных органах власти. Значение критерия χ^2 составляет 102,992; критическое значение χ^2 при уровне значимости $p = 0,01$ составляет 32. Эмпирически установлено, что в начале своей работы на муниципальной службе (стаж до 1 года) респонденты дают более высокие оценки привлекательности муниципальной службы (выше на 9,3 процентных пункта, чем в среднем по выборке). С увеличением стажа работы в органах муниципальной власти диапазон оценочных суждений смещается на противоположный край шкалы. Так, среди респондентов со стажем более 10 лет в сравнении с первой группой выше доля респондентов, давших низкие оценки привлекательности муниципальной службы (9,9 % vs 4,4 %). Можно предположить, что «точка входа» в профессию характеризуется у муниципальных служащих позитивным настроем и более оптимистичным восприятием перспектив своего профессионального пути. Этим специалистам свойственно не только выше оценивать привлекательность выбранной сферы профессиональной деятельности, но и упрощать барьеры и сложности, с которыми они сталкиваются в ходе реализации своих полномочий. Таким образом, можно говорить о выраженной обратной зависимости оценок привлекательности муниципальной службы от стажа респондентов. Наиболее высоко оценивают престиж службы сотрудники со стажем до 1 года (0,64). С увеличением стажа индекс заметно снижается: от 1 года до 3 лет – 0,54; от 3 до 5 лет – 0,52; от 5 до 10 лет – 0,48. Самую низкую оценку привлекательности муниципальной службы дают служащие со стажем более 10 лет (0,45).

Общий стаж работы в органах муниципальной власти во многом связан с такими характеристиками респондентов, как возраст и занимаемая должность. Однако стоит отметить, что хотя среди молодых служащих (от 18 до 25 лет) и наблюдаются более высокие оценки привлекательности муниципальной службы (выше на 8,8 процентных пункта, чем в среднем по выборке), однако возрастной показатель не является значимым фактором. Значение критерия χ^2 составляет 43,491. Наличие слабой зависимости может

быть объяснено более высокими ожиданиями от карьерных перспектив на муниципальной службе, свойственными молодежи, а также отсутствием реального опыта работы в органах власти, который позволил бы сформировать более реалистичные оценки сферы своей профессиональной деятельности в молодежном сегменте муниципальных служащих.

Вместе с тем в исследованиях ряда российских авторов установлено, что возрастной порог в 45 лет становится точкой бифуркации для муниципальных служащих, когда накопление усталости от решения рабочих задач заставляет последних задуматься о смене профессиональной деятельности (Исакова и др., 2019, с. 18). Сходные выводы прослеживаются в работах зарубежных авторов. В частности, на основе анализа карьерных стратегий муниципальных служащих сельской местности делается вывод, что пик трудоспособного возраста, «накладываемый» на усталость и профессиональное выгорание муниципальных служащих, приводит к снижению оценок привлекательности службы в местных органах власти в данной возрастной группе и затрудняет процесс набора профессиональных опытных кадров на муниципальную службу (Asplund et al., 2023, p. 1217).

Стоит отметить, что наличие реального опыта профессиональной деятельности отражается не только в общем стаже работы сотрудников, но и в занимаемой должности. Среди муниципальных служащих имеет место вертикальная ротация кадров с последовательным прохождением ряда ступеней в органах местного самоуправления. Поэтому вполне закономерным выглядит наличие зависимости между карьерной динамикой и оценками привлекательности муниципальной службы. Значение критерия χ^2 составляет 80,794. Критическое значение χ^2 при уровне значимости $p = 0,01$ составляет 26,217. Вместе с тем указанная зависимость имеет некоторую специфику. На младших должностях муниципальной службы изначально выше (на 9,9 процентных пункта) доля тех, кто затрудняется с оценкой привлекательности муниципальной службы. Возможно, осторожность в суждениях обусловлена адаптационным периодом сотрудников, когда происходит подстройка первоначальных представлений о муниципальной службе к реальным практикам решения административно-хозяйственных задач территории. В сравнении с опытом государственной службы, для которой в большей степени характерно преобладание «карьерных бюрократов и политических назначенцев» (Татарнинова и Масленникова, 2021, с. 39), привлекательность муниципальной службы строится на идеях служения и близости к интересам народа, что связывает ее оценки с первичными установками специалистов (территориальная и профессиональная самоидентификация), а не с четкой ориентацией на управленческую карьеру.

Косвенным подтверждением данного вывода могут служить следующие эмпирические данные. Доля высоких оценок привлекательности муниципальной службы с прохождением респондентов по карьерной лестнице демонстрирует незначительную, но устойчивую отрицательную динамику: 10,3 % – на младших должностях, 8,7 % – на старших и 6,0 % – на ведущих должностях муниципальной службы. Однако на следующей ступени – главные должности муниципальной службы – в данном показателе происходит качественный

скачок (12,5 %). Можно предположить, что на указанной ступени карьерной лестницы субъективные представления респондентов о значимости сопутствующих должности предпочтений и статусе муниципальной службы совмещаются. Логично заключить, что особо значимым здесь становится именно субъективное представление о справедливости «получаемых предпочтений», поскольку при отсутствии подкрепленных ожиданий наблюдается рост негативных суждений. Так, более низкие оценки привлекательности муниципальной службы (выбор варианта ответа «низкий престиж») с ростом должности респондента приобретают больший вес: от 6,6 % на младших должностях до 11,5 % на главных должностях муниципальной службы. Таким образом, наблюдается обратная зависимость оценки привлекательности муниципальной службы от занимаемой должности. Наибольшее значение индекса (0,53) зафиксировано у служащих, занимающих младшие муниципальные должности. По мере роста должности индекс привлекательности последовательно снижается на старших (0,49) и ведущих (0,45) должностях, тогда как на главных должностях снова отмечается рост (0,48).

Анализ таблиц сопряженности не показал существенного влияния типа муниципального образования на распределение оценок респондентов. Обобщенно вес субъективных факторов оценки «привлекательность» отражен на рисунке. Стоит отметить, что характеристики муниципальных служащих, приобретаемые в ходе реализации ими профессиональных функций (стаж и должность), сильнее влияют на формирование у респондентов привлекательного образа муниципальной службы, чем демографические особенности (возраст, тип муниципального образования).

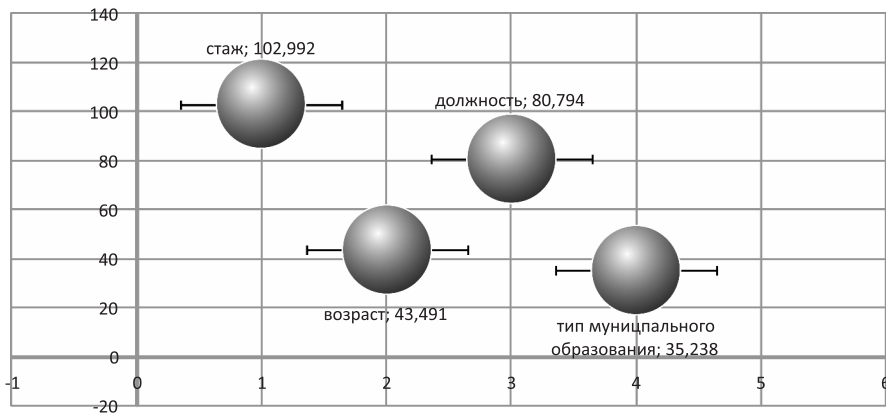


Рис. Вес показателей значения критерия χ^2 при уровне значимости $p = 0,01$ для субъективных факторов оценки привлекательности муниципальной службы /
 Fig. Weight of the χ^2 criterion values at a significance level of $p=0.01$ for subjective factors in assessing the attractiveness of municipal service

Источник: составлено автором по результатам исследования.

Муниципальные служащие сельских поселений, воспринимающие статус муниципальной службы ожидаемо выше, как и ценность решения проблем своего локального сообщества, продемонстрировали средние значения

по выборке. Незначительные отклонения от средних оценок привлекательности муниципальной службы демонстрируют служащие местных органов власти крупных городов-миллионников. В данной группе респондентов в целом выше доля позитивного восприятия престижа муниципальной службы как вида профессиональной деятельности: варианты ответа «высокий» и «скорее высокий» выбрали 14,2 и 30,2 % соответственно, что суммарно выше аналогичных ответов муниципальных служащих сельских поселений на 12,4 процентных пункта. Можно предположить, что город-мегаполис от 1 млн человек обладает большей ресурсной базой для решения локальных проблем территории, что оптимизирует скорость и качество принимаемых на местах решений. Кроме того, доступ к ресурсной базе создают прецеденты передовых муниципальных практик, и, как следствие, возможен видимый рост удовлетворенности местного населения. Данные тенденции накладывают свой отпечаток на оценки привлекательности муниципальной службы в современных условиях.

Результаты корреляционного анализа еще более ярко высветили наличие зависимости, показав прямую связь между привлекательностью муниципальной службы и размером населенного пункта. Наивысшую оценку привлекательности службы в местных органах власти дают муниципальные кадры городов-мегаполисов (0,56). В городах с населением до 1 млн человек индекс составляет 0,50. Значения индекса в городах от 100 до 500 тыс. и от 50 до 100 тыс. человек, а также в сельских поселениях идентичны между собой – 0,49. Наиболее низкую оценку высказывают служащие из городов с численностью до 50 тыс. человек (0,46).

Как отмечалось выше, на установленную в исследовании амбивалентность оценочных суждений респондентов могут оказывать локальные условия, которые сложились сегодня в муниципалитетах. В ходе социологического анализа респондентам было предложено высказать согласие с рядом суждений, иллюстрирующих два блока факторов – социальный и организационный. Витогемпирически установлено, что две трети муниципальных служащих связывают свою работу с частыми конфликтами, вызванными недовольством местных жителей. Муниципальная повестка большинства местных сообществ включает целый ряд неразрешенных конфликтов в сфере жилищно-коммунального хозяйства и острых социально значимых проблем локального социума. Поэтому вполне закономерно, что с суждением о конфликтности работы муниципального служащего согласились 67,3 % респондентов.

Стоит отметить, что негативный фон реализации функционального арсенала муниципальной службы связан с характером взаимодействия местных чиновников и населения. По мнению экспертов, «современная российская молодежь имеет крайне слабое представление о том, что такое муниципальная власть и как она устроена в реальности» (Петухов, 2023, с. 134); при этом низкий уровень доверия со стороны населения к действиям муниципальных чиновников создает лакуны и девиации их взаимодействия. По данным опроса, 54,6 % муниципальных служащих чувствуют недоверие со стороны местного населения, что может рассматриваться как фактор регрессии субъективного восприятия привлекательности муниципальной службы.

Полученные в ходе исследования эмпирические данные, наряду с проблемой низкого уровня доверия к действиям муниципальных властей, высвечивают и проблему гражданской пассивности. По мнению 64,1 % муниципальных служащих, «местные жители пассивны, не хотят сами включаться в решение территориальных проблем». По сути, наличествуют признаки институциональной петли девиации в системе реализации властных полномочий на местах. Действия муниципальных служащих, ввиду отсутствия рационального подхода к их интерпретации со стороны местного населения, недостатка информации и снижения уровня доверия к власти как к субъекту партнерских взаимодействий, лимитируют готовность населения включаться в решение проблем развития муниципалитетов. Отсутствие конструктивных практик подобного рода взаимодействий усиливает негативное восприятие населением качества реализации функционального арсенала муниципальной службы. Более удобной становится практика патерналистского ожидания, где роль получателя муниципальных услуг предполагает занятие населением позиции критика, оценщика характерных черт муниципальной службы.

Закономерен вывод, что у муниципального служащего, находящегося в данной институциональной петле, позитивное восприятие своей профессиональной деятельности редуцируется. В условиях, когда 83,3 % муниципальных служащих полагают, что «местная власть делает все возможное для жителей», низкий уровень доверия со стороны последних и их низкая активность создают прецеденты деструкции в процессах формирования и оценивания привлекательности муниципальной службы. Особые опасения вызывают риски инверсии профессиональных установок и ценностей муниципальных служащих, искажения отраженных в них идей и принципов служения.

Обратим внимание, что привлекательность муниципальной службы формируется под воздействием организационных факторов, определяющих ее внутреннюю регламентацию и специфику. Как показали результаты исследования, суждения муниципальных служащих имеют в большей степени позитивную коннотацию. В качестве исключения отмечены высокие риски уголовно-административной ответственности (76,0 %). Можно предположить, что опасения уголовного преследования становятся причиной снижения инициативности муниципальных служащих, недостаточного использования ими инновационных технологий. Укрепление политической субъектности муниципальной службы за счет ограничения творческого начала имеет обратную сторону: увеличение бумажной рутины, бюрократизацию и формализацию процедур, длительные сроки принятия решений.

Из позитивных аспектов, отмеченных муниципальными служащими, стоит выделить стабильность рабочего места. Только треть опрошенных (32,9 %) полагают, что на муниципальной службе высоки риски увольнения/сокращения кадров. Важно заметить, что стабильность рабочего места, наряду с гарантиями и соблюдением трудового законодательства, рассматривается экспертами как значимый индикатор качества трудовой жизни сотрудников, формирующий у них чувство удовлетворенности от реализации своих профессиональных обязанностей (Ивановская, 2021, с. 88).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты исследования показали амбивалентность оценок муниципальных служащих привлекательности сферы своей профессиональной деятельности. В сумме ответы трети опрошенных имеют положительную тональность (32,0 %), тогда как еще треть рассматривает престиж муниципальной службы в низком оценочном диапазоне (38,6 %). В совокупности с высокой долей затруднившихся с ответом данный эмпирический факт позволяет сделать вывод, что в современных условиях институт муниципальной службы недостаточно устойчив, в нем присутствуют внутренние деструкции, которые лимитируют позитивное восприятие муниципальными кадрами идей общественного служения.

В ходе проведенного исследования Н1 не подтвердилась. Имеет место обратная зависимость оценок привлекательности муниципальной службы от стажа респондентов. Наиболее высоко оценивают привлекательность работы в местных органах власти муниципальные служащие со стажем до 1 года (0,64). С увеличением стажа индекс заметно снижается. Нахождение на муниципальной службе более 10 лет формирует ее восприятие как малопривлекательной сферы профессиональной деятельности (0,45). Общий стаж работы, как правило, связан с возрастом и занимаемой должностью респондентов. Однако установлено, что, хотя среди молодых служащих и наблюдаются более высокие оценки привлекательности муниципальной службы (выше на 8,8 процентных пункта, чем в среднем по выборке), возрастной показатель не имеет существенного значения. В отличие от занимаемой должности. Здесь доля высоких оценок привлекательности муниципальной службы демонстрирует отрицательную динамику: наибольшее значение индекса (0,53) зафиксировано у служащих, занимающих младшие муниципальные должности, по мере роста должности индекс привлекательности последовательно снижается на старших (0,49) и ведущих (0,45) должностях. Материалы исследования позволили установить наличие точки бифуркации: на главных должностях муниципальной службы происходит рост позитивных оценок ее привлекательности. В связи с этим делается вывод, что на высшей ступени карьерной лестницы субъективные представления муниципальных служащих о статусе, предпочтениях и сложности решаемых задач сопоставимы.

Н2 подтвердилась частично. Муниципальные служащие сельских поселений, воспринимающие статус муниципальной службы ожидаемо выше, как и ценность решения проблем своего локального сообщества, продемонстрировали средние значения по выборке. Индекс привлекательности составил 0,49, как и в средних городах. Однако установлено, что наивысшую оценку привлекательности службы в местных органах власти дают муниципальные кадры городов-мегаполисов (0,56). Это позволяет заключить, что доступ к ресурсной базе создают прецеденты передовых муниципальных практик, что накладывает существенный отпечаток на оценки привлекательности муниципальной службы. Обратная ситуация свойственна малым городам (0,46), где ресурсная база муниципалитетов минимальна.

Опираясь на полученные данные, можно утверждать, что субъективные факторы высветили наличие внутренних дисфункций в прохождении

муниципальной службы. Организационные и социальные факторы формирования ее привлекательности показали в целом положительные суждения, хотя и наметили проблемы: рутинность, бюрократизацию, конфликты, перегруженность. Фрагментарная оценка этих факторов в ходе данного исследования не показала их существенного влияния на мнение респондентов, однако суммарно и с учетом накопительного эффекта они становятся причиной усталости и профессионального выгорания, что отчетливо прослеживается с увеличением стажа работы муниципальных служащих. Автором делается вывод, что удержанию профессиональных кадров, а также повышению оценок привлекательности муниципальной службы будет способствовать работа с внутренними условиями ее прохождения. Опыт сотрудников на главных должностях показывает необходимость сопоставления трудности решаемых задач с предпочтениями нахождения на муниципальной службе. Данное направление должно рассматриваться как приоритетное в рамках укрепления института муниципальной службы.

Список источников

Иваненко И. Н. Социокультурные аспекты бюрократического феномена в России (на примере местного самоуправления) // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2023. № 1. С. 147–154. https://doi.org/10.52452/18115942_2023_1_147. EDN: XLXQIC.

Иванов Е. Ю. Имидж органов местного самоуправления как элемент маркетинговой стратегии развития территории // Прогрессивная экономика. 2024. № 9. С. 185–193. https://doi.org/10.54861/27131211_2024_9_185. EDN: NRJNNV.

Ивановская А. Л. Состояние и проблемы трудовой жизни занятого населения России: анализ социально-экономических показателей // Beneficium. 2021. № 4. С. 86–95. [https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2021.4\(41\).86-95](https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2021.4(41).86-95). EDN: UWDYNO.

Исакова Г. К., Аппазова Б. Г., Ихласов Д. Д. Основные направления повышения престижа муниципальной службы // Региональные проблемы преобразования экономики. 2019. № 2. С. 16–20. <https://doi.org/10.26726/1812-7096-2019-2-16-20>. EDN: SLXOPH.

Козловский М. Е. Муниципальные служащие и проблемы их профессионального и управленческого развития в современной России // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. 2021. Т. 14, № 6. С. 87–93. <https://doi.org/10.17213/2075-2067-2021-6-87-93>. EDN: JZCSRS.

Малкина М. Ю., Овчинников В. Н., Холодильник К. А. Институциональные факторы политического доверия в современной России // Журнал институциональных исследований. 2020. Т. 12, № 4. С. 77–93. <https://doi.org/10.17835/2076-6297.2020.12.4.077-093>. EDN: QCXRWV.

Мухаметжанова В. С. Нравственные основы деятельности муниципальных служащих // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2023. Т. 23, № 4. С. 901–915. <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2023-23-4-901-915>. EDN: BZUIVR.

Петухов Р. В. Особенности формирования доверия к муниципальной власти среди молодых россиян // Социологическая наука и социальная практика. 2023. Т. 11, № 4. С. 134–155. <https://doi.org/10.19181/snsp.2023.11.4.6>. EDN: GTYSBY.

Родюкова Т. Н. Привлечение и удержание молодых специалистов как способ решения кадровых проблем на государственной гражданской и муниципальной службе // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2022. № 12. С. 91–96. <https://doi.org/10.23672/SAE.2022.48.60.001>. EDN: QYVUUI.

Татарина Л. Н., Масленникова Е. В. Карьерные стратегии в контексте личностно-профессионального развития резерва управленческих кадров // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2021. Т. 8, № 1. С. 37–51. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2021-8-1-37-51>. EDN: TAFEVT.

Фролова Е. В. Трудоустройство выпускников по специальности: проблемы профессиональной идентичности студентов управленческих специальностей // Экономика образования. 2025. № 1. С. 72–80. EDN: ABCANF.

Фролова Е. В., Рогач О. В., Шалашникова В. Ю. Реализация модели «сити-менеджер» в России: ограничения и преимущества // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2021. № 6. С. 506–527. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2021.6.1887>. EDN: SKOTHZ.

Фурман Е. Н., Молчанова Н. П. Кадровый потенциал муниципальных образований как фактор роста региональной экономики // Россия: тенденции и перспективы развития / Отв. ред. В. И. Герасимов. М.: Ин-т науч. информ. по обществ. наукам РАН, 2020. С. 937–939. EDN: TXGFYL.

Шарин В. И. Место общественного служения в структуре мотиваций российских государственных гражданских служащих // Human Progress. 2021. Т. 7, № 2. Ст. № 19. <https://doi.org/10.34709/IM.172.19>. EDN: NPABDP.

Asplund S., Lindgren B-M., Åström S. et al. Organizational and psychosocial environmental factors associated with self-rated fatigue disorder among municipal employees in rural north Sweden // WORK: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation. 2023. Vol. 75, № 4. P. 1215–1229. <https://doi.org/10.3233/wor-220225>. EDN: ZOIZUS.

Bright L. Does perceptions of organizational prestige mediate the relationship between public service motivation, job satisfaction, and the turnover intentions of federal employees? // Public Personnel Management. 2020. Vol. 50, № 3. P. 408–429. <https://doi.org/10.1177/0091026020952818>. EDN: QJULSR.

Favero N., Pedersen M., Park J. Which job attributes attract individuals high in public service motivation and self-efficacy to a public service job? // Public Administration. 2024. Vol. 102, № 4. P. 1283–1322. <https://doi.org/10.1111/padm.12975>. EDN: SYYENK.

Humphrey N. M. Emotional labor and professionalism: Finding balance at the local level // State and Local Government Review. 2021. Vol. 53, № 3. P. 260–270. <https://doi.org/10.1177/0160323X211048847>. EDN: FGFFEG.

Klatt T., Fairholm M. Promote or deter: How organizations influence public service motivation // Public Personnel Management. 2023. Vol. 52, № 1. P. 48–69. <https://doi.org/10.1177/00910260221121101>. EDN: OJJPLR.

van Berkel R., Penning de Vries J., Knies E. Managing street-level bureaucrats' performance by promoting professional behavior through HRM // *Public Personnel Management*. 2022. Vol. 51, № 2. P. 189–212. <https://doi.org/10.1177/00910260211046554>. EDN: ZRQLVT.

Информация об авторе

О. В. Рогач – доктор социологических наук, доцент, профессор кафедры социологии ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», 125167, Россия, г. Москва, пр-т Ленинградский, 49/2

SPIN-код (РИНЦ): 2618-6681

AuthorID (РИНЦ): 800637

Web of Science ResearcherID: W-4432-2017

Scopus Author ID: 57191411110

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 22.07.2025; одобрена после рецензирования 19.09.2025; принята к публикации 19.09.2025.

Reference

Ivanenko, I. N. (2023), “Bureaucracy in the dynamics of Russian local government institutions: Socio-cultural aspects”, *Vestnik of Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod. Series: Social Sciences*, no. 1, pp. 147–154, https://doi.org/10.52452/18115942_2023_1_147, EDN: XLXQIC.

Ivanov, E. Yu. (2024), “The image of local governments as an element of a marketing strategy for the development of the territory”, *Progressive Economy*, no. 9, pp. 185–193, https://doi.org/10.54861/27131211_2024_9_185, EDN: NRJNNV.

Ivanovskaya, A. L. (2021), “The state and problems of working life of the employed population in Russia: An analysis of socio-economic indicators”, *Beneficium*, no. 4, pp. 86–95, [https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2021.4\(41\).86-95](https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2021.4(41).86-95), EDN: UWDYNO.

Isakova, G. K., Appazova, B. G. and Ikhlasov, D. D. (2019), “The main directions for increasing the prestige of the municipal service”, *Regional Problems of Economic Transformation*, no. 2, pp. 16–20, <https://doi.org/10.26726/1812-7096-2019-2-16-20>, EDN: SLXOPH.

Kozlovsky, M. E. (2021), “Municipal employees and the problems of their professional and managerial development in modern Russia”, *Bulletin of the South-Russian State Technical University. Series: Socio-Economic Sciences*, vol. 14, no. 6, pp. 87–93, <https://doi.org/10.17213/2075-2067-2021-6-87-93>, EDN: JZCSRS.

Malkina, M. Yu., Ovchinnikov, V. N. and Kholodilin, K. A. (2020), “Institutional factors influencing political trust in modern Russia”, *Journal of Institutional Studies*, vol. 12, no. 4, pp. 77–93, <https://doi.org/10.17835/2076-6297.2020.12.4.077-093>, EDN: QCXRWV.

Mukhametzhanova, V. S. (2023), “Moral foundations of the municipal employees work”, *RUDN Journal of Sociology*, vol. 23, no. 4, pp. 901–915, <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2023-23-4-901-915>, EDN: BZUIVR.

Petukhov, R. V. (2023), “Features of building trust in municipal authorities among young Russians”, *Sociologicheskaja nauka i social'naja praktika*, vol. 11, no. 4, pp. 134–155, <https://doi.org/10.19181/snsp.2023.11.4.6>. EDN: GTYSBY.

Rodyukova, T. N. (2022), “Attracting and retaining young professionals as a way to solve personnel problems in the state civil and municipal service”, *Humanities, Socio-Economic and Social Sciences*, no. 12, pp. 91–96, <https://doi.org/10.23672/SAE.2022.48.60.001>, EDN: QYVUUI.

Tatarinova, L. N. and Maslennikova, E. V. (2021), “Career strategies in the context of personal and professional development of management personnel”, *RUDN Journal of Public Administration*, vol. 8, no. 1, pp. 37–51, <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2021-8-1-37-51>, EDN: TAFEVT.

Frolova, E. V. (2025), “Employment of graduates in their specialty: Problems of professional identity of students majoring in management”, *Economics of Education*, no. 1, pp. 72–80, EDN: ABCANF.

Frolova, E. V., Rogach, O. V. and Shalashnikova, V. Y. (2021), “Implementing the “city manager” model in Russia: Limitations and advantages”, *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*, no. 6, pp. 506–527, <https://doi.org/10.14515/monitoring.2021.6.1887>, EDN: CKOTHZ.

Furman, E. N. and Molchanova, N. P. (2020), “Personnel potential of municipalities as a factor in regional economic growth”, in Gerasimov, V. I. (ed.), *Rossiya: tendentsii i perspektivy razvitiya [Russia: Development trends and prospects]*, Institute of Scientific Information on Social Sciences of the RAS, Moscow, Russia, pp. 937–939, EDN: TXGFYL.

Sharin, V. I. (2021), “To benefit society” position in the Russian state civil servants’ motivational structure”, *Human Progress*, vol. 7, no 2, art. no. 19, <https://doi.org/10.34709/IM.172.19>, EDN: NPABDP.

Asplund, S., Lindgren, B.-M., Åström, S. et al. (2023), “Organizational and psychosocial environmental factors associated with self-rated fatigue disorder among municipal employees in rural north Sweden”, *WORK: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, vol. 75, no. 4, pp. 1215–1229, <https://doi.org/10.3233/wor-220225>, EDN: ZOIZUS.

Bright, L. (2020), “Does perceptions of organizational prestige mediate the relationship between public service motivation, job satisfaction, and the turnover intentions of federal employees?”, *Public Personnel Management* vol. 50, no. 3, pp. 408–429, <https://doi.org/10.1177/0091026020952818>, EDN: QJULSR.

Favero, N., Pedersen, M. and Park, J. (2024), “Which job attributes attract individuals high in public service motivation and self-efficacy to a public service job?”, *Public Administration*, vol. 102, no. 4, pp. 1283–1322, <https://doi.org/10.1111/padm.12975>, EDN: SYEYHK.

Humphrey, N. M. (2021), “Emotional labor and professionalism: Finding balance at the local level”, *State and Local Government Review*, vol. 53, no. 3, pp. 260–270, <https://doi.org/10.1177/0160323X211048847>, EDN: FGFPEG.

Klatt, T. and Fairholm, M. (2023), “Promote or deter: How organizations influence public service motivation”, *Public Personnel Management*, vol. 52, no. 1, pp. 48–69, <https://doi.org/10.1177/00910260221121101>, EDN: OJJPLR.

van Berkel, R., Penning de Vries, J. and Knies, E. (2022), “Managing street-level bureaucrats’ performance by promoting professional behavior through

HRM”, *Public Personnel Management*, vol. 51, no. 2, pp. 189–212, <https://doi.org/10.1177/00910260211046554>, EDN: ZRQLVT.

Information about the author

O. V. Rogach – Doctor of Sociological Sciences, Associate Professor, Professor of Department of Sociology, Financial University under the Government of the Russian Federation, 49/2 Leningradsky Ave., Moscow, 125167, Russia

SPIN code (RSCI): 2618-6681

AuthorID (RSCI): 800637

Web of Science ResearcherID: W-4432-2017

Scopus Author ID: 57191411110

The author declares no conflicts of interest.

The article was submitted on 22.07.2025; approved after reviewing 19.09.2025; accepted for publication 19.09.2025.



ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ГОСУДАРСТВА И ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА

INTERACTION BETWEEN THE STATE AND CIVIL SOCIETY

Ars Administrandi (Искусство управления). 2026. Т. 18, № 2. С. 298–319.

Ars Administrandi. 2026. Vol. 18, no. 2, pp. 298–319.



Эта работа © 2026 Каргиновой-Губиновой В. В. распространяется под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 International. Чтобы просмотреть копию этой лицензии, посетите <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

This work © 2026 by Karginova-Gubinova, V. V. is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Научная статья

УДК 330.16, 339.923

<https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-2-298-319>

СОТРУДНИЧЕСТВО В РАМКАХ ЕАЭС ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ЭКОЛОГИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Валентина Владимировна Каргинова-Губинова¹

¹ Институт экономики Карельского научного центра РАН, Петрозаводск, Россия,
vkarginowa@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8630-3621>

Аннотация. Введение: невозможность самостоятельного решения органами власти имеющихся экологических проблем делает исключительно значимой деятельность третьего сектора. При этом ее эффективность допустимо повысить за счет международного взаимодействия. **Цель:** изучение распространенности и особенностей сотрудничества некоммерческих организаций Российской Федерации с субъектами прочих стран Евразийского экономического союза (ЕАЭС) при реализации экологических проектов. **Методы:** в работе анализировались характеристики проектов третьего сектора, поданных с 2017 по 2023 год на конкурсы Фонда президентских грантов. Методология исследования предполагала проведение контент-анализа и расчет показателей дескриптивной статистики. **Результаты:** подтверждено, что в течение рассматриваемого периода российские некоммерческие организации, разрабатывая экологические проекты, были слабо ориентированы на взаимодействие с иными субъектами государств ЕАЭС. Однако вследствие происходящих геополитических изменений доля проектов, предполагающих такое сотрудничество, растет. В то же время оно нередко ограничивается лишь обучением граждан из других стран ЕАЭС. Следовательно, можно говорить о слабом использовании экспертного, консультационного, координационного и научно-технического потенциала всех субъектов интеграционного объединения. **Выводы:** теоретическая значимость работы заключается в установ-

лении заинтересованности во взаимодействии российских некоммерческих организаций с гражданами, компаниями и органами власти прочих государств ЕАЭС. Исследование уточняет теорию коллективных действий, а именно наличие учета возможности и целесообразности повышения эффективности экологических проектов благодаря сотрудничеству с иными субъектами с близкой социальной идентичностью. Практическую ценность имеют рекомендации органам власти и специалистам Фонда президентских грантов, направленные на повышение качества проектов третьего сектора и, соответственно, более эффективное решение экологических проблем.

Ключевые слова: экологические проблемы, международное сотрудничество, международное взаимодействие, Евразийский экономический союз, интеграционные объединения, третий сектор, теория коллективных действий, эффективность экологических проектов

Благодарности: исследование выполнено в рамках государственного задания Карельского научного центра РАН по теме «Комплексное исследование и разработка основ управления устойчивым развитием северного и приграничного поясов России в контексте глобальных вызовов».

Для цитирования: Каргинова-Губинова В. В. Сотрудничество в рамках ЕАЭС при реализации экологических проектов некоммерческих организаций // *Ars Administrandi* (Искусство управления). 2026. Т. 18, № 2. С. 298–319. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-2-298-319>.

Original article

COOPERATION WITHIN THE EAEU FRAMEWORK IN IMPLEMENTING ENVIRONMENTAL PROJECTS BY NON-PROFIT ORGANIZATIONS

Valentina V. Karginova-Gubinova¹

¹ Institute of Economics, Karelian Research Centre of the RAS, Petrozavodsk, Russia, vkarginowa@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8630-3621>

Abstract. Introduction: the inability of government authorities to independently address the existing environmental challenges underscores the critical role of the third sector. Moreover, its effectiveness can be enhanced through international cooperation. **Objectives:** to study the prevalence and peculiarities of cooperation between non-profit organizations (NPOs) of the Russian Federation and entities from other countries of the Eurasian Economic Union (EAEU) in the implementation of environmental projects. **Methods:** the paper analyzed the characteristics of third-sector projects submitted to the Presidential Grants Fund competitions in 2017-2023. The research methodology involved content analysis and calculation of descriptive statistics indicators. **Results:** it was confirmed that during the period under review, Russian non-profit organizations developing environmental projects showed limited orientation towards collaboration with entities of other EAEU member states. However, due to ongoing geopolitical changes, the share of projects involving such cooperation is growing. At the same time, it is often limited to the training of citizens from other EAEU countries. Thus, there is underutilization of the expert, consulting, coordinating and scientific-technical potential of all actors within the integration association. **Conclusions:** the theoretical significance of the work lies in the identifying the specific features and level of interest in cooperation between Russia NPOs and citizens, companies and government authorities from other EAEU states. The study clarifies the theory of collective action, by highlighting

the potential and rationale for improving the effectiveness of environmental projects through collaboration with other actors sharing similar social identities. Practical value is provided by the recommendation addressed to government authorities and specialists at the Presidential Grants Fund. These recommendations are aimed at enhancing the quality of the third sector projects, and, consequently, more effective resolutions to environmental problems.

Keywords: environmental problems, international cooperation, international interaction, Eurasian Economic Union, integration associations, third sector, collective action theory, efficiency of environmental projects

Acknowledgements: the research was supported by the government fund of the Karelian Research Centre of the Russian Academy of Sciences “Comprehensive study and elaboration of management principles for sustainable development of Russia’s northern and borderland belts in the context of global challenges”.

For citation: Karginova-Gubinova, V. V. (2026), “Cooperation within the EAEU framework in implementing environmental projects by non-profit organizations”, *Ars Administrandi*, vol. 18, no. 2, pp. 298–319, <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-2-298-319>.

ВВЕДЕНИЕ

Значительная деградация качества экосистем (Каргинова-Губинова, 2024b; Tan et al., 2021), а также ограниченные возможности органов власти в предоставлении общественных благ (Song, 2024) определяют особую важность экологических проектов третьего сектора. При этом известно, что международное взаимодействие субъектов экономики (Olson, 1971), в частности в рамках одного интеграционного объединения (Liu et al., 2023), может повысить эффективность осуществляемой деятельности.

С учетом вышеизложенного целью исследования стало изучение распространности и особенностей сотрудничества некоммерческих организаций Российской Федерации с субъектами прочих стран Евразийского экономического союза (ЕАЭС) при реализации экологических проектов¹. Напомним, в настоящее время в состав ЕАЭС входят пять стран: Республика Армения, Республика Беларусь, Республика Казахстан, Кыргызская Республика и Российская Федерация. Выбор ЕАЭС среди прочих интеграционных объединений обусловлен тем, что это одно из наиболее значимых интеграционных объединений для нашей страны, отражающее ее интересы как евразийского государства.

В работе анализировались характеристики экологических проектных заявок третьего сектора, поданных с 2017 по 2023 год (далее также проекты 2017–2023 годов) на конкурсы Фонда президентских грантов. Подчеркнем, что указанный фонд является ключевым механизмом финансирования деятельности некоммерческих организаций, в связи с чем база заявок фонда содержит широкий перечень данных об этой деятельности. Методология исследования предполагала проведение контент-анализа и применение методов дескриптивной статистики.

¹ В данной работе термины «сотрудничество» и «взаимодействие» используются как синонимичные.

Теоретическая значимость работы заключается в установлении особенностей и заинтересованности во взаимодействии представителей третьего сектора России с гражданами, компаниями и органами власти прочих стран ЕАЭС. Исследование уточняет теорию коллективных действий, а именно наличие учета возможности и целесообразности повышения эффективности экологических проектов посредством сотрудничества с иными субъектами с близкой социальной идентичностью. Практическую ценность имеют рекомендации органам власти и специалистам Фонда президентских грантов, позволяющие повысить качество проектов, реализуемых некоммерческими организациями, и, соответственно, эффективность противодействия экологическим рискам и угрозам.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Деятельность представителей третьего сектора направлена на решение различных проблем общества, среди которых стоит назвать и экологические. Последние по форме вовлеченности некоммерческих организаций допустимо разделить на основании двух критериев: участия в решении проблем (активного или пассивного) и ориентации (на правительство или общество). В связи с этим можно выделить четыре основных ролевых типа: предприниматель (активная роль, ориентированная на правительство), поставщик услуг (пассивная роль с ориентацией на правительство), помощник (активная роль, ориентированная на общество) и партнер (пассивная роль с ориентацией на общество) (Greenspan et al., 2022). Подтверждено, что представители третьего сектора, в том числе международные организации, способствуют формированию масштабного видения проблем, в частности относящихся к обеспечению устойчивого развития (O'Neill, 2015).

Важно отметить, что некоммерческие организации в рамках своей деятельности могут сотрудничать с коммерческими компаниями. Подобное взаимодействие в экологической сфере, а именно при создании рынка авиационного биотоплива, имело место между KLM Royal Dutch Airlines и Всемирным фондом дикой природы Нидерландов (Mousavi and Bossink, 2020). Причем некоммерческие организации, в том числе международные, сотрудничают не только с крупными корпорациями, но и с малым и средним бизнесом – например, в области внедрения практик корпоративной социальной ответственности (Stekelorum et al., 2020). С этой же целью представители третьего сектора воздействуют на отношения международных компаний с местными в рамках одной цепочки поставок (Liu and Heugens, 2024).

Кроме того, некоммерческие организации, и местные, и международные, взаимодействуют с органами власти (Shah et al., 2022; Koebele, 2020) – в частности, для предотвращения последствий стихийных бедствий (Shah et al., 2022) или обеспечения переговоров представителей различных стран (Koebele, 2020).

Наконец, происходит сотрудничество между самими местными и международными некоммерческими организациями (Tran and AbouAssi, 2021; Koebele, 2020), которое допустимо рассматривать и как средство, и как самоцель. Вместе с тем подчеркивается, что хотя международные некоммерческие организации способны расширять возможности местных, однако этот процесс сопровождается повышением риска обхода федеральных и региональных

органов власти, а также разрушения локальных экосистем (Tran and AbouAssi, 2021). Можно предположить, что аналогичные риски характерны и для получения локальными представителями третьего сектора финансирования из международных фондов (Timilsina, 2021).

Применительно к кампаниям, проводимым против транснациональных корпораций, в литературе показано, что в фокусе внимания некоммерческих организаций в первую очередь оказываются национальные бизнес-структуры или иностранные, которые осуществляют деятельность в их стране (Hatte and Koenig, 2020). В целом, по всей видимости, стоит говорить о том, что представители третьего сектора преимущественно делают акцент на местных проблемах и получении локальных эффектов. Хотя наблюдается и тенденция «колонизации» транснациональными некоммерческими организациями Глобального Севера территории Глобального Юга, выражающаяся в переносе существующих практик (Schmitz and Mitchell, 2022).

Представители третьего сектора могут реализовывать проекты экологической направленности не только в регионе регистрации, но при этом им важно учитывать особенности населения выбранной территории, что в настоящее время не всегда имеет место. В частности, подтверждено, что при проведении на Глобальном Юге мероприятий по повышению осведомленности о последствиях изменения климата и противодействующих ему мерах недостаточно принимается во внимание сложившаяся система верований коренных народов и их жизненный опыт. И хотя в результате обеспечивается понимание населения, что погодные явления обусловлены существующим климатом, однако зачастую коренные народы начинают связывать изменения климата исключительно с действиями глобальных акторов из иных регионов, а не с собственным поведением. Соответственно, описанные мероприятия слабо способствуют трансформации действий граждан (Rödder, 2020).

Также следует отметить, что деятельность транснациональных некоммерческих организаций осложняется геополитическими сдвигами, растущими требованиями к отчетности и усиливающейся конкуренцией (Mitchell et al., 2020). Получают распространение ограничения деятельности международных некоммерческих организаций на территории отдельных стран (Heinzel and Koenig-Archibugi, 2023; Fransen et al., 2021). Кроме того, укрепляется негативное отношение к транснациональным некоммерческим организациям со стороны граждан, снижаются объемы пожертвований, хотя данные тенденции не носят всеобъемлющего характера (Banks et al., 2020). Применительно к проектам представителей третьего сектора в сфере международного развития показано, что их слабые результаты обусловлены отсутствием или ненадлежащим управлением социальными связями и знаниями. Для достижения большего эффекта от деятельности некоммерческих организаций необходимо вовлечение заинтересованных сторон во все этапы жизненного цикла проекта, что позволит контролировать его реализацию, обеспечит взаимное уважение стейкхолдеров и своевременную адаптацию деятельности организаций при изменении условий (Miković et al., 2020).

Таким образом, проведенный литературный обзор подтверждает: несмотря на существующие риски и ограничения, некоммерческие организации в рамках своей деятельности взаимодействуют с акторами из других стран:

иными представителями третьего сектора, коммерческими компаниями и органами власти. При этом целью подобного сотрудничества становится улучшение не только возможностей некоммерческих организаций для решения проблем в регионе регистрации, но и ситуации в иных регионах.

В настоящее время проведено сравнение деятельности представителей третьего сектора отдельных стран ЕАЭС, например России и Казахстана (Тюхов, 2022). Установлена значительная роль некоммерческих организаций в адаптации и интеграции мигрантов, приезжающих в Российскую Федерацию из ближнего зарубежья, в том числе из стран ЕАЭС (Нам, 2023). Изучены трансформация и интеграция институтов гражданского общества государств ЕАЭС, в частности создание Общественной палаты стран ЕАЭС (Завьялов и Середа, 2024). Дана оценка целесообразности и перспектив взаимодействия представителей третьего сектора в рамках иных интеграционных объединений, таких как БРИКС (Курумчина, 2021, 2024), Европейский союз (Drelich-Skulska and Domiter, 2020; Geyer, 2001) и т. д. Однако до сих пор не проводилось комплексного исследования сотрудничества российских некоммерческих организаций с акторами из других стран ЕАЭС.

Таким образом, новизна данной работы состоит в изучении распространённости, направлений, форм и прочих особенностей взаимодействия представителей третьего сектора Российской Федерации с гражданами, компаниями и органами власти прочих государств ЕАЭС при реализации экологических проектов.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методология исследования основана на теории коллективных действий, понимаемых как действия группы индивидов, направленные на обеспечение определенных социальных изменений (Becker, 2012, p. 648). Совершение коллективных действий обусловлено социальной идентичностью, а также эффективностью группы и восприятием ею несправедливости (Van Zomeren et al., 2008, p. 505). Принимая во внимание цель проводимого исследования и опираясь на вышеназванную теорию, допустимо ожидать сотрудничества представителей третьего сектора с акторами других стран ЕАЭС из-за наличия у них общих ценностей (в частности, ценности природы), нерешенных проблем и рисков, для обеспечения мобилизации ресурсов.

Исследование построено на данных 5 853 проектных заявок, направленных с 2017 по 2023 год на конкурсы Фонда президентских грантов по направлению «Охрана окружающей среды и защита животных»². Из указанного числа заявок с помощью контент-анализа были отобраны те, что предполагают взаимодействие с субъектами из иных государств ЕАЭС: участие граждан этих стран в проводимых мероприятиях (для повышения экологической грамотности, в роли экспертов и т. д.), организацию мероприятий непосредственно на территории этих стран и др. На данном этапе анализировались

² *Проекты* [Электронный ресурс] // Официальный сайт Фонда президентских грантов. URL: <https://президентскиегранты.рф/public/application/cards> (дата обращения: 12.06.2025).

шесть разделов проектных заявок, которые находятся в открытом доступе: название проекта, его краткое описание, цель, задачи, обоснование социальной значимости и география. В перечисленных разделах осуществлен поиск морфем, потенциально свидетельствующих о планируемом сотрудничестве в рамках ЕАЭС: армени-, армян-, беларус-, белорус-, казах-, кыргыз-, киргиз-, евраз-, а также аббревиатуры ЕАЭС.

В результате проведенного контент-анализа отобрано 109 проектов, из которых в дальнейшем, после качественного рассмотрения текстов заявок, исключены 74 проекта. В них искомые «морфемы» не указывали на предполагаемое взаимодействие с субъектами стран ЕАЭС. Например, они были использованы в рамках описания прошлого опыта и возможных направлений на будущее; при упоминании города Армянска, трактора «Беларус», улицы Белорусской, башни «Евразия», Евразийского сада, компании «ЕвразХолдинг»; являлись частями слов «кинопоказах», «показах», «рассказах», «указах», «невразумительные»; характеризовали иную территорию – в частности, Евразия понималась как Россия, Монголия и Китай и т. д. Таким образом, только 35 проектов были отнесены к тем, в которых планировалось сотрудничество в рамках ЕАЭС.

Принимая во внимание происходящие геополитические изменения, способные влиять на вектор международной ориентации некоммерческих организаций, мы разделили рассматриваемый период на три временных отрезка:

– I этап – первые конкурсы Фонда президентских грантов: конкурсы 2017 года – первый конкурс 2020 года (2017–2019 годы; заявки на первый конкурс 2020 года принимались осенью 2019-го);

– II этап – конкурсы, проведенные в период пандемии COVID-19: второй конкурс 2020 года – первый конкурс 2022 года (2020–2021 годы; прием заявок на первый конкурс 2022 года проходил осенью 2021-го);

– III этап – конкурсы во время становления мобилизационной экономики: второй конкурс 2022 года – первый конкурс 2024 года (2022–2023 годы; прием заявок на первый конкурс 2024 года проходил осенью 2023-го).

Проведено сопоставление числа, удельного веса, среднего рейтинга, сумм расходов и доли финансирования по проектам, предполагающим взаимодействие в целом в рамках ЕАЭС или с некоторыми членами этого интеграционного объединения, а также применительно к различным формам и сферам указанного взаимодействия (выделены непосредственно нами).

Ограничением данной работы является отсутствие учета сотрудничества российских некоммерческих организаций с субъектами из отдельных государств ЕАЭС, которое происходило в границах иных интеграционных объединений, например Содружества Независимых Государств.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В 2017–2023 годах доля экологических проектов, поданных на конкурсы Фонда президентских грантов и предполагающих взаимодействие в рамках ЕАЭС, была незначительна – менее одного процента (см. табл. 1). При этом только половина из них (57,14 %) подразумевала сотрудничество с субъек-

тами стран ЕАЭС, остальные были ориентированы и на другие государства. Однако количество проектов, планирующих взаимодействие в рамках обозначенного интеграционного объединения, как и удельный вес тех из них, что были направлены исключительно на территорию ЕАЭС, увеличивались. Так, в первый выделенный временной отрезок указанная доля составляла 36,36 %, во второй – 50 %, в третий – 75 %. Важно и то, что иницируемые проекты чаще стали предполагать использование ресурсов субъектов прочих государств ЕАЭС и не только приглашение иностранных участников, но и проведение мероприятий на территории иных стран. В данном случае под использованием ресурсов субъектов прочих государств ЕАЭС мы понимаем привлечение экспертов из этих стран, организацию мероприятий с помощью иностранных некоммерческих организаций, обращение к зарубежным информационным ресурсам с целью распространения результатов проекта и т. д.

Таблица 1 / Table 1

Характеристики поданных проектов / Characteristics of submitted projects

Проекты	2017–2023		I этап	II этап	III этап
	Всего, ед.	Доля в общем числе, %			
Итого	5 853	100,00	100,00	100,00	100,00
В том числе предполагающие сотрудничество в рамках ЕАЭС	35	0,60	0,56	0,42	0,80
Из них:	20	0,34	0,20	0,21	0,60
предполагают сотрудничество только с субъектами стран ЕАЭС					
инициированы организациями регионов, граничащих со странами ЕАЭС	4	0,07	0,05	0,05	0,10
предполагают использование ресурсов субъектов прочих стран ЕАЭС	20	0,34	0,20	0,21	0,60
предполагают сотрудничество с субъектами:	4	0,07	0,10	0,00	0,10
Армении					
Беларуси	19	0,32	0,31	0,16	0,50
Казахстана	20	0,34	0,25	0,32	0,45
Кыргызстана	6	0,10	0,05	0,16	0,10
ЕАЭС в целом	2	0,03	0,05	0,05	0,00
предполагают сотрудничество в форме:	20	0,34	0,41	0,21	0,40
участия в мероприятиях граждан из иных стран ЕАЭС					

Проекты	2017–2023		І этап	ІІ этап	ІІІ этап
	Всего, ед.	Доля в общем числе, %			
проведения мероприятий на территории иных стран ЕАЭС	10	0,17	0,10	0,05	0,35
взаимодействия с органами власти или координационными органами иных стран ЕАЭС и/или ЕАЭС в целом	5	0,09	0,05	0,16	0,05

Примечание: на І этапе было подано 1 967 проектов, на ІІ этапе – 1 895, на ІІІ этапе – 1 991.

Источник: таблицы 1–6 рассчитаны автором.

При этом мы видим, что экологические проекты, при реализации которых планировалось сотрудничество в рамках ЕАЭС, в 1,61 раза чаще, по сравнению с прочими, получали финансирование (см. табл.2). Причем особенно велика доля выигравших проектов среди поданных организациями регионов, граничащих со странами ЕАЭС. Допустимо предположить, что это связано с лучшим пониманием в данных регионах ситуации по обе стороны границы, а также с более широкой сетью контактов и опытом взаимодействия. Стоит отметить и то, что по форме взаимодействия максимальный удельный вес поддержанных проектов характерен для предполагающих сотрудничество с органами власти или координационными органами иных государств ЕАЭС. Однако количество проектов, которые инициировали организации регионов, граничащих со странами ЕАЭС или планирующих взаимодействие с их органами власти, в общем числе рассматриваемых проектов крайне незначительно.

Таблица 2 / Table 2

Характеристики выигравших проектов / Characteristics of the winning projects

Проекты	2017–2023		І этап	ІІ этап	ІІІ этап
	Всего, ед.	Доля от числа поданных, %			
Итого	1 455	24,86	28,83	27,70	18,23
В том числе предполагающие сотрудничество в рамках ЕАЭС	14	40,00	54,55	37,50	31,25
Из них:	8	40,00	50,00	50,00	33,33
предполагают сотрудничество только с субъектами стран ЕАЭС					
инициированы организациями регионов, граничащих со странами ЕАЭС	3	75,00	100,00	100,00	50,00

IV. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ГОСУДАРСТВА И ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА

Проекты	2017–2023		I этап	II этап	III этап
	Всего, ед.	Доля от числа поданных, %			
предполагают использование ресурсов субъектов прочих стран ЕАЭС	7	35,00	50,00	50,00	25,00
предполагают сотрудничество с субъектами:	2	50,00	50,00	–	50,00
Армении					
Беларуси	8	42,11	66,67	33,33	30,00
Казахстана	7	35,00	40,00	33,33	33,33
Кыргызстана	1	16,67	100,00	0,00	0,00
ЕАЭС в целом	1	50,00	100,00	0,00	–
предполагают сотрудничество в форме:	7	35,00	50,00	25,00	25,00
участия в мероприятиях граждан из иных стран ЕАЭС					
проведения мероприятий на территории иных стран ЕАЭС	4	40,00	50,00	100,00	28,57
взаимодействия с органами власти или координационными органами иных стран ЕАЭС и/или ЕАЭС в целом	3	60,00	100,00	33,33	100,00

Примечание: на I этапе победителями стали 567 проектов, на II этапе – 525, на III этапе – 363.

Большинство проектных заявок (42,86 %), предполагающих сотрудничество в рамках ЕАЭС, было ориентировано на повышение экологической грамотности и укрепление экологического мировоззрения; еще треть (34,29 %) – на деятельность в области защиты животных. Менее популярными оказались поднаправления «укрепление взаимодействия некоммерческих организаций, волонтеров и научных центров» (11,43 %), «озеленение территорий и лесовосстановление» и «совершенствование действующих стандартов и норм» (по 5,71 %) (см. табл. 3). При этом проекты лишь трех выделенных поднаправлений получили финансовую поддержку Фонда президентских грантов. Каждый третий проект (35,71 %) от общего числа реализованных с помощью финансирования фонда был направлен на повышение экологической культуры населения и планировал взаимодействие с субъектами иных государств ЕАЭС путем привлечения зарубежных участников для мероприятий, проводимых на территории Российской Федерации. Интересно, что среди поддержанных проектов использование ресурсов субъектов иных стран ЕАЭС осуществлялось чаще всего в рамках деятельности по защите животных.

Распределение по поднаправлениям проектных заявок, предполагающих сотрудничество в рамках ЕАЭС, % / Distribution by sub-areas of project applications involving cooperation within the EAEU, %

Поднаправление проекта	Использование ресурсов прочих стран ЕАЭС					
	не предполагается			предполагается		
	Форма предполагаемого сотрудничества					
	У	М	ОВ	У	М	ОВ
Деятельность в области защиты животных	2,86 (0,00)	2,86 (7,14)	–	14,29 (14,29)	5,71 (7,14)	8,57 (14,29)
Озеленение территорий и лесовосстановление	–	2,86 (0,00)	–	–	2,86 (0,00)	–
Повышение экологической грамотности и укрепление экологического мировоззрения	20,00 (21,43)	8,57 (14,29)	–	11,43 (14,29)	2,86 (0,00)	–
Совершенствование действующих стандартов и норм	–	–	5,71 (7,14)	–	–	–
Укрепление взаимодействия некоммерческих организаций, волонтеров и научных центров	–	–	–	8,57 (0,00)	2,86 (0,00)	–

Примечания:

1) в скобках – процент от выигравших проектов;

2) У – участники мероприятий из иных(ой) стран(ы) ЕАЭС, М – мероприятия на территории иных(ой) стран(ы) ЕАЭС, ОВ – взаимодействие с органами власти или координационными органами иных(ой) стран(ы) ЕАЭС и(или) ЕАЭС в целом.

Средний рейтинг выигравших экологических проектов, в которых предполагалось сотрудничество в рамках ЕАЭС, в сопоставлении с прочими несколько ниже, но статистически значимым данное различие признать нельзя (см. табл. 4). Также допустимо говорить о высокой однородности рейтинга проектов-победителей, направленных на разные территории (в среднем за 2017–2023 годы коэффициент вариации составил 4,68 %) или использование различных форм взаимодействия (коэффициент вариации 1,62 %). Мы видим несколько больший рейтинг выигравшего проекта, ориентированного на территорию ЕАЭС в целом. Однако необходимо помнить, что речь идет лишь об одном проекте и, соответственно, повышенный рейтинг может быть связан со множеством индивидуальных факторов.

Средний рейтинг выигравших проектов / Average rating of the winning projects

Проекты	2017–2023	I этап	II этап	III этап
Итого	70,84	71,68	69,98	70,78
В том числе предполагающие сотрудничество в рамках ЕАЭС	69,74	68,11	70,75	71,10
Из них:	70,01	71,54	66,00	71,25
предполагают сотрудничество только с субъектами стран ЕАЭС				
инициированы организациями регионов, граничащих со странами ЕАЭС	71,44	67,83	80,25	66,25
предполагают использование ресурсов субъектов прочих стран ЕАЭС	68,57	64,38	73,63	68,00
предполагают сотрудничество с субъектами:	69,75	69,00	–	70,50
Армении				
Беларуси	67,85	66,15	65,00	71,08
Казахстана	70,98	68,42	73,63	70,92
Кыргызстана	69,00	69,00	–	–
ЕАЭС в целом	76,25	76,25	–	–
предполагают сотрудничество в форме:	68,81	66,17	80,25	68,38
участия в мероприятиях граждан из иных стран ЕАЭС				
проведения мероприятий на территории иных стран ЕАЭС	71,06	67,75	65,00	75,75
взаимодействия с органами власти или координационными органами иных стран ЕАЭС и/или ЕАЭС в целом	70,17	76,25	67,00	67,25

Ожидаемо реализация поданных проектов, планирующих сотрудничество в рамках ЕАЭС, требует больших расходов (при прочих равных условиях охватывает большую территорию, большее число участников) (см. табл. 5). По выигравшим проектам превышение сумм расходов в течение всего анализируемого периода не зафиксировано, однако это, по всей видимости, обусловлено бюджетами проектов первого выделенного временного отрезка и/или их задачами.

Средняя сумма расходов на реализацию проектов в ценах 2017 года, млн руб. /
Average amount of expenses for project implementation in 2017 prices, million rubles

Проекты	2017–2023		I этап		II этап		III этап	
	ПП	ВП	ПП	ВП	ПП	ВП	ПП	ВП
Итого	2,46	1,26	2,81	1,47	2,61	1,09	1,97	1,18
В том числе предполагающие сотрудничество в рамках ЕАЭС	2,82	1,08	2,28	0,62	4,85	1,35	2,18	1,48
Из них: предполагают сотрудниче- ство только с субъектами стран ЕАЭС	2,21	1,33	2,08	0,39	1,69	1,72	2,43	1,60
инициированы организа- циями регионов, гранича- щих со странами ЕАЭС	0,99	1,08	1,73	1,73	0,60	0,60	0,81	0,92
предполагают использо- вание ресурсов субъектов прочих стран ЕАЭС	3,56	1,24	3,06	0,43	7,59	1,38	2,39	1,70
предполагают сотрудни- чество с субъектами: Армении	1,81	0,68	2,68	0,38	–	–	0,95	0,99
Беларуси	2,10	0,70	1,11	0,42	2,60	1,28	2,54	0,87
Казахстана	3,41	1,52	3,48	1,05	6,15	1,38	1,55	1,92
Кыргызстана	5,89	0,38	0,38	0,38	10,49	–	1,74	–
ЕАЭС в целом	0,49	0,34	0,34	0,34	0,64	–	–	–
предполагают сотрудниче- ство в форме: участия в мероприя- тиях граждан из иных стран ЕАЭС	3,01	0,78	2,24	0,74	8,02	0,60	1,27	0,95
проведения меро- приятий на территории иных стран ЕАЭС	2,97	1,00	3,43	0,43	1,28	1,28	3,08	1,15
взаимодействия с орга- нами власти или коор- динационными органа- ми иных стран ЕАЭС и/или ЕАЭС в целом	1,80	1,89	0,34	0,34	1,82	2,16	3,18	3,18

Примечание: ПП – поданные проекты, ВП – выигравшие проекты.

Средняя доля финансирования экологических проектов, в кото-
рых предполагалось взаимодействие с субъектами иных государств ЕАЭС,
сопоставима с другими проектами в сфере защиты экосистем (см. табл. 6).

В то же время для 2017–2023 годов и проектов, направленных на разные территории или применяющих различные формы сотрудничества, можно отметить однородность удельного веса средств из прочих источников только по поданным заявкам (коэффициент вариации – 17,34 и 25,88 % соответственно). Для выигравших проектов характерна гетерогенность данного показателя (коэффициент вариации соответственно 117,52 и 71,32 %). Применительно к территории охвата указанная неоднородность во многом связана с высокой долей софинансирования проектов, планирующих взаимодействие с субъектами из Армении. Также нельзя не обратить внимания на низкий удельный вес средств из иных источников проектов, инициированных организациями регионов, которые имеют границу со странами ЕАЭС.

Таблица 6 / Table 6

**Средняя доля софинансирования проектов, % /
Average share of co-financing of projects, %**

Проекты	2017–2023		I этап		II этап		III этап	
	ПП	ВП	ПП	ВП	ПП	ВП	ПП	ВП
Итого	21,27	3,58	16,21	1,00	19,30	0,47	28,15	12,11
В том числе предполагающие сотрудничество в рамках ЕАЭС	21,49	2,54	14,32	0,32	20,17	0,39	27,07	6,48
Из них:	22,60	1,28	24,35	0,43	15,49	0,27	24,38	2,21
предполагают сотрудничество только с субъектами стран ЕАЭС								
инициированы организациями регионов, граничащих со странами ЕАЭС	4,73	0,44	0,20	0,20	0,63	0,63	9,05	0,50
предполагают использование ресурсов субъектов прочих стран ЕАЭС	22,53	4,68	15,01	0,34	13,17	0,37	28,16	10,44
предполагают сотрудничество с субъектами:	16,59	11,88	2,68	0,19	–	–	30,50	23,57
Армении								
Беларуси	22,58	3,31	15,42	0,36	21,86	0,44	27,09	8,20
Казахстана	22,93	4,64	17,90	0,20	19,64	0,37	27,92	10,46
Кыргызстана	27,40	0,19	0,19	0,19	32,93	–	32,72	–
ЕАЭС в целом	21,71	0,29	0,29	0,29	43,12	–	–	–
предполагают сотрудничество в форме:	23,24	3,68	15,19	0,27	24,85	0,63	30,49	12,03
участия в мероприятиях граждан из иных стран ЕАЭС								

Проекты	2017–2023		I этап		II этап		III этап	
	ПП	ВП	ПП	ВП	ПП	ВП	ПП	ВП
проведения мероприятий на территории иных стран ЕАЭС	21,81	0,52	17,86	0,55	0,44	0,44	25,99	0,54
взаимодействия с органами власти или координационными органами иных стран ЕАЭС и/или ЕАЭС в целом	13,82	2,55	0,29	0,29	20,51	0,10	7,25	7,25

Примечание: ПП – поданные проекты, ВП – выигравшие проекты.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В 2017–2023 годах некоммерческие организации, разрабатывая проекты на конкурсы Фонда президентских грантов по экологическому направлению, были слабо ориентированы на сотрудничество с субъектами из иных государств ЕАЭС (менее одного процента проектных заявок предполагало подобное взаимодействие). В то же время доля указанных проектов росла и повышался удельный вес инициатив, в которых планировалось международное сотрудничество с субъектами исключительно стран ЕАЭС. По всей видимости, это явилось следствием происходящих геополитических изменений.

Большинство проектных заявок, предусматривавших взаимодействие в рамках ЕАЭС, а именно 42,86 %, предполагало повышение экологической грамотности и укрепление экологического мировоззрения, еще треть – деятельность в области защиты животных. При этом среди поддержанных проектов использование ресурсов субъектов прочих стран ЕАЭС чаще всего имело место в деятельности по защите животных. Во многом сотрудничество в рамках ЕАЭС ограничивалось привлечением иностранных граждан для участия в организуемых мероприятиях (было предусмотрено в 57,14 % проектов), причем практически в половине случаев граждане рассматривались лишь как участники (не эксперты) образовательных мероприятий в целом (20,00 % проектов) или непосредственно в области защиты животных (2,86 %). Аналогичная ситуация наблюдалась и с органами власти: в 5,71 % проектов последние выступали только как стороны, приглашенные на образовательные мероприятия, и получатели рекомендаций, их экспертный, консультационный и координационный потенциал не был востребован. Таким образом, уточняя теорию коллективных действий, можно говорить о наблюдаемом сегодня слабом учете возможности и целесообразности повышения эффективности экологических проектов посредством сотрудничества с иными субъектами с близкой социальной идентичностью.

В то же время экологические ценности неотделимы от этических (Каргинова-Губинова, 2024а), и в разных странах из-за различия культуры и традиций ценность природы и ее восприятие существенно отличаются. Более того, расходятся и изначальные знания в сфере защиты экосистем –

вследствие расхождения образовательных программ, имеющейся инфраструктуры и опыта, разницы природных ландшафтов. Поэтому прямой перенос обучающих программ может быть неэффективен. Хотя, безусловно, нельзя не признать, что формирование интеграционных объединений обычно базируется на определенной культурной и исторической близости государств и, соответственно, наличии схожего опыта. Таким образом, в рамках интеграционных объединений эффективность реализации совместных мероприятий по распространению экологических знаний выше.

На основании изложенного можно рекомендовать органам власти и специалистам Фонда президентских грантов для более эффективного решения экологических проблем стимулировать взаимодействие некоммерческих организаций Российской Федерации с субъектами иных стран ЕАЭС. Указанное стимулирование возможно через проведение обучающих мероприятий и предоставление помощи в поиске зарубежных партнеров. При этом необходимо увеличивать число российских организаций, вовлекаемых в сотрудничество в рамках ЕАЭС, и расширять направления, которые оно охватывает: это должно быть не только и не столько экологическое просвещение, но и осуществление общественного контроля, организация природоохранных мероприятий для восстановления природных ресурсов и объектов исторического наследия, участие в законодательном процессе и совершенствовании стандартов и т. д.

Не менее важно, чтобы международное взаимодействие не ограничивалось, как это часто происходит сегодня, односторонней передачей знаний, опыта, методик со стороны третьего сектора России, решением экологических проблем прочих государств ЕАЭС его усилиями. Использование экспертного, консультационного, координационного и научно-технического потенциала субъектов всех членов интеграционного объединения повысит получаемый эффект в каждом из них.

Исследование стоит продолжить изучением частоты и интенсивности зарубежных контактов некоммерческих организаций, реализующих экологические проекты в рамках иных интеграционных объединений и/или не связанных с получением финансирования из Фонда президентских грантов.

Список источников

Завьялов А. Г., Серeda Е. В. Развитие и интеграция институтов гражданского общества (на примере стран-участниц ЕАЭС) // Теория государства и права. 2024. № 2–1. С. 73–79. https://doi.org/10.47905/MATGIP_2024_2-1_37_73. EDN: ONIYAV.

Каргинова-Губинова В. В. Методология экологической экономики, или как возможно познание причинных механизмов взаимосвязанных экосистем? М.: Первое экон. изд-во, 2024а. 200 с. <https://doi.org/10.18334/9785912925375>. EDN: RWWNUB.

Каргинова-Губинова В. В. Неорганичная органика: развитие рынка органической продукции при конфликте удовлетворяемых интересов. М.: Первое экон. изд-во, 2024b. 300 с. <https://doi.org/10.18334/9785912925146>. EDN: AVYSHY.

Курумчина А. Э. Международный потенциал российских НКО в сфере культурной дипломатии альянса БРИКС // Вестник Таджикского государственного университета права, бизнеса и политики. Серия общественных наук. 2024. № 2. С. 146–154. <https://doi.org/10.24412/3005-8023-2024-2-146-154>. EDN: RDINNM.

Курумчина А. Э. Роль российских негосударственных некоммерческих организаций в продвижении культурной политики группы БРИКС на международном уровне // Сервис plus. 2021. Т. 15, № 4. С. 125–135. <https://doi.org/10.24412/2413-693X-2021-4-125-135>. EDN: HSPUHE.

Нам И. В. Взаимодействие государства и социально-ориентированных некоммерческих организаций в сфере адаптации и интеграции мигрантов // Специфика этнических миграционных процессов на территории Центральной Сибири в XX–XXI веках: опыт и перспективы: материалы Междунар. науч.-практ. конф. Красноярск: Краснояр. регион. обществ. организация «Содружество просветителей Красноярья», 2023. С. 84–100. EDN: UDRAGX.

Тюхов Д. С. Развитие некоммерческого сектора: опыт России и Казахстана // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2022. № 5. С. 365–371. EDN: HGEMPT.

Banks N., Schulp L., Brockington D. New sectoral perspectives on international NGOs: Scale, dynamics and influences // Development in Practice. 2020. Vol. 30, № 6. P. 695–705. <https://doi.org/10.1080/09614524.2020.1801595>. EDN: DGZATW.

Becker J. C. The system-stabilizing role of identity management strategies: Social creativity can undermine collective action for social change // Journal of Personality and Social Psychology. 2012. Vol. 103, № 4. P. 647–662. <https://doi.org/10.1037/a0029240>.

Drelich-Skulska B., Domiter M. The European Union as a platform for the European NGOs' operations: Market versus democracy // Eurasian economic perspectives. Eurasian studies in business and economics / Ed. by M. Bilgin, H. Danis, E. Demir et al. Cham: Springer, 2020. P. 155–167. https://doi.org/10.1007/978-3-030-48531-3_11.

Fransen L., Dupuy K., Hinfelaar M. et al. Tempering transnational advocacy? The effect of repression and regulatory restriction on transnational NGO collaborations // Global Policy. 2021. Vol. 12, № S5. P. 11–22. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.12972>. EDN: YZBBZG.

Geyer R. Can European Union (EU) social NGOs co-operate to promote EU social policy? // Journal of Social Policy. 2001. Vol. 30, № 3. P. 477–493. <https://doi.org/10.1017/S0047279401006353>. EDN: FOHCBF.

Greenspan I., Cohen-Blankshtain G., Geva Y. NGO roles and anticipated outcomes in environmental participatory processes: A typology // Non-profit and Voluntary Sector Quarterly. 2022. Vol. 51, № 3. P. 633–657. <https://doi.org/10.1177/08997640211008989>. EDN: EHKPZQ.

Hatte S., Koenig P. The geography of NGO activism against multinational corporations // The World Bank Economic Review. 2020. Vol. 34, № 1. P. 143–163. <https://doi.org/10.1093/wber/lhy007>.

Heinzel M., Koenig-Archibugi M. Harmful side effects: How government restrictions against transnational civil society affect global health // British Journal of Political Science. 2023. Vol. 53, № 4. P. 1293–1310. <https://doi.org/10.1017/S0007123422000564>. EDN: DOMICC.

Koebele E. A. Cross-coalition coordination in collaborative environmental governance processes // *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2020. Vol. 48, № 3. P. 727–753. <https://doi.org/10.1111/psj.12306>.

Liu W., Heugens P. P. M. A. R. Cross-sector collaborations in global supply chains as an opportunity structure: How NGOs promote corporate sustainability in China // *Journal of International Business Studies*. 2024. Vol. 55. P. 429–449. <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00644-9>. EDN: QLTVOC.

Liu Z., Wang Z., Xu M. et al. The priority areas and possible pathways for health cooperation in BRICS countries // *Global Health Research and Policy*. 2023. Vol. 8. Art. № 36. <https://doi.org/10.1186/s41256-023-00318-x>. EDN: NZJOTU.

Miković R., Petrović D., Mihić M. et al. The integration of social capital and knowledge management – The Key challenge for international development and cooperation projects of nonprofit organizations // *International Journal of Project Management*. 2020. Vol. 38, № 8. P. 515–533. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.07.006>. EDN: WLUUXE.

Mitchell G. E., Schmitz H. P., Bruno-van Vijfeijken T. Between power and irrelevance: The future of transnational NGOs. New York: Oxford University Press, 2020. 349 p. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190084714.001.0001>.

Mousavi S., Bossink B. Corporate-NGO partnership for environmentally sustainable innovation: Lessons from a cross-sector collaboration in aviation biofuels // *Environmental Innovation and Societal Transitions*. 2020. Vol. 34. P. 80–95. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2019.12.005>. EDN: QRGGEA.

O'Neill K. Architects, agitators, and entrepreneurs: International and nongovernmental organizations in global environmental politics // *The global environment: Institutions, law, and policy* / Ed by R. S. Axelrod, S. D. VanDeveer. 5th ed. Washington, DC: CQ Press, 2019. P. 35–67.

Olson M. Increasing the incentives for international cooperation // *International Organization*. 1971. Vol. 25, № 4. P. 866–874. <https://doi.org/10.1017/S002081830001777X>.

Rödder S. The ambivalent role of environmental NGOs in climate communication // *Journal of Science Communication*. 2020. Vol. 19, № 6. Art. № C03. <https://doi.org/10.22323/2.19060303>. EDN: IQJXGD.

Schmitz H. P., Mitchell G. E. Understanding the limits of transnational NGO power: Forms, norms, and the architecture // *International Studies Review*. 2022. Vol. 24, № 3. Art. № viac042. <https://doi.org/10.1093/isr/viac042>. EDN: GENDGM.

Shah I., Mahmood T., Khan S. A. et al. Inter-agency collaboration and disaster management: A case study of the 2005 earthquake disaster in Pakistan // *Journal of Disaster Risk Studies*. 2022. Vol. 14, № 1. Art. № 1088. <https://doi.org/10.4102/jamba.v14i1.1088>. EDN: ASOVBG.

Song E. E. How outsourcing social services to NGOs bolsters political trust in China: Evidence from Shanghai // *Chinese Political Science Review*. 2024. Vol. 9. P. 36–62. <https://doi.org/10.1007/s41111-021-00207-z>. EDN: RMRGQX.

Stekelorum R., Laguir I., Elbaz J. Cooperation with international NGOs and supplier assessment: Investigating the multiple mediating role of CSR activities in SMEs // *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 84. P. 50–62. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.04.001>. EDN: VBPEY.

Tan H., Li J., He M. et al. Global evolution of research on green energy and environmental technologies: A bibliometric study // *Journal of Environmental Management*. 2021. Vol. 297. Art. № 113382. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.113382>. EDN: QNWAMJ.

Timilsina G. R. Financing climate change adaptation: International initiatives // *Sustainability*. 2021. Vol. 13, № 12. Art. № 6515. <https://doi.org/10.3390/su13126515>. EDN: UTIGXB.

Tran L., AbouAssi K. Local organizational determinants of local-international NGO collaboration // *Public Management Review*. 2021. Vol. 23, № 6. P. 865–885. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1708436>. EDN: FPALCX.

Van Zomeren M., Postmes T., Spears R. Toward an integrative social identity model of collective action: A quantitative research synthesis of three socio-psychological perspectives // *Psychological Bulletin*. 2008. Vol. 134, № 4. P. 504–535. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.134.4.504>.

Информация об авторе

В. В. Каргинова-Губинова – кандидат экономических наук, старший научный сотрудник отдела региональной экономической политики Института экономики – обособленного подразделения ФГБУН Федерального исследовательского центра «Карельский научный центр Российской академии наук», 185030, Россия, г. Петрозаводск, пр-т Александра Невского, 50

SPIN-код (РИНЦ): 6756-6690

AuthorID (РИНЦ): 818399

Web of Science ResearcherID: H-9921-2018

Scopus Author ID: 57212378063

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 22.07.2025; одобрена после рецензирования 02.09.2025; принята к публикации 02.09.2025.

References

Zavyalov, A. G. and Sereda, E. V. (2024), “Development and integration of civil society institutions (on the example of the EAEU member countries)”, *Theory of State and Law*, no. 2–1, pp. 73–79, https://doi.org/10.47905/MATGIP_2024_2-1_37_73, EDN: ONIYAV.

Karginova-Gubinova, V. V. (2024a), *Metodologiya ekologicheskoi ekonomiki, ili kak vozmozhno poznanie prichinnykh mekhanizmov vzaimosvyazanykh ekosistem?* [The methodology of ecological economics, or how to cognize the causal mechanisms of interconnected ecosystems?], *Pervoe ekonomicheskoe izdatel'stvo*, Moscow, Russia, <https://doi.org/10.18334/9785912925375>, EDN: RWWNUB.

Karginova-Gubinova, V. V. (2024b), *Neorganichnaya organika: razvitie rynka organicheskoi produktsii pri konflikte udovletvoryaemykh interesov* [Inorganic organics: Development of the organic products market under the conflict of satisfiable interests], *Pervoe ekonomicheskoe izdatel'stvo*, Moscow, Russia, <https://doi.org/10.18334/9785912925146>, EDN: AVYSHY.

Kurumchina, A. E. (2024), “International potential of Russian regional NGOs in the sphere of culture of diplomacy of BRICS alliance”, *Bulletin of TSU LBP. Series of Social Sciences*, no. 2, pp. 146–154, <https://doi.org/10.24412/3005-8023-2024-2-146-154>, EDN: RDINNM.

Kurumchina, A. E. (2021), “The role of non-governmental non-profit organizations in promoting the cultural policy of BRICS at the international level”, *Service Plus*, vol. 15, no. 4, pp. 125–135, <https://doi.org/10.24412/2413-693X-2021-4-125-135>, EDN: HSPUHE.

Nam, I. V. (2023), “Interaction of the state and socially oriented non-profit organizations in the field of adaptation and integration of migrants”, in *Spetsifika etnicheskikh migratsionnykh protsessov na territorii Tsentral'noi Sibiri v XX–XXI vekakh: opyt i perspektivy* [The specificity of ethnic migration processes in Central Siberia in the 20th–21st centuries: Experience and prospects: Proceedings of the International scientific and practical conference, Krasnoyarsk regional public organization “Commonwealth of Enlighteners of Krasnoyarsk”, Krasnoyarsk, Russia, pp. 84–100, EDN: UDRAGX.

Tyukhov, D. S. (2022), “Development of the non-profit Sector: The experience of Russia and Kazakhstan”, *SCIIF. Questions of Student Science*, no. 5, pp. 365–371, EDN: HGEMPT.

Banks, N., Schulpen, L. and Brockington, D. (2020), “New sectoral perspectives on international NGOs: Scale, dynamics and influences”, *Development in Practice*, vol. 30, no. 6, pp. 695–705, <https://doi.org/10.1080/09614524.2020.1801595>, EDN: DGZATW.

Becker, J. C. (2012), “The system-stabilizing role of identity management strategies: Social creativity can undermine collective action for social change”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 103, no. 4, pp. 647–662, <https://doi.org/10.1037/a0029240>.

Drelich-Skulaska, B. and Domiter, M. (2020), “The European Union as a platform for the European NGOs’ operations: Market versus democracy”, in Bilgin, M., Danis, H., Demir, E. et al. (eds.), *Eurasian economic perspectives. Eurasian studies in business and economics*, Springer, Cham, Netherlands, pp. 155–167, https://doi.org/10.1007/978-3-030-48531-3_11.

Fransen, L., Dupuy, K., Hinfelaar, M. et al. (2021), “Tempering transnational advocacy? The effect of repression and regulatory restriction on transnational NGO collaborations”, *Global Policy*, vol. 12, no. S5, pp. 11–22, <https://doi.org/10.1111/1758-5899.12972>, EDN: YZBBZG.

Geyer, R. (2001), “Can European Union (EU) social NGOs co-operate to promote EU social policy?”, *Journal of Social Policy*, vol. 30, no. 3, pp. 477–493, <https://doi.org/10.1017/S0047279401006353>, EDN: FOHCBF.

Greenspan, I., Cohen-Blankshtain, G. and Geva, Y. (2022), “NGO roles and anticipated outcomes in environmental participatory processes: A typology”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 51, no. 3, pp. 633–657, <https://doi.org/10.1177/08997640211008989>, EDN: EHKPZQ.

Hatte, S. and Koenig, P. (2020), “The geography of NGO activism against multinational corporations”, *The World Bank Economic Review*, vol. 34, no. 1, pp. 143–163, <https://doi.org/10.1093/wber/lhy007>.

Heinzel, M. and Koenig-Archibugi, M. (2023), "Harmful side effects: How government restrictions against transnational civil society affect global health", *British Journal of Political Science*, vol. 53, no. 4, pp. 1293–1310, <https://doi.org/10.1017/S0007123422000564>, EDN: DOMICC.

Koebele, E. A. (2020), "Cross-coalition coordination in collaborative environmental governance processes", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 48, no. 3, pp. 727–753, <https://doi.org/10.1111/psj.12306>.

Liu, W. and Heugens P. P. M. A. R. (2024), "Cross-sector collaborations in global supply chains as an opportunity structure: How NGOs promote corporate sustainability in China", *Journal of International Business Studies*, vol. 55, pp. 429–449, <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00644-9>, EDN: QLTVOC.

Liu, Z., Wang, Z., Xu, M. et al. (2023), "The priority areas and possible pathways for health cooperation in BRICS countries", *Global Health Research and Policy*, vol. 8, art. no. 36, <https://doi.org/10.1186/s41256-023-00318-x>, EDN: NZJOTU.

Miković, R., Petrović, D., Mihić, M. et al. (2020), "The integration of social capital and knowledge management – The key challenge for international development and cooperation projects of nonprofit organizations", *International Journal of Project Management*, vol. 38, no. 8, pp. 515–533, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.07.006>, EDN: WLUUXE.

Mitchell, G. E., Schmitz, H. P. and Bruno-van Vijfeijken, T. (2020), *Between power and irrelevance: The future of transnational NGOs*, Oxford University Press, New York, NY, US, <https://doi.org/10.1093/oso/9780190084714.001.0001>.

Mousavi, S. and Bossink, B. (2020), "Corporate-NGO partnership for environmentally sustainable innovation: Lessons from a cross-sector collaboration in aviation biofuels", *Environmental Innovation and Societal Transitions*, vol. 34, pp. 80–95, <https://doi.org/10.1016/j.eist.2019.12.005>, EDN: QRGGEA.

O'Neill, K. (2019), "Architects, agitators, and entrepreneurs: International and nongovernmental organizations in global environmental politics", in Axelrod, R. S. and VanDeveer, S. D. (eds.), *The global environment: Institutions, law, and policy*, CQ Press, Washington, DC, US, pp. 35–67.

Olson, M. (1971), "Increasing the incentives for international cooperation", *International Organization*, vol. 25, no. 4, pp. 866–874, <https://doi.org/10.1017/S002081830001777X>.

Rödder, S. (2020), "The ambivalent role of environmental NGOs in climate communication", *Journal of Science Communication*, vol. 19, no. 6, art. no. C03, <https://doi.org/10.22323/2.19060303>, EDN: IQJXGD.

Schmitz, H. P. and Mitchell, G. E. (2022), "Understanding the limits of transnational NGO power: Forms, norms, and the architecture", *International Studies Review*, vol. 24, no. 3, art. no. viac042, <https://doi.org/10.1093/isr/viac042>, EDN: GENDGM.

Shah, I., Mahmood, T., Khan, S. A. et al. (2022), "Inter-agency collaboration and disaster management: A case study of the 2005 earthquake disaster in Pakistan", *Journal of Disaster Risk Studies*, vol. 14, no. 1, art. no. 1088, <https://doi.org/10.4102/jamba.v14i1.1088>, EDN: ASOVBG.

Song, E. E. (2024), "How outsourcing social services to NGOs bolsters political trust in China: Evidence from Shanghai", *Chinese Political Science Review*, vol. 9, pp. 36–62, <https://doi.org/10.1007/s41111-021-00207-z>, EDN: RMRGQX.

Stekelorum, R., Laguir, I. and Elbaz, J. (2020), "Cooperation with international NGOs and supplier assessment: Investigating the multiple mediating role of CSR activities in SMEs", *Industrial Marketing Management*, vol. 84, pp. 50–62, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.04.001>, EDN: VBPYEY.

Tan, H., Li, J., He, M. et al. (2021), "Global evolution of research on green energy and environmental technologies: A bibliometric study", *Journal of Environmental Management*, vol. 297, art. no. 113382, <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.113382>, EDN: QNWAMJ.

Timilsina, G. R. (2021), "Financing climate change adaptation: International initiatives", *Sustainability*, vol. 13, no. 12, art. no. 6515, <https://doi.org/10.3390/su13126515>, EDN: UTIGXB.

Tran, L. and AbouAssi, K. (2021), "Local organizational determinants of local-international NGO collaboration", *Public Management Review*, vol. 23, no. 6, pp. 865–885, <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1708436>, EDN: FPALCX.

Van Zomeren, M., Postmes, T. and Spears, R. (2008), "Toward an integrative social identity model of collective action: A quantitative research synthesis of three socio-psychological perspectives", *Psychological Bulletin*, vol. 134, no. 4, pp. 504–535, <https://doi.org/10.1037/0033-2909.134.4.504>.

Information about the author

V. V. Karginova-Gubinova – Candidate of Economics, Senior Researcher of the Department of Regional Economic Policy at the Institute of Economics, Karelian Research Centre of the Russian Academy of Sciences, 50 Nevsky Ave., Petrozavodsk, 185030, Russia

SPIN code (RSCI): 6756-6690

AuthorID (RSCI): 818399

Web of Science ResearcherID: H-9921-2018

Scopus Author ID: 57212378063

The author declares no conflicts of interest.

The article was submitted on 22.07.2025; approved after reviewing 02.09.2025; accepted for publication 02.09.2025.



Ars Administrandi (Искусство управления). 2026. Т. 18, № 2. С. 320–341.
Ars Administrandi. 2026. Vol. 18, no. 2, pp. 320–341.



Эта работа © 2026 Глазыриной И. П., Кривошеевой А. Н. распространяется под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 International. Чтобы просмотреть копию этой лицензии, посетите <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

This work © 2026 by Glazyrina, I. P. and Krivosheeva, A. N. is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Научная статья

УДК 332.1

<https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-2-320-341>

РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКОЛОГО- ЭКОНОМИЧЕСКОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ АТМОСФЕРНОГО ВОЗДУХА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И ЗАБАЙКАЛЬСКОМ КРАЕ

Ирина Петровна Глазырина¹✉, Анастасия Николаевна Кривошеева²

^{1,2} Институт природных ресурсов, экологии и криологии СО РАН, Чита, Россия

² Забайкальский государственный университет, Чита, Россия, krivosheevaanastassia@yandex.ru,
<https://orcid.org/0009-0000-9113-7579>

¹ iglazyrina@bk.ru✉, <https://orcid.org/0000-0001-6774-9284>

Аннотация. Введение: проблемы загрязнения атмосферного воздуха, несмотря на определенный прогресс, еще далеки от своего решения. Особое значение приобретает анализ результативности инструментов государственного регулирования, направленного на финансирование мероприятий по охране атмосферного воздуха и предотвращению изменений климата. **Цель:** оценить влияние природоохранных расходов на экоинтенсивность выбросов в атмосферу, выявить особенности в зависимости от типов эмиссии и подготовить рекомендации для повышения результативности эколого-экономического регулирования и отраслевой экологической политики в Российской Федерации и Забайкальском крае. **Методы:** сравнение, в том числе с использованием корреляционного анализа, экоинтенсивности выбросов вредных веществ в атмосферу и природоохранных расходов, направленных на снижение данных выбросов. **Результаты:** хотя государственное регулирование в форме имплементации в российском законодательстве принципа «загрязнитель платит» в определенной степени подтверждает свою результативность

и с накоплением природоохранных инвестиций в основной капитал экоинтенсивность выбросов снижается, анализ тенденций за период с 2013 по 2022 год говорит о довольно слабом влиянии этого фактора на процессы экологической модернизации. В дальнейшем простое количественное увеличение этих инвестиций без кардинального изменения их качества вряд ли значительно повлияет на снижение удельного негативного воздействия. На примере модельного региона – Забайкальского края – показано, что региональные эколого-экономические тренды в рассматриваемом контексте могут существенно отличаться от общероссийских и требуют «локализации» процедур принятия решений. **Заключение:** при разработке инструментов государственного регулирования и экологической политики по охране атмосферного воздуха и предотвращению изменения климата меры для стимулирования предприятий (такие как налоговые льготы и/или участие в экологических программах с поддержкой государства) целесообразно разрабатывать на региональном уровне, с учетом экологических проблем конкретных территорий. Условием участия в таких программах должно быть существенное повышение «экологического качества» инвестиций в основной капитал, а также использование технологий, гарантирующих снижение экоинтенсивности по конкретным видам воздействия и тем самым формирование трендов на экологическую модернизацию региональной экономики.

Ключевые слова: государственное эколого-экологическое регулирование, охрана атмосферного воздуха, текущие (эксплуатационные) затраты, инвестиции в основной капитал, индекс физического объема природоохранных расходов, экоинтенсивность выбросов

Для цитирования: Глазырина И. П., Кривошеева А. Н. Результативность государственного эколого-экономического регулирования в области охраны атмосферного воздуха в Российской Федерации и Забайкальском крае // *Ars Administrandi (Искусство управления)*. 2026. Т. 18, № 2. С. 320–341. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-2-320-341>.

Original article

EFFECTIVENESS OF STATE ENVIRONMENTAL AND ECONOMIC REGULATION FOR ATMOSPHERIC AIR PROTECTION IN THE RUSSIAN FEDERATION AND THE TRANS-BAIKAL TERRITORY

Irina P. Glazyrina¹✉, Anastasia N. Krivosheeva²

^{1,2} Institute of Natural Resources, Ecology and Cryology of SB RAS, Chita, Russia

² Transbaikal State University, Chita, Russia, krivosheevaanastassia@yandex.ru,

<https://orcid.org/0009-0000-9113-7579>

¹ iglazyrina@bk.ru✉, <https://orcid.org/0000-0001-6774-9284>

Abstract. Introduction: the relevance of the work stems from the fact that despite certain progress, air pollution issues are still far from being solved. Of particular importance is the analysis of the effectiveness of state regulatory instruments aimed at environmental financing for the protection of atmospheric air and the prevention of climate change, and the eco-intensity of emissions, which characterizes the pace of production facilities environmental modernization. Studying this relationship will reveal features that can contribute to optimizing resources and improving the effectiveness of environmental policy. **Objectives:** to assess the impact of environmental expenditures on emissions eco-intensity, identify features depending on the types of emissions, and propose recommendations for improving the effectiveness of environmental and economic regulation in the Russian Federation

and the Trans-Baikal Territory. **Methods:** comparative analysis, using correlation analysis, of eco-intensity of air pollutants and environmental pollutions expenditures aimed at reducing these emissions. **Results:** although state regulation in the form of implementing the “polluter pays” principle in Russian legislation demonstrates a certain level of effectiveness – and emission eco-intensity declines with the accumulation of environmental investments in fixed capital – analysis of trends over the 2013–2022 period indicates a rather weak influence of this factor on environmental modernization processes. In the future, a mere quantitative increase in such investments, without a fundamental improvement in their quality, is unlikely to significantly affect the reduction of specific negative impacts. Using the model region of the Trans-Baikal Territory as an example, it is shown that regional environmental and economic trends in this context may differ significantly from national ones and require “localized” decision-making procedures. **Conclusions:** when developing governmental measures and tools to protect atmospheric air and prevent climate change, incentive measures for enterprises (such as tax incentives and/or participation in government-supported environmental programs) should be developed at the regional level, taking into account the environmental problems of specific territories. The condition for participation in such programs should be a significant increase in the “environmental quality” of investments in fixed assets, using technologies that guarantee a reduction in eco-intensity for specific types of impacts, and thus the formation of trends for the environmental modernization of the regional economy.

Keywords: state ecological and environmental regulation, atmospheric air protection, current (operational) costs, investments in fixed assets, index of physical volume of environmental expenditures, eco-intensity of emissions

For citation: Glazyrina, I. P. and Krivosheeva, A. N. (2026), “Effectiveness of state environmental and economic regulation for atmospheric air protection in the Russian Federation and the Trans-Baikal Territory”, *Ars Administrandi*, vol. 18, no. 2, pp. 320–341, <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-2-320-341>.

ВВЕДЕНИЕ

Загрязнение атмосферы представляет собой одну из наиболее серьезных экологических проблем современной эпохи, поскольку оно негативно влияет на здоровье человека, экосистемы и глобальную климатическую систему. Основные источники загрязнения атмосферы – промышленность, транспорт, сельскохозяйственная деятельность и природные явления, такие как лесные пожары и извержения вулканов. Выброс вредных веществ, включая оксид углерода (CO), оксиды азота (NO_x), оксиды серы (SO_x) и твердые частицы, способствует образованию смога, кислотных дождей, разрушению озонового слоя и глобальному потеплению. Длительное воздействие загрязненного воздуха вызывает респираторные и сердечно-сосудистые заболевания. Несмотря на снижение общих объемов выбросов в Российской Федерации, во многих регионах до сих пор сохраняются острые проблемы, связанные с загрязнением атмосферного воздуха и негативным его воздействием на здоровье граждан (Пыжева и др., 2019; Дружинин и Шкиперова, 2021; Дружинин и др., 2020; Бобылев и др., 2021; Pyzheva et al., 2021).

Государственное регулирование в области финансирования охраны атмосферного воздуха играет ключевую роль в улучшении его качества. Природо-

охранные расходы формируют финансовые ресурсы для экологизации экономической деятельности, поэтому они способствуют сокращению выбросов, внедрению экологически чистых технологий и восстановлению природных экосистем. Частью природоохранных расходов являются платежи за загрязнение. Когда они не превышают нормативные, их включают в себестоимость продукции, повышая ее. В случае сверхнормативных и аварийных выбросов эти платежи повышаются в 25 раз и изымаются из прибыли. Поэтому на конкурентном рынке у производителей создаются стимулы к внедрению новых технологий для снижения негативного воздействия и сокращения этих платежей. В настоящее время в рамках национального проекта «Экология» реализуется программа «Чистый воздух», предусматривающая значительную долю бюджетного финансирования¹ (Gordeev et al., 2025).

Согласно методическим указаниям Росстата по расчету индекса физического объема природоохранных расходов, под затратами на охрану окружающей среды следует понимать сумму расходов организаций, государства, имеющих целевое природоохранное назначение и осуществляемых за счет всех источников финансирования².

Природоохранные расходы делятся на две основные группы:

- 1) текущие (эксплуатационные) затраты на охрану окружающей среды;
- 2) инвестиции (как из бюджетных, так и внебюджетных источников) в основной капитал, направленные на охрану окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов.

В соответствии с методическими указаниями Росстата текущие (эксплуатационные) затраты направлены на «охрану окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов, осуществляемые за счет собственных или заемных средств предприятия, средств государственного бюджета»³. На сегодняшний день Росстат подразделяет текущие (эксплуатационные) затраты на четыре вида по направлению их расходования:

- 1) затраты на охрану и рациональное использование водных ресурсов;
- 2) затраты на охрану атмосферного воздуха;
- 3) затраты на охрану окружающей среды от отходов производства и потребления;
- 4) затраты на рекультивацию земель.

К текущим расходам на охрану окружающей среды относятся затраты «по содержанию основных фондов природоохранного назначения; на мероприятия по восстановлению, сохранению и снижению негативного воздействия на окружающую среду; по обращению с отходами; на организацию кон-

¹ Федеральный проект «Чистый воздух». Поэтапное снижение выбросов опасных загрязняющих веществ [Электронный ресурс] // Офиц. сайт М-ва природ. ресурсов и экологии Рос. Федерации. URL: <https://mnr-air.ru/home> (дата обращения: 31.03.2025).

² Об утверждении официальной статистической методологии «Методические указания по расчету объема и индекса физического объема природоохранных расходов» [Электронный ресурс]: Приказ Федер. службы гос. статистики от 30.06.2022 № 479. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_423319/ (дата обращения: 20.12.2024).

³ Затраты на охрану окружающей среды. Основные понятия [Электронный ресурс] // Офиц. сайт Федер. службы гос. статистики. URL: https://60.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/soi190626_1.htm (дата обращения: 20.12.2024).

троля за выбросами и за качественным состоянием компонентов природной среды; на научные исследования и экологическое образование персонала»⁴.

Принято разделять текущие (эксплуатационные) затраты и затраты на оплату услуг природоохранного назначения. Эта необходимость связана со спецификой расходования денежных средств. К оплате услуг природоохранного назначения относятся платежи специализированным организациям, которые занимаются анализом качества воздуха, утилизацией отходов.

Инвестиции в основной капитал, направленные на охрану окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов, – это долгосрочные финансовые вложения в разработку и внедрение современных технологий. Их основной целью является минимизация антропогенного воздействия на экосистемы, обеспечение экологической безопасности и повышение эффективности природопользования.

Инвестиции в основной капитал в зависимости от направления их расходования подразделяются на три группы, названия которых в 2023 году были детализированы⁵:

- 1) инвестиции на охрану атмосферного воздуха и предотвращение изменения климата;
- 2) инвестиции на обращение со сточными водами;
- 3) инвестиции на защиту и экологическую реабилитацию земель, поверхностных и подземных вод.

В нашей работе мы не рассматриваем так называемые «зеленые» инвестиции (Головина и др., 2024), поскольку они опосредованно перенаправляются на те же цели, которые выделяет Росстат.

Расходы на охрану окружающей среды складываются из платежей, которые выполняют стимулирующую функцию – побуждают организации инвестировать в охрану окружающей среды для снижения риска наложения штрафов и тем самым способствуют уменьшению негативного воздействия на природу. Хотя следует отметить, что на практике это происходит не всегда: некоторым компаниям, например добывающим рассыпное золото, оказывается выгоднее заплатить штраф, чем инвестировать в природоохранные технологии (Глазырина, 2016, с. 113).

Индекс физического объема природоохранных расходов – это относительный показатель, характеризующий изменение (увеличение, уменьшение) объема природоохранных расходов в отчетном периоде по сравнению с предыдущим.

Показатель экоиntenсивности «отражает взаимосвязь между отраслями экономики и ущербом, который они наносят окружающей среде» (Глазырина и Потравный, 2005, с. 130). Индикатор позволяет оценить, какой экологический ущерб наносит производство единицы товара или услуги.

⁴ Об утверждении официальной статистической методологии...

⁵ Об утверждении форм федерального статистического наблюдения для организации федерального статистического наблюдения за строительством, инвестициями в нефинансовые активы и жилищно-коммунальным хозяйством [Электронный ресурс]: Приказ Федер. службы гос. статистики от 31.07.2023 № 359. https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_462930/ (дата обращения: 22.12.2024).

МЕТОДОЛОГИЯ (ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ) ИССЛЕДОВАНИЯ

Идея включения затрат на снижение негативного антропогенного воздействия в качестве ценообразующего фактора производства товаров и услуг была высказана более ста лет назад в работах А. С. Пигу («налог Пигу») (Pigou, 1920). Этот подход был позднее использован В. В. Леонтьевым для количественной оценки влияния природоохранных затрат на стоимостные показатели производств с использованием модели «затраты – выпуск» (Леонтьев, 1997).

Практика осуществления природоохранных затрат сформировалась как способ реализации принципа «загрязнитель платит» (*polluter pays principle, PPP*) (Daly and Farley, 2003), который предусматривает плату экономического субъекта за негативные последствия его деятельности для окружающей среды. В той или иной форме этот принцип к настоящему времени имплементирован в законодательстве большинства стран мира, в том числе и в России⁶. Данный механизм не всегда работает эффективно (Глазырина, 2016, с. 113–127). В значительной степени это зависит от адекватности размеров платежей реальному экологическому ущербу и от качества информации, на основе которой принимаются решения. Но необходимо отметить, что за десятилетия работы этого механизма в России существенно снизились многие показатели негативного воздействия на окружающую среду.

В российской и мировой литературе по экономике природопользования один из ключевых аспектов исследований – вопрос о достижении/сохранении эколого-экономического баланса между интересами экономических субъектов и общества в целом. Разработаны (и продолжают разрабатываться) различные системы показателей, характеризующих эколого-экономическую динамику (Глазырина и Потравный, 2005; Рюмина, 2013; Victor, 2015; Tuni and Rentizelas, 2019; Бобылев и др., 2021; Забелина, 2022, 2023; Третьякова, 2023; Norris et al., 2021; Eggert and Hartmann, 2021). Обилие работ и показателей связано с тем, что они дают ответы на вопросы, связанные с разными аспектами природопользования и все новыми вызовами, такими как климатические изменения и внешние экономические шоки.

Один из наиболее часто используемых эколого-экономических показателей – экоинтенсивность производства товаров/услуг или функционирования социо-эколого-экономической системы в целом на уровне страны, региона, муниципалитета (Глазырина и Потравный, 2005; Дьяков, 2015; Третьякова, 2019; Кнауб и Игнатьева, 2021). Она показывает отношение экологической нагрузки в расчете на единицу экономического результата, например на единицу валового внутреннего продукта (ВВП) или валового регионального продукта (ВРП), то есть отражает взаимосвязь между отраслями экономики и ущербом, который они наносят окружающей среде. Таким образом, этот показатель в динамике отражает уровень экологической модернизации/демодернизации производственных процессов в стране, регионе, а также в отдельных отраслях. Индикатор позволяет оценить, какой экологический ущерб наносит производство единицы (в натуральном или стоимостном выражении) товара или услуги. В динамике экоинтенсивность может рассматри-

⁶ Об охране окружающей среды [Электронный ресурс]: Федер. закон от 10.01.2002 № 7-ФЗ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34823/ (дата обращения: 24.03.2025).

ваться как один из экологических показателей качества экономического роста страны или региона. В нашей статье мы изучаем вопросы, связанные с загрязнением атмосферного воздуха, и пользуемся следующей формулой:

$$E_{\text{на}} = E_a / \text{ВВП (ВРП)}, \quad (1)$$

где $E_{\text{на}}$ – экоинтенсивность выбросов в атмосферу загрязняющих веществ, т/млн руб.;

E_a – выбросы в атмосферу загрязняющих веществ, т;

ВВП (ВРП) – валовый внутренний продукт (валовый региональный продукт), млн руб. В случае исследования этих показателей в динамике мы приводим стоимостные показатели к ценам базисного года.

В данной работе было проанализировано соотношение показателей текущих (эксплуатационных) затрат на охрану атмосферного воздуха и инвестиций в основной капитал, направленных на охрану атмосферного воздуха и предотвращение изменения климата, с экоинтенсивностью выбросов вредных веществ в атмосферу в динамике по годам для Российской Федерации и Забайкальского края. Для анализа природоохранные расходы в Российской Федерации и Забайкальском крае приводились к сопоставимым ценам 2013 года с помощью индекса физического объема природоохранных расходов. ВВП Российской Федерации и ВРП Забайкальского края также приводились к сопоставимым ценам 2013 года с помощью индексов физического объема ВВП и ВРП по годам соответственно. Это позволило устранить влияние инфляционных процессов и обеспечить корректное сравнение динамики показателей в различные периоды.

В связи с отсутствием значений индекса физического объема по направлениям расходования средств с 2013 года для Забайкальского края нами было выбрано общее значение индекса физического объема для приведения природоохранных расходов к текущим ценам 2013 года по стране и субъекту Российской Федерации.

Экоинтенсивность была рассчитана для пяти видов выбросов: твердых веществ, оксида углерода (CO), оксидов азота (NO_x), оксидов серы (SO_x) и углеводородов, включая летучие органические соединения (ЛОС).

Расчеты производились для Российской Федерации в целом. Кроме того, в качестве модельного региона для проведения соответствующих расчетов по аналогии с показателями по стране в целом нами был выбран Забайкальский край, поскольку у нас уже имеется достаточно длительный опыт исследования этого региона.

Источниками для исследования экоинтенсивности выбросов, текущих (эксплуатационных) затрат и инвестиций в основной капитал в Российской Федерации и Забайкальском крае послужили данные официальных сайтов Федеральной службы государственной статистики⁷, Территориального органа

⁷ Окружающая среда [Электронный ресурс] // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11194> (дата обращения: 20.12.2024).

Федеральной службы государственной статистики по Забайкальскому краю⁸,
Федеральной службы по надзору в сфере природопользования⁹.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Последние десять лет текущие природоохранные затраты в Российской Федерации превышают по объему инвестиции природоохранного назначения в основной капитал, но в целом сопоставимы с ними по объему. На рисунке 1 представлена структура природоохранных расходов в России в текущих ценах 2013 года. По сравнению с базисным годом к концу 2023-го природоохранные расходы увеличились. Текущие (эксплуатационные) затраты и инвестиции в основной капитал, направленные на охрану атмосферного воздуха и предотвращение изменения климата, за рассматриваемый период в сопоставимых ценах выросли на 6,73 млрд руб. (15,02 %) и 6,19 млрд руб. (15,03 %) соответственно. В то же время в отдельные периоды фиксировалось снижение затрат, что, вероятно, было обусловлено сокращением бюджетного финансирования и изменениями в приоритетах природоохранной политики.



Рис. 1. Структура природоохранных расходов в текущих ценах 2013 года по годам в России / Fig. 1. The structure of environmental expenditures at 2013 current prices by year in Russia

Источник: рисунки 1–12 составлены авторами.

Для анализа взаимосвязи объемов выбросов и затрат на охрану атмосферного воздуха и предотвращение изменения климата все показатели были приведены к ценам 2013 года, а экоинтенсивность рассчитана для пяти видов выбросов от стационарных источников в атмосферу: твердых веществ, CO, NO_x, SO_x и углеводородов, включая ЛОС. Результаты расчетов представлены в таблице 1.

⁸ Окружающая среда [Электронный ресурс] // Официальный сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Забайкальскому краю. URL: <https://75.rosstat.gov.ru/folder/40458> (дата обращения: 20.12.2024).

⁹ Информация об охране атмосферного воздуха [Электронный ресурс] // Официальный сайт Федеральной службы по надзору в сфере природопользования. URL: <https://rpn.gov.ru/open-service/analytic-data/statistic-reports/air-protect/> (дата обращения: 20.12.2024).

Таблица 1 / Table 1

Текущие затраты и инвестиции в основной капитал, направленные на охрану атмосферного воздуха и предотвращение изменения климата, экоинтенсивность выбросов в атмосферу загрязняющих веществ стационарными источниками в Российской Федерации / Current costs and investments in fixed assets aimed at protecting atmospheric air and preventing climate change, eco-intensity of pollutants released into the atmosphere by stationary sources in the Russian Federation

Год	Текущие затраты, млрд руб.	Инвестиции в основной капитал, млрд руб.	Накопленные инвестиции в основной капитал, млрд руб.	Экоинтенсивность выбросов				
				Твердые вещества, т/млн руб.	СО, т/млн руб.	NO _x , т/млн руб.	SO _x , т/млн руб.	Углеводороды, включая ЛОС, т/млн руб.
2013	44,80	41,20	41,20	0,03	0,07	0,03	0,06	0,07
2014	47,44	43,63	84,82	0,03	0,07	0,02	0,05	0,06
2015	43,88	40,35	125,18	0,03	0,07	0,02	0,06	0,06
2016	40,73	37,45	162,63	0,02	0,07	0,03	0,06	0,07
2017	41,82	38,46	201,09	0,02	0,07	0,03	0,05	0,07
2018	41,24	37,92	239,01	0,02	0,06	0,02	0,05	0,07
2019	43,14	39,67	278,67	0,02	0,06	0,02	0,05	0,07
2020	45,21	41,57	320,24	0,02	0,06	0,02	0,05	0,07
2021	48,69	44,77	365,02	0,02	0,07	0,02	0,04	0,06
2022	46,59	42,85	407,86	0,02	0,07	0,03	0,04	0,06
2023	51,53	47,39	455,25	0,02	0,06	0,02	0,04	0,06

Источник: таблицы 1–2 составлены авторами.

К концу 2023 года по сравнению с 2013-м экоинтенсивность всех пяти видов выбросов снизилась: твердых веществ – на 0,0006 т/млн руб. (24 %), СО – на 0,01109 т/млн руб. (14,9 %), NO_x – на 0,0019 т/млн руб. (7,4 %), SO_x – на 0,0171 т/млн руб. (29,9 %), углеводородов и ЛОС – на 0,008 (12 %). Данная положительная тенденция в определенной степени свидетельствует об эффективности использования природоохранных затрат в отношении проанализированных видов выбросов. При этом можно утверждать, что совокупные природоохранные расходы (то есть сумма инвестиций в основной капитал и текущих расходов) наиболее эффективны, когда используются для снижения выбросов SO_x, и наименее результативны в отношении выбросов NO_x.

На рисунке 2 изображен график изменения показателя экоинтенсивности NO_x относительно природоохранных расходов в текущих ценах 2013 года. Оксид азота в атмосфере образуется во время грозových разрядов, лесных пожаров, извержения вулканов, сжигания угля, производства азотных удобрений и вискозного волокна. Предприятия электроэнергетики и промышленности, вырабатывающие данное вредное вещество, являются энергоемкими

и слабо модернизированными. Внедрение в производство современных технологий, позволяющих снизить количество выбросов, выделяемых при горении, требует больших финансовых вложений на долгосрочной основе. Между тем в Российской Федерации наблюдается преобладание текущих затрат над инвестициями, что ограничивает внедрение эффективных технологий для сокращения выбросов NO_x .

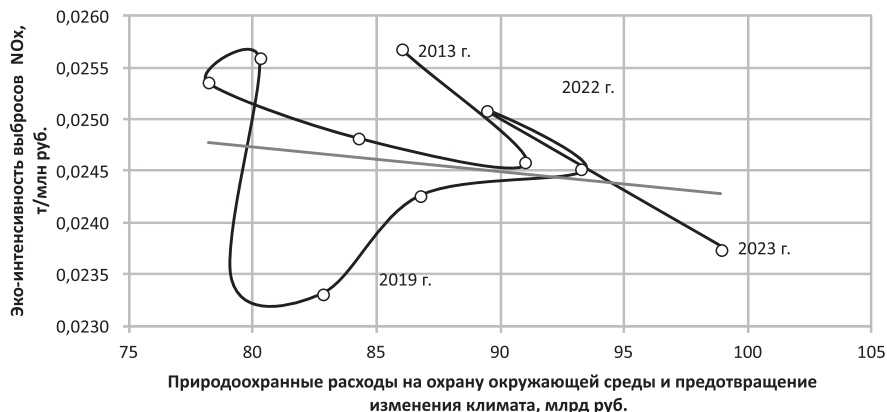


Рис. 2. Соотношение показателей экоинтенсивности выбросов NO_x и природоохранных расходов в России / Fig. 2. The ratio of NO_x emissions eco-intensity and environmental costs in Russia

В период с 2014 по 2016 год наблюдалось уменьшение всех видов природоохранных расходов. Снижение показателей природоохранных расходов по сравнению со значением предыдущего года наблюдалось также в 2018 и 2022 годах.

Наиболее значимую роль в экологической модернизации экономики в долгосрочном плане призваны играть инвестиции в основной капитал. Поэтому в нашей работе мы рассмотрели соотношение между накопленными инвестициями в основной капитал по годам за период с 2013 по 2023 год и динамикой экоинтенсивности. Результаты оценки представлены на рисунках 3–7. Они показывают, что наибольший эффект среди всех видов негативного воздействия был достигнут в отношении выбросов окислов серы, а также выбросов твердых частиц. В отношении окислов азота, а также углеводородов и ЛОС (рис. 5 и 6) вряд ли можно говорить о существенном влиянии инвестиций в основной капитал на экологическую модернизацию.

В контексте климатической повестки важно изучить соотношение между экоинтенсивностью выбросов углерода и инвестициями в основной капитал. Результат на рисунке 7 говорит об умеренной корреляции между ними. Общий результат из полученных соотношений – с накоплением инвестиций в основной капитал экоинтенсивность снижается, то есть можно говорить о некоторых позитивных последствиях в контексте экологической модернизации. Однако очень незначительный коэффициент при линейном члене всех уравнений регрессии указывает на слабое влияние фактора накопления природоохранных инвестиций. Это говорит о том, что в дальнейшем простое

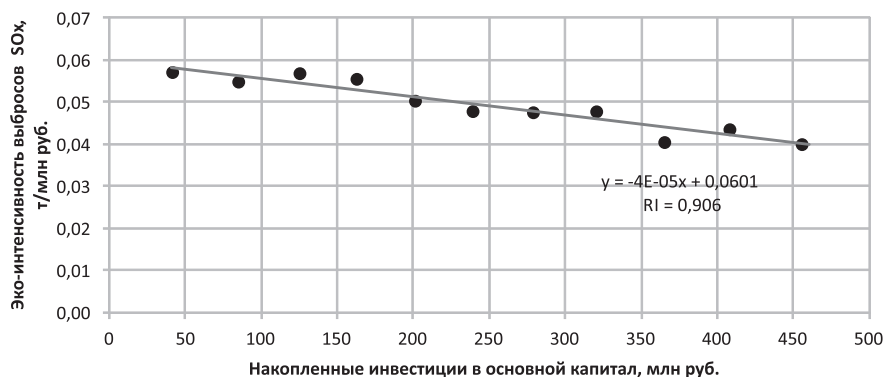


Рис. 3. Соотношение показателей экоинтенсивности выбросов SO_x и накопленных инвестиций в основной капитал в России / Fig. 3. The ratio of SO_x emissions eco-intensity and accumulated investments in fixed assets in Russia



Рис. 4. Соотношение показателей экоинтенсивности выбросов твердых веществ и накопленных инвестиций в основной капитал в России / Fig. 4. The ratio of eco-intensity indicators of solid emissions and accumulated investments in fixed assets in Russia

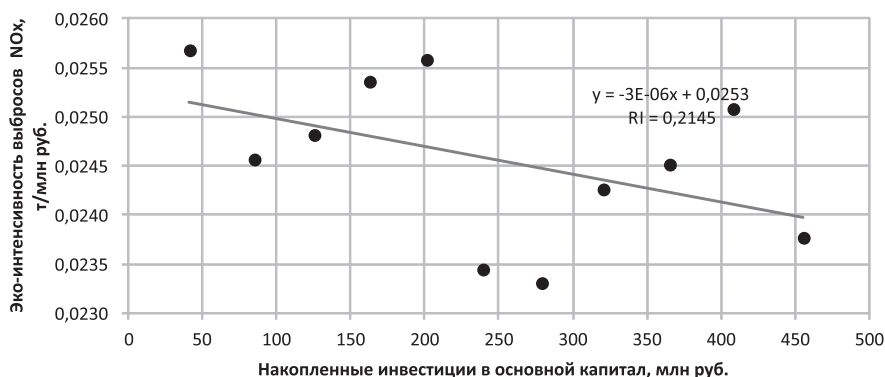


Рис. 5. Соотношение показателей экоинтенсивности выбросов NO_x и накопленных инвестиций в основной капитал в России / Fig. 5. The ratio of eco-intensity of NO_x emissions and accumulated investments in fixed assets in Russia

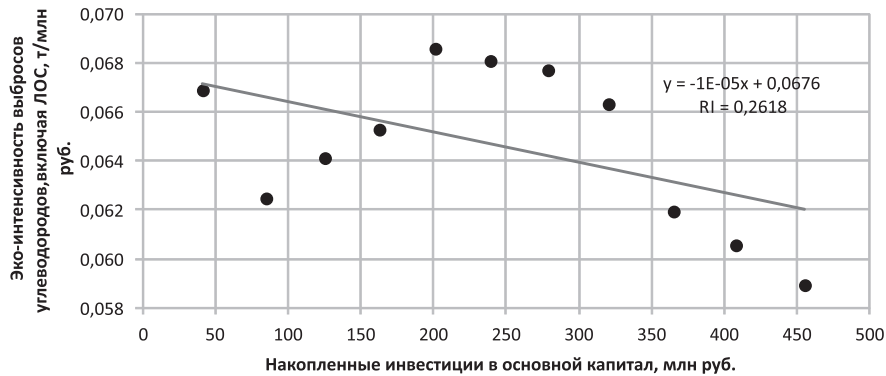


Рис. 6. Соотношение показателей экоинтенсивности выбросов углеводородов, включая ЛОС, и накопленных инвестиций в основной капитал в России /
Fig. 6. The ratio of eco-intensity indicators of hydrocarbon emissions, including VOC, and accumulated investments in fixed assets in Russia

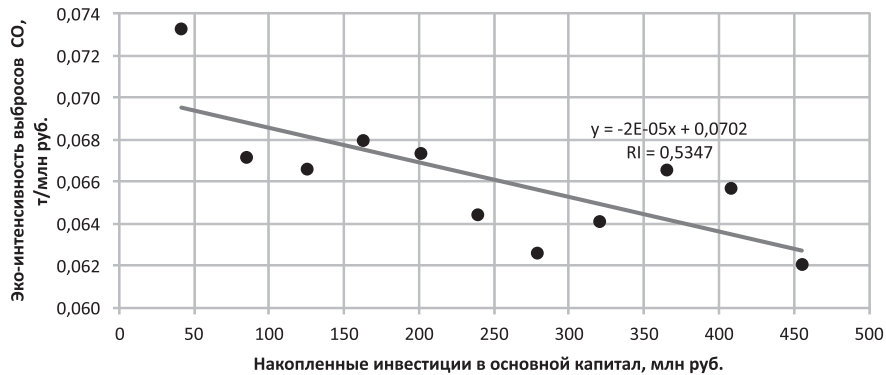


Рис. 7. Соотношение показателей экоинтенсивности выбросов CO и накопленных инвестиций в основной капитал в России / Fig. 7. The ratio of eco-intensity indicators of CO emissions and accumulated investments in fixed assets in Russia

наращивание объемов инвестиций в основной капитал с использованием тех же технологий вряд ли даст существенное снижение удельного негативного воздействия: скорость снижения удельных показателей негативного воздействия в расчете на единицу произведенной добавленной стоимости будет очень медленной. Важно перейти на принципиально новые технологии модернизации производств, с качественно лучшими экологическими характеристиками, по сравнению с теми, что использовались в прошедшем десятилетии.

Хотя в России мы фиксируем общий положительный тренд по большинству показателей, однако в последние два десятилетия, как отмечают ряд исследователей, наблюдается высокая степень и межрегиональной дифференциации в отношении экоинтенсивности, и социально-экологического неравенства (Забелина, 2021, с. 128). В частности, в приграничных регионах на востоке России, с их традиционной природно-ресурсной специализацией и энергоемкой экономикой, экоинтенсивность существенно выше,

чем в среднем по Российской Федерации. Для анализа соотношения между природоохранными затратами и темпами экологической модернизации в качестве модельного региона при проведении расчетов по аналогии с показателями по стране в целом нами был выбран Забайкальский край.

Темпы роста совокупных природоохранных затрат в Забайкальском крае в среднем за десять лет более чем вдвое превышали общероссийские. К концу 2023 года текущие (эксплуатационные) затраты и инвестиции в основной капитал в сопоставимых ценах за рассматриваемый период увеличились на 23,84 млн руб. (32,3 %) и 21,57 млн руб. (39,6 %) соответственно. С 2013 по 2014 год и с 2018 по 2020 год фиксировалось снижение природоохранных расходов, в остальные промежутки времени наблюдалось увеличение текущих затрат и инвестиций. При этом доля текущих затрат была устойчиво больше, чем в среднем по стране (рис. 8).



Рис. 8. Структура природоохранных расходов в текущих ценах 2013 года по годам в Забайкальском крае / Fig. 8. The structure of environmental expenditures at 2013 current prices by year in the Trans-Baikal Territory

Более детальная информация представлена в таблице 2. К концу 2023 года по сравнению с 2013-м экоинтенсивность двух распространенных видов выбросов от стационарных источников снизилась: твердых веществ – на 0,0223 т/млн руб. (10,9 %), SO_x – на 0,047 т/млн руб. (27,7 %). Данная положительная динамика позволяет утверждать, что природоохранные расходы более эффективно используются для снижения выбросов твердых веществ и окислов серы. В отношении окислов азота, углерода и ЛОС, напротив, на протяжении десяти лет наблюдалась негативная динамика, в отличие от ситуации в России в целом. К концу рассматриваемого периода экоинтенсивность их выбросов выросла: CO – на 0,0024 т/млн руб. (1,9 %), NO_x – на 0,0201 т/млн руб. (34,1 %), углеводородов и ЛОС – на 0,0094 (117,5 %). Это свидетельствует о том, что природоохранные расходы в Забайкальском крае в снижении других загрязняющих выбросов в атмосферу, и прежде всего углеводородов и ЛОС, в целом малоэффективны. Хотя в отдельные годы наблюдалась положительная тенденция к уменьшению экоинтенсивности данных выбросов.

Текущие затраты и инвестиции в основной капитал, направленные на охрану атмосферного воздуха и предотвращение изменения климата, экоинтенсивность выбросов в атмосферу загрязняющих веществ стационарными источниками в Забайкальском крае / Current costs and investments in fixed assets aimed at protecting atmospheric air and preventing climate change, eco-intensity of pollutants released into the atmosphere by stationary sources in the Trans-Baikal Territory

Год	Текущие затраты, млн руб.	Инвестиции в основной капитал, млн руб.	Накопленные инвестиции в основной капитал, млн руб.	Экоинтенсивность выбросов				
				Твердые вещества, т/млн руб.	CO ₂ , т/млн руб.	NO _x , т/млн руб.	SO ₂ , т/млн руб.	Углеводороды, включая ЛОС, т/млн руб.
2013	73,79	57,47	57,47	0,19	0,11	0,07	0,18	0,01
2014	59,11	46,04	103,51	0,19	0,13	0,07	0,17	0,01
2015	59,46	46,31	149,82	0,19	0,13	0,07	0,16	0,01
2016	60,77	47,33	197,15	0,20	0,13	0,07	0,16	0,01
2017	76,02	59,21	256,36	0,21	0,14	0,08	0,16	0,01
2018	106,43	82,89	339,25	0,16	0,09	0,06	0,14	0,01
2019	77,59	60,43	399,68	0,19	0,09	0,06	0,13	0,01
2020	74,56	58,07	457,76	0,20	0,13	0,08	0,14	0,01
2021	81,50	63,47	521,23	0,19	0,13	0,08	0,12	0,01
2022	97,63	76,04	597,27	0,18	0,13	0,08	0,12	0,02

На рисунке 9 изображен график изменения показателя экоинтенсивности выбросов CO. Значительные выбросы оксида углерода в атмосферу обусловлены длительным отопительным сезоном в регионе, преимущественно угольной энергетикой, высокой пожароопасностью, наличием предприятий добывающей промышленности. Увеличение природоохранных инвестиций с использованием принципиально новых технологий, модернизация энергетики, усиление контроля и введение стимулирующих механизмов для предприятий и частных лиц, а также усиление мер по предотвращению пожаров способны повлиять на снижение этого показателя экоинтенсивности.

На рисунке 10 изображен график изменения показателя экоинтенсивности углеводородов и ЛОС относительно природоохранных расходов в сопоставимых ценах. Значение экоинтенсивности данного вида выбросов к концу 2023 года показало существенный рост, несмотря на увеличение природоохранных расходов, поэтому оснований для вывода об их эффективности в Забайкальском крае нет.

Соотношение между накопленными инвестициями в основной капитал и показателями экоинтенсивности по выбросам окислов серы для Забайкальского края аналогично тому, что было описано выше для Российской Федерации в целом (рис. 11). Однако по остальным видам негативного воздействия

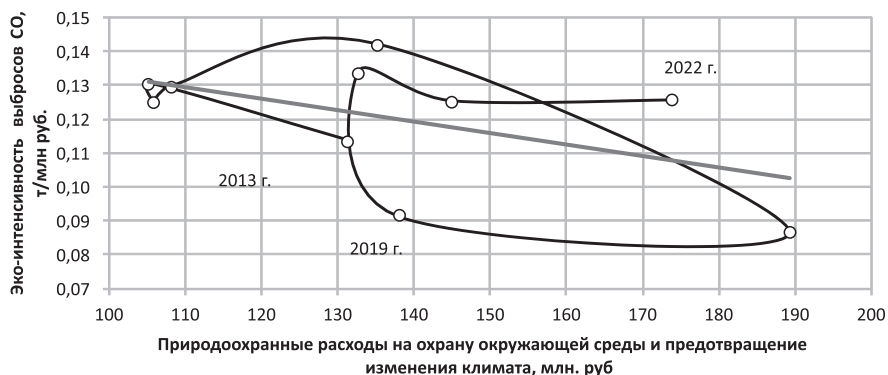


Рис. 9. Соотношение показателей экоинтенсивности выбросов CO и природоохранных расходов в Забайкальском крае / Fig. 9. The ratio of eco-intensity indicators of CO emissions and environmental protection costs in the Trans-Baikal Territory



Рис. 10. Соотношение показателей экоинтенсивности выбросов углеводородов, включая ЛОС, и природоохранных расходов в Забайкальском крае / Fig. 10. The ratio of eco-intensity indicators of hydrocarbon emissions, including VOC, and environmental protection costs in the Trans-Baikal Territory

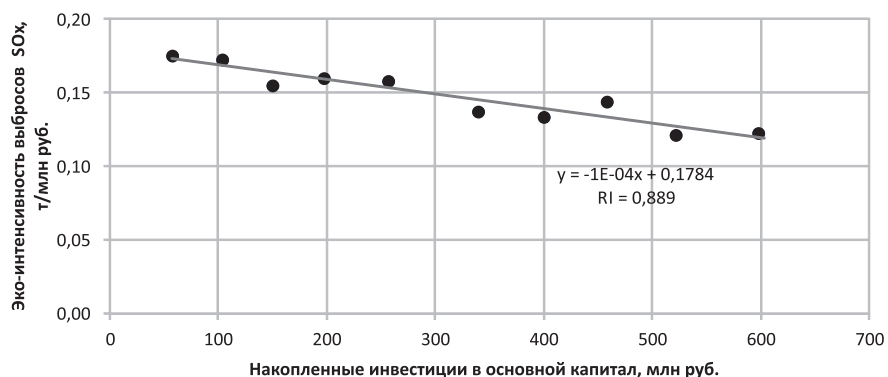


Рис. 11. Соотношение показателей экоинтенсивности выбросов SOx и накопленных инвестиций в основной капитал в Забайкальском крае / Fig. 11. The ratio of eco-intensity of SOx emissions and accumulated investments in fixed assets in the Trans-Baikal Territory

динамику нельзя назвать позитивной: несмотря на накопление природоохранных инвестиций в основной капитал, экоинтенсивность практически не снижается (табл. 2). На рисунке 12 показано соотношение между накопленными инвестициями в основной капитал и экоинтенсивностью выбросов азота, которое демонстрирует эту динамику.

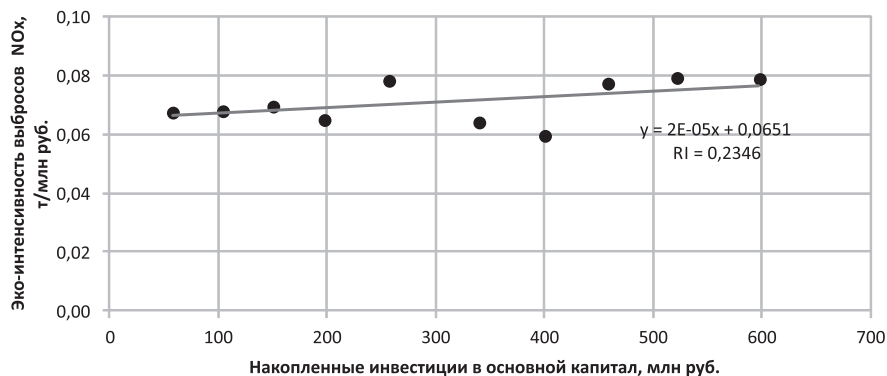


Рис. 12. Соотношение показателей экоинтенсивности выбросов NOx и накопленных инвестиций в основной капитал в Забайкальском крае / Fig. 12. Correlation between the eco-intensity of NOx emissions and accumulated investments in fixed assets in the Trans-Baikal Territory

Таким образом, экологическое состояние региональных производственных систем оказывается «нечувствительным» к природоохранному инвестированию в отношении большинства видов выбросов в атмосферу.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании проведенного анализа установлено, что в Российской Федерации государственное регулирование в форме имплементации в отечественном законодательстве принципа «загрязнитель платит» в определенной степени показывает свою результативность: объем природоохранных расходов, несмотря на незначительные колебания в отдельные периоды, постепенно увеличивается, одновременно с этим показатели экоинтенсивности выбросов наиболее распространенных загрязняющих веществ демонстрируют тенденцию к снижению.

Однако изучение тенденций за период с 2013 по 2022 год убеждает в том, что, хотя с накоплением природоохранных инвестиций в основной капитал экоинтенсивность снижается, влияние данного фактора на процессы экологической модернизации является весьма слабым. А из этого, в свою очередь, следует, что в дальнейшем простое количественное увеличение этих инвестиций без кардинального изменения их качества вряд ли приведет к существенному снижению удельного негативного воздействия. Для повышения их эффективности нужен переход на принципиально новые технологии модернизации производства, с качественно лучшими экологическими характеристиками. Анализ также показал, что в Российской Федерации в целом наи-

менее эффективны инвестиции в основной капитал для снижения выбросов NO_x , и эта проблема заслуживает внимания и разработки мер экономического стимулирования и административного регулирования. Однако перераспределение средств в пользу капитальных вложений требует учета потенциальных рисков. Снижение финансирования текущих затрат может привести к изменениям, способным увеличить экоинтенсивность выбросов оксидов азота, углеводородов и летучих органических соединений. Поэтому для минимизации негативных последствий необходимо постепенное увеличение инвестиций без сокращения текущих затрат.

На примере Забайкальского края показано, что тенденции в отдельных регионах могут иметь существенные особенности, которые требуют «локализации» процедур принятия решений в сфере государственного управления и эколого-экономического регулирования. В Забайкальском крае, несмотря на рост экологических затрат, эффективность мероприятий по охране атмосферного воздуха и предотвращению изменения климата подтверждается лишь в отношении выбросов твердых веществ и оксидов серы. По остальным видам выбросов динамика экоинтенсивности отрицательная.

Увеличение выбросов CO , NO_x , углеводородов и ЛОС в атмосферу обусловлено природно-климатическими, отраслевыми и другими особенностями региона. Назовем основные из них:

- 1) активная разработка месторождений полезных ископаемых с использованием зачастую устаревшего оборудования;
- 2) длительный отопительный сезон, использование угля и дров;
- 3) высокие температуры летом, ускоряющие испарение ЛОС;
- 4) высокая пожароопасность;
- 5) неудовлетворительное качество дорожного полотна;
- 6) наличие угольных ТЭЦ и котельных.

Эти особенности характерны и для многих других регионов, особенно в Сибири и на Дальнем Востоке. В Забайкальском крае нами отмечена отрицательная динамика экоинтенсивности по большинству показателей выбросов в атмосферу, несмотря на то что за десять лет темпы роста и природоохранных инвестиций в основной капитал (32,1 %), и текущих природоохранных затрат (32,3 %) в регионе существенно превышали общероссийские (14 и 15 % соответственно). Это говорит о том, что хорошая динамика количественных показателей не всегда обеспечивает достижение экологических целей и проблема качества природоохранных расходов в отдельных регионах может быть весьма актуальной.

В российской научной литературе (Глазырина и Потравный, 2005; Рюмина, 2013; Дружинин и др., 2020; Бобылев и др., 2021; Ryzheva et al., 2021 и др.) приводится немало аргументов в пользу повышения платы за выбросы загрязняющих веществ. Наш анализ показывает, что более способствует достижению цели повышение платы за выбросы в атмосферу окислов азота, углеводородов и ЛОС. При разработке мер по охране атмосферного воздуха и предотвращению изменения климата в субъектах Российской Федерации серьезное внимание должно уделяться особенностям административно-территориальных единиц. Государственные инструменты и меры, стимулирующие предприятия

к снижению негативного воздействия (такие как налоговые льготы и/или участие в экологических программах с поддержкой государства), целесообразно также разрабатывать на региональном уровне, принимая во внимание экологические проблемы конкретных территорий. Для учета специфики отдельных производств в контексте эмиссии загрязнений целесообразно разрабатывать инструменты стимулирования и мероприятия государственных программ в рамках отраслевой экологической политики. Условием участия в таких программах должно быть существенное повышение «экологического качества» инвестиций в основной капитал, а также использование технологий, гарантирующих снижение экоинтенсивности по конкретным видам воздействия и тем самым формирование трендов на экологическую модернизацию региональной экономики.

Список источников

Бобылев С. Н., Соловьева С. В., Ховавко И. Ю. Экологические конфликты в зеркале «цивилизации максимизации» // Журнал Сибирского федерального университета. Серия: Гуманитарные науки. 2021. Т. 14, № 7. С. 956–965. <https://doi.org/10.17516/1997-1370-0775>. EDN: EENACM.

Глазырина И. П. Институциональные аспекты эколого-экономического регулирования. Чита: Изд-во ЗабГУ, 2016. 218 с.

Головина Т. А., Авдеева И. Л., Матвеев В. В. Государственное стимулирование «зеленых» инвестиций в системе финансирования технологических проектов Арктической зоны // *Ars Administrandi (Искусство управления)*. 2024. Т. 16, № 4. С. 710–735. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2024-4-710-735>. EDN: XVYKJO.

Дружинин П. В., Шкиперова Г. Т. Прогнозирование ограничений экономического роста северных регионов на основе «окон устойчивости» // *Арктика и Север*. 2021. № 44. С. 45–63. <https://doi.org/10.37482/issn2221-2698.2021.44.45>. EDN: ECLRAN.

Дружинин П. В., Шкиперова Г. Т., Поташева О. В. и др. Оценка влияния развития экономики на загрязнение воздушной среды // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2020. Т. 13, № 2. С. 125–142. <https://doi.org/10.15838/esc.2020.2.68.8>. EDN: QZSJBR.

Дьяков М. Ю. Эко-интенсивность экономики Камчатского края как индикатор перехода к эколого-экономической сбалансированности // *ЭКО*. 2015. № 12. С. 154–164. EDN: UYXEJT.

Забелина И. А. Исследование качества экономического роста в регионах Востока России и Северо-Востока Китая // *Проблемы Дальнего Востока*. 2023. № 4. С. 131–150. <https://doi.org/10.31857/S013128120027151-7>. EDN: RZQAGG.

Забелина И. А. Оценка социо-эколого-экономического благополучия регионов востока России с использованием расширенной функции А. Сена // *Экономика региона*. 2022. Т. 18, № 2. С. 398–412. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2022-2-7>. EDN: QYXJWZ.

Забелина И. А. Социально-экологическое неравенство в регионах России: подходы и методы. Чита: Изд-во ЗабГУ, 2021. 320 с.

Кнауб Р. В., Игнатьева А. В. Оценка эко-интенсивности выбросов как гео-экологического индикатора устойчивого развития Арктической зоны России // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. География. Геология. 2021. Т. 7, № 3. С. 209–219. EDN: ZKWVFG.

Леонтьев В. В. Межотраслевая экономика. М.: Экономика, 1997. 477 с.

Пыжева Ю. И., Пыжев А. И., Зандер Е. В. Перспективы решения проблемы загрязнения атмосферного воздуха регионов России // Экономический анализ: теория и практика. 2019. Т. 18, № 3. С. 496–513. <https://doi.org/10.24891/ea.18.3.496>. EDN: DHXUAP.

Рюмина Е. В. Экологически скорректированный ВВП: сферы использования и проблемы оценки // Экономика региона. 2013. № 4. С. 107–115. <https://doi.org/10.17059/2013-4-10>. EDN: RRSMPK.

Третьякова Е. А. Современные методы исследования взаимосвязи эколого-экономических показателей // Комплексное развитие территориальных систем и повышение эффективности регионального управления в условиях цифровизации экономики: материалы V Нац. (Всерос.) науч.-практ. конф. / Редкол. Н. А. Шиббаева [и др.]. Орел: Орлов. гос. ун-т имени И. С. Тургенева, 2023. С. 295–302. EDN: KBEGWL.

Третьякова Е. А. Экологическая интенсивность экономического развития регионов Северо-Запада // Балтийский регион. 2019. Т. 11, № 1. С. 14–28. <https://doi.org/10.5922/2079-8555-2019-1-2>. EDN: ZAXZHN.

Экологические индикаторы качества роста региональной экономики / Под. ред. И. П. Глазыриной, И. М. Потравного. М.: НИА-Природа, 2005. 306 с. EDN: RUNQKN.

Daly H., Farley J. Ecological economics: Principles and applications. Washington, DC: Island Press, 2003. 450 p.

Eggert J., Hartmann J. Purchasing's contribution to supply chain emission reduction // Journal of Purchasing and Supply Management. 2021. Vol. 27, № 2. Art. № 100685. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2021.100685>. EDN: IOZZQZ.

Gordeev R. V., Pyzhev A. I., Syrtsova E. A. Effectiveness of the Federal “Clean Air” Project to improve air quality in the most polluted Russian cities // Urban Science. 2025. Vol. 9, № 1. Art. № 18. <https://doi.org/10.3390/urbansci9010018>. EDN: WHVCPK.

Norris S., Hagenbeck J., Schaltegger S. Linking sustainable business models and supply chains – Toward an integrated value creation framework // Business Strategy and the Environment. 2021. Vol. 30, № 8. P. 3960–3974. <https://doi.org/10.1002/bse.2851>. EDN: GSOYCL.

Pigou A. C. The economics of welfare. London: Macmillan, 1920. 976 p.

Pyzheva Yu. I., Zander E. V., Pyzhev A. I. Impacts of energy efficiency and economic growth on air pollutant emissions: Evidence from Angara–Yenisey Siberia // Energies. 2021. Vol. 14, № 19. Art. № 6138. <https://doi.org/10.3390/en14196138>. EDN: GRUUKP.

Tuni A., Rentizelas A. An innovative eco-intensity based method for assessing extended supply chain environmental sustainability // International Journal of Production Economics. 2019. Vol. 217. P. 126–142. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.08.028>.

Victor P. A. The Kenneth E. Boulding Memorial Award 2014: Ecological economics: A personal journey // *Ecological Economics*. 2015. Vol. 109. P. 93–100. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2014.11.009>.

Информация об авторах

И. П. Глазырина – доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник лаборатории эколого-экономических исследований ФГБУН Института природных ресурсов, экологии и криологии Сибирского отделения Российской академии наук, 672014, Россия, г. Чита, ул. Недорезова, 16а; профессор, заведующая кафедрой прикладной информатики и математики ФГБОУ ВО «Забайкальский государственный университет», 672039, Россия, г. Чита, ул. Александрово-Заводская, 30

SPIN-код (РИНЦ): 6779-9738

AuthorID (РИНЦ): 3045

Web of Science ResearcherID: B-5041-2016

Scopus Author ID: 780145871

А. Н. Кривошеева – магистрант кафедры экономики ФГБОУ ВО «Забайкальский государственный университет», 672039, Россия, г. Чита, ул. Александрово-Заводская, 30

SPIN-код (РИНЦ): 2551-0800

AuthorID (РИНЦ): 1287843

Web of Science ResearcherID: MTF-6863-2025

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

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 16.04.2025; одобрена после рецензирования 22.09.2025; принята к публикации 22.09.2025.

References

Bobylev, S. N., Solovyova, S. V. and Khovavko, I. Yu. (2021), “Ecological conflicts in the mirror of the “civilization of maximization””, *Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences*, vol. 14, no. 7, pp. 956–965, <https://doi.org/10.17516/1997-1370-0775>, EDN: EENACM.

Glazyrina, I. P. (2016), *Institutsional'nye aspekty ekologo-ekonomicheskogo regulirovaniya* [Institutional aspects of ecological and economic regulation], Transbaikal State University, Chita, Russia.

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>, EDN: XVYKJO.

Druzhinin, P. V. and Shkiperova, G. T. (2021), “Forecasting the economic growth limitations in the Northern regions based on the “sustainability windows”

assessment”, *Arctic and North*, no. 44, pp. 45–63, <https://doi.org/10.37482/issn2221-2698.2021.44.45>, EDN: ECLRAN.

Druzhinin, P. V., Shkiperova, G. T., Potasheva, O. V. et al. (2020), “The assessment of the impact of economy’s development on air pollution”, *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, vol. 13, no. 2, pp. 125–142, <https://doi.org/10.15838/esc.2020.2.68.8>, EDN: QZNJBR.

Dyakov, M. Yu. (2015), “Kamchatka’s economy eco-intensity as an indicator of the transition to environmental and economic balance”, *ECO*, no. 12, pp. 154–164, EDN: UYXEJT.

Zabelina, I. A. (2023), “A study of the economic growth quality in the Eastern regions of Russia and the Northeastern regions of China”, *Far Eastern Studies*, no. 4, pp. 131–150, <https://doi.org/10.31857/S013128120027151-7>, EDN: RZQAGG.

Zabelina, I. A. (2022), “Assessment of socio-ecological and economic welfare of the Russian eastern regions using Sen’s extended function”, *Economy of Regions*, vol. 18, no. 2, pp. 398–412, <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2022-2-7>, EDN: QYXJWZ.

Zabelina, I. A. (2021), *Sotsial’no-ekologicheskoe neravenstvo v regionakh Rossii: podkhody i metody* [Socio-ecological inequality in the regions of Russia: Approaches and methods], Transbaikal State University, Chita, Russia.

Knaub, R. V. and Ignateva, A. V. (2021), “Assessment of the eco-intensity of emissions as a geoecological indicator of sustainable development of the Arctic zone of Russia”, *Scientific Notes of the V. I. Vernadsky Crimean Federal University. Geography. Geology*, vol. 7, no. 3, pp. 209–219, EDN: ZKWVFG.

Leontiev, V. V. (1997), *Mezhotraslevaya ekonomika* [Intersectoral economics], Ekonomika, Moscow, Russia.

Pyzheva, Yu. I., Pyzhev, A. I. and Zander, E. V. (2019), “Solving the problem of atmospheric air pollution in Russian regions”, *Economic Analysis: Theory and Practice*, vol. 18, no. 3, pp. 496–513, <https://doi.org/10.24891/ea.18.3.496>, EDN: DHXUAP.

Ryumina, Ye. V. (2013), “Ecologically adjusted GDP: Spheres of using and assessment problems”, *Economy of Regions*, no. 4, pp. 107–115, <https://doi.org/10.17059/2013-4-10>, EDN: RRSMPK.

Tretyakova, E. A. (2023), “Modern methods of studying the interrelation of ecological and economic indicators”, in Shibaeva, N. A. (ed.), *Kompleksnoe razvitie territorial’nykh sistem i povyshenie effektivnosti regional’nogo upravleniya v usloviyakh tsifrovizatsii ekonomiki* [Integrated development of territorial systems and improvement of regional governance efficiency under economy digitalization: Materials of the V National (All-Russian) research to practice conference], Orel State University named after I. S. Turgenev, Orel, Russia, pp. 295–302, EDN: KBGLW.

Tretyakova, E. A. (2019), “Environmental intensity of economic growth in the Baltic Sea region”, *Baltic Region*, vol. 11, no. 1, pp. 14–28, <https://doi.org/10.5922/2079-8555-2019-1-2>, EDN: ZAXZHN.

Glazyrina, I. P. and Potravnyi, I. M. (eds.) (2005), *Quality of growth indicators for regional economies*, NIA-Priroda, Moscow, Russia, EDN: RUNQKN.

Daly, H. and Farley, J. (2003), *Ecological economics: Principles and applications*, Island Press, Washington, DC, US.

Eggert, J. and Hartmann, J. (2021), “Purchasing’s contribution to supply chain emission reduction”, *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 27, no. 2, art. no. 100685, <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2021.100685>, EDN: IOZZQZ.

Gordeev, R. V., Pyzhev, A. I. and Syrtsova, E. A. (2025), “Effectiveness of the Federal “Clean Air” Project to improve air quality in the most polluted Russian cities”, *Urban Science*, vol. 9, no. 1, art. no. 18, <https://doi.org/10.3390/urbansci9010018>, EDN: WHVCPK.

Norris, S., Hagenbeck, J. and Schaltegger, S. (2021), “Linking sustainable business models and supply chains – Toward an integrated value creation framework”, *Business Strategy and the Environment*, vol. 30, no. 8, pp. 3960–3974, <https://doi.org/10.1002/bse.2851>, EDN: GSOYCL.

Pigou, A. C. (1920), *The economics of welfare*, Macmillan, London, UK.

Pyzheva, Yu. I., Zander, E. V. and Pyzhev, A. I. (2021), “Impacts of energy efficiency and economic growth on air pollutant emissions: Evidence from Angara–Yenisey Siberia”, *Energies*, vol. 14, no. 19, art. no. 6138, <https://doi.org/10.3390/en14196138>, EDN: GRUUKP.

Tuni, A. and Rentizelas, A. (2019), “An innovative eco-intensity based method for assessing extended supply chain environmental sustainability”, *International Journal of Production Economics*, vol. 217, pp. 126–142, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.08.028>.

Victor, P. A. (2015), “The Kenneth E. Boulding Memorial Award 2014: Ecological economics: A personal journey”, *Ecological Economics*, vol. 109, pp. 93–100, <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2014.11.009>.

Information about the authors

I. P. Glazyrina – Doctor of Economics, Professor, Chief Researcher of the Laboratory of Ecological and Economic Research, Institute of Natural Resources, Ecology and Cryology of the Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences, 16a Nedorezov Str., Chita, 672014, Russia; Professor, Head of the Department of Applied Informatics and Mathematics, Transbaikal State University, 30 Alexandrovo-Zavodskaya Str., Chita, 672039, Russia

SPIN code (RSCI): 6779-9738

AuthorID (RSCI): 3045

Web of Science ResearcherID: B-5041-2016

Scopus Author ID: 780145871

A. N. Krivosheeva – Master Student of the Department of Economics, Transbaikal State University, 30 Alexandrovo-Zavodskaya Str., Chita, 672039, Russia

SPIN code (RSCI): 2551-0800,

AuthorID (RSCI): 1287843

Web of Science ResearcherID: MTF-6863-2025

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

The authors declare no conflicts of interest.

The article was submitted on 16.04.2025; approved after reviewing 22.09.2025; accepted for publication 22.09.2025.



Эта работа © 2026 Дорошенко С. В., Соломатина Я. И. распространяется под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 International. Чтобы просмотреть копию этой лицензии, посетите <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

This work © 2026 by Doroshenko, S. V. and Solomatina, Ya. I. is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Научная статья

УДК 334.012.61

<https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-2-342-357>

ЭКСПЕРИМЕНТ С НАЛОГОВЫМ РЕЖИМОМ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИЙСКИХ РЕГИОНАХ

Светлана Викторовна Дорошенко^{1✉}, Ярослав Игоревич Соломатин²

^{1,2} Институт экономики УрО РАН, Екатеринбург, Россия

¹ doroshenkos@mail.ru✉, <https://orcid.org/0000-0002-8282-6062>

² yas8@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0003-0694-079X>

Аннотация. Введение: субъекты малого и среднего предпринимательства в налоговой системе России выделяются в самостоятельную категорию, и к ним применяются особые налоговые режимы. Установление специальных налоговых режимов направлено, с одной стороны, на снижение теневой деятельности и повышение налоговых отчислений в бюджет страны; а с другой – на стимулирование предпринимательской активности среди населения, в том числе через сокращение транзакционных издержек ведения бизнеса. В последние годы такие режимы запускаются в форме эксперимента, проводимого первоначально в ограниченном числе регионов, что позволяет применить некоторые эконометрические методы оценки воздействия на показатели развития малого бизнеса. Федеральный закон от 25 февраля 2022 года № 17-ФЗ «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима «Автоматизированная система налогообложения» (АвтоУСН) положил начало новому эксперименту. **Цель:** оценить воздействие введения специального налогового режима «АвтоУСН» на количественные изменения микропредприятий и индивидуальных предпринимателей, а также на динамику вновь созданных малых предприятий. **Методы:** статистический и графический анализ, метод difference-in-differences («разность разностей»). **Результаты:** оценка моделей показала, что введение АвтоУСН действительно оказало влияние на количество микропредприятий и вновь созданных предприятий, зарегистрированных в статусе юридического лица. Режим способствовал меньшему сокращению в период с 2023 по 2024 год числа таких хозяйствующих субъектов в регионах, где он был начат в 2022 году, по сравнению с группой регионов, присоединившихся к режиму в 2025-м. Однако влияние режима на индивидуальные предпринимателей не выявлено. **Выводы:** поэтапная реализация каких-либо решений на различных выборках регионов предоставляет дополнительные возможности для исследований в области оценки политики, позволяя на основе применения современных методов оценить влияние того или иного управленческого воздействия.

Ключевые слова: автоматизированная упрощенная система налогообложения, оценка политики, метод difference-in-differences, микропредприятия, вновь созданные предприятия, регионы России

Благодарности: статья подготовлена при финансовой поддержке Российского научного фонда в Институте экономики Уральского отделения Российской академии наук в рамках проекта № 25-28-01367 «Российское предпринимательство: развитие в условиях трансформации факторов спроса и предложения», <https://rscf.ru/project/25-28-01367>.

Для цитирования: Дорошенко С. В., Соломатин Я. И. Эксперимент с налоговым режимом как фактор развития малого предпринимательства в российских регионах // *Ars Administrandi* (Искусство управления). 2026. Т. 18, № 2. С. 342–357. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-2-342-357>.

Original article

TAX REGIME EXPERIMENTING AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF SMALL ENTREPRENEURSHIP IN RUSSIAN REGIONS

Svetlana V. Doroshenko¹✉, Yaroslav I. Solomatin²

^{1,2} Institute of Economics of the Ural Branch of the RAS, Yekaterinburg, Russia

¹ doroshenkos@mail.ru✉, <https://orcid.org/0000-0002-8282-6062>

² yas8@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0003-0694-079X>

Abstract. Introduction: small and medium-sized businesses in the Russian tax system are classified into a separate category, subject to a special tax regime. The establishment of special tax regimes is aimed, on the one hand, at reducing shadow activities and increasing tax deductions to the country's budget; on the other, at stimulating entrepreneurial activity among the population, including through reducing the transaction costs of doing business. In recent years, such regimes have been launched in the form of an experiment conducted initially in a limited number of regions. This approach the application of some econometric methods for assessing the impact on small business development indicators. Federal Law no. 17-FZ of Feb. 25, 2022 "On conducting an experiment to establish a special tax regime for the Automated Taxation System" marked the start of a new experiment. **Objectives:** to assess the impact of the introduction of a special auto-simplified tax regime on quantitative changes in microenterprises and individual entrepreneurs, as well as on the dynamics of newly created small enterprises. **Methods:** statistical and graphical analysis, the "difference-in-differences" method. **Results:** the evaluation of the models showed that the introduction of a special tax regime for self-insurance indeed affected the number of microenterprises and newly registered legal entities. The regime contributed to a smaller decline in the number of such business entities in the 2023-2024 period in the regions where the tax regime was launched in 2022, compared with the group of regions that joined the regime in 2025. However, no impact of the regime on individual entrepreneurs has been detected. **Conclusions:** the step-by-step implementation of any decisions in various regional samples provides additional opportunities for research in the field of policy assessment, allowing the use of modern methods to assess the impact of a particular management impact.

Keywords: automated simplified taxation system, policy evaluation, "difference-in-differences" method, microenterprises, newly created enterprises, Russian regions

Acknowledgements: the article was prepared with the financial support of the Russian Science Foundation at the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, project no. 25-28-01367 "Russian entrepreneurship: Development in the context of supply and demand factors transformation", <https://rscf.ru/project/25-28-01367>.

For citation: Doroshenko, S. V. and Solomatin, Ya. I. (2026), "Tax regime experimenting as a factor in the development of small entrepreneurship in Russian regions", *Ars Administrandi*, vol. 18, no. 2, pp. 342–357, <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-2-342-357>.

ВВЕДЕНИЕ

Субъекты малого и среднего предпринимательства (МСП) в налоговой системе России выделяются в самостоятельную категорию, и к ним применяются особые налоговые режимы. Федеральный закон от 25 февраля 2022 года № 17-ФЗ «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима "Автоматизированная система налогообложения"»¹ положил начало новому эксперименту. Период его проведения определен в границах: 1 июля 2022 года – 31 декабря 2027 года.

Примечательно, что в последние годы специальные налоговые режимы запускаются именно в форме эксперимента, проводимого первоначально в ограниченном числе регионов. Например, специальный налоговый режим «Налог на профессиональный доход»² (НПД), рассчитанный на десять лет – по 31 декабря 2028 года, первоначально, с 1 января 2019 года, стартовал в г. Москве, Республике Татарстан, Московской и Калужской областях. Затем, с 1 января 2020 года, к нему подключились еще 19 субъектов, а через шесть месяцев, с 1 июля, режим распространился на оставшиеся регионы. Федеральная территория «Сириус» присоединилась к режиму с 1 января 2022 года, а в воссоединенных регионах его установили с 1 января 2023-го. Количество самозанятых, зафиксировавших свой статус и применяющих режим НПД, в целом по Российской Федерации, по данным Федеральной налоговой службы, возросло за период 2020–2024 годов с 1 603 638 человек до 12 171 657; из них численность физических лиц увеличилась с 1 458 792 человек до 11 573 086, а индивидуальных предпринимателей – со 144 846 человек до 598 571³. Считается, что эксперимент проходит успешно. Так, эксперты Российского агентства правовой и судебной информации, оценивая промежуточные итоги за первые пять лет, отметили, что «141 млрд рублей налогов – это сумма, которой государство никогда бы не увидело в бюджете, если бы не НПД. Инструмент позволил эффективно обелить теневой рынок, а также придал новый импульс для вовлечения людей в предпринимательскую деятельность»⁴.

¹ *О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима «Автоматизированная система налогообложения»* [Электронный ресурс]: Федер. закон от 25.02.2022 № 17-ФЗ. URL: <https://base.garant.ru/403574288/> (дата обращения: 05.02.2025).

² *О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима «Налог на профессиональный доход»* [Электронный ресурс]: Федер. закон от 27.11.2018 № 422-ФЗ. URL: <https://base.garant.ru/72113648/> (дата обращения: 05.02.2025).

³ *Сведения о количестве самозанятых граждан, зафиксировавших свой статус и применяющих специальный налоговый режим «Налог на профессиональный доход»* [Электронный ресурс] // Офиц. сайт Федер. налоговой службы. 2025. 31 янв. URL: <https://ofd.nalog.ru/statistics2.html?t=1738302941059> (дата обращения: 05.02.2025).

⁴ *Самозанятые выходят из налоговой тени* [Электронный ресурс] // РАПСИ. 2024. 16 апр. URL: https://rapsinews.ru/legislation_publication/20240416/309816420.html (дата обращения: 05.02.2025).

Специальный налоговый режим «Автоматизированная упрощенная система налогообложения» (далее – АвтоУСН) также был запущен сначала, с 1 июля 2022 года, в четырех регионах России, и, что примечательно, в тех же, где стартовал эксперимент с режимом «Налог на профессиональный доход»: г. Москве, Республике Татарстан и двух областях – Московской и Калужской. Следующая группа регионов присоединилась к АвтоУСН через более продолжительный период по сравнению с НПД – только с 1 января 2025 года, когда еще в 54 регионах, включая г. Байконур, новый режим стал доступен. С 1 февраля 2025 года подключились еще 6 субъектов Российской Федерации: Республики Карелия и Марий Эл, Белгородская, Свердловская, Запорожская области и Ненецкий автономный округ, а с 1 марта 2025 года – Донецкая Народная Республика. АвтоУСН рассчитана на поддержку микропредпринимателей, поскольку применять ее могут юридические лица и индивидуальные предприниматели с численностью работников не более 5 человек, годовым доходом не более 60 млн рублей и остаточной стоимостью основных средств не более 150 млн рублей. Одновременно они не должны применять другие спецрежимы, зарплату выплачивать исключительно в безналичной форме, а расчетные счета открывать только в уполномоченных кредитных организациях. По данным ФНС России, на 1 февраля 2025 года к режиму присоединились более 27 тыс. предпринимателей⁵.

В целом установление специальных налоговых режимов для российских предпринимателей направлено, с одной стороны, на снижение теневой деятельности и повышение налоговых отчислений в бюджет страны; а с другой – на стимулирование предпринимательской активности среди населения, в том числе через сокращение трансакционных издержек ведения бизнеса. Проведение экспериментов в российских регионах в разные временные периоды позволяет применить некоторые эконометрические методы оценки воздействия режимов на показатели, отражающие развитие малого предпринимательства. Целью данного исследования является оценка реального воздействия введения специального налогового режима «АвтоУСН» на количественные изменения микропредприятий и индивидуальных предпринимателей, а также на динамику вновь созданных малых предприятий.

МЕТОДОЛОГИЯ (ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ) ИССЛЕДОВАНИЯ

Фискальная политика – одна из важнейших составляющих государственной политики в сфере предпринимательства, способная в сочетании с другими видами политики оказать влияние через предпринимательскую активность на региональное развитие (Huang et al., 2022). Это один из формальных институтов, роль которого весьма значима, особенно на ранних стадиях предпринимательства (Graham and Bonner, 2024).

Малый и средний бизнес, соблюдая налоговое законодательство, несет существенные издержки, что, как показывают результаты исследований, при-

⁵ АвтоУСН уже доступен налогоплательщикам 58 регионов [Электронный ресурс] // Официальный сайт Федеральной налоговой службы. 2025. 22 янв. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities_fts/15624164/ (дата обращения: 02.02.2025).

водит к значительному росту расходов и снижению прибыли, особенно в секторе микропредпринимательства (Ernest et al., 2022). Так, на примере Португалии, где в настоящее время к микрофирмам применяются два налоговых режима – общий и упрощенный, были получены доказательства того, что налоговый режим влияет на уровень прибыли и подоходного налога / управление прибылью и подоходным налогом (Pais and Dias, 2022). На межстрановой выборке установлено, что большое количество процедур уплаты налогов снижает количество и качество предпринимательства, препятствуя инновационному предпринимательству (Audretsch et al., 2024), в то время как уклонение от уплаты налогов помогает сохранить устойчивость малой фирмы в краткосрочном периоде (Sánchez-Ballesta and Yagüe, 2023). Практически все страны сталкиваются с проблемой уклонения от уплаты налогов со стороны предпринимателей. Причины этого остаются предметом многих исследований. В частности, установлено, что рост доверия к властям снижает уклонение от уплаты налогов со стороны предпринимателей (Batrancea et al., 2022). Оказывают влияние и социально-демографические факторы. Так, отдельные результаты исследований по Нигерии показали, что чем старше предприниматель и чем выше уровень его образования, тем больше вероятность поведения, направленного на соблюдение налоговых требований (Vincent et al., 2023). Выявлены электоральные последствия налоговых изменений (Ahrens and Baudau, 2024). На российских данных установлен интересный факт, что работающие на малых предприятиях и самозанятые более склонны, по сравнению с работниками крупных предприятий, к сокрытию фактических доходов и размер сокрытия составляет 13–31 %. При этом в период экономического спада различия в сокрытии доходов становятся незначимыми (Белев и др., 2021, с. 76).

Большинство стран для поддержки малого предпринимательства давно используют льготное налогообложение. Россия не является исключением и предоставляет субъектам МСП возможность применять целый ряд льготных (специальных) режимов, значительно снижающих налоговую и административную нагрузку. Эксперты отмечают наибольшую востребованность упрощенной системы налогообложения (УСН), что обеспечивает в бюджет порядка 90 % поступлений от всех спецрежимов (Осмоловская-Суслина и Борисова, 2024, с. 98).

Оценка результативности налоговой поддержки является предметом научного изучения. Отметим, что современными исследователями для оценки реакций на налоговые изменения, а также на применение других финансовых инструментов, в том числе в отношении предпринимателей и самозанятых, все чаще используются поведенческие подходы, включая метод *difference-in-differences* (Jakobsen and Sogaard, 2022), рандомизированный контролируемый эксперимент (Grimm et al., 2024). Эти и другие похожие методы составляют инструментарий, применяемый в рамках такого направления, как оценка политики и программ, получившего развитие во второй половине прошлого века. Сегодня это направление активно развивается и в России, в том числе на региональном уровне (Doroshenko et al., 2024). Результаты применения названных методов позволяют говорить об уровне эффективности того или иного государственного решения.

Считается, что эффективность управленческого решения проявляется в структуре МСП, налоговой нагрузке и поступлениях налоговых платежей в бюджет (Садыков и Суптело, 2023). Одновременно в некоторых исследованиях указывается на низкую эффективность спецрежимов с точки зрения достижения их целей и в качестве одной из причин называются региональные различия (Гончаренко и др., 2021). Для анализа последствий внедрения того или иного режима отечественными специалистами также используются методы оценки политики, особенно метод *difference-in-differences* (Заздравных, 2020). Отдельные результаты, полученные на основе применения этого метода, подтвердили выводы о невысокой эффективности спецрежимов для развития малого предпринимательства (Туманянц и др., 2017). При этом установлено, что неналоговые барьеры остаются более существенным препятствием, чем налоговая нагрузка (Фишер и Сеницына, 2017).

Метод *difference-in-differences* можно применять и для оценки других последствий тех или иных изменений в налоговой системе. Так, ранее нами было оценено влияние режима «Налог на профессиональный доход» на структуру доходов населения, а именно замедление снижения доли доходов от предпринимательской деятельности в тех регионах, где налог был введен раньше (Дорошенко, 2023).

Не одномоментное введение в регионах автоматизированной упрощенной системы налогообложения поставило перед нами исследовательский вопрос, привлекателен ли этот спецрежим для новых предпринимателей и предпринимателей с опытом. Для ответа на него был применен метод *difference-in-differences*.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Применение метода *difference-in-differences* предполагает сравнение двух разных по составу, но внутри неизменных во времени групп объектов (в нашем исследовании – регионов) за два различных временных интервала, первая из которых не испытывает воздействия ни в один из этих периодов, а другая подвергается воздействию во второй период. Поскольку введение АвтоУСН проводится поэтапно, а изначально охватывало только часть российских регионов, то данный метод может быть применен и в нашем исследовании.

Информационной базой исследования послужили данные Федеральной налоговой службы за 2020–2024 годы о количестве микропредприятий – юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. Кроме того, были использованы данные о вновь созданных малых предприятиях (также юридические лица и индивидуальные предприниматели). Второй показатель очень значим для нашего анализа, поскольку он отражает условия создания бизнеса и является одним из важнейших для оценки результативности национального проекта, направленного на развитие малого и среднего предпринимательства.

В первую группу, где эксперимент по АвтоУСН был запущен в 2022 году, были включены четыре субъекта Российской Федерации: г. Москва, Республика Татарстан, Московская и Калужская области. Во вторую (контрольную)

группу мы включили также четыре региона, поскольку оставлять в ней все не подключенные к эксперименту в 2022 году субъекты (более 80 регионов) недопустимо: по количеству объектов группы оказались бы несоразмерными. При подборе регионов для контрольной группы учитывалось сходство количественных значений показателей и тенденций их изменения, хотя найти аналог для г. Москвы было затруднительно. В итоге в контрольную группу вошли г. Санкт-Петербург, Чувашская Республика, Краснодарский край и Свердловская область. Для справки: в первых трех субъектах режим был введен с 1 января, а в Свердловской области – с 1 февраля 2025 года.

Прежде чем перейти к эконометрическому моделированию, проведем статистический анализ количественных показателей, выбранных в качестве зависимых переменных.

Динамика роста или сокращения количества микропредприятий в разрезе статуса их регистрации в 2020–2024 годах по анализируемым регионам представлена на рисунках 1 и 2.

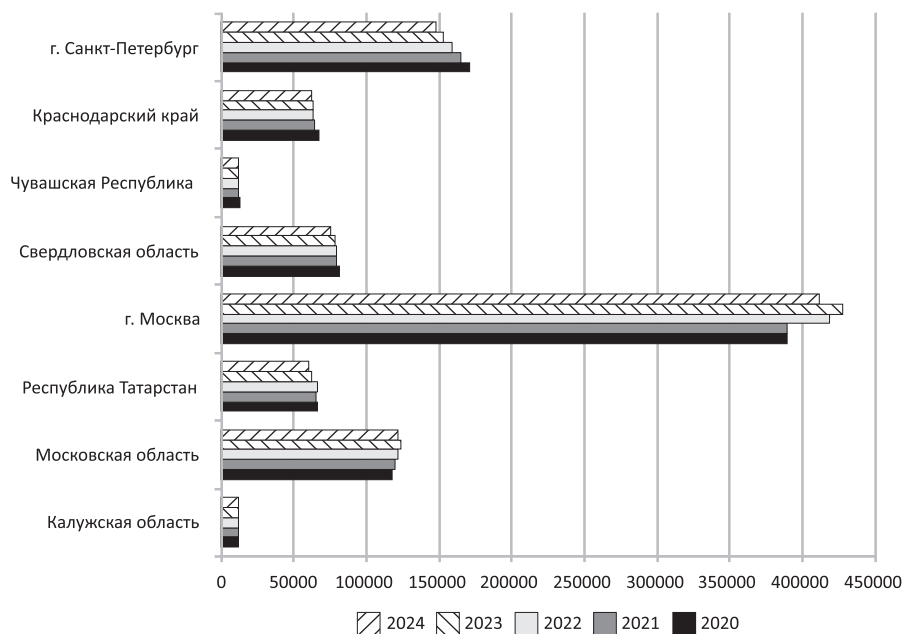


Рис. 1. Динамика количества микропредприятий (юридических лиц) в отдельных регионах России в 2020–2024 гг., ед. / Fig. 1. Dynamics of the microenterprises (legal entities) in the certain Russian regions in 2020–2024, units

Источник: рисунки 1–4 составлено авторами по данным ФНС России⁶.

⁶ Статистика для национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» [Электронный ресурс] // Официальный сайт Федеральной налоговой службы. 2025. URL: <https://ofd.nalog.ru/statistics2.html?t=1738656115399> (дата обращения: 31.01.2025).

Графики на рисунке 1 отражают уменьшение числа микропредприятий (юридических лиц) к 2024 году во всех регионах. Тенденция постепенного сокращения их количества наблюдалась в течение всех пяти лет; исключение составили Московская область и г. Москва, где сокращение в 2024 году происходило активнее по сравнению с предыдущим годом, чем со всем анализируемым периодом. Заметим, что в 2023 году, по сравнению с 2022-м, в трех экспериментальных регионах – г. Москве, Калужской и Московской областях – число таких предприятий, напротив, росло.

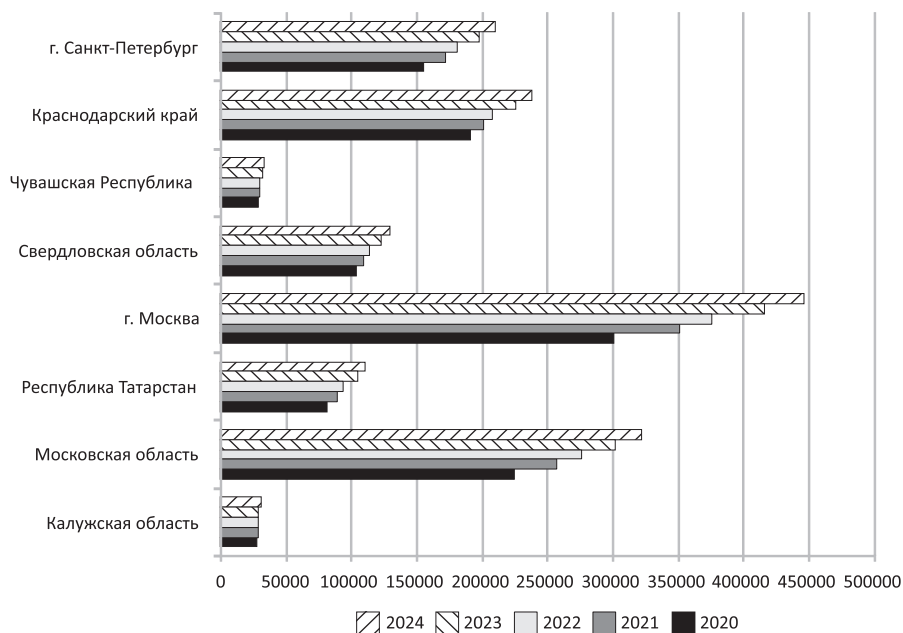


Рис. 2. Динамика количества микропредприятий (индивидуальных предпринимателей) в отдельных регионах России в 2020–2024 гг., ед. / Fig. 2. Dynamics of the microenterprises (individual entrepreneurs) in the certain Russian regions in 2020–2024, units

Графики на рисунке 2 отражают противоположную по сравнению с предыдущим рисунком тенденцию. В течение 2020–2024 годов практически во всех регионах наблюдался существенный рост числа микропредприятий (индивидуальных предпринимателей). Наиболее это заметно в Московской области и г. Москве, наименее – в Калужской области и Чувашской Республике.

Динамика роста или сокращения количества вновь созданных малых и средних предприятий также в разрезе статуса регистрации в 2020–2024 годах по анализируемым регионам представлена на рисунках 3 и 4. К сожалению, статистика по вновь созданным предприятиям в разрезе микропредприятий, малых и средних предприятий не собирается, поэтому пришлось использовать общий показатель.

Графики на рисунке 3 свидетельствуют о заметном сокращении к 2024 году числа предприятий (юридических лиц), имеющих признаки вновь создан-

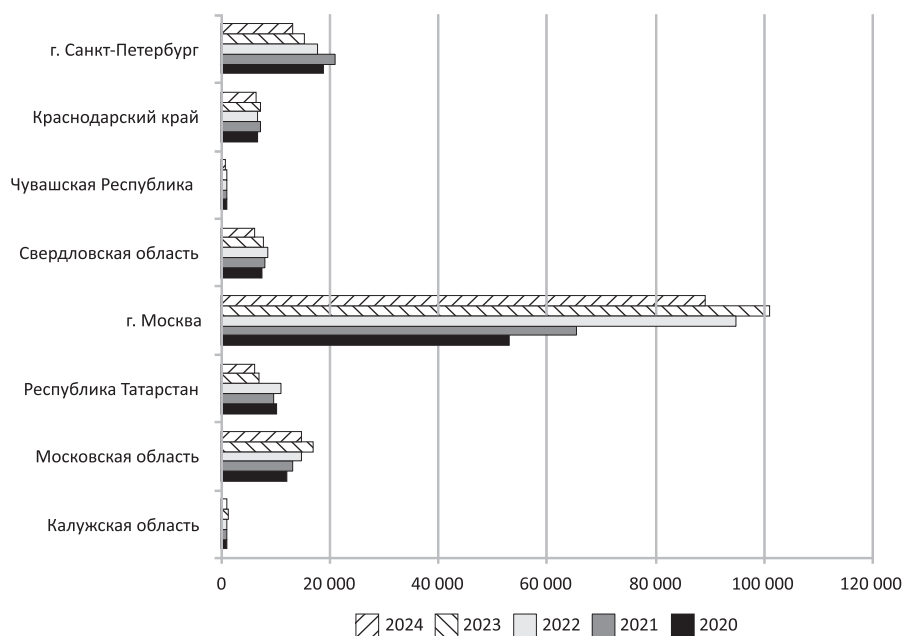


Рис. 3. Динамика количества вновь созданных субъектов малого и среднего предпринимательства (юридических лиц) в отдельных регионах России в 2020–2024 гг., ед. / Fig. 3. Dynamics of newly created small and medium-sized enterprises (legal entities) in the certain Russian regions in 2020–2024, units

ных, во всех рассматриваемых регионах. Особенно это заметно по г. Москве. Вместе с тем в 2023 году в половине регионов количество таких предприятий росло по сравнению с 2022 годом. Исключение здесь составили Республики Татарстан и Чувашия, Свердловская область и г. Санкт-Петербург.

Графики на рисунке 4, напротив, свидетельствуют о заметном увеличении к 2024 году числа предприятий (индивидуальных предпринимателей), имеющих признаки вновь созданных, во всех рассматриваемых регионах. В наименьшей степени эта тенденция проявилась в Республике Татарстан. И в 2023 году, по сравнению с 2022-м, во всех регионах наблюдался количественный рост таких хозяйствующих субъектов. Менее заметен он был в Калужской области.

Результаты статистического анализа легли в основу гипотезы дальнейшего исследования: введение специального налогового режима «АвтоУСН» способно оказать прямое влияние на количество микропредприятий и предприятий МСП, имеющих признаки вновь созданных, в регионах, где эксперимент стартует раньше.

Из оценки нами был исключен 2022 год, поскольку эксперимент в четырех регионах стартовал с 1 июля 2022-го. Таким образом, наш анализ опирался на данные, полученные в четырех регионах России за два года, предшествовавшие эксперименту, – 2020-й и 2021-й, и два года после введения режима – 2023-й и 2024-й. Для учета года и региона действия или отсутствия специаль-

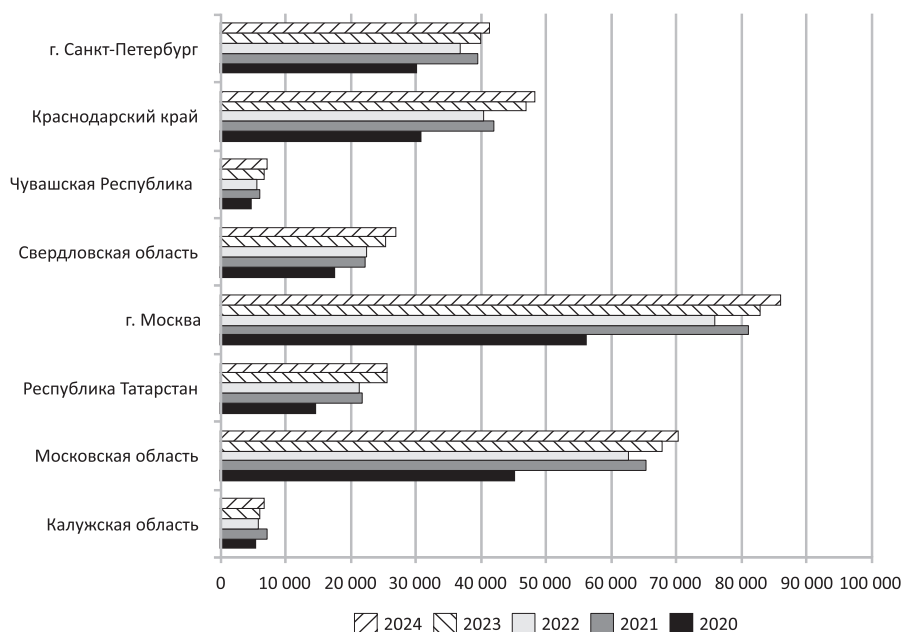


Рис. 4. Динамика количества вновь созданных субъектов малого и среднего предпринимательства (индивидуальных предпринимателей) в отдельных регионах России в 2020–2024 гг., ед. / Fig. 4. Dynamics of newly created small and medium-sized enterprises (individual entrepreneurs) in the certain Russian regions in 2020–2024, units

ного налогового режима применялась бинарная переменная *dummy*, которая равна 1 в случае региона и года, где и когда действовал специальный налоговый режим, и равна 0 в случае неприменения такого режима. Данные количества предприятий были прологарифмированы по причине сильного разброса абсолютных значений по регионам.

Оценивались четыре регрессионные модели с фиксированными эффектами с учетом эффектов времени, имеющие разные зависимые переменные:

- модель 1: зависимая переменная – логарифм количества микропредприятий (юридических лиц);
- модель 2: зависимая переменная – логарифм количества микропредприятий (индивидуальных предпринимателей);
- модель 3: зависимая переменная – логарифм количества вновь созданных субъектов МСП (юридических лиц);
- модель 4: зависимая переменная – логарифм количества вновь созданных субъектов МСП (индивидуальных предпринимателей).

Переменные dt_2 , dt_3 , dt_4 – это переменные учитываемых нами временных эффектов; при этом из модели была исключена переменная dt_1 , чтобы избежать мультиколлинеарности.

В каждой модели 32 наблюдения. Результаты эконометрического моделирования представлены в таблице.

Результаты регрессий с фиксированными эффектами с учетом эффектов времени /
Results of fixed-effect regressions based on time effects

Переменные	Модель 1	Модель 2	Модель 3	Модель 4
const	11,114*** (0,0099)	11,546*** (0,016)	8,869*** (0,057)	9,830*** (0,022)
dummy	0,071*** (0,0299)	0,044 (0,032)	0,228* (0,113)	-0,033 (0,045)
dt_2	-0,014 (0,014)	0,087*** (0,023)	0,039 (0,080)	0,314*** (0,032)
dt_3	-0,057*** (0,017)	0,183*** (0,028)	-0,059 (0,098)	0,385*** (0,039)
dt_4	-0,081*** (0,017)	0,240*** (0,028)	-0,196* (0,098)	0,429*** (0,039)
LSDV R2	0,999	0,998	0,991	0,997
Within R2	0,546	0,890	0,247	0,913

Примечание: * – $p < 0,1$; ** – $p < 0,05$; *** – $p < 0,01$.

Источник: рассчитано и составлено авторами.

Результаты оценки моделей показали, что переменная *dummy*, отражающая влияние введения специального налогового режима, статистически значима в первой и третьей моделях. Иными словами, подключение АвтоУСН оказало влияние, во-первых, на общее количество микропредприятий (юридических лиц) в регионах, участвующих в эксперименте, во-вторых, на количество вновь созданных малых предприятий (юридических лиц) в этих же регионах. Несмотря на то, что во всех анализируемых регионах наблюдалось сокращение средних значений этих двух показателей, в регионах экспериментальной группы это снижение было ниже, чем в регионах контрольной группы: на 0,071 у.е. для микропредприятий и на 0,228 у.е. для вновь созданных малых предприятий. Также в моделях 1 и 3 отмечается значимость временных эффектов в 2023 и 2024 годах, отрицательные значения коэффициентов которых подтверждают снижение средних значений количества микропредприятий и вновь созданных малых предприятий в рассматриваемых регионах с течением времени.

Результаты оценки второй и четвертой моделей показали отсутствие влияния введения АвтоУСН на индивидуальных предпринимателей: переменная *dummy* статистически незначима ни в модели микропредприятий, ни в модели вновь созданных предприятий в форме ИП. Количественный рост значений этих показателей обусловлен течением времени, о чем свидетельствует значимость и положительный знак коэффициентов всех трех переменных временных эффектов *dt_2*, *dt_3*, *dt_4*.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты моделирования частично подтвердили выдвинутую нами гипотезу. Введение специального налогового режима «АвтоУСН» действительно оказало влияние на количество микропредприятий и вновь созданных предприятий, зарегистрированных в статусе юридического лица. Режим способствовал меньшему сокращению в период с 2023 по 2024 год числа таких хозяйствующих субъектов в регионах, где налоговый режим был начат в 2022 году, по сравнению с группой регионов, присоединившихся к режиму в 2025 году. Однако влияние режима на индивидуальных предпринимателей выявлено не было, хотя количественные показатели планомерно возрастали. Но этот рост обусловлен временными эффектами, а также, возможно, факторами, оставшимися за рамками нашего исследования. Ранее было сказано о дальнейшем подключении к эксперименту других регионов. Если присоединение оставшихся регионов завершится не раньше 2027 года, то появится возможность с помощью метода difference-in-differences уже на другой выборке и за другие периоды проанализировать влияние эксперимента на развитие малого предпринимательства. В целом поэтапная реализация каких-либо решений на различных выборках регионов предоставляет дополнительные возможности для исследований, позволяя с помощью современных методов оценить влияние того или иного управленческого воздействия на объекты.

Список источников

Белев С. Г., Векерле К. В., Евдокимова А. Н. Различия в размере уклонения от уплаты налогов в России по категориям налогоплательщиков // Прикладная эконометрика. 2021. № 2. С. 66–84. <https://doi.org/10.22394/1993-7601-2021-62-66-84>. EDN: AIGUKD.

Гончаренко Л. И., Адвокатова А. С., Косенкова Ю. Ю. Специальные налоговые режимы как инструменты пространственного экономического развития в новых условиях // Экономика. Налоги. Право. 2021. Т. 14, № 6. С. 127–136. <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2021-14-6-127-136>. EDN: TXYYYY.

Дорошенко С. В. Государственная политика и структура доходов населения: эксперимент с samozанятостью // Ars Administrandi (Искусство управления). 2023. Т. 15, № 2. С. 338–352. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2023-2-338-352>. EDN: NKGWU.

Заздравных Е. А. Последствия роста фискальной нагрузки для предпринимательства: оценка методом «разность разностей» // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2020. Т. 36, № 4. С. 579–600. <https://doi.org/10.21638/spbu05.2020.402579>. EDN: GZGCLQ.

Осмоловская-Суслина А. Л., Борисова С. Р. Упрощенная система налогообложения: первые оценки изменений налогового законодательства 2024 г. // Финансовый журнал. 2024. Т. 16, № 5. С. 97–108. <https://doi.org/10.31107/2075-1990-2024-5-97-108>. EDN: AFVSBY.

Садыков М. А., Суптело Н. П. Эффективность применения специальных налоговых режимов для субъектов малого и среднего предпринимательства // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1:

Экономика и управление. 2023. № 1. С. 53–60. <https://doi.org/10.21777/2587-554X-2023-1-53-60>. EDN: APZCIR.

Туманянц К. А., Фишер О. В., Сеницына Е. Д. Влияние налоговой ставки на деятельность российского малого бизнеса в обрабатывающей промышленности и строительстве // Вестник НГУЭУ. 2017. № 4. С. 161–173. EDN: YMEDIU.

Фишер О. В., Сеницына Е. Д. Оценка результативности снижения налоговой ставки методом «разность разностей» // Экономическая наука – хозяйственной практике: Материалы XVIII Междунар. науч.-практ. конф. / Науч. ред. О. Н. Грабова, С. В. Палаш. Кострома: Изд-во Костром. гос. технол. ун-та, 2017. С. 195–202. EDN: YOOLQT.

Ahrens L., Bandau F. The electoral consequences of taxation in OECD countries // Electoral Studies. 2024. Vol. 88. Art. № 102774. <https://doi.org/10.1016/j.electstud.2024.102774>. EDN: OENOTT.

Audretsch D. B., Belitski M., Chowdhury F. et al. Regulating entrepreneurship quality and quantity // Research Policy. 2024. Vol. 53, № 2. Art. № 104942. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104942>. EDN: HGMLBE.

Batrancea L. M., Kudła J., Błaszczak B. et al. Differences in tax evasion attitudes between students and entrepreneurs under the slippery slope framework // Journal of Economic Behavior and Organization. 2022. Vol. 200. P. 464–482. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2022.06.017>. EDN: EVJEKY.

Doroshenko S. V., Vasileva R. I., Litvinets V. P. The Far Eastern development program and effectiveness for regions: Case-study assessment // Studies on Russian Economic Development. 2024. Vol. 35. P. 237–245. <https://doi.org/10.1134/S1075700724020035>. EDN: DWOTAS.

Ernest B.-T., Danie S., Nicholas A. Determinants of tax compliance costs of small and medium enterprises in emerging economies: Evidence from Ghana // Social Sciences & Humanities Open. 2022. Vol. 6, № 1. Art. № 100343. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2022.100343>.

Graham B., Bonner K. The role of institutions in early-stage entrepreneurship: An explainable artificial intelligence approach. // Journal of Business Research. 2024. Vol. 175. Art. № 114567. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114567>. EDN: UUPFJH.

Grimm M., Soubeiga S., Weber M. Supporting small firms in a fragile context: Comparing matching and cash grants in Burkina Faso // Journal of Development Economics. 2024. Vol. 171. Art. № 103344. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2024.103344>. EDN: TSTZJV.

Huang Ya., Li S., Xiang X. et al. How can the combination of entrepreneurship policies activate regional innovation capability? A comparative study of Chinese provinces based on fsQCA // Journal of Innovation & Knowledge. 2022. Vol. 7, № 3. Art. № 100227. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100227>. EDN: YHJEMO.

Jakobsen K. M., Søgaard Ja. E. Identifying behavioral responses to tax reforms: New insights and a new approach // Journal of Public Economics. 2022. Vol. 212. Art. № 104691. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2022.104691>. EDN: ZHAPNR.

Pais C., Dias C. A. The implications of book-tax conformity and tax change for the earnings management of Portuguese micro firms // Journal of Interna-

tional Accounting, Auditing and Taxation. 2022. Vol. 46. Art. № 100448. <https://doi.org/10.1016/j.intaccudtax.2022.100448>. EDN: MDAHMK.

Sánchez-Ballesta J. P., Yagüe J. Tax avoidance and the cost of debt for SMEs: Evidence from Spain // *Journal of Contemporary Accounting and Economics*. 2023. Vol. 19, № 2. Art. № 100362. <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2023.100362>. EDN: ANLXMR.

Vincent O., Stevenson A., Owolabi A. Do sociodemographic characteristics of SME entrepreneurs influence their tax (non)compliance behaviour? // *Journal of Economic Criminology*. 2023. Vol. 1. Art. № 100008. <https://doi.org/10.1016/j.jeconc.2023.100008>.

Информация об авторах

С. В. Дорошенко – доктор экономических наук, доцент, заведующий сектором исследований адаптации региональных систем ФГБУН Института экономики Уральского отделения Российской академии наук, 620014, Россия, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29

SPIN-код (РИНЦ): 9789-7160

AuthorID (РИНЦ): 77509

Web of Science ResearcherID: L-6719-2017

Scopus AuthorID: 56470612600

Я. И. Соломатин – младший научный сотрудник сектора исследований адаптации региональных систем Института экономики Уральского отделения Российской академии наук, 620014, Россия, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29

SPIN-код (РИНЦ): 7144-4849

AuthorID (РИНЦ): 770607

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

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 07.07.2025; одобрена после рецензирования 02.09.2025; принята к публикации 02.09.2025.

References

Belev, S. G., Vekerle, K. V. and Evdokimova, A. N. (2021), “The difference in tax evasion amount among various taxpayers’ groups in Russia”, *Applied Econometrics*, no. 2, pp. 66–84, <https://doi.org/10.22394/1993-7601-2021-62-66-84>, EDN: AIGUKD.

Goncharenko, L. I., Advocatova, A. S. and Kosenkova, Yu. Yu. (2021), “Special tax regimes as instruments of spatial economic development in new conditions” *Economics, Taxes & Law*, vol. 14, no. 6, pp. 127–136, <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2021-14-6-127-136>, EDN: TXYYYY.

Doroshenko, S. V. (2023), "State policy and population incomes structure: An experiment with self-employment", *Ars Administrandi*, vol. 15, no. 2, pp. 338–352, <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2023-2-338-352>, EDN: NKGWU.

Zazdravnykh, E. A. (2020), "The consequences of fiscal load increase for entrepreneurship: Difference-in-differences approach", *St. Petersburg University Journal of Economic Studies*, vol. 36, no. 4, pp. 579–600, <https://doi.org/10.21638/spbu05.2020.402579>, EDN: GZGCLQ.

Osmolovskaya-Suslina, A. L. and Borisova, S. R. (2024), "Simplified taxation system: First estimates of 2024 changes in tax legislation", *Financial Journal*, vol. 16, no. 5, pp. 97–108, <https://doi.org/10.31107/2075-1990-2024-5-97-108>, EDN: AFVSBY.

Sadykov, M. A. and Suptelo, N. P. (2023), "The effectiveness of the application of special tax regimes for small and medium-sized enterprises", *Bulletin of Moscow Witte University. Series I: Economics and Management*, no. 1, pp. 53–60, <https://doi.org/10.21777/2587-554X-2023-1-53-60>, EDN: APZCIR.

Tumanyants, K. A., Fischer, O. V. and Sinitsyna, E. D. (2017), "The impact of tax rates on the activity of Russian small business in the manufacturing industry and construction", *Vestnik NSUEM*, no. 4, pp. 161–173, EDN: YMEDIU.

Fischer, O. V. and Sinitsyna, E. D. (2017), "The assessment of effectiveness of tax rate reduction by "difference in differences" method", in Grabova, O. N. and Palash, S. V. (eds.), *Economicheskaya nauka – khozyaistvennoi praktike* [Economic science to economic practice: Materials of the XVIII International scientific and practical conference], Kostroma State Technological University, Kostroma, Russia, pp. 195–202, EDN: YOOLQT.

Ahrens, L. and Bandau, F. (2024), "The electoral consequences of taxation in OECD countries", *Electoral Studies*, vol. 88, art. no. 102774, <https://doi.org/10.1016/j.electstud.2024.102774>, EDN: OENOTT.

Audretsch, D. B., Belitski, M., Chowdhury, F. et al. (2024), "Regulating entrepreneurship quality and quantity", *Research Policy*, vol. 53, no. 2, art. no. 104942, <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104942>, EDN: HGMLBE.

Batrancea, L. M., Kudła, J., Błaszczak, B. et al. (2022), "Differences in tax evasion attitudes between students and entrepreneurs under the slippery slope framework", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 200, pp. 464–482, <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2022.06.017>, EDN: EVJEKY.

Doroshenko, S. V., Vasileva, R. I. and Litvinets, V. P. (2024), "The Far Eastern development program and effectiveness for regions: Case-study assessment", *Studies on Russian Economic Development*, vol. 35, pp. 237–245, <https://doi.org/10.1134/S1075700724020035>, EDN: DWOTAS.

Ernest, B.-T., Danie, S. and Nicholas, A. (2022), "Determinants of tax compliance costs of small and medium enterprises in emerging economies: Evidence from Ghana", *Social Sciences & Humanities Open*, vol. 6, no. 1, art. no. 100343, <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2022.100343>.

Graham, B. and Bonner, K. (2024), "The role of institutions in early-stage entrepreneurship: An explainable artificial intelligence approach", *Journal of Business Research*, vol. 175, art. no. 114567, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114567>, EDN: UUPFJH.

Grimm, M., Soubeiga, S. and Weber, M. (2024), "Supporting small firms in a fragile context: Comparing matching and cash grants in Burkina Faso", *Journal of Development Economics*, vol. 171, art. no. 103344, <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2024.103344>, EDN: TSTZJV.

Huang, Ya., Li, S., Xiang, X. et al. (2022), "How can the combination of entrepreneurship policies activate regional innovation capability? A comparative study of Chinese provinces based on fsQCA", *Journal of Innovation & Knowledge*, vol. 7, no. 3, art. no. 100227, <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100227>, EDN: YHJEMO.

Jakobsen, K. M. and Sogaard, Ja. E. (2022) "Identifying behavioral responses to tax reforms: New insights and a new approach", *Journal of Public Economics*, vol. 212, art. no. 104691, <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2022.104691>, EDN: ZHAPNR.

Pais, C. and Dias, C. A. (2022), "The implications of book-tax conformity and tax change for the earnings management of Portuguese micro firms", *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, vol. 46, art. no. 100448, <https://doi.org/10.1016/j.intaccudtax.2022.100448>, EDN: MDAHMK.

Sánchez-Ballesta, J. P. and Yagüe, J. (2023), "Tax avoidance and the cost of debt for SMEs: Evidence from Spain", *Journal of Contemporary Accounting and Economics*, vol. 19, no. 2, art. no. 100362, <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2023.100362>, EDN: ANLXMR.

Vincenta, O., Stevenson, A. and Owolabi, A. (2023), "Do sociodemographic characteristics of SME entrepreneurs influence their tax (non)compliance behaviour?", *Journal of Economic Criminology*, vol. 1, art. no. 100008, <https://doi.org/10.1016/j.jeconc.2023.100008>.

Information about the authors

S. V. Doroshenko – Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Regional Systems Adaptation Research Sector, Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, 29 Moskovskaya Str., Yekaterinburg, 620014, Russia

SPIN code (RSCI): 9789-7160

AuthorID (RSCI): 77509

Web of Science ResearcherID: L-6719-2017

Scopus AuthorID: 56470612600

Ya. I. Solomatin – Junior Researcher of the Regional Systems Adaptation Research Sector, Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, 29 Moskovskaya Str., Yekaterinburg, 620014, Russia

SPIN code (RSCI): 7144-4849

AuthorID (RSCI): 770607

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

The authors declare no conflicts of interest.

The article was submitted on 07.07.2025; approved after reviewing 02.09.2025; accepted for publication 02.09.2025.

Ars Administrandi (Искусство управления). 2026. Т. 18, № 2. С. 358–380.

Ars Administrandi. 2026. Vol. 18, no. 2, pp. 358–380.



Эта работа © 2026 Наумова И. В., Саломатовой А. А. распространяется под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 International. Чтобы просмотреть копию этой лицензии, посетите <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

This work © 2026 by Naumov, I. V. and Salomatova, A. A. is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Научная статья

УДК 338.45(985)

<https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-2-358-380>

ОЦЕНКА ПРОМЫШЛЕННОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНОВ АРКТИЧЕСКОЙ ЗОНЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Илья Викторович Наумов¹, Анна Андреевна Саломатова²✉

^{1,2} Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

¹ ilia_naumov@list.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2464-6266>

² annaby4kova@yandex.ru✉, <https://orcid.org/0000-0001-8676-5298>

Аннотация. Введение: в условиях усиливающейся трансформации пространственной структуры промышленного развития и повышения геоэкономической конкуренции за арктические ресурсы и инфраструктуру необходимо проанализировать текущее состояние, а также определить сбалансированные траектории промышленного развития Арктики. Высокая капиталоемкость проектов, ограниченность инфраструктуры и повышенная чувствительность арктических территорий к внешним экономическим и институциональным изменениям актуализируют задачу научно обоснованной оценки промышленного потенциала территории и устойчивости его реализации. **Цель:** оценка потенциала и пространственной дифференциации промышленного производства в субъектах Арктической зоны Российской Федерации на основе анализа динамики промышленной деятельности за период с 2017 по 2024 год. **Методы:** применялись методы сравнительного, динамического и структурного анализа. В качестве информационной базы были использованы статистические данные Росстата по объему отгрузки товаров, работ и услуг по видам деятельности. **Результаты:** выявлена выраженная неоднородность промышленной динамики развития арктических территорий, определены регионы с устойчивым ростом объема отгруженной продукции различных отраслей промышленности и территории, характеризующиеся повышенным уровнем добычи полезных ископаемых. **Выводы:** целесообразно формирование дифференцированной промышленной политики, учитывающей отраслевую специализацию, инфраструктурные ограничения и институциональные условия развития Арктической зоны Российской Федерации.

Ключевые слова: Арктическая зона, промышленный потенциал, промышленное производство, региональное развитие, пространственная неоднородность

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

Для цитирования: Наумов И. В., Саломатова А. А. Оценка промышленного потенциала регионов Арктической зоны Российской Федерации // Ars Administrandi (Искусство

Original article

INDUSTRIAL POTENTIAL ASSESSMENT OF THE RUSSIAN REGIONS IN THE ARCTIC ZONE

Ilya V. Naumov¹, Anna A. Salomatova²✉

^{1,2} Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

¹ Ilia_naumov@list.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2464-6266>

² annaby4kova@yandex.ru✉, <https://orcid.org/0000-0001-8676-5298>

Abstract. Introduction: amidst the increasing transformation of the industrial development spatial structure and rising geo-economic competition for Arctic resources and infrastructure within the country's spatial development framework, it is necessary to assess the current state and outline the balanced trajectories for industrial development in the Arctic. The high capital intensity of projects, infrastructure constraints, and the heightened sensitivity of Arctic territories to external economic and institutional changes underscore the need for a scientifically grounded assessment of industrial potential and the sustainability of its implementation.

Objectives: to assess the potential and spatial differentiation of industrial production in the regions of the Arctic zone of the Russian Federation based on an analysis of industrial activity dynamics for the period 2017–2024. **Methods:** the research methods include comparative, dynamic and structural analysis. Rosstat statistical data on the volume of shipped goods, works and services by type of activity were used as an information base. **Results:** the analysis revealed a pronounced heterogeneity in the industrial development dynamics of the Arctic territories, identifying regions with sustainable growth in the volume of shipped products across various industries, as well as territories characterized by an increased level of mineral extraction. **Conclusions:** it is advisable to formulate a differentiated industrial policy that takes into account the sectoral specialization, infrastructure constraints, and institutional conditions for the development of the Arctic zone of the Russian Federation.

Keywords: Arctic Zone, industrial potential, industrial production, regional development, spatial heterogeneity

Acknowledgements: the article was prepared based on the research results carried out using budget funds within the state assignment of the Financial University under the Government of the Russian Federation.

For citation: Naumov, I. V. and Salomatova, A. A. (2026), "Industrial potential assessment of the Russian regions in the Arctic zone", *Ars Administrandi*, vol. 18, no. 2, pp. 358–380, <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-2-358-380>.

ВВЕДЕНИЕ

Экономическое развитие территорий Арктической зоны Российской Федерации (АЗРФ) характеризуется сочетанием высокой промышленной специализации, значительной ресурсной обеспеченности и повышенной чувствительности к внешним и внутренним экономическим изменениям. Фор-

мирование устойчивых траекторий развития данных территорий во многом определяется масштабами, структурой и динамикой промышленного производства, которое выступает основным источником добавленной стоимости и бюджетных поступлений в арктических регионах. В этой связи возрастает значимость количественной оценки промышленного потенциала АЗРФ, позволяющей выявить особенности пространственной дифференциации и устойчивости промышленного развития территории.

Арктическая зона Российской Федерации представляет собой совокупность территорий, определенных нормативными правовыми актами Российской Федерации и характеризующихся экстремальными природно-климатическими условиями, высокой капиталоемкостью хозяйственной деятельности, низкой плотностью населения и особым геоэкономическим значением¹. В ее состав входят территории Мурманской и Архангельской областей, Ненецкого, Ханты-Мансийского, Ямало-Ненецкого и Чукотского автономных округов, Республик Карелия, Коми и Саха (Якутия), а также Красноярского края. Экономика данных территорий имеет выраженную промышленную направленность, основу которой составляют добывающие и перерабатывающие производства, энергетическая и коммунальная инфраструктура.

В рамках настоящей статьи промышленный потенциал арктических территорий рассматривается как совокупность экономических возможностей и результатов функционирования промышленных видов деятельности, выраженных в объемах производства и устойчивости их динамики. Экономический потенциал промышленных видов деятельности АЗРФ интерпретируется как способность промышленного комплекса формировать добавленную стоимость, обеспечивать долгосрочный рост и адаптацию к различным видам изменений. Несмотря на наличие значительного массива исследований, посвященных развитию Арктической зоны, в научной литературе недостаточно представлены работы, ориентированные на количественную оценку промышленного потенциала арктических регионов с учетом его устойчивости и пространственной неоднородности. Особую актуальность приобретает использование показателей, позволяющих одновременно оценить масштаб промышленной деятельности, долгосрочные темпы роста и уровень колебаний результатов во времени.

Целью данного исследования является комплексная оценка промышленного потенциала территорий Арктической зоны Российской Федерации на основе анализа объемов отгрузки товаров собственного производства, выполненных собственными силами работ и услуг, а также выявление устойчивости и пространственной дифференциации развития основных промышленных видов деятельности. Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- уточнение теоретического содержания категории промышленного потенциала применительно к арктическим территориям;
- формирование агрегированной структуры промышленного потенциала АЗРФ;

¹ О *сухопутных* территориях Арктической зоны Российской Федерации [Электронный ресурс]: Указ Президента Рос. Федерации от 02.05.2014 № 296. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162553/ (дата обращения: 01.03.2025).

- анализ динамики объемов отгрузки по основным видам промышленной деятельности за длительный временной период;
- оценка устойчивости развития промышленных секторов на основе совокупных среднегодовых темпов роста и показателей волатильности;
- выявление региональных различий и факторов дифференциации промышленного развития арктических территорий.

Научная новизна исследования заключается в разработке и применении предложенного методического подхода к оценке промышленного потенциала территорий АЗРФ, основанного на учете масштабов и особенностей промышленной деятельности данных регионов. В работе предложена интерпретация промышленного потенциала арктических территорий через агрегированные группы промышленных видов деятельности с использованием показателей совокупного среднегодового темпа роста и волатильности, что позволяет выявлять не только уровни, но и риски развития промышленного производства. Полученные результаты расширяют методический инструментарий анализа промышленного развития Арктической зоны и могут быть использованы при формировании дифференцированной промышленной политики с учетом отраслевой и территориальной специфики.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Оценка промышленного потенциала территорий Арктической зоны Российской Федерации является одной из ключевых задач современной региональной экономики, поскольку промышленность выступает системообразующим элементом социально-экономического развития северных и арктических регионов. Специфика природно-климатических условий, высокая ресурсоемкость производства, удаленность от центров потребления и дефицит трудовых ресурсов предопределяют необходимость применения комплексных и адаптированных подходов к анализу промышленного потенциала данных территорий. Свой вклад в развитие методологии оценки промышленного потенциала арктических регионов внесли В. А. Цукерман и Е. С. Горячевская. В их работе промышленный потенциал рассматривается как интегральная характеристика, включающая производственные мощности, ресурсную обеспеченность, уровень инфраструктурного развития и кадровый потенциал. Авторы обосновывают необходимость учета территориальной специфики Арктики при формировании системы показателей оценки, подчеркивая, что универсальные методики не позволяют адекватно отражать реальные возможности промышленного развития северных регионов (Цукерман и Горячевская, 2022). Методологические подходы к формированию системы оценки сбалансированного промышленного развития также представлены в статье (Богачев и др., 2022), где предложена система индикаторов, позволяющая оценивать согласованность экономических, социальных и экологических аспектов промышленного развития Арктической зоны, что расширяет традиционные представления о промышленном потенциале. Отраслевой аспект оценки промышленного потенциала раскрывается в исследовании С. Е. Трофимова, посвященном развитию нефтегазового потенциала Арктического

региона. Автор обосновывает необходимость сочетания ресурсного освоения с инновационными и институциональными механизмами, обеспечивающими долгосрочную устойчивость промышленного развития (Трофимов, 2024). А. А. Ивахненко рассматривает промышленный потенциал как основу восстановления и развития экономики территорий с высокой долей индустриального сектора, подчеркивая его влияние на занятость, доходы населения и бюджетную устойчивость региона (Ивахненко, 2025). Взаимосвязь экономического потенциала и благосостояния населения подтверждается также в работе (Меленькина и Ужегов, 2023), где на примере индустриальных регионов России показано, что рост промышленного потенциала способствует повышению уровня жизни и снижению социально-экономической дифференциации.

Значительный вклад в развитие теории оценки промышленного потенциала внесли исследования, посвященные ресурсной составляющей регионального развития. И. В. Ковалева предлагает методический подход к оценке ресурсного потенциала региона, включающий анализ природных, трудовых, инвестиционных и инфраструктурных ресурсов и формирующий комплексное представление о возможностях промышленного развития (Ковалева, 2023). Особое внимание в научных исследованиях уделяется оценке потенциала обрабатывающей промышленности. В работе Д. Х. Мухсимовой проведен анализ состояния и перспектив развития обрабатывающей промышленности в экономике России, выявлены структурные ограничения и обоснована необходимость технологической модернизации как условия повышения промышленного потенциала регионов, включая арктические (Мухсимова, 2022). Ряд исследований посвящен анализу предпринимательской и институциональной среды как важного условия реализации промышленного потенциала. Н. С. Шаныгина и А. Н. Кусков оценивают условия для развития предпринимательства в странах Евразийского экономического союза, выделяя роль институциональных факторов и делового климата в обеспечении промышленного роста (Шаныгина и Кусков, 2022). В статье (Труонг и др., 2023) рассматривается корпоративная стратегия устойчивого развития и подчеркивается значение долгосрочного стратегического мышления для повышения инвестиционной привлекательности промышленных территорий. В. Нюгаард и ее коллеги показывают асимметрию темпов роста отраслей Европейской Арктики под влиянием глобальных драйверов, что подтверждает структурную неоднородность промышленного потенциала региона (Nygaard et al., 2024).

Детальная проработка теоретической базы оценки промышленного потенциала Арктической зоны Российской Федерации требует интеграции внешне-экономической динамики, отраслевой конфигурации и институциональных параметров трансформации арктической экономики. В фокусе работы X. Ma и его коллег – экспортная торговля арктических территорий, рассмотренная через среднегодовые темпы роста, коэффициенты вариации и индексы концентрации (Ma et al., 2024). Такая комбинация метрик позволяет предметно оценить устойчивость и диверсификацию промышленной специализации. Полученные зависимости показывают, что масштаб промышленного потенциала определяется не только объемом сырьевого экспорта, но и степенью его концентрации. Роль транспортного каркаса в воспроизводстве арктического промышленного потенциала раскрывается С. Тиллером через сопоставле-

ние темпов роста грузооборота и транспортной активности с индикаторами устойчивого развития (Tiller et al., 2022). Эконометрическое исследование (Исмиханов и Рабаданов, 2025) основано на моделях временных рядов, расчете темпов роста и коэффициентов колеблемости региональных индикаторов и позволяет оценивать динамическую устойчивость и параметры экономической безопасности арктических территорий. В рамках межотраслевого моделирования Д. Нонг и его соавторы оценивают темпы прироста добычи углеводородов и их мультипликативные эффекты для смежных секторов, что делает возможным дифференцированное измерение вариативности влияния ресурсной экспансии на экономику (Nong et al., 2018).

Анализ промышленности арктических территорий И. Х. Малика и Дж. Д. Форда смещен к барьерам адаптации: по мнению специалистов, именно эти барьеры формируют неоднородность показателей устойчивости и задают границы промышленной трансформации в условиях климатических изменений (Malik and Ford, 2025). В работе (Vidal, 2025) акцент делается на институциональной зависимости и динамике трансформации добывающей отрасли Европейской Арктики в контексте постуглеродного перехода, включая риски стагнации промышленного потенциала. С. Мариотти обосновывает стратегическую автономию как инструмент укрепления производственной базы и повышения устойчивости цепочек добавленной стоимости, что особенно важно для арктических регионов (Mariotti, 2025). Панельный анализ Ф. Фейсала и его коллег подтверждает значимость природных ресурсов, качества институтов и человеческого капитала для динамики экономического роста и показывает, что вариативность институциональных и макроэкономических параметров определяет траектории долгосрочного промышленного развития ресурсных территорий (Faisal et al., 2025).

Таким образом, промышленный потенциал территорий Арктической зоны представляет собой сложную многоуровневую систему, включающую ресурсные, производственные, инновационные, институциональные, социальные и экологические компоненты. Несмотря на значительное количество исследований, сохраняется необходимость разработки комплексной методологии оценки промышленного потенциала арктических территорий, учитывающей их специфические условия и обеспечивающей обоснование управленческих решений в сфере пространственного и промышленного развития.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В статье в качестве основного индикатора масштаба и результативности каждого вида промышленной деятельности использован показатель «Отгрузка товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами» в фактических ценах. Используемые в расчетах стоимостные показатели переведены в сопоставимые цены с применением индексов потребительских цен в регионах России. Анализ проводится за период с 2017 по 2024 год и охватывает регионы, входящие в состав АЗРФ, что позволяет учесть полный экономический цикл и минимизировать влияние краткосрочных конъюнктурных колебаний.

В фокусе внимания четыре агрегированные группы, отражающие структуру промышленного потенциала АЗРФ:

- добыча полезных ископаемых (сырьевой сектор);
- обрабатывающие производства (перерабатывающий сектор);
- обеспечение электрической энергией, газом и паром, кондиционирование воздуха (энергетическая инфраструктура);
- водоснабжение; водоотведение, сбор и утилизация отходов, ликвидация загрязнений (коммунальная и экологическая инфраструктура).

Для расчета обобщенной характеристики динамики развития и сопоставления изменений анализируемых параметров экономического потенциала за весь рассматриваемый период в исследовании используется ряд показателей.

Показатель среднегодового темпа роста (Compound Annual Growth Rate, CAGR) важен для оценки устойчивой долгосрочной динамики каждого вида деятельности (Dregulo et al., 2025). Он позволяет установить территории с высоким потенциалом роста в рассматриваемых отраслях промышленности и с устойчивым спадом или стагнацией и дает возможность определить экономический потенциал развития данных регионов. Показатель рассчитывается по формуле:

$$CAGR = \left(\frac{V_{2024}}{V_{2017}} \right)^{\frac{1}{n}} - 1, \quad (1)$$

где V_{2024} – объем отгрузки в 2024 году (конечный период);

V_{2017} – объем отгрузки в 2017 году (начальный период);

n – число лет в периоде.

Результат выражается в долях единицы или процентах. Высокое значение CAGR свидетельствует о высоких темпах роста объема отгруженной продукции в оцениваемой отрасли промышленности, что дает нам возможность предполагать ее высокую инвестиционную привлекательность и потенциал роста в будущем.

Для оценки устойчивости развития и рисков, связанных с колебаниями ежегодных результатов, рассчитывается волатильность – стандартное отклонение логарифмических годовых доходностей (Dregulo et al., 2025). Данный показатель измеряет степень изменчивости годовых приростов вокруг своего среднего значения.

Сначала необходимо вычислить цепные логарифмические доходности для каждого года t :

$$r_t = \ln \left(\frac{V_t}{V_{t-1}} \right), \quad (2)$$

где V_t – объем отгрузки за конкретный год;

V_{t-1} – объем отгрузки в предыдущем году.

Далее определяется стандартное отклонение (σ) полученного ряда доходностей r_t :

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{n-1} \sum_{t=1}^n (r_t - \bar{r})^2}, \quad (3)$$

где \bar{r} – среднее арифметическое значение всех годовых доходностей;
 r_t – среднее арифметическое значение за анализируемый период;
 n – количество годовых доходностей (с 2017 по 2024 год).

Результат также выражается в долях единицы или процентах. Низкое значение σ указывает на стабильность и предсказуемость развития сектора, тогда как высокое значение сигнализирует о значительных внутренних или внешних рисках, вызывающих резкие изменения ежегодных результатов.

Экономический потенциал каждого вида промышленной деятельности в рамках данной методики оценивается комплексно (табл. 1).

Таблица 1 / Table 1

Характеристика экономического потенциала промышленной деятельности Арктической зоны / Characteristics of the industrial activity economic potential in the Arctic Zone

Потенциал	Среднего- довой темп роста / вола- тильность	Значения	Характеристика
Высокий по- тенциал роста и трансформации	Высокий / низкая	CAGR ≥ 10 %; $\sigma \leq 8$ %	Устойчивый и динамичный рост. Сектор является ключевым драйвером структурных изменений и диверсификации экономики. Привлекателен для долгосрочных инвестиций
Высокий, но рисковый потенциал	Высокий / высокая	CAGR ≥ 10 %; $\sigma > 15$ %	Значительный, но нестабильный рост. Сектор генерирует основные доходы, но создает макроэкономическую неустойчивость и уязвимость к внешним шокам
Стабилизи- рующий, инфра- структурный потенциал	Умеренный / низкая	CAGR: 3–8 %; $\sigma \leq 5$ %	Стабильное, предсказуемое развитие. Формирует базис для работы других отраслей (энергия, коммунальные услуги, логистика). Не является драйвером роста, но критически важен для устойчивости
Ограниченный или стагниру- ющий потенциал	Низкий / очень низ- кая	CAGR < 3 %; $\sigma < 1$ –3 %	Отсутствие динамики или сокращение. Сектор либо достиг зрелости, либо сталкивается с системными ограничениями, требующими пересмотра его роли или мер государственной поддержки

Источник: составлено авторами по материалам (Линдер, 2014).

Пороговые значения CAGR сформированы с учетом необходимости разграничения устойчивого структурного роста, умеренного поддерживающего развития и стагнационных процессов. В экономическом анализе при оценке рисков привлечения инвестиций в ту или иную сферу деятельности обычно используются стандартные пороговые значения ($\sigma = 33,3\%$), однако ввиду особенностей развития территорий Арктической зоны была введена более «чувствительная» градация значений CAGR. На уровне 10 % и выше они рассматриваются как индикатор интенсивного роста, превышающего средние темпы изменения промышленного производства и отражающего наличие потенциала расширения и трансформации соответствующего сектора. Диапазон 3–8 % интерпретируется как умеренный рост, характерный для видов деятельности с относительно стабильной, поддерживающей динамикой. Значения ниже 3 % указывают на отсутствие выраженного роста либо на состояние зрелости или стагнации сектора.

Границы значений волатильности определены исходя из степени устойчивости и предсказуемости динамики объемов промышленной деятельности. Очень низкие (до 3 %) и низкие значения волатильности (5–8 %) характеризуют устойчивое развитие с незначительными межгодовыми колебаниями, что позволяет отнести соответствующие виды деятельности к категории стабилизирующих. Высокие значения волатильности (свыше 15 %) свидетельствуют о серьезной нестабильности и повышенной чувствительности к внешним факторам, включая ценовую конъюнктуру и институциональные изменения, что повышает риски долгосрочного развития².

Для визуализации основных центров по видам экономической деятельности и размещения ресурсных баз применяется индекс Херфиндаля – Хиршмана (Herfindahl–Hirschman Index, НИИ). По результатам были идентифицированы уровни: очень высокий – значения, превышающие сумму среднеарифметического и одно стандартное отклонение; умеренный – значения, не превышающие среднее более чем на одно стандартное отклонение, но при этом находящиеся выше среднего уровня; низкий – значения, не превышающие среднего уровня (ниже или равные среднему); очень низкий – все значения ниже низкого уровня.

Предложенная методика исследования позволяет ранжировать виды экономической деятельности Арктической зоны Российской Федерации по динамике развития и дифференцировать их по темпам роста (драйвер роста, источник риска или стабилизирующая основа), что является ключевым для формулирования локальных мер промышленной и региональной политики.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Оценка промышленного потенциала Арктической зоны Российской Федерации

Анализ объемов отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг по основным видам промышленной деятельности

² Fernando J. Compound Annual Growth Rate (CAGR) formula and calculation [Online] // Investopedia. 2025. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/cagr.asp> (Accessed Mar. 1, 2025).

за 2017–2024 годы позволяет выявить особенности формирования и реализации промышленного потенциала АЗРФ в сопоставлении с общероссийскими тенденциями. Рассмотрение динамики по отдельным видам деятельности показывает выраженную структурную асимметрию промышленного развития арктических территорий. В качестве аналитических инструментов использованы показатели доли АЗРФ в общероссийском объеме производства, среднегодового темпа роста и коэффициента вариации, что делает возможной оценку масштаба, динамики и устойчивости развития промышленного потенциала (табл. 2).

Таблица 2 / Table 2

**Динамика отгрузки товаров, работ и услуг по видам деятельности
(оперативные данные с 2017 года), трлн руб. / Dynamics of shipments of goods,
works and services by net activity type (operational data, since 2017), trillion rubles**

Территория	Год							
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Добыча полезных ископаемых</i>								
Арктическая зона	5,201	5,800	4,474	1,030	3,687	4,050	5,092	5,579
Российская Федерация	13,76	14,50	15,33	14,29	18,33	19,12	21,12	23,28
<i>Обрабатывающие производства</i>								
Арктическая зона	2,122	2,244	2,351	2,110	2,463	2,279	1,799	2,635
Российская Федерация	39,30	43,90	44,60	51,10	54,30	57,70	59,00	62,20
<i>Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха</i>								
Арктическая зона	0,608	0,586	0,569	0,517	0,547	0,543	0,616	0,626
Российская Федерация	5,20	5,56	5,70	6,72	6,35	6,64	3,36	6,00
<i>Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений</i>								
Арктическая зона	0,071	0,070	0,068	0,074	0,070	0,072	0,700	0,082
Российская Федерация	0,92	1,08	1,13	1,27	1,67	1,70	1,90	2,10

Примечания:

1. Сведения за 2024 год уточнены в соответствии с Регламентом разработки и публикации данных по производству и отгрузке продукции и динамике промышленного производства³.

2. Данные отдельно взятых регионов не публикуются в целях обеспечения конфиденциальности первичных статистических данных, полученных от организаций, в соответствии с Федеральным законом от 29 ноября

³ Об утверждении Регламента разработки и публикации данных по производству и отгрузке продукции и динамике промышленного производства [Электронный ресурс]: Приказ Федеральной службы гос. статистики от 18.08.2020 № 470. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_362274/ (дата обращения: 02.03.2025).

2007 года № 282-ФЗ «Об официальном статистическом учете и системе государственной статистики в Российской Федерации»⁴.

Источник: составлено авторами по данным ЕМИСС⁵.

Анализ оперативных данных об отгрузке товаров, работ и услуг в период с 2017 по 2024 год свидетельствует о стабильном росте всех ключевых видов экономической деятельности как в целом по России, так и в ее Арктической зоне. В масштабах страны крупнейшим сектором остаются обрабатывающие производства, объем которых вырос более чем в два раза. В Арктике же ведущую роль играет добывающая промышленность, на которую приходится свыше половины общероссийского показателя по данному виду деятельности. При этом вклад арктических регионов в остальные секторы – обрабатывающую промышленность, энергетику и коммунальное хозяйство – остается относительно небольшим. Общая динамика по всем направлениям демонстрирует уверенный восходящий тренд, подтверждая поступательное развитие экономического потенциала на протяжении рассматриваемого периода.

Добывающий сектор является ключевой составляющей промышленного потенциала АЗРФ. В течение всего анализируемого периода объемы добычи в Арктике демонстрируют устойчивый рост, за исключением 2020 года, когда наблюдалось сокращение производства, обусловленное пандемийным кризисом и снижением мирового спроса на сырьевые ресурсы. Реальный объем отгруженной продукции в добыче полезных ископаемых в Арктической зоне (в сопоставимых ценах) увеличился с 5,201 трлн рублей в 2017 году до 5,579 трлн в 2024-м. Для Российской Федерации в целом рост за аналогичный период составил 9,52 трлн рублей (с 13,76 до 23,28 трлн рублей). Таким образом, доля Арктической зоны в общероссийской добыче полезных ископаемых достигает 24 %, что обусловлено высокой концентрацией нефтегазовых и горнодобывающих проектов в Ямало-Ненецком и Ханты-Мансийском автономных округах, Республике Саха (Якутия), Красноярском крае и Ненецком автономном округе (рис. 1). Среднегодовой темп роста добычи в Арктической зоне за 2017–2024 годы составил 15,6 %, и это существенно превышает темпы роста большинства других отраслей, свидетельствуя о высоком инвестиционном потенциале и устойчивом расширении сырьевой базы. Вместе с тем высокий уровень волатильности (22,06 %) указывает на значительную чувствительность добывающего сектора к внешним факторам, включая мировую конъюнктуру сырьевых рынков, санкционные ограничения и инфраструктурные риски, что снижает устойчивость долгосрочного развития.

⁴ Об официальном статистическом учете и системе государственной статистики в Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федер. закон от 29.11.2007 № 282-ФЗ. П. 5 ст. 4, ч. 1 ст. 9. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_72844/ (дата обращения: 02.03.2025).





⁵ Отгружено товаров собственного производства, выполнено работ и услуг собственными силами (без НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей) по «чистым» видам деятельности (оперативные данные) с 2017 г. [Электронный ресурс] // Сайт Единой межведомств. информ.-стат. системы (ЕМИСС). URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/57722> (дата обращения: 05.03.2025).



Водоснабжение и водоотведение...



Обеспечение электрической энергией...

-  Очень высокий объем отгруженных товаров, работ и услуг
-  Умеренный объем отгруженных товаров, работ и услуг (выше среднего уровня по регионам России)
-  Низкий объем отгруженных товаров, работ и услуг (ниже среднего уровня по регионам России)
-  Очень низкий объем отгруженных товаров, работ и услуг



Обрабатывающие производства



Добыча полезных ископаемых

Рис. 1. Центры размещения промышленного производства Арктической зоны РФ в 2024 г. / Fig. 1. Industrial production centers in the Arctic Zone of the Russian Federation in 2024

Источник: картография на рисунках 1–2 выполнена авторами.

В отличие от добычи полезных ископаемых, обрабатывающие производства в Арктической зоне развиваются существенно более медленными темпами и сохраняют ограниченную роль в структуре промышленности. Объем отгруженной продукции в данном секторе вырос с 2,122 трлн рублей в 2017 году до 2,635 трлн в 2024-м при наличии значительных колебаний в течение периода. При этом в Российской Федерации в целом объем обрабатывающих производств увеличился с 39,3 до 62,2 трлн рублей, что отражает масштабное развитие перерабатывающего сектора на национальном уровне. Доля Арктической зоны в общероссийском объеме обрабатывающих производств остается низкой и не превышает 5 % даже в 2024 году. Среднегодовой темп роста обрабатывающих производств в Арктической зоне (13,5 %) указывает на наличие потенциала расширения перерабатывающих мощностей, и прежде всего вблизи крупных сырьевых центров. При этом сравнительно умеренная волатильность (на уровне 9,37 %) отражает более стабильную динамику по сравнению с добывающим сектором. И все же низкая доля Арктики в общероссийском объеме переработки свидетельствует о сохраняющемся структурном дисбалансе в сторону первичного сырьевого производства и недостаточном развитии цепочек добавленной стоимости.

Энергетический сектор АЗРФ характеризуется умеренно устойчивой динамикой и выполняет в основном инфраструктурно-обслуживающую функцию. В период с 2017 по 2024 год объем отгруженной продукции в данном виде деятельности изменился с 0,608 до 0,626 трлн рублей, с заметным снижением в 2020 году до 0,517 трлн. Для Российской Федерации в целом динамика энергетического сектора составила от 5,20 до 6,00 трлн рублей. Доля Арктической зоны в общероссийском энергетическом производстве остается относительно стабильной и составляет около 10 %, что выше, чем в обрабатывающих производствах, но существенно ниже доли в добывающем секторе. Рост энергетического производства в Арктике связан с расширением добывающих проектов, увеличением энергопотребления со стороны промышленных предприятий и развитием инфраструктуры жизнеобеспечения. Вместе с тем высокая себестоимость производства энергии в условиях Крайнего Севера ограничивает возможности его ускоренного развития. Потенциал сектора обеспечения электрической энергией, газом и паром, а также кондиционирования воздуха характеризуется высокой устойчивостью и инфраструктурной значимостью. Среднегодовой темп роста за 2017–2024 годы составил 5,7 %, что ниже показателей добывающих и обрабатывающих отраслей, но отражает стабильное функционирование энергетической инфраструктуры в условиях освоения арктических территорий. Низкая волатильность (на уровне 4,5 %) свидетельствует о высокой предсказуемости и устойчивости данного вида деятельности, что делает энергетический сектор важным стабилизирующим элементом экономического потенциала Арктической зоны, хотя его возможности как самостоятельного драйвера роста сдерживаются высокой капиталоемкостью и тарифными ограничениями.

Наименее масштабным элементом промышленного потенциала Арктической зоны является сектор водоснабжения, водоотведения и утилизации отходов. В 2017 году объем отгруженной продукции здесь составлял 0,071 трлн

рублей, а к 2024 году увеличился до 0,082 трлн, что свидетельствует о незначительном росте при наличии колебаний в течение периода. В Российской Федерации в целом объем данного сектора вырос с 0,92 до 2,10 трлн рублей. Несмотря на положительную динамику, доля Арктической зоны колеблется в пределах около 4 %. Это отражает ограниченные масштабы коммунальной инфраструктуры, разреженность расселения и высокий уровень износа объектов водохозяйственного комплекса в арктических регионах. Недостаточное развитие данного сектора усиливает экологические риски промышленного освоения Арктики и создает дополнительные препятствия для устойчивого социально-экономического развития территорий. Потенциал сферы водоснабжения, водоотведения, утилизации отходов и ликвидации загрязнений остается наименее масштабным, но демонстрирует положительную динамику. Среднегодовой темп роста на уровне 9,4 % указывает на постепенное развитие коммунальной и экологической инфраструктуры, что связано с ростом промышленной активности и усилением экологических требований. Волатильность данного сектора составляет 5,6 %, что отражает относительную стабильность. Однако низкий абсолютный масштаб производства свидетельствует о сохраняющемся инфраструктурном дефиците, который может выступать ограничивающим фактором дальнейшего промышленного освоения арктических территорий.

Оценка ресурсной базы и разработки запасов и ресурсов полезных ископаемых Арктической зоны Российской Федерации

Территории АЗРФ характеризуется высокой концентрацией стратегически значимых видов полезных ископаемых, включая углеводороды, уголь, металлические руды и иные минеральные ресурсы. При этом пространственная дифференциация ресурсной базы и неоднородность масштабов освоения месторождений формируют различия в эффективности разработки запасов и уровне концентрации добычи по регионам. Анализ структуры добычи полезных ископаемых в АЗРФ за 2024 год показывает выраженную территориальную дифференциацию и специализацию регионов, обусловленную прежде всего природно-геологическими условиями, уровнем освоенности месторождений и развитием инфраструктуры (рис. 2).

В сегменте добычи угля безусловным лидером является Чукотский автономный округ с показателем 69,5 %, что существенно превышает значения других регионов, включая Республику Саха (Якутия) (16,2 %), Республику Коми (5,5 %) и Красноярский край (3,1 %). Очевидное первенство Чукотского автономного округа объясняется наличием значительных запасов угля, в том числе Беринговского угольного бассейна, а также активным развитием экспортной добычи и расширением транспортной инфраструктуры. Республика Саха (Якутия) занимает второе место благодаря ресурсной базе Ленского угольного бассейна и инвестициям в добывающий сектор, тогда как Республика Коми сохраняет умеренные позиции за счет Печорского бассейна, однако ее потенциал ограничен степенью выработанности месторождений.

В добыче нефти и природного газа лидирующие позиции занимают регионы Западно-Сибирской нефтегазоносной провинции. Наиболее высокое



Рис. 2. Основные центры разработки месторождений в Арктической зоне Российской Федерации в 2024 году / Fig. 2. Main centers of deposit development of the Arctic Zone of the Russian Federation in 2024

значение наблюдается в Ненецком автономном округе – 96,2 %; далее следуют Ямало-Ненецкий (90,2 %), Ханты-Мансийский (86,1 %) автономные округа и Республика Коми (80,3 %). Более низкие показатели характерны для Красноярского края (70,2 %) и Республики Саха (Якутия) (44 %). Концентрация добычи в этих регионах обусловлена наличием крупнейших месторождений нефти и газа, развитой трубопроводной системой и ориентацией на экспортные рынки. Ненецкий автономный округ демонстрирует максимальные значения за счет освоения северных и шельфовых месторождений, Ямало-Ненецкий автономный округ является ключевым центром газодобычи, а Ханты-Мансийский – крупнейшим нефтедобывающим регионом страны.

В сфере добычи металлических руд наибольшие показатели зафиксированы в Республике Карелия (73,7 %) и Мурманской области (44 %), что связано с их расположением в пределах Балтийского щита, богатого железными рудами и цветными металлами, длительной историей промышленного освоения и развитой инфраструктурой. Существенные объемы добычи также характерны для Красноярского края (18,3 %), Республики Саха (Якутия) (14,3 %) и Чукотского автономного округа (23,8 %), однако для последнего характерна тенденция снижения показателя по сравнению с предыдущими годами, что свидетельствует об истощении части месторождений в этом регионе и сокращении добычи.

Добыча прочих полезных ископаемых характеризуется высокой концентрацией в отдельных регионах, прежде всего в Архангельской области, где показатель достигает 99,7 %, что указывает на практически полное доминирование данного региона в этой категории. Значительные цифры фиксируются также в Мурманской области (51,1 %), Республике Карелия (26,2 %)

и Республике Саха (Якутия) (14,7 %). Такая структура объясняется узкой специализацией регионов, в частности добычей алмазов, апатитов и других неметаллических ресурсов, а также их близостью к перерабатывающим центрам и транспортной инфраструктуре. Сектор услуг в области добычи полезных ископаемых наиболее развит в регионах с высокой концентрацией нефтегазовой промышленности, что подтверждается показателями Республики Коми (13,9 %), Ханты-Мансийского и Ямало-Ненецкого автономных округов (соответственно 13,8 и 9,6 %), тогда как в Красноярском крае он составляет 6,4 %, а в Республике Саха (Якутия) – 10,8 %. Это свидетельствует о прямой зависимости развития сервисного сектора от масштабов добычи углеводородов и уровня индустриализации региона.

В целом структура добычи в Арктической зоне Российской Федерации в 2024 году отражает четко выраженную ресурсную специализацию: уголь сосредоточен преимущественно в Чукотском автономном округе и Якутии, нефть и газ – в регионах Западной Сибири, металлические руды – в Карелии, Мурманской области и Красноярском крае, а прочие полезные ископаемые – в Архангельской области. Таким образом, пространственная организация добывающей промышленности в Арктике определяется сочетанием природных ресурсов, уровня их освоения и экономико-инфраструктурных условий.

ОБСУЖДЕНИЕ

Промышленный комплекс Арктической зоны развивается по модели, в которой доминирует добывающий сектор, что определяет специфику управленческих задач и приоритетов региональной экономической политики. Высокая изменчивость показателей в данном секторе требует от органов государственного управления и корпоративного сектора внедрять инструменты адаптивного и риск-ориентированного управления, сглаживающие влияние внешних рыночных колебаний и повышающие устойчивость доходной базы. В этих условиях особую значимость приобретает формирование механизмов стратегического планирования, учитывающих цикличность сырьевых рынков, а также развитие инструментов диверсификации и страхования экономических рисков.

Обрабатывающие производства, несмотря на более стабильную динамику, в настоящее время не обеспечивают необходимого уровня структурной трансформации экономики, что требует усиления управленческого воздействия в части стимулирования их роста и интеграции в промышленную систему региона. Это предполагает реализацию промышленной политики, ориентированной на развитие кластерных инициатив, локализацию перерабатывающих производств и создание цепочек добавленной стоимости, позволяющих снизить зависимость от сырьевого сектора.

Инфраструктурные отрасли, включая энергетику и коммунальный комплекс, выступают в качестве системообразующего стабилизатора, обеспечивая условия для функционирования промышленности. С управленческой точки зрения их развитие должно носить опережающий и координированный

характер и включать долгосрочное инвестиционное планирование, модернизацию основных фондов и повышение эффективности тарифного регулирования. При этом ограниченность потенциала этих отраслей как драйверов роста требует их рассмотрения прежде всего как базового элемента обеспечения устойчивости, а не источника ускоренного экономического развития.

Сфера водоснабжения и экологической утилизации, несмотря на положительную динамику, остается наименее развитой, что формирует дополнительные управленческие риски, связанные с экологической безопасностью и инфраструктурными ограничениями. Это требует усиления государственного регулирования, увеличения инвестиционной поддержки и внедрения современных технологий в сфере обращения с отходами и в водохозяйственный комплекс.

Текущее состояние промышленности Арктической зоны Российской Федерации характеризуется значительным ресурсным потенциалом, однако сопровождается выраженными структурными дисбалансами, преодоление которых невозможно без системного управленческого подхода. Обеспечение устойчивого и долгосрочного развития предполагает реализацию комплексной стратегии, направленной на снижение зависимости от сырьевой конъюнктуры, ускоренное развитие перерабатывающих производств и формирование современной инфраструктурной базы. Использование сбалансированного управленческого подхода, основанного на координации отраслевой, инвестиционной и инфраструктурной политики, позволит трансформировать ресурсный потенциал Арктики в устойчивую и диверсифицированную модель экономического развития.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило оценить промышленный потенциал территорий Арктической зоны Российской Федерации с позиций масштаба, динамики и устойчивости развития основных видов промышленной деятельности. Использование показателей объема отгрузки, среднегодового темпа роста и волатильности обеспечило возможность выявить не только уровни промышленного развития, но и характер его долгосрочных траекторий и рисков, формирующих пространственную неоднородность арктической экономики. Результаты анализа показали, что промышленное развитие Арктической зоны характеризуется выраженной структурной асимметрией. Добывающий сектор остается ключевым источником промышленного потенциала и доходов, демонстрируя высокие темпы роста, однако этот рост сопровождается повышенной волатильностью и чувствительностью к внешним экономическим шокам. Обработывающие производства развиваются более устойчиво, но их роль в структуре промышленности Арктики остается ограниченной, что свидетельствует о сохранении сырьевой ориентации экономики региона. Энергетическая и коммунально-экологическая инфраструктура выполняют стабилизирующую функцию, обеспечивая базовые условия для промышленной деятельности и социальной устойчивости, но не являются самостоятельными драйверами экономического роста.

Применение для оценки промышленного потенциала подхода, основанного на сочетании показателей темпов роста и волатильности, позволило дифференцировать виды промышленной деятельности по характеру их вклада в развитие АЗРФ – от драйверов роста и трансформации до стабилизирующих и стагнирующих секторов. Такой комплексный подход создает фундамент для формирования адресной и дифференцированной промышленной политики, ориентированной на снижение структурных дисбалансов, развитие перерабатывающих производств и укрепление инфраструктурной базы.

Полученные результаты могут быть использованы органами государственной власти и институтами развития при разработке стратегий социально-экономического и промышленного развития Арктической зоны Российской Федерации, а также при обосновании инвестиционных и инфраструктурных приоритетов. Дальнейшие исследования целесообразно направить на углубленный анализ региональных различий внутри Арктической зоны и оценку влияния институциональных, технологических и экологических факторов на реализацию промышленного потенциала арктических территорий.

Список источников

Богачев Ю. С., Абдикеев Н. М., Трифонов П. В. Формирование системы оценки достижения сбалансированного промышленного развития в Арктической зоне // Учет. Анализ. Аудит. 2022. Т. 9, № 5. С. 76–93. <https://doi.org/10.26794/2408-9303-2022-9-5-76-93>. EDN: PAYGRZ.

Ивахненко А. А. Промышленный потенциал как драйвер социально-экономического развития Донецкой Народной Республики // Вестник Академии знаний. 2025. № 2. С. 999–1004. EDN: HXRDKG.

Исмиханов З. Н., Рабаданов Р. М. Прогнозирование индикаторов экономической безопасности региона на основе эконометрических моделей временных рядов // Региональная экономика: теория и практика. 2025. Т. 23, № 11. С. 128–146. <https://doi.org/10.24891/pjnvtn>. EDN: PJNVTN.

Ковалева И. В. Экономическое развитие региона: оценка ресурсного потенциала // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2023. № 7–1. С. 258–264. <https://doi.org/10.24412/2500-1000-2023-7-1-258-264>. EDN: SACGQY.

Линдер Н. В. Стратегии диверсифицированного роста и определение оптимальных границ крупных промышленных бизнес-групп // Эффективное антикризисное управление. 2014. № 1. С. 90–99. EDN: SCHPUH.

Меленькина С. А., Ужегов А. О. Оценка взаимосвязи экономического потенциала и благосостояния населения на примере индустриальных регионов РФ // Социум и власть. 2023. № 2. С. 59–74. <https://doi.org/10.22394/1996-0522-2023-2-59-74>. EDN: CTLOBI.

Мухимова Д. Х. Оценка потенциала обрабатывающей промышленности в экономике России // Российский внешнеэкономический вестник. 2022. № 10. С. 70–78. <https://doi.org/10.24412/2072-8042-2022-10-70-78>. EDN: BEONAE.

Трофимов С. Е. Развитие нефтегазового потенциала Арктического региона: вопросы методологии и практической реализации // Государственное управ-

ление. Электронный вестник. 2024. № 104. С. 61–76. <https://doi.org/10.55959/msu2070-1381-104-2024-61-76>. EDN: NAWJTK.

Труонг К. Х. В. Т., Хьюн В. Ф., Нгуен Х. Д. Корпоративная стратегия устойчивого развития: размышления потенциальных предпринимателей // Форум-сайт. 2023. Т. 17, № 2. С. 21–34. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2023.2.21.34>. EDN: ZQKLYZ.

Цукерман В. А., Горячевская Е. С. Ресурсный потенциал инновационного развития промышленности российской Арктики: оценка и значимость // Арктика и Север. 2022. № 46. С. 66–78. <https://doi.org/10.37482/issn2221-2698.2022.46.66>. EDN: MODSLZ.

Шаныгина Н. С., Кусков А. Н. Оценка условий для развития предпринимательства в странах Евразийского экономического союза // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 5–3. С. 204–208. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2022-5-3-204-208>. EDN: LSBQTM.

Dregulo A. M., Khodachek A. M., Awasthi M. K. Weaknesses of sustainable water use in the North: Wastewater treatment and sanitation in the Arctic region of Russia // Sustainable Water Resources Management. 2025. Vol. 11, № 2. Art. № 49. <https://doi.org/10.1007/s40899-025-01229-0>. EDN: XXZUJP.

Faisal F., Isiksal A. Z., Ali A. et al. Natural resources to economic prosperity: Evaluating the role of institutional quality, financial development, and human capital in the resource-rich economy // Mineral Economics. 2025. Vol. 38. P. 319–335. <https://doi.org/10.1007/s13563-024-00485-4>. EDN: KEQOAH.

Ma X., Qiang W., Wang S. et al. Evolutionary characteristics of export trade network in the Arctic region // Regional Sustainability. 2024. Vol. 5, № 4. Art. № 100176. <https://doi.org/10.1016/j.regsus.2024.100176>. EDN: IHGZOY.

Malik I. H., Ford J. D. Barriers and limits to adaptation in the Arctic // Current Opinion in Environmental Sustainability. 2025. Vol. 73. Art. № 101519. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2025.101519>. EDN: MVQHCF.

Mariotti S. “Open strategic autonomy” as an industrial policy compass for the EU competitiveness and growth: The good, the bad, or the ugly? // Journal of Industrial and Business Economics. 2025. Vol. 52. P. 1–26. <https://doi.org/10.1007/s40812-024-00327-y>. EDN: SJSCMN.

Nong D., Countryman A. M., Warziniack T. Potential impacts of expanded Arctic Alaska energy resource extraction on US energy sectors // Energy Policy. 2018. Vol. 119. P. 574–584. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2018.05.003>.

Nygaard V., Engen S., Suopajarvi L. et al. Industry-specific impacts of global drivers in the European Arctic // Journal of Land Use Science. 2024. Vol. 19, № 1. P. 150–169. <https://doi.org/10.1080/1747423x.2024.2358951>. EDN: UXEDQR.

Tiller S. J., Rhindress A. P., Oguntola I. O. et al. Exploring the impact of climate change on arctic shipping through the lenses of quadruple bottom line and sustainable development goals // Sustainability. 2022. Vol. 14, № 4. Art. № 2193. <https://doi.org/10.3390/su14042193>. EDN: YJIHRG.

Vidal F. Correction: The quest for a sustainable industry: Mining, path dependency and post-carbon regime in the European Arctic // Mineral Economics. 2025. Vol. 38. Art. № 219. <https://doi.org/10.1007/s13563-024-00463-w>. EDN: AXVHTV.

Информация об авторах

И. В. Наумов – кандидат экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник Института исследований социально-экономических трансформаций и финансовой политики ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», 125167, Россия, г. Москва, пр-т Ленинградский, 49/2

SPIN-код (РИНЦ): 2999-2046

AuthorID (РИНЦ): 517920

Web of Science ResearcherID: U-7808-2017

Scopus Author ID: 57204050061

А. А. Саломатова – научный сотрудник Института исследований социально-экономических трансформаций и финансовой политики ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», 125167, Россия, г. Москва, пр-т Ленинградский, 49/2

SPIN-код (РИНЦ): 4818-9384

AuthorID (РИНЦ): 977093

Web of Science ResearcherID: AAC-8061-2019

Scopus Author ID: 59334094200

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

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 12.01.2026; одобрена после рецензирования 25.02.2026; принята к публикации 25.02.2026.

References

Bogachev, Yu. S., Abdikeev, N. M. and Trifonov, P. V. (2022), “System formation for assessing the achievement of balanced industrial development in the Arctic zone”, *Accounting. Analysis. Auditing*, vol. 9, no. 5, pp. 76–93, <https://doi.org/10.26794/2408-9303-2022-9-5-76-93>, EDN: PAYGRZ.

Ivakhnenko, A. A. (2025), “Industrial potential as a driver of socio-economic development of the Donetsk People’s Republic”, *Bulletin of the Academy of Knowledge*, no. 2, pp. 999–1004, EDN: HXRDKG.

Ismikhanov, Z. N. and Rabadanov, R. M. (2025), “Forecasting regional economic security indicators based on econometric time series models”, *Regional Economics: Theory and Practice*, vol. 23, no. 11, pp. 128–146, <https://doi.org/10.24891/pjnvtn>, EDN: PJNVTN.

Kovaleva, I. V. (2023), “Economics development on region: The estimate resource potential”, *International Journal of Humanities and Natural Sciences*, no. 7–1, pp. 258–264, <https://doi.org/10.24412/2500-1000-2023-7-1-258-264>, EDN: SACQY.

Linder, N. V. (2014), “Diversified growth strategies and determination of optimal bounds of large industrial business groups”, *Effective Crisis Management*, no. 1, pp. 90–99, EDN: SCHPUH.

Melenkina, S. A. and Uzhegov, A. O. (2023), "Evaluating the relationship between economic potential and welfare of the population as exemplified by industrial regions of the Russian Federation", *Society and Power*, no. 2, pp. 59–74, <https://doi.org/10.22394/1996-0522-2023-2-59-74>, EDN: CTLOBI.

Mukhsimova, D. Kh. (2022), "Assessing the potential of Russia's manufacturing industry", *Russian Foreign Economic Journal*, no. 10, pp. 70–78, <https://doi.org/10.24412/2072-8042-2022-10-70-78>, EDN: BEOHAE.

Trofimov, S. E. (2024), "Development of the oil and gas potential of the Arctic region: Issues of methodology and practical implementation", *E-journal Public Administration*, no. 104, pp. 61–76, <https://doi.org/10.55959/msu2070-1381-104-2024-61-76>, EDN: NAWJTK.

Truong, K. H. V. T., Huynh, V. P. and Nguyen, H. D. (2023), "Corporate strategy for sustainability: Reflections of prospective entrepreneurs", *Foresight and STI Governance*, vol. 17, no. 2, pp. 21–34, <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2023.2.21.34>, EDN: ZQKLYZ.

Tsukerman, V. A. and Goryachevskaya, E. S. (2022), "Resource potential for innovation development of the Russian Arctic industry: Assessment and significance", *Arctic and North*, no. 46, pp. 66–78, <https://doi.org/10.37482/issn2221-2698.2022.46.66>, EDN: MODSLZ.

Shanygina, N. S. and Kuskov, A. N. (2022), "Assessment of the conditions for the development of entrepreneurship in the countries of the Eurasian Economic Union", *Journal of Economy and Business*, no. 5–3, pp. 204–208, <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2022-5-3-204-208>, EDN: LSBQTM.

Dregulo, A. M., Khodachek, A. M. and Awasthi, M. K. (2025), "Weaknesses of sustainable water use in the North: Wastewater treatment and sanitation in the Arctic region of Russia", *Sustainable Water Resources Management*, vol. 11, no. 2, art. no. 49, <https://doi.org/10.1007/s40899-025-01229-0>, EDN: XXZUJP.

Faisal, F., Isiksal, A. Z., Ali, A. et al. (2025), "Natural resources to economic prosperity: Evaluating the role of institutional quality, financial development, and human capital in the resource-rich economy", *Mineral Economics*, vol. 38, pp. 319–335, <https://doi.org/10.1007/s13563-024-00485-4>, EDN: KEQOAH.

Ma, X., Qiang, W., Wang, S. et al. (2024), "Evolutionary characteristics of export trade network in the Arctic region", *Regional Sustainability*, vol. 5, no. 4, art. no. 100176, <https://doi.org/10.1016/j.regsus.2024.100176>, EDN: IHGZOY.

Malik, I. H. and Ford, J. D. (2025), "Barriers and limits to adaptation in the Arctic", *Current Opinion in Environmental Sustainability*, vol. 73, art. no. 101519, <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2025.101519>, EDN: MVQHCF.

Mariotti, S. (2025), "Open strategic autonomy' as an industrial policy compass for the EU competitiveness and growth: The good, the bad, or the ugly?", *Journal of Industrial and Business Economics*, vol. 52, pp. 1–26, <https://doi.org/10.1007/s40812-024-00327-y>, EDN: SJSCMN.

Nong, D., Countryman, A. M. and Warziniack, T. (2018), "Potential impacts of expanded Arctic Alaska energy resource extraction on US energy sectors", *Energy Policy*, vol. 119, pp. 574–584, <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2018.05.003>.

Nygaard, V., Engen, S., Suopajarvi, L. et al. (2024), "Industry-specific impacts of global drivers in the European Arctic", *Journal of Land Use Science*, vol. 19, no. 1, pp. 150–169, <https://doi.org/10.1080/1747423x.2024.2358951>, EDN: UXEDQR.

Tiller, S. J., Rhindress, A. P., Oguntola, I. O. et al. (2022), “Exploring the impact of climate change on Arctic shipping through the lenses of quadruple bottom line and sustainable development goals”, *Sustainability*, vol. 14, no. 4, art. no. 2193, <https://doi.org/10.3390/su14042193>, EDN: YJIHRG.

Vidal, F. (2025), “Correction: The quest for a sustainable industry: Mining, path dependency and post-carbon regime in the European Arctic”, *Mineral Economics*, vol. 38, art. no. 219, <https://doi.org/10.1007/s13563-024-00463-w>, EDN: AXVHTV.

Information about the authors

I. V. Naumov – Candidate of Economics, Associate Professor, Leading Researcher of the Institute for Research on Socio-Economic Transformations and Financial Policy, Financial University under the Government of the Russian Federation, 49/2 Leningradsky Ave., Moscow, 125167, Russia

SPIN code (RSCI): 2999-2046

AuthorID (RSCI): 517920

Web of Science ResearcherID: U-7808-2017

Scopus Author ID: 57204050061

A. A. Salomatova – Researcher of the Institute for Research on Socio-Economic Transformations and Financial Policy, Financial University under the Government of the Russian Federation, 49/2 Leningradsky Ave., Moscow, 125167, Russia

SPIN code (RSCI): 4818-9384

AuthorID (RSCI): 977093

Web of Science ResearcherID: AAC-8061-2019

Scopus Author ID: 59334094200

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

The authors declare no conflicts of interest.

The article was submitted on 12.01.2026; approved after reviewing 25.02.2026; accepted for publication 25.02.2026.

Научное издание

ARS ADMINISTRANDI (Искусство управления)

2026. Т. 18, № 2 (190–380)

Редакторы – *Т. И. Ускова, Е. А. Троицкая*

Корректоры – *И. Р. Саматов, А. А. Костарева*

Переводчик – *М. Г. Мильман*

Компьютерная верстка – *И. Р. Смолянин, А. М. Бочкарев, И. Р. Саматов*

Дата выхода в свет 26.06.2026. Формат 70x100/16

Усл. печ. л. 16,25. Тираж 500 экз. Заказ № 352 596

Редакция научного журнала “Ars Administrandi” («Искусство управления»)

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

Малая академия государственного управления Пермского края

тел. (342) 239-68-98

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