

МУНИЦИПАЛИТЕТ
ЭКОНОМИКА и УПРАВЛЕНИЕ

No 1 (54), 2026

MUNICIPALITY
ECONOMICS and MANAGEMENT

No. 1 (54), 2026



ПРЕЗИДЕНТСКАЯ АКАДЕМИЯ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

РАНХиГС ЕКАТЕРИНБУРГ

МУНИЦИПАЛИТЕТ: ЭКОНОМИКА и УПРАВЛЕНИЕ РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

Выдрин Игорь Вячеславович – доктор юридических наук, профессор; Уральский институт управления – филиал РАНХиГС (Екатеринбург, Россия)

ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ

Виджаянти Фебри – кандидат экономических наук, Малангский государственный университет (Маланг, Индонезия)

Восканян Мариам Амбарцумовна – доктор экономических наук, доцент; Российско-армянский университет (Ереван, Армения)

Герасименко Юрий Васильевич – доктор юридических наук, профессор; Уполномоченный по защите прав предпринимателей Омской области (Омск, Россия)

Довнар Таисия Ивановна – доктор юридических наук, профессор; Белорусский государственный университет (Минск, Республика Беларусь)

Качанова Елена Анатольевна – доктор экономических наук, доцент; Уральский институт управления – филиал РАНХиГС (Екатеринбург, Россия)

Кокотов Александр Николаевич – доктор юридических наук, профессор; Конституционный суд Российской Федерации (Санкт-Петербург, Россия)

Кох Иван Адамович – доктор социологических наук, профессор; Уральский институт управления – филиал РАНХиГС (Екатеринбург, Россия)

Лаврикова Юлия Георгиевна – доктор экономических наук, доцент; Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук (Екатеринбург, Россия)

Левина Вера Владимировна – доктор экономических наук, доцент; Тульский государственный университет (Тула, Россия)

Линьши Сюй – доктор экономических наук, профессор; Харбинский университет коммерции (Харбин, КНР)

Машовец Асия Океановна – доктор юридических наук, доцент; Уральский государственный юридический университет имени В. Ф. Яковлева (Екатеринбург, Россия)

Нурланова Наиля Капеновна – доктор экономических наук, профессор; Институт экономики Комитета науки Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан (Алматы, Республика Казахстан)

Омонов Жоомарт Кубанычбекович – PhD по экономике; Продовольственная и сельскохозяйственная организация объединенных наций (Бишкек, Кыргызская Республика)

Плетников Виктор Сергеевич – доктор юридических наук, доцент; Уральский государственный юридический университет имени В. Ф. Яковлева (Екатеринбург, Россия)

Рой Олег Михайлович – доктор социологических наук, профессор; Омский государственный университет (Омск, Россия)

Руденко Виктор Николаевич – доктор юридических наук, профессор; Уральское отделение Российской академии наук (Екатеринбург, Россия)

Скуратов Юрий Ильич – доктор юридических наук, профессор; Российский государственный социальный университет (Москва, Россия)

Султанов Евгений Батырович – кандидат юридических наук, доцент; Казанский федеральный университет (Казань, Россия)

Тараборин Роман Сергеевич – доктор юридических наук, доцент; Уральский институт управления – филиал РАНХиГС (Екатеринбург, Россия)

Тургель Ирина Дмитриевна – доктор экономических наук, профессор; Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (Екатеринбург, Россия)

Журнал зарегистрирован как средство массовой информации в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. Свидетельство о регистрации ПИ № ФС 77-50009 от 24.05.2012.

Журнал включен в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, в которых должны быть опубликованы основные результаты диссертаций на соискание учёной степени доктора и кандидата наук по следующим научным специальностям и соответствующим отраслям науки:

5.1.2. Публично-правовые (государственно-правовые) науки (юридические науки);

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки);

5.2.4. Финансы (экономические науки);

5.2.6. Менеджмент (экономические науки);

5.4.7. Социология управления (социологические науки).

УЧРЕДИТЕЛЬ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (119571, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Тропарево-Никулино, пр-кт Вернадского, д. 82, стр. 1)

ИЗДАТЕЛЬ

Уральский институт управления – филиал РАНХиГС (620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66)

АДРЕС РЕДАКЦИИ

620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66

municipality-ui@granepa.ru

<https://municipality.expert>

Журнал выходит 4 раза в год

Компьютерная вёрстка: *Т. М. Крахмалова*

Корректурa: *Л. А. Сунгарева*

Перевод: *О. М. Шишкарева*

При перепечатывании ссылка на журнал
«Муниципалитет: экономика и управление»
обязательна

Дата выхода в свет 31.03.2026.

Формат 60 × 84 / 8. Гарнитура Петербургская.

Усл. печ. л. 16,6. Уч.-изд. л. 14,0. Тираж 999.

Цена свободная

Отпечатано

в ООО Издательство и Типография «Альфа Принт»

620049, г. Екатеринбург, переулок Автоматики, 2ж

Тел.: 8 (800) 300-16-00

www.alfaprint24.ru

СОДЕРЖАНИЕ

Выдрин И. В., Трофимова О. М. Слово редактора	4
--	---

РАЗГОВОР С ИНТЕРЕСНЫМ СОБЕСЕДНИКОМ

Руденко В. Н., Выдрин И. В. Главное назначение академии наук – служить своему Отечеству, углублять и приумножать научные знания об окружающем нас мире, опережать в своих изысканиях и проектах настоящее	7
--	---

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

Арзуманян М. С. Методика определения авангардности развития муниципальных районов (округов) в Красноярском крае	13
--	----

Бичун В. С. Опорные населенные пункты в условиях смены парадигмы: кейс Канска и Лесосибирска	29
--	----

Коркин М. А. Оценка эффективности импортозамещающих инновационных проектов в промышленности региона	44
--	----

Афонин С. Е. Влияние ESG-трансформации на конкурентоспособность отраслевых комплексов	57
--	----

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю. Искусственный интеллект: запросы по этапам принятия стратегических решений	73
--	----

Фридман М. Ф., Хасанов М. Т. Теоретико-методологические подходы к развитию стратегического мышления руководителя в условиях регионального управления	90
--	----

ЮРИДИЧЕСКИЕ НАУКИ

Кокотова М. А. Партисипативные формы влияния населения на осуществление местного самоуправления	102
--	-----

Машовец А. О. Оперативно-розыскное обеспечение рассмотрения уголовного дела в суде с участием присяжных заседателей	117
--	-----

CONTENTS

Vydrin I. V., Trofimova O. M. Editor-in-chief	4
--	---

A TALK WITH AN INTERESTING PERSON

Rudenko V. N., Vydrin I. V. The main goal of the academy is to sincerely serve the Motherland, to deepen and increase scientific knowledge about the world around and to be ahead of the present in the research and the projects	7
--	---

ECONOMICS

Arzumanyan M. S. Municipal Districts (Counties) Avant-Garde Development Assessment in the Krasnoyarsk Region	13
---	----

Bichun V. S. Support settlements under paradigm shift: the Kansk and Lesosibirsk case	29
---	----

Korkin M. A. Regional industry import substitution innovation projects efficiency assessment	44
---	----

Afonin S. E. ESG-transformation impact on the industrial complexes competitiveness	57
---	----

MANAGEMENT ISSUES

Lapygin Yu. N., Lapygin D. Yu. Artificial intelligence: requests for strategic decision-making stages	73
--	----

Fridman M. F., Khasanov M. T. Theoretical and methodological approaches to the leader strategic thinking development in the regional management context	90
---	----

LEGAL SCIENCES

Kokotova M. A. Participatory forms of public influence on local authorities	102
--	-----

Mashovets A. O. Operational-investigative support for criminal case proceedings in jury trials	117
---	-----

СЛОВО РЕДАКТОРА

В течение октября-декабря 2025 г. в Уральском институте управления – филиале РАНХиГС в рамках дополнительного образования проводились занятия со слушателями специальной программы, получившей название «Эффективное управление муниципалитетом». Участниками программы стали вице-мэры, руководители подразделений местных администраций, должностные лица, включенные в кадровый резерв. В этом номере журнала «Муниципалитет» расскажем об опыте данной учебы, ее основных параметрах и полученном результате.

Очевидно, что в условиях усложнения социально-экономических процессов и повышения требований к качеству управления на местах, вопросы подготовки компетентных, стратегически мыслящих муниципальных руководителей выходят на первый план. Муниципалитеты, являясь фундаментом публичной власти в Российской Федерации, в значительной степени определяют качество жизни граждан. Дефицит управленцев, обладающих одновременно системным видением, правовой грамотностью, проектным мышлением и развитыми навыками коммуникации, представляет собой стратегический вызов для развития всех публично-правовых образований, в особенности – регионов и муниципалитетов.

Вот почему адекватным и комплексным ответом на этот вызов в Свердловской области стала разработка и запуск дополнительной профессиональной программы переподготовки «Эффективное управление муниципалитетом». Ее ключевой особенностью стал высокий статус программы: она была инициирована и запущена по поручению губернатора Свердловской области Д. В. Паслера. Подчеркнем, что это не просто образовательный курс, а целенаправленный, специально подготовленный кадровый проект, глубоко интегрированный в региональную политику. Цель проекта точно обозначил один из его идеологов, первый заместитель руководителя аппарата губернатора и правительства региона В. Р. Дубичев – тщательная и планомерная подготовка кадрового резерва

на должности глав муниципальных образований. Таким образом, программа изначально задумывалась как «Академия мэров» – институт формирования будущих лидеров территорий.

Данная установка предопределила тщательный отбор участников. В аудитории Президентской академии на Урале были приглашены действующие заместители глав, руководители структурных подразделений муниципалитетов, иные перспективные управленцы, обладающие практическим опытом, но нуждающиеся в систематизации знаний, расширении горизонта и «прокачке» ключевых компетенций для перехода на следующий уровень ответственности.

Программа была спроектирована Центром дополнительного образования Уральского института управления РАНХиГС. Общий срок обучения составил три месяца, что позволило совместить интенсивную очную работу с периодами осмысления и применения знаний. Структурно программа состояла из трех взаимосвязанных модулей, реализуемых в гибридном формате.

1. *Фундаментально-управленческий модуль*, направленный на формирование целостного понимания ключевых отраслей муниципального хозяйства: от стратегического планирования и инвестиционной политики до бюджетного процесса, контрактной системы, избирательного права, градостроительной деятельности, земельных отношений и экологии. Задача – дать слушателям единую систему координат и язык для управления.

2. *Модуль лично-профессионального развития*, сфокусированный на развитии метакомпетенций руководителя (soft skills). Он включал практикумы по тайм-менеджменту, управлению стрессом, формированию управленческой команды, искусству публичной речи и индивидуальному консультированию. Цель модуля состоит в усилении лидерского и психологического ресурса слушателя, без которого технические знания остаются нереализованными.

3. *Правовой и коммуникационно-стратегический модуль*. Концентрировался на граничных

условиях и вызовах: правовой статус и ответственность главы МО, антикоррупционное законодательство и экспертиза, взаимодействие с бизнесом (GR), управление в условиях ЧС, мобилизационная подготовка, а также формирование информационной повестки и позитивного имиджа власти. Задача модуля – научить действовать в правовом поле и коммуницировать с различными аудиториями.

Методологическим стержнем обучения стал принцип «дуэта», или «двойного лидерства», в каждой теме: академический эксперт (преподаватель РАНХиГС, носитель теории и методологии) и топ-практик (действующий министр, заместитель губернатора, глава департамента, успешный мэр). Это обеспечило неразрывную связь «знание – действие».

В организационном плане программа представляла собой чередование очных интенсивов и дистанционных этапов.

Первый очный модуль, реализованный в течение 5 дней, выполнял функцию «погружения» и формирования общего видения слушателей. Он задал высокую планку с первых дней: регистрация слушателей и немедленное начало работы с привлечением ведущих ученых и практиков. Уже здесь проявился эффект кадрового лифта: прямо в ходе обучения заместитель главы г. Красноуфимска Юрий Ладейчиков был назначен указом губернатора исполняющим обязанности главы города. Данный случай стал символическим подтверждением практической значимости программы.

Дистанционный этап между модулями был насыщен работой в малых проектных группах под руководством кураторов-наставников из числа преподавателей Академии. Это позволило закрепить материал первого модуля, начать сбор данных для итоговых проектов и отработать навыки командного взаимодействия в цифровой среде.

Второй и третий очные модули последовательно углубляли и расширяли компетенции. Если первый модуль заложил основу, то второй сфокусировался на внутренних процессах (управление, личная эффективность), а третий – на внешних ограничениях и коммуникациях (право, GR, медиа, ЧС).

Каждый день был расписан поминутно и включал лекции, семинары, практические разборы кейсов, письменные опросы слушателей, в том числе на тему новой муниципальной реформы. И даже кофе-брейки сводились к неформальному нетворкингу. Среди спикеров были: свердловские министры инвестиций, транспорта и строительства; руководители департаментов по закупкам, местному самоуправлению, информационной политике; главы успешных муниципалитетов; представители Банка России и силовых ведомств. Такой состав обеспечивал не только передачу знаний, но и прямой диалог с региональным

руководством, построение доверительных отношений и понимание реальных приоритетов областной политики.

Кульминацией трехмесячного обучения стала публичная защита выпускных групповых проектов. Это был не формальный экзамен, а масштабное событие. Команды, курируемые преподавателями Академии, представили комплексные проекты развития пяти конкретных муниципальных образований: Краснотурьинска, Кушвы, Артинского округа, Тавды и Асбеста в формате мастер-планов.

Защита проходила перед комиссией, в состав которой вошли представители органов государственной власти Свердловской области и главы перечисленных муниципальных образований. Проекты были высоко оценены за свою глубину, практическую ориентированность, финансовую и правовую проработанность, а также за креативность презентации. Эксперты отметили, что работы носят не академический, а прикладной характер и могут быть положены в основу реальных программ развития территорий. Вручение дипломов стало актом признания не только учебных, но и управленческих достижений слушателей.

Анализ обратной связи от слушателей на всех этапах позволяет выделить ключевые точки успеха программы:

- безусловная ценность состава спикеров. Участие первых лиц региона было отмечено как самый мощный мотивационный и содержательный компонент. Слушатели получили уникальную возможность задавать вопросы напрямую тем, кто определяет политику в той или иной сфере;

- практическая полезность и инструментальность. Максимальные баллы получили занятия с разбором реальных документов, судебной практики, инвестиционных паспортов, процедур закупок. Теория немедленно подкреплялась примерами из практики областного правительства;

- неожиданная востребованность «мягких» навыков. Блоки по личной эффективности, изначально вызывавшие вопросы у части прагматично настроенных слушателей, по итогам были признаны критически важными для повседневной управленческой работы и профилактики профессионального выгорания;

- высокая интенсивность и нетворкинг. Насыщенный график, требующий полной вовлеченности, был оценен положительно как способ максимальной концентрации. Не менее важным оказалось неформальное общение между слушателями и с экспертами, способствующее созданию профессионального сообщества.

В заключение отметим, реализация программы «Эффективное управление муниципалитетом» доказала эффективность модели «административный заказ – академическая

архитектура – практика высшего эшелона власти». Это пример успешного государственно-частного партнерства в сфере человеческого капитала, где заказчиком выступает регион, исполнителем – ведущий вуз, а соисполнителями – все ключевые министерства и ведомства.

Программа достигла своих целей: она не только повысила квалификацию конкретных слушателей, но и создала работающий механизм идентификации и подготовки кадрового резерва, укрепила вертикаль доверия и взаимодействия между областным и муниципальным уровнями власти, сформировала банк актуальных проектных идей для развития территорий.

Перспективы развития данной модели видятся в следующих направлениях.

1. Институционализация «Академии мэров»: создание на базе Уральского института управления РАНХиГС постоянной, регулярно обновляемой программы, ставшей обязательным этапом в карьерной траектории потенциального главы муниципалитета.

2. Многоуровневость: развитие линейки программ для разных уровней управленцев – от глав

администраций до руководителей органов власти, от руководителей органов исполнительной власти до руководителей органов представительной власти.

3. Создание системы постпрограммного сопровождения: организация регулярных клубных встреч выпускников, форсайт-сессий, предоставление доступа к актуальным аналитическим материалам и консультациям экспертов Академии.

4. Тиражирование опыта: адаптация успешной методологии для реализации аналогичных кадровых проектов в других субъектах РФ, а также для подготовки резерва в государственных корпорациях и компаниях с государственным участием.

Таким образом, представленный опыт свидетельствует, что современное дополнительное профессиональное образование для управленцев, выстроенное в логике стратегического партнерства власти и науки, трансформируется из услуги в инфраструктурный элемент системы государственного управления, внося прямой вклад в устойчивое развитие территорий и повышение качества государственного и муниципального управления в России.

*Главный редактор,
доктор юридических наук,
профессор
Игорь Вячеславович Выдрин*

*Директор Центра
дополнительного образования
Уральского института управления РАНХиГС
О. М. Трофимова*

ГЛАВНОЕ НАЗНАЧЕНИЕ АКАДЕМИИ НАУК – СЛУЖИТЬ СВОЕМУ ОТЕЧЕСТВУ, УГЛУБЛЯТЬ И ПРИУМНОЖАТЬ НАУЧНЫЕ ЗНАНИЯ ОБ ОКРУЖАЮЩЕМ НАС МИРЕ, ОПЕРЕЖАТЬ В СВОИХ ИЗЫСКАНИЯХ И ПРОЕКТАХ НАСТОЯЩЕЕ...

В. Н. Руденко¹, И. В. Выдрин²

¹ Уральское отделение Российской академии наук (Екатеринбург, Россия)

² Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Уральский институт управления – филиал (Екатеринбург, Россия)

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Руденко В. Н., Выдрин И. В. Главное назначение академии наук – служить своему Отечеству, углублять и приумножать научные знания об окружающем нас мире, опережать в своих изысканиях и проектах настоящее // Муниципалитет: экономика и управление. 2026. № 1. С. 7–12. EDN GBUDZA.

THE MAIN GOAL OF THE ACADEMY IS TO SINCERELY SERVE THE MOTHERLAND, TO DEEPEN AND INCREASE SCIENTIFIC KNOWLEDGE ABOUT THE WORLD AROUND AND TO BE AHEAD OF THE PRESENT IN THE RESEARCH AND THE PROJECTS...

V. N. Rudenko¹, I. V. Vydrin²

¹ Ural Branch of the Russian Academy of Sciences (Ekaterinburg, Russia)

² Russian Federation Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Ural Institute of Management (Ekaterinburg, Russia)

FOR CITATION

Rudenko, V. N., Vydrin, I. V. (2026) The main goal of the academy is to sincerely serve the Motherland, to deepen and increase scientific knowledge about the world around and to be ahead of the present in the research and the projects. *Municipality: Economics and Management*, (1), pp. 7–12. <https://elibrary.ru/gbudza>.

Уважаемые читатели!

Редакция журнала «Муниципалитет: экономика и управление» продолжает рубрику «Разговор с интересным собеседником». С большим удовольствием представляем нашего первого в этом году гостя – академика Российской академии наук, председателя Уральского отделения РАН, вице-президента РАН Виктора Николаевича Руденко.

Официальная справка. В. Н. Руденко родился 25 сентября 1958 г. в г. Сатке Челябинской области. В 1984 г. с отличием окончил философский факультет Уральского государственного университета, через четыре года защитил кандидатскую диссертацию по философии. В 1995 г. заочно окончил Уральскую государственную юридическую академию.

Начал работу в Институте философии и права Уральского отделения Академии наук СССР (РАН) с момента основания в 1988 г. В Институте последовательно прошел все ступени служебной лестницы: от младшего научного сотрудника до директора Института (2002 г.). Успешно защитил диссертацию на соискание ученой степени доктора юридических наук. С 2017 г. – заместитель председателя Уральского отделения РАН, спустя пять лет избран на должность председателя УрО РАН.

С 2011 г. В. Н. Руденко – член-корреспондент РАН, в 2019 г. избран академиком Российской академии наук, член Союза журналистов, главный редактор журнала «Антиномии», участник редколлегий нескольких научных изданий, с декабря 2025 г. – член редколлегии журнала «Муниципалитет: экономика и управление».



© Руденко В. Н., Выдрин И. В., 2026

© Фото Ольги Мерзляковой, «Научная Россия»

Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



Игорь Выдрин (И. В.): Уважаемый Виктор Николаевич, благодарю Вас за согласие на это интервью. Позвольте начать наш разговор с личного вопроса. Вы по образованию философ, защитили в этой области кандидатскую диссертацию. Как случилось, что увлеклись юриспруденцией? Казалось бы, философия – «наука всех наук», как ее называют. И вдруг право!? Чем объяснить такую метаморфозу?

Виктор Руденко (В. Р.): После окончания аспирантуры и защиты кандидатской диссертации по философии осенью 1988 г. меня направили работать в созданный в том же году Институт философии и права Уральского отделения АН СССР. В 1993 г. я стал ученым секретарем института, а на этой должности приходилось взаимодействовать и согласовывать проекты научных исследований не только с философами, но и с юристами. Разница в предметах и методологии исследования, категориальном аппарате оказалась существенной. Поэтому возникло желание получить юридическое образование. Не считаю это метаморфозой: скорее пришлось раздвинуть границы своей интеллектуальной и профессиональной деятельности. Получив юридическое образование и защитив докторскую диссертацию по конституционному праву, я продолжал заниматься философией, социологией, политологией, историей политической и правовой мысли. Гуманитарное научное знание чрезвычайно гетерогенно и овладение разными его сферами дает кумулятивный эффект. А философия, политология и право имеют много сфер соприкосновения: есть множество соединительных линий между философией и философией права, философией права и общей теорией права, политологией и теорией государства и права. Можно даже сказать, что специалисты по общей теории права являются своего рода философами права, ведь эта теория представляет собой философскую основу всех юридических дисциплин.

И. В.: Виктор Николаевич, Вы на личном примере убедительно проиллюстрировали связь юриспруденции с другими отраслями общественных наук. Мой следующий вопрос такой. Вы – академик, к тому же вице-президент Российской академии наук. Насколько я помню, академик-юристов в Академии наук СССР, Российской академии наук можно было пересчитать по пальцам. Кроме Вас есть еще академики-юристы в настоящее время? Полагаю, что вице-президентов – юристов точно не было?

В. Р.: В настоящее время в списочном составе Отделения общественных наук РАН есть еще три академика-юриста. Это Андрей Геннадьевич Лисицын-Светланов, Александр Николаевич Савенков и Талия Ярулловна Хабриева. Последняя в 2013 г. была избрана вице-президентом РАН и проработала на этой должности до 2017 г.

Кстати, она – первая в истории нашей Академии женщина – вице-президент. В 1988–2001 гг. вице-президентом сначала Академии наук СССР, а затем РАН был также Владимир Николаевич Кудрявцев.

И. В.: Познакомьте, пожалуйста, читателей журнала «Муниципалитет: экономика и управление» с историей и современностью Уральского отделения РАН, основными вехами его развития, ключевыми направлениями деятельности.

В. Р.: Академическая наука на Урале берет начало в 1932 г., когда был образован Уральский филиал АН СССР. В 1971 г. филиал был преобразован в Уральский научный центр Академии наук СССР, на основе которого в свою очередь в 1987 г. было создано Уральское отделение РАН. Сейчас оно является одним из четырех отделений академии наряду с Дальневосточным, Сибирским и Санкт-Петербургским.

В настоящее время под научно-методическим руководством отделения находится 30 научных организаций, в том числе 21 научно-исследовательский институт и Уральский федеральный аграрный научно-исследовательский центр в Екатеринбурге. Помимо Свердловской области территориями присутствия отделения являются (с севера на юг): Архангельская область и входящий в нее Ненецкий автономный округ, Республика Коми, Пермский край, Удмуртская Республика, Челябинская, Курганская и Оренбургская области. В этих субъектах Федерации, за исключением Ненецкого автономного округа, действуют 6 федеральных исследовательских центров и 1 федеральный научный центр Уральского отделения РАН, в структуру каждого из которых входят от 3 до 7 научно-исследовательских институтов (всего 30 институтов). В Ненецком автономном округе действует Нарьян-Марская сельскохозяйственная опытная станция (оленьеводческая), являющаяся филиалом нашего Федерального исследовательского центра комплексного изучения Арктики в Архангельске. Есть также комплексная станция УрО РАН в Тобольске и стационар Института экологии растений и животных в Ямало-Ненецком автономном округе (г. Лабытнанги).

Таким образом, наши ученые, инженеры, лаборанты – примерно 3500 человек – ведут научно-исследовательскую работу от Заполярья (где есть сеть сейсмических станций на Новой Земле, Земле Франца Иосифа и других территориях) до южной границы России с Казахстаном. Образно говоря, они работают на территориях от Пайхоя до Мугоджар, от Сибирских болот и тайги до широколиственных лесов Удмуртии.

Что касается ключевых направлений деятельности, то главным из них является научно-методическое руководство перечисленными научными организациями и ключевыми вузами

на территориях присутствия УрО РАН. В этом плане в задачи Уральского отделения входит экспертиза и оценка результатов научно-исследовательских работ научных и образовательных организаций, экспертиза и оценка тематик научных исследований, а с недавнего времени РАН переходит к формированию государственного задания для научных организаций. Это большая работа, так как наши организации работают практически во всех сферах современного научного знания. Руководство ими осуществляется через 10 объединенных ученых советов УрО РАН по отраслям науки, в том числе по математике, механике и информатике; по физико-техническим и химическим наукам; по наукам о Земле и биологическим наукам; по медицинским наукам; по экономическим, гуманитарным и сельскохозяйственным наукам и междисциплинарным исследованиям. Научные исследования по всем этим отраслям постоянно находятся в фокусе внимания отделения, их результаты докладываются президиуму и Общему собранию РАН, через Российскую академию наук доводятся до руководства страны. Через рабочие органы РАН участвуем в формировании Плана фундаментальных научных исследований Российской Федерации на долгосрочный период.

К другим важнейшим направлениям нашей деятельности относится решение кадровых вопросов: согласование кандидатур на должности руководителей (директоров) научных организаций, научных руководителей этих организаций, руководителей научных направлений. Занимаемся также организацией российских и международных научных конференций, популяризацией науки, развитием международных связей.

И. В.: В одном из интервью Вы говорили о своем стремлении сблизить интересы академической науки и промышленных предприятий, крупного бизнеса. И даже приводили примеры на этот счет. Скажите, работа в этом направлении продолжается? Можно ли считать это стратегией развития УрО РАН?

В. Р.: Эта работа ведется всей Российской академией наук. Ее президент академик Г. Я. Красников постоянно акцентирует внимание на востребованности результатов научных исследований. Академические научные организации, члены РАН призваны генерировать новое фундаментальное научное знание, но это знание должно способствовать развитию нашего общества и человечества в целом. Проводимые в академических организациях исследования должны быть ориентированы на нужды промышленности и бизнеса. Сегодня промышленность нуждается в новых материалах и технологиях, в новых источниках энергии. Необходимы исследования в области так называемого искусственного интеллекта, в области космического зондирования Земли, в области

биотехнологий и нанотехнологий, квантовых исследований, то есть в тех сферах, которые составляют основу шестого технологического уклада, к которому в настоящее время движется макроэкономика. Связь науки и производства – это стратегически важная задача, без этого есть риск оказаться на периферии экономического развития. Неслучайно проблемам инноваций, внедрения результатов научной деятельности уделяется самое пристальное внимание, в частности, в Китайской Народной Республике, где создаются гигантские научно-инновационные внедренческие центры.

Поэтому и Уральское отделение считает частью своей стратегии налаживание связей с реальным сектором экономики. Работа здесь ведется по нескольким направлениям. Взаимодействуем с ассоциациями промышленников (Свердловским областным Союзом промышленников и предпринимателей, Союзом предприятий оборонных отраслей промышленности Свердловской области и др.). Также осуществляем сотрудничество с государственными корпорациями (РОСАТОМ, РОСКОМОС, ОДК (Объединенная двигателестроительная корпорация) и др.). Реализуем научные связи с крупными федеральными организациями, такими как Российский федеральный ядерный центр – Всероссийский научно-исследовательский институт технической физики, Государственный ракетный центр им. академика В. П. Макеева. Контактируем с промышленными предприятиями и холдингами (Магнитогорский металлургический комбинат, Уральская горно-металлургическая компания, Белоярская атомная станция, Уральский электрохимический комбинат и др.).

И. В.: Виктор Николаевич, буду признателен, если Вы познакомите нас с «наукометрическими» параметрами Уральского отделения. Каков средний возраст научных сотрудников, показатели их острепенности, рейтинги институтов и т. п.?

В. Р.: В наших научных институтах работает достаточно много молодых ученых до 40 лет. В среднем в организациях их порядка 30–40 процентов. Средний возраст доктора наук составляет 62 года. В институтах работают порядка 670 докторов наук и 1800 кандидатов наук. В списочном составе УрО РАН 115 членов академии, в том числе 41 академик РАН и 74 члена-корреспондента РАН. Многие ученые УрО РАН публикуются в престижных высокорейтинговых зарубежных журналах, в том числе есть публикации в журнале Nature с импакт-фактором свыше 45 и связанных с ним журналах.

По имеющейся информации, несколько ученых УрО РАН по итогам анализа публикационной активности за 2024 г. вошли в престижный список самых цитируемых ученых мира (2%) по версии Стэнфордского университета (США) и Elsevier (World's Top 2% Scientists List). В этом списке

чуть более 200 000 учёных со всего мира. Примерно 1000 из них россияне. Шестнадцать человек представляют Уральское отделение РАН, в том числе двое самых цитируемых уральских ученых работают в Пермском ФИЦ в институте механики сплошных сред. Это главный научный сотрудник лаборатории динамики дисперсных систем, доктор физико-математических наук, профессор Юрий Львович Райхер и заведующий лабораторией физических основ прочности, доктор физико-математических наук, профессор Олег Борисович Наймарк.

И. В.: Замечательно. Я слышал, что Уральское отделение постепенно восстанавливает свою социальную инфраструктуру. Что она включает в настоящее время? Это способ сохранить научные коллективы, привлечь молодых специалистов?

В. Р.: Уральское отделение с 2002 г. и по настоящее время реализует инвестиционный проект, в рамках которого ученым передано около 700 квартир. Сейчас строительство продолжается и институтам передается служебное жилье. В планах отделения участие в федеральной программе строительства академических кампусов.

Да, строительство жилья позволяет создавать для ученых комфортные условия деятельности, развивать научные коллективы, поскольку в ряде институтов в последнее время созданы молодежные лаборатории. Реализация же проекта кампуса является залогом развития научно-организационной работы. Надеемся, что будут построены современные конференц-залы, выставочные площадки необходимые, в том числе и для внедренческой работы.

И. В.: Хочу спросить Вас о научных рейтингах. В свое время они чуть ли не силой внедрялись чиновниками от образования в российскую науку. Существуют личные рейтинги ученых, рейтинги научных журналов, рейтинги вузов, научных коллективов. Это и есть главный тренд нашей науки? Стала ли она в итоге конкурентоспособной?

В. Р.: Наукометрия сочетает в себе количественные и качественные показатели деятельности отдельных учёных, журналов, организаций и даже государств. Она позволяет оценить результативность работы субъектов научной деятельности, соотнести ее с показателями других соответствующих субъектов. В этом плане развитие наукометрии в нашей стране позволило упорядочить научную работу, нацелить ученых на публикацию своих результатов в ведущих научных журналах. Это сказалось позитивно и на качестве самой печатной продукции: повсеместно из высококвалифицированных специалистов были сформированы редакционные коллегии, появился институт неформального рецензирования с участием отечественных и зарубежных специалистов, издательства более строго стали относиться к своевременности выпуска очередных номеров журналов,

появились жесткие требования к оформлению статей и библиографическому аппарату. Наукометрия позволила устранить повторное опубликование одной и той же статьи с разным наименованием, создала препятствия для плагиата, в том числе и автоплагиата, то есть затронула и этическую сторону научной работы.

Но назвать это главным трендом развития нашей науки нельзя. Это всего лишь технический инструмент упорядочивания опубликования и цитирования результатов научной деятельности. Как показывает опыт прошедших двадцати лет, наукометрия оказалась полезной. В то же время чрезмерное увлечение ей имеет негативные последствия: стремление ряда ученых искусственно нарастить количество ссылок на свои работы, увлеченность главных редакторов неоправданным повышением импакт-фактора журналов, попытки администраций научных организаций принизить значимость скромно цитируемых, но выдающихся результатов исследований и многое другое.

Таким образом, система рейтингов и оценок лишь косвенно воздействует на состояние науки. Прямое же влияние оказывает нацеленность научного поиска на получение нового фундаментального знания, что требует овладения достигнутыми мировым научным сообществом результатами, понимания проблематики, выявления нерешенных проблем, поиска способов и методов их решения – на пределе возможностей через научные революции и смену научных парадигм. Для этого ученые должны пользоваться самыми современными приборами, иметь доступ к научной информации, участвовать в научном обмене внутри страны и в международных контактах. В данном отношении у российских ученых еще есть нерешенные вопросы. Однако нельзя сказать, что наша наука неконкурентоспособна. Наши ученые постоянно добивались выдающихся результатов со времен издания Указа правительствующего сената об учреждении Академии (1724 г.), и учреждения Императорского Московского университета (1755 г.).

Период после 1991 г. характеризовался большими трудностями в экономике страны, что не могло не сказаться на науке. Тем не менее, в России удалось сохранить большинство академических научных организаций, а следовательно, продолжить исследования по основным научным направлениям мировой науки. Конечно, могут вызывать разочарование показатели России в рейтингах мировой науки, особенно по финансированию НИОКР, количеству исследователей, инновационной активности и др. по сравнению с США и Китаем. Но необходимо учитывать, что ряд этих рейтингов носит субъективный характер, а некоторые показатели относительны. Несмотря ни на что,

Российская Федерация входит в десятку стран по абсолютным затратам на науку, по объему исследований и разработок, она в пятерке мировых лидеров по числу специалистов, занятых исследованиями и разработками. В этом плане российская наука как была, так и остается конкурентоспособной.

А что такое конкурентоспособность науки? Наверное, это ее способность генерировать новое знание на уровне мировых лидеров в науке, добиваться научных достижений, не имеющих аналогов в мире и, как следствие, обеспечивать технологическое лидерство страны. Сегодня ни одна страна в мире не в состоянии обеспечить лидерство по всем направлениям научного знания и технологического развития. Поэтому есть отставание по многим направлениям, в том числе и в России. Но это отставание не должно создавать общего впечатления о состоянии науки, затмевать имеющиеся достижения. А такие достижения у нашей страны есть. В настоящее время Россия является лидером атомной энергетики всего мира, она лидирует в создании технологий замкнутого ядерного топливного цикла. На наших глазах страна заняла лидирующие позиции по экспорту пшеницы, а до этого больше 20-ти лет вынужденно импортировала ее. Есть перспектива выхода России на лидирующие позиции в сфере синхротронных и нейтронных исследований, без чего невозможно создание новых материалов, лекарственных препаратов и многое другое. За всем этим незримо стоят научные достижения наших отечественных ученых.

И. В.: Если позволите, еще один «философский» вопрос. В последнее время много говорят о суверенитете, причем в самых разных его аспектах. На этом фоне все громче звучит тема научного суверенитета. Но возможно ли, по Вашему мнению, импортозамещение в науке, в особенности, в общественной? Она-то целиком зиждется на западной методологии, «говорит» на языке наших «партнеров», как недавно их называли. Имею в виду в первую очередь терминологический аппарат.

В. Р.: Импортозамещение в науке сейчас осуществляется по линии замещения импортных научных приборов, оборудования и технологий на отечественные. Научные же идеи и знания не импортируются и, тем более, импортозамещению не подлежат. Это достояние всего человечества, не знающее границ. В вопросе об импортозамещении в общественных науках улавливаю некоторую иронию: если слишком увлечься идеей импортозамещения и довести ее до апофеоза, то нужно заменить все западное, в том числе и в гуманитарной сфере. Но здесь есть одна тонкость: импортозамещение в экономике – это серьезная и вынужденная мера, вызванная санкционным давлением, а именно, прекращением поставок оборудования, технологий, материалов,

семян и др. и запретом на их покупку. Эти «выпадающие» звенья необходимо заместить.

В ситуации с общественными науками все наоборот: трансляция западных идеологически нагруженных идей, подходов, оценок, методологии исследования не прекращалась никогда со времен советской власти. За них нам не требуется платить. Напротив, всё оплачивается самим поставщиком, а за отказ восприятия этих идей могут последовать санкции. Такова, к примеру, ситуация, с традиционными и нетрадиционными ценностями: на страны, не воспринимающие нетрадиционные ценности, оказывается давление. Продвижение нетрадиционных ценностей может осуществляться и методами «мягкой силы» – модой, продуктами питания, литературой и др. Все это стало в современном мире частью экономической системы. По некоторым оценкам, так называемая «розовая экономика» стала одной из крупнейших по капитализации экономик мира.

Поэтому речь может идти не о замещении, а о пересмотре некоторых подходов. Общественное и гуманитарное знание, как и любое другое научное знание, универсально во всем мире и не может быть заменено какой-то своей особой российской общественной и гуманитарной наукой. Но это знание часто идеологизировано или европоцентрично, оно имеет оценочный характер, и часто эти оценки искажают историческую правду в отношении нашей страны. Вот здесь работа необходима, в том числе по нормативному закреплению ценностной системы общества. Необходимо отстаивание исторической правды. Нужно также переосмысление историографической основы современного гуманитарного знания в России. В этом отношении Институтом государства и права РАН в партнерстве с Институтом философии и права УрО РАН выполняется мегапроект «Создание российской историографической модели политико-правовых знаний и ее применение для разработки перспективных средств противодействия идеологическим искажениям цивилизационного развития России». В рамках проекта осенью 2025 г. Институт философии и права УрО РАН провел вторую Международную научную конференцию «Философское осмысление историографических и перспективных задач современного публичного права».

И. В.: Президент РАН академик Г. Я. Красников ратует за включение академической науки в систему принятия государственных решений. Получается?

В. Р.: Полагаю, что получается. Сам президент РАН является членом Совета безопасности Российской Федерации. Сейчас налажен механизм взаимодействия РАН с Правительством России, комитетом Государственной Думы по науке и наукоемким технологиям. Представители РАН участвуют в обсуждении практически всех вопросов,

связанных с развитием науки и технологий. РАН участвует в принятии государственных решений по освоению космоса, развитию ядерных технологий, минерально-сырьевой базы, вопросам здравоохранения и сельского хозяйства... На уровень государственных решений выведено участие РАН в укреплении обороноспособности страны. РАН активно участвует в разработке Программы фундаментальных научных исследований в Российской Федерации и плана его реализации. При активном участии РАН создается система квалифицированных заказчиков, нацеленная на обеспечение реального взаимодействия научных организаций и предприятий реального сектора экономики...

И. В.: Виктор Николаевич, сформулируйте, пожалуйста, основную функцию академии, ее главное предназначение в жизни современной России?

В. Р.: Главное назначение академии наук – служить своему Отечеству, углублять и приумножать научные знания об окружающем нас мире, опережать в своих изысканиях и проектах настоящее, а в конечном итоге – создавать основу для будущей лучшей жизни любого человека на нашей планете и в нашей стране.

И. В.: Благодарю Вас, Виктор Николаевич, за содержательный и весьма интересный разговор. Желаю Вам и возглавляемому Вами Уральскому отделению РАН успехов на благородном поприще науки.

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТАТЬЯ

ОЦЕНКА АВАНГАРДНОСТИ РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ РАЙОНОВ (ОКРУГОВ) В КРАСНОЯРСКОМ КРАЕ

М. С. Арзумян¹¹Красноярский государственный аграрный университет (Красноярск, Россия)**АННОТАЦИЯ**

Введение. В статье проведено исследование, направленное на оценку уровня авангардности развития муниципальных районов (округов) в Красноярском крае. Автор под «авангардностью» применительно к развитию территорий муниципальных образований подразумевает возможность органов местного самоуправления обеспечивать прорывную результативность, положительную прогрессивную динамику значений запланированных социально-экономических показателей развития муниципальных образований в своей деятельности. Научная новизна исследования – результаты анализа, полученные посредством применения авторской методики в отношении фактически достигнутых значений показателей развития территорий муниципальных районов (округов) Красноярского края за период 2015–2024 гг. на предмет «авангардности развития», характеризующего «продвинутость», ускоренное (прогрессивное, опережающее) достижение органами местного самоуправления необходимых значений социально-экономических показателей развития территории. Цель исследования – оценка (количественное измерение) степени авангардности развития социально-экономических систем – муниципальных районов (округов) Красноярского края посредством анализа фактически достигнутых значений показателей развития территории.

Материалы и методы. Аналитической базой проведения исследования являлись значения статистические данные за период 2015–2024 гг.), отобранные автором по степени приоритетности из объективно значимых, зависящих от усилий органов местного самоуправления, двадцати пяти показателей социально-экономического развития муниципальных районов (округов) Красноярского края, в настоящий момент входящих в его состав. Подверглись анализу показатели оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления из следующих ее подсистем: бюджетная обеспеченность, инновационная активность, дорожная и транспортная инфраструктура, жилищное и коммунальное хозяйство (в т.ч. уровень потребления электрической и тепловой энергии, горячей и холодной воды), население и его структура, инфраструктура отрасли образования, малый и средний бизнес, земельный фонд, денежные доходы работников организаций и учреждений. В качестве методической базы выступала ранее разработанная автором на основе математических методов универсальная методика определения прогрессивности развития муниципальных образований региона. В настоящем исследовании алгоритм ранее разработанной автором универсальной методики был реализован на базе фактически достигнутых значений показателей социально-экономического развития муниципальных районов (округов) Красноярского края за период 2015–2024 гг.

Результаты и выводы. Применение ранее разработанной универсальной авторской методики определения прогрессивности развития муниципальных образований региона позволило получить расчетные данные: значениям большинства (39 из 44) муниципальных образований свойственен отсталый уровень развития, не включаемый в шкалу авангардности развития. Лишь пяти (Емельяновский, Северо-Енисейский, Таймырский, Туруханский и Эвенкийский) муниципальным образованиям соответствует умеренная степень авангардности развития. Значительная, высокая степень и абсолютный уровень авангардности развития не наблюдаются ни у одного из 44 муниципальных образований Красноярского края.

Обсуждение. «Авангардность развития», тождественная «прогрессивности развития», применительно к социально-экономическим системам – муниципальным образованиям Красноярского края – подразумевает оценку уровня потенциала у органов местного самоуправления к «прорыву», степени «продвинутости»,

© Арзумян М. С., 2026

Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



ускоренного достижения органами местного самоуправления необходимых значений социально-экономических показателей развития территории, обеспечения ими достойного уровня жизни населения, и тесно связано с показателями оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления. Индикаторы авангардности значений показателей социально-экономического развития по одним и тем же муниципальным образованиям Красноярского края приняли различные значения: от близких к нулю – по одним показателям, до максимальных – по другим показателям. У отдельно взятых муниципальных образований по ряду показателей индикаторы авангардности значений принимали максимальные из возможных значений. Полученные результаты могут быть использованы органами местного самоуправления, заинтересованными государственными органами Красноярского края при разработке стратегии социально-экономического развития территориальных образований, концепции пространственного развития территорий. Универсальность авторской методики обеспечивает потенциальную возможность ее применения в отношении любого региона России для оценки степени авангардности развития находящихся на его территории муниципальных образований. Авторская методика имеет ограничения в применении. Так, одним из факторов, снижающих достоверность полученных результатов при проведении анализа, является отсутствие необходимых статистических данных по показателям развития территорий муниципальных образований по одному или нескольким годам. В этом случае автор считает обоснованным использование интерполяции для восполнения отсутствующих промежуточных значений показателей. Также в ситуации большого разброса (высокого уровня вариативности) значений в рамках рассматриваемых показателей получаемые расчетные значения обладают низкой надежностью. При существенной разнице между максимальным значением и остальными значениями в рамках показателей развития – сильно уменьшатся значения индикаторов авангардности. Однако при несущественной разнице между максимальным значением и остальными значениями в рамках показателей развития – значительно увеличатся значения индикаторов авангардности, что также не обеспечивает получение достоверных коэффициентов. Автор для решения этой проблемы и для удобства расчетов на последующих этапах предлагает ограничить верхний предел для значения индикаторов авангардности числом 10. Универсальная авторская методика в будущем может быть усовершенствована. Возможными предпосылками для улучшения алгоритма ее применения при анализе могут стать идеи по устранению выявленных ее текущих недостатков при обработке статистических данных с высоким уровнем вариативности значений показателей, в частности, существенной близостью (либо значительной удаленностью) значений показателей по отношению к максимальному значению в рамках рассматриваемых показателей с целью получения достоверно интерпретируемых коэффициентов.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Авангардность развития, прогрессивность развития, социально-экономическое развитие, органы местного самоуправления, оценка эффективности деятельности, методика оценки, Красноярский край.

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Статья выполнена без внешнего финансирования.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Арзуманян М. С. Методика определения авангардности развития муниципальных районов (округов) в Красноярском крае // Муниципалитет: экономика и управление. 2026. № 1. С. 13–28. EDN ERLIVJ.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Арзуманян Мисак Спартакович – кандидат экономических наук; Красноярский государственный аграрный университет (660049, Россия, г. Красноярск, пр. Мира, 90) – *доцент кафедры управления социально-экономическими системами*; misak-arz@mail.ru. SPIN 4642-6085, ORCID 0000-0002-9752-7612.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ ИИ

Автор заявляет о том, что при написании данной статьи не применялись средства генеративного искусственного интеллекта.

Статья поступила 18.12.2025; рецензия получена 15.02.2026; принята к публикации 20.02.2026.

MUNICIPAL DISTRICTS (COUNTIES) AVANT-GARDE DEVELOPMENT ASSESSMENT IN THE KRASNOYARSK TERRITORY

M. S. Arzumanyan¹

¹ Krasnoyarsk State Agrarian University (Krasnoyarsk, Russia)

ABSTRACT

Introduction. The article presents a study aimed at assessing the level of avant-garde development of municipal districts (counties) in the Krasnoyarsk Territory. By «vanguardism» in relation to the development of municipal territories, the author means the ability of local governments to ensure breakthrough performance, positive progressive dynamics of the values of planned socio-economic indicators of the development of municipalities in their activities. The scientific novelty of the study is the results of the analysis obtained through the application of the author's methodology in relation to the actually achieved values of indicators for the development of territories of municipal districts (counties) of the Krasnoyarsk Territory for the period 2015–2024 for the «vanguard development», characterizing the «advancement», accelerated (progressive, advanced) achievement by local governments of the necessary values of socio-economic indicators of development territories. The purpose of the study is to assess (quantify) the degree of avant-garde development of socio-economic systems – municipal districts (counties) of the Krasnoyarsk Territory by analyzing the actually achieved values of the territory's development indicators.

Materials and methods. The analytical basis of the study was the values (statistical data for the period 2015–2024), selected by the author according to the degree of priority from objectively significant, depending on the efforts of local governments, twenty-five indicators of socio-economic development of municipal districts (counties) of the Krasnoyarsk Territory, being currently part of it. The indicators for assessing the effectiveness of local government bodies from the following subsystems have been analyzed: budget security, innovation activity, road and transport infrastructure, housing and communal services (including the level of consumption of electric and thermal energy, hot and cold water), the population and its structure, the infrastructure of the education sector, small and medium-sized businesses, land fund, monetary income of employees of organizations and institutions. The methodological basis was a universal methodology previously developed by the author on the basis of mathematical methods for determining the progressiveness of the development of municipalities in the region. In this study, the algorithm of the universal methodology previously developed by the author has been implemented on the basis of the actually achieved values of indicators of socio-economic development of municipal districts (districts) of the Krasnoyarsk Territory for the period 2015–2024.

Results and conclusions. The use of the previously developed universal author's methodology for determining the progressiveness of the development of municipalities in the region made it possible to obtain the calculated data: the values of the majority (39 out of 44) municipalities are characterized by a backward level of development that is not included in the scale of avant-garde development. Only five municipalities (Yemelyanovsky, Severo-Yenisei, Taimyr, Turukhansky and Evenki) have a moderate degree of avant-garde development. A significant, high degree and absolute level of avant-garde development are not currently observed in any of the 44 municipalities of the Krasnoyarsk Territory.

Discussion. The «vanguard of development», which is identical to the «progressivity of development» in relation to socio-economic systems – municipalities of the Krasnoyarsk Territory, implies an assessment of the level of potential of local governments for a «breakthrough», the degree of «advancement», accelerated achievement by local governments of the necessary values of socio-economic indicators for the development of the territory, ensuring a decent standard of living for the population, and is closely related to indicators for evaluating the effectiveness of local government. Indicators of the avant-garde values of socio-economic development indicators for the same municipalities of the Krasnoyarsk Territory have taken on different values: from close to zero for some indicators to maximum for other indicators. For individual municipalities, according to a number of indicators, the indicators of avant-garde values assumed the maximum possible values. The results obtained can be used by local self-government bodies, interested state bodies of the Krasnoyarsk Territory in developing a strategy for the socio-economic development of territorial entities, and a concept for the spatial development of territories. The universality of the author's methodology provides the potential for its application in relation to any region of Russia to assess the degree of avant-garde development of municipalities located on its territory. The author's

methodology has limitations in its application. Thus, one of the factors that reduce the reliability of the results obtained during the analysis is the lack of necessary statistical data on the indicators of the development of municipal territories for one or more years. In this case, the author considers it reasonable to use interpolation to fill in the missing intermediate values of the indicators. Also, in a situation of a large spread (high level of variability) of values within the framework of the considered indicators, the calculated values obtained have low reliability. If there is a significant difference between the maximum value and the remaining values within the development indicators, the values of the avant-garde indicators will decrease significantly. However, if there is an insignificant difference between the maximum value and the remaining values within the development indicators, the values of the avant-garde indicators will increase significantly, which also does not ensure reliable coefficients. To solve this problem and for the convenience of calculations at subsequent stages, the author suggests limiting the upper limit for the value of avant-garde indicators to 10. The universal author's methodology may be improved in the future. Possible prerequisites for improving the algorithm of its application in the analysis may be ideas to eliminate its current shortcomings in the processing of statistical data with a high level of variability in the values of indicators, in particular, a significant proximity (or significant distance) of the values of indicators in relation to the maximum value within the considered indicators in order to obtain reliably interpretable coefficients.

KEYWORDS

Avant-garde development, progressive development, socio-economic development, local governments, performance assessment, assessment methodology, Krasnoyarsk Territory.

FUNDING

The article has been completed without external funding.

FOR CITATION

Arzumanyan, M. S. (2026) Municipal Districts (Counties) Avant-Garde Development Assessment in the Krasnoyarsk Region. *Municipality: Economics and Management*, (1), pp. 13–28. <https://elibrary.ru/erlivj>.

AUTHORS' INFORMATION

Misak S. Arzumanyan – Candidate of Economic Sciences; Krasnoyarsk State Agrarian University (660049, Russia, Krasnoyarsk, Mira Ave., 90) – Associate Professor of the Department of Socio-Economic Systems Management; misak-arz@mail.ru. SPIN 4642-6085, ORCID 0000-0002-9752-7612.

CONFLICT OF INTERESTS

The author declares interest conflict lack.

USE OF AI TOOLS DECLARATION

The author declares that he has not used Artificial Intelligence (AI) tools to write the article.

The article was submitted 18.12.2025; reviewed 15.02.2026; accepted for publication 20.02.2026.

Введение

В статье проведено исследование, направленное на оценку уровня авангардности развития муниципальных районов (округов) в Красноярском крае. Автор под «авангардностью» (в переводе с французского *avant-garde* – «передовой отряд»), что является эквивалентом термина «прогрессивность развития» (от лат. *progressivum* – продвижение, движение вперёд) применительно к развитию территорий муниципальных образований подразумевает возможность органов местного самоуправления обеспечивать прорывную результативность, положительную прогрессивную динамику значений запланированных социально-экономических показателей развития муниципальных образований в своей деятельности. При этом «авангардность развития» не является синонимом термину «революционность развития» и не подразумевает необходимость отказа органов

местного самоуправления от классических (традиционных) методов и технологий управления развитием территории; речь идет лишь о повышении эффективности деятельности субъектов управления. Однозначно нельзя интерпретировать достижение «авангардности» развития внедрением новых технологий (инноваций); для значительной доли муниципальных образований, испытывающих дефицит финансовых ресурсов, предпочтительным будет рациональное использование имеющихся ресурсов для достижения высоких показателей развития. Учитывая, что к настоящему времени в России уже несколько десятилетий действуют рыночные механизмы функционирования хозяйствующих субъектов, участвующих в обеспечении устойчивого развития территорий, а также приняв как данность то, что между муниципальными образованиями существует конкуренция за право доступа к бюджетному

финансированию (в частности, к региональным и федеральным грантам на развитие территории), особую актуальность приобретают методы, направленные на оценку «авангардности развития» муниципальных образований, т.е. количественное определение степени того, насколько одни муниципальные образования в пределах региона обладают конкурентными преимуществами, имеют уровень прогресса развития по сравнению с другими муниципальными образованиями, в частности, способностью к достижению запланированных в Стратегии социально-экономического развития показателей развития.

Научная новизна исследования – результаты анализа, полученные посредством применения авторской методики в отношении фактически достигнутых значений показателей развития территорий муниципальных районов (округов) Красноярского края за период 2015–2024 гг. на предмет «авангардности развития», характеризующего «продвинутость», ускоренное (прогрессивное, опережающее) достижение органами местного самоуправления необходимых значений социально-экономических показателей развития территории.

Цель исследования – оценка (количественное измерение) степени авангардности развития социально-экономических систем – муниципальных районов (округов) Красноярского края – посредством анализа фактически достигнутых значений показателей развития территории.

Красноярский край относится к регионам, одновременно расположенным в нескольких условно территориально-климатических зонах России (арктической, Северо-Сибирской, Центрально-Сибирской, Южно-Сибирской), кардинально различных по достигнутому качеству жизни населения, динамике демографических процессов, ситуации на рынке труда, уровню благополучия и имущественного достатка населения. Асимметричность присутствия ресурсов, в т.ч. минеральных и трудовых, на территории края бросает вызов компетентности и профессионализму органов государственного и муниципального управления по авангардности (ускоренному, опережающему) развитию этого макрорегиона страны.

Красноярский край по уровню социально-экономического развития, имеющегося потенциала территории выделяется из регионов СФО: в настоящее время валовой продукт региона составляет примерно 3,3 трлн рублей (25% от окружного уровня и 2,3% от российского валового продукта¹).

Регион инвестиционно привлекателен, обладает значительными бюджетными возможностями в федеральном округе, что отражается на многих аспектах социально-экономического развития, в частности, уровне занятости населения, росту ВРП [1].

Обзор литературы

В труде [2, с. 73–74] отмечается, что качество реализуемых решений уполномоченными представителями народа, избранными на определенной территории, определяется степенью развития предпринимательской инициативы на локальном уровне, инструментов их поддержки, притока инвестиций, заинтересованности ресурсопредержащих агентов.

Создание условий для обеспечения достойного уровня жизни населения осуществляется применением рациональных технологий со стороны субъектов местного самоуправления².

В исследовании [3, с. 134–135] проводится разграничение между понятиями «муниципальные органы» и «органы местного самоуправления». Несмотря на то, что в большей степени эти понятия близкие по смыслу, однако существуют и принципиальные различия – органы местного самоуправления законодательно наделены полномочиями по решению вопросов местного значения, а муниципальные органы – нет. «Управление на местах» несет в себе миссию по построению гражданского общества, координации местных инициатив, сбору и эффективному использованию налоговых платежей для решения поставленных социально-экономических задач.

Новый закон³, принятый летом 2025 г., перекроил карту края: теперь муниципальных образований 39, из них 6 городских и 33 муниципальных округа⁴. Представительная власть страны и региона приняла меры по интегрированию территориальных образований в крае: часть сельских территорий прежних муниципальных районов перешла в состав территории административного центра края. Населению вновь образованных муниципальных образований (муниципальных округов) остается надеяться на то, что в каждом муниципальном округе слияние управленческого центра и периферии с назначением представительств центра на периферии – позволит улучшить условия жизни населения за счет оптимизации использования ресурсов территории.

В исследовании [4, с. 146–147] приводится перечень фундаментальных основ развития территории: единство и взаимосвязь управления,

¹ Регионы России. Социально-экономические показатели. М. : Росстат, 2024. 1081 с. – URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2024.pdf (дата обращения: 27.10.2025).

² Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 № 172-ФЗ. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/38630/> (дата обращения: 01.11.2025).

³ Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» от 20.03.2025 г. № 33-ФЗ. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/51732> (дата обращения: 01.11.2025).

⁴ Список глав городских округов, муниципальных округов и муниципальных районов Красноярского края. – URL: <http://www.krskstate.ru/msu/terdel/adminmun> (дата обращения: 01.11.2025).

увязка целей различных элементов системы, компетентность и чувство долга у избранных народом представителей власти, предпочтения нуждающимся в обществе, достойный уровень жизни. Выявление степени достижения эффективности деятельности органов власти обусловлено присутствием важнейших компонентов (процессов) развития территории: поступательное увеличение результатов хозяйственной деятельности, местные финансы, культура и досуг местного населения, медицина, просвещение, физическая культура и спорт, обеспечение жильем, коммунальное хозяйство, экология, демографическое развитие [5, с. 123–124].

В труде [6, с. 411–412] акцентируется внимание на том, что населенным пунктам, входящим в состав сельской территории, характерно наличие свойств, свидетельствующих о низкой степени эффективности деятельности органов власти: вымирание территорий, слабое здоровье населения, миграция трудоспособной части населения в поселковые центры и городские округа, избыток неквалифицированной рабочей силы, сверхоптимизация социальных обязательств, ликвидация хозяйств и предприятий, подрыв продовольственной безопасности территорий.

Ключевые показатели достижения эффективной деятельности органов власти в муниципальных образованиях: стабильные темпы наращивания объемов производства, высокий уровень паритетности населения в выработке решений по местным вопросам, довольность населения деятельностью органов местного самоуправления и готовность ее поддержать, заметное повышение уровня жизни местного населения [7, с. 22–27].

Складывается впечатление, что органы местного самоуправления ведут пассивную политику, не нацеленную на достижение результата. Одной из причин этого может быть отсутствие мотивации взаимодействовать с населением ввиду отсутствия у органов власти влияния на развитие территории. Зависимость местного бюджета от трансфертных поступлений не позволяет органам власти быть финансово самостоятельными на территории. По этим причинам наблюдаются следующие следствия: неисполнение разработанных и принятых к реализации программ по сбалансированному и разностороннему совершенствованию аспектов развития территории – социального, транспортного, коммунального; бесперспективность реализации программ, их крайне неудовлетворительный уровень эффективности и, что закономерно, – их досрочное прекращение [8, с. 111].

О чрезмерной зависимости нижестоящих органов власти от вышестоящих, несамостоятельности муниципальных служащих отмечено и в исследовании [9, с. 60–62]. Качество решения вопросов местного значения напрямую зависит от компетентности лиц, замещающих муниципальные

должности. Депрессивные территории с убыточным сельским хозяйством, демографическим кризисом актуализируют на «нужных местах» в органах власти управленцев с рациональным мышлением. Им необходимо обладать авторитетом у населения и иметь высокое доверие к ним местного сообщества и низкую долю негативных отзывов. Каждый житель муниципальных образований обладает субъективным восприятием того, какой должна быть власть, поэтому при участии каждого респондента территории в опросах – в итоге и формируется социальная оценка профессионализма органов исполнительной ветви власти. Население, принимающее участие в оценке степени своей удовлетворенности результативностью деятельности органов местного самоуправления, подразделяется на «поддерживающее» (с активным пониманием относящееся к проводимой политике органами власти), «пассивно одобряющее» (представители которого не хотят кардинально менять сложившиеся условия жизни) и «негативно настроенное» (в штыки воспринимающее большую часть преобразований либо их отсутствие со стороны акторов управления). Среди представителей «поддерживающей» части населения имеются и те, кто по возрасту относится к числу престарелых (лиц пенсионного возраста), большую часть своей жизни проживших в «Стране Советов», а в настоящее время испытывающих сложности в жилищно-коммунальной сфере и не имеющих достаточно средств для достойной жизни. Однако данная часть населения не всегда винит в этом руководство страны, а чаще всего выражает недовольство в адрес исполнителей среднего и низового уровня, считая их некомпетентными, преследующими только личную выгоду и не думающими о проблемах простого народа.

В труде [10, с. 62] рассматривается тезис о достоверности полученных результатов деятельности органов местного самоуправления вследствие определения оценки эффективности по «необоснованным индикаторам». Вызывают неуверенность цифры о высоких показателях деятельности органов местного самоуправления, особенно содержащиеся в отчетах глав муниципальных образований, ввиду своей неправдоподобности (например, некоторые показатели развития территории, продолжительное время принимавшие низкие значения, затем неожиданно начинают принимать высокие значения, в частности, максимальные значения в 100%).

Население больше доверяет решениям органов власти и принимает их, если понимает смысл этих управленческих воздействий. Со стороны органов местного самоуправления важно организовать в муниципальных образованиях конструктивное взаимодействие между «субъектами» и «объектами» управления: это станет предпосылкой одобряемой населением результативной

деятельности органов местного самоуправления на вверенной им территории. Местное население должно применять законные рычаги воздействия на органы муниципального управления с целью контроля последних, мотивации их обеспечивать экономический рост на территории, повышать уровень жизни населения [11, с. 65–67].

Создание условий для нормальной жизнедеятельности и развития местного сообщества со стороны муниципальной власти опирается на материальные и финансовые возможности муниципалитетов. В настоящее время территория муниципальных и городских округов приросла территориями сельских поселений, и у органов местного самоуправления увеличился объем работы по приведению в надлежащий вид объектов сельской инфраструктуры, возросла площадь вверенной им территории. У муниципалитетов недостаточно средств для обеспечения устойчивого развития на территориях, особенно в сельской местности; имеет место высокая степень финансовой зависимости от федерального распорядителя средств. Пополнению доходной части местного бюджета может поспособствовать активная поддержка предпринимательства со стороны органов местного самоуправления, однако лишь у малой доли местного населения присутствует предпринимательская инициатива, желание осуществлять деятельность при наличии бюрократических барьеров. При укрупнении территорий у населения усложняется доступ к социальным инфраструктурным объектам, учитывая состояние транспортной системы на селе. Теперь такие учреждения будут размещены исключительно в территориальных центрах – в главных поселениях городских и муниципальных округов [12, с. 343–345].

В труде [13] повторяется заявленный выше тезис о вкладе малого и среднего предпринимательства в социально-экономическое развитие сельских территорий. Субъекты предпринимательства повышают благосостояние местного населения, снижают уровень его безработицы. В труде [14, с. 68] указывается, что необходимым условием совершенствования системы управления развитием территорий является активизация участия населения в этом процессе, внедрение принципа «вовлеченности» в процедуру управления муниципальным образованием, мотивация местного сообщества включаться в процесс решения локальных проблем; в выигрыше от достижения подобной «демократизации», по мнению автора, должны стать органы местного самоуправления. На сегодняшний день наиболее острой из проблем развития муниципальных образований признается отсутствие необходимых средств для прогрессивного (авангардного) развития [15, с. 67]. В России на практике могла бы быть постепенно внедрена модель развития сельских территорий, активно применяющаяся, например,

в Швейцарии – государстве с коммунальной системой управления муниципальным хозяйством. При таком подходе к управлению территориями основная сумма средств, необходимых для развития, организовано взимается с местного населения с целью реализации общественных интересов, удовлетворения потребностей местного сообщества. Однако в России повсеместно применяется практика выравнивания бюджетной обеспеченности, которая и является залогом развития инфраструктуры в муниципалитетах с низкой обеспеченностью собственными источниками доходов бюджета. Необходимость выравнивания бюджетной обеспеченности в муниципалитетах возникает в том числе и по той причине, что основными собственными источниками пополнения местного бюджета являются лишь земельный налог и налог на имущество физических лиц. При сложившейся в стране модели бюджетно-налоговой системы большая часть собираемых с территории муниципалитетов налогов направляется в федеральный бюджет, тем самым лишая муниципалитеты финансовых ресурсов для развития экономики и инфраструктуры своей территории. Трансфертные платежи, в частности, дотации, направляемые с федерального уровня бюджетно-налоговой системы в муниципалитеты для выравнивания их бюджетной обеспеченности – в большинстве случаев не что иное, как средства муниципалитетов, которые ранее централизованно были собраны с их территории и направлены в столицу.

В дополнение к вышесказанному в работе [16, с. 436–437] выделены проблемы управления и развития малого и среднего предпринимательства, а именно: незнание российского законодательства, низкий уровень информирования о мерах государственной поддержки субъектов бизнеса, конкуренция со стороны крупных производителей, коррумпированность должностных лиц, инфраструктурные проблемы, недостаточность возможностей, сложность получения заемных средств, высокая себестоимость производства, усложненные и дорогие бюрократические процедуры постановки на учет. Предлагаются меры для решения этих проблем: широкая реализация образовательных программ для повышения квалификации руководителей субъектов бизнеса; обеспечение открытости сведений о мероприятиях поддержки; увеличение финансирования по программам поддержки; ослабление требований и контроля со стороны органов власти по отношению к малому бизнесу; налаживание процесса эффективного использования находящегося в ведении муниципалитета имущества.

Средняя зарплата работника на малом предприятии в сельской местности в большинстве случаев оказывается выше, чем аналогичный показатель в бюджетном учреждении. При обеспечении функционирования инфраструктуры поддержки

субъектов данного сектора экономики в рамках реализации муниципальных программ развития предпочтение органов власти отдается крупным, а не малым и средним хозяйствующим субъектам, поскольку они являются надежными налогоплательщиками [17, с. 376].

В исследовании [18, с. 32–34] описывается алгоритм реализации методики расчета «интегрального индекса эффективности» применительно к результативности деятельности органов местного самоуправления. В качестве элементов этой модели выступают отрасли социальной сферы (образование, культура, жилищное строительство) и экономико-институциональной (экономический рост, устройство власти). В качестве факторов, входящих в состав данных элементов, выступают: «доля среднесписочной численности работников малых и средних предприятий», «объем инвестиций в основной капитал на 1 жителя», «среднемесячная номинальная заработная плата работников крупных и средних предприятий»; «доля муниципальных общеобразовательных учреждений, соответствующих современным требованиям», «доля детей в возрасте 1–6 лет, получающих дошкольную образовательную услугу», «доля детей первой и второй групп здоровья в численности обучающихся в муниципальных общеобразовательных учреждениях», «доля прибыльных сельскохозяйственных организаций», «обеспеченность организациями культурно-досугового типа на 1000 чел.», «доля муниципальных дошкольных образовательных учреждений, здания которых находятся в аварийном состоянии», «общая площадь помещений, приходящаяся в среднем на 1 жителя», «общая площадь жилых помещений, введенная в действие за год, приходящаяся в среднем на 1 жителя», «доля расходов бюджета муниципального образования на общее образование на 1 обучающегося», «доля просроченной кредиторской задолженности по оплате труда».

В исследовании [19, с. 149] рассматривается «механизм управления территорией», определяют критерии и показатели оценки эффективности. Акцентируется внимание на соотношении поступлений и расходов средств местного бюджета. Важнейшими ключевыми измерителями являются валовой произведенный продукт на территории муниципалитета и валовая задолженность муниципалитета. Сравнение происходит между максимальными значениями данных показателей: чем больше разрыв, тем менее эффективным является управление на территории муниципалитета.

В труде [20, с. 115] высказывается идея о том, что категория «качество жизни населения», которая и является целью муниципального управления, может существовать отдельно от категории «уровень развития территории», что является комплексной характеристикой состояния социально-экономической сферы муниципальных

образований. Данный тезис является дискуссионным, и наталкивает исследователей на следующий вопрос: может ли при высоком уровне развития территории уровень жизни местного населения быть низким? Под уровнем развития территории подразумевается степень развитости территории, ее институтов и инфраструктуры в экономическом, социальном, экологическом, институциональном сегментах, имеющих позитивных свойства и характеристиках территории. Понятие «качество жизни населения» может быть охарактеризовано как «уровень потребления, обеспечения, удовлетворения материальных, духовных и социальных потребностей, уровень интеллектуального, культурного и физического развития, а также степень обеспечения безопасности жизни населения». Понятие «уровень жизни местного населения» включает в себя компоненты, характеризующие «степень удовлетворения (потребления) материальных и духовных потребностей местного населения». Таким образом, сопоставив понятия «качество жизни населения» и «уровень жизни населения», приходим к выводу, что эти термины тесно связаны с результатами деятельности органов местного самоуправления обеспечением достойных условий жизни для населения, возможностей для интеллектуального и духовного совершенствования, благополучия (благополучия) местного сообщества.

В исследовании [21, с. 249] приводится мысль о том, что не наблюдается связи между оценкой эффективности управления и стратегическими целями развития городов, а также потребностями населения. Автор задается вопросом: «почему при оценке эффективности управления оценивается социально-экономическое развитие?». Хотелось бы напомнить автору, что в соответствии с законодательством России в сфере местного самоуправления, именно достигнутые результаты в сферах и отраслях социально-экономического развития муниципальных образований и являются важнейшими обоснованными критериями эффективности деятельности органов управления на территориях.

В научных статьях российских авторов, изданных на английском языке, актуальной темой исследования является оценка социально-экономического потенциала территорий опережающего развития. Так, к примеру, в труде [22, сс. 100–102] отмечено, что органы государства применяют эффективные инструменты, активизирующие ускоренное, опережающее социально-экономическое развитие отдельных территорий, испытывающих острые проблемы или имеющих геостратегическое значение. Создание территорий опережающего социально-экономического развития подразумевает наделение их особым режимом хозяйственной деятельности, что позволит осуществить интенсификацию их социально-экономического развития, улучшить благосостояние проживающего на них

населения. Российские территории опережающего развития создаются в отдаленных и отстающих в развитии проблемных регионах с целью превращения их в центры экономической и инновационной активности. За рубежом подобная практика активно используется в таких странах, как Китай, Индия, Бразилия. В исследуемом труде в качестве показателей, характеризующих степень «опережения» территории в развитии, рассматривались следующие: сумма инвестиций в основной капитал региона, величина ВРП региона, количество вновь созданных рабочих мест.

В труде [23, с. 1043–1046] представлены необходимые условия для создания территорий опережающего социально-экономического развития: утверждение долгосрочных планов развития территории; предоставление налоговых льгот резидентам территории; защита внутреннего рынка от незаконного теневого оборота товаров и протекционизм российских производителей; развитие международного сотрудничества с зарубежными странами; организация на территории массового производства инновационного продукта; разработка на территории базовых промышленных технологий (в том числе нанотехнологий и наноматериалов, системных информационных технологий межотраслевого уровня) для производства, используемых в стратегически важных областях; увеличение объемов производства конкурентоспособной наукоемкой продукции мирового уровня нового поколения с качественно новыми выходными потребительскими характеристиками; активное применение на территории ресурсосберегающих технологий, обеспечивающих экологичность производства.

Однако в труде [24, с. 4–5] рассмотрена обратная сторона благих намерений государства по прогрессивному развитию территорий, а именно то обстоятельство, что создание благоприятных условий для привлечения инвестиций на территориях опережающего развития на практике подвержено воздействию преступных элементов. Поэтому на территориях с официально объявленным «особым» экономическим режимом необходим надзор за исполнением законодательства в сфере инвестиционных отношений и соблюдением прав и свобод граждан, в т. ч. предпринимателей и инвесторов. Это позволит обеспечить защиту экономических агентов, способствовать решению общегосударственных задач, устранить факторы, препятствующие социально-экономическому развитию территорий регионов. В ходе многочисленных прокурорских проверок выяснялось, что на территориях, которые официально были наделены статусом территорий опережающего развития не была разработана единая стратегия развития этих субъектов, отсутствовала инфраструктура, необходимая для развития бизнеса, выделенные бюджетные средства использовались нецелевым образом.

В англоязычных исследованиях также рассматриваются вопросы ускоренного развития территорий, внедрения инноваций. Так, к примеру, в труде [25, с. 1–3] представлена стратегия развития территории. В зарубежных странах Агентство сельскохозяйственных исследований и разработок Министерства сельского хозяйства выполняет обязанности и функции центра исследований и разработок в области инновационных сельскохозяйственных технологий. Этот научно-исследовательский институт является одним из элементов, создающих науку и технологию в форме изобретения. Если изобретение может способствовать созданию новых продуктов, повышению качества существующих продуктов или эффективности процессов, это называется инновацией. Научно-исследовательские институты разработали множество инноваций, таких как сорта, технологии, рекомендации. Эти прогрессивные технологические новшества были разработаны с целью повышения производительности сельскохозяйственной продукции и внедрения инноваций на базе малых и средних предприятий. Все производимые технологические инновации должны распространяться и предоставляться в полном объеме в соответствии с потребностями для того, чтобы они были реализованы сообществом, могли улучшить благосостояние общества. Ускорение внедрения инновационных сельскохозяйственных технологий должно помогать фермерам повышать эффективность производства сельскохозяйственной продукции с помощью результатов исследований. Оценка эффективности ведения сельского хозяйства и развитие научно-технических областей, которые впоследствии предоставят возможности всем сторонам, таким как исполнительные органы власти, исследовательские агентства, исследователи, университеты и частный сектор, – создадут необходимые предпосылки для сотрудничества в создании научно обоснованных объектов и инфраструктуры, а также производстве эффективных технологий и инноваций, которые впоследствии могут быть внедрены более широким сообществом. Сдвиг парадигмы от модернизации к постмодернизму влияет на внедрение планирования развития территории с использованием подхода, основанного на продвинутой модели планирования, при этом изменения включают переход от инструментальной рациональности к коммуникативной рациональности. Для ускорения зарождения инноваций и распространения информации посредством широкого внедрения инновационных сельскохозяйственных технологий необходим механизм или средства массовой информации, одним из которых является научный парк сельскохозяйственных технологий. Сельскохозяйственный научный парк представлен как центр ускорения распространения информации (передачи информации об инновациях) в области сельскохозяйственных

технологий посредством образования, тренингов и стажировок для представителей агробизнеса. В будущем задача распространения инновационных сельскохозяйственных технологий в сельском хозяйстве будет заключаться в том, чтобы всегда иметь возможность разрабатывать соответствующие устойчивые сельскохозяйственные инновации на основе широкого участия. Помимо расширения прав и возможностей фермеров необходимо также расширить возможности работников по распространению знаний, чтобы повысить эффективность потенциала работников по распространению знаний. Ожидается, что полученные в результате технологические инновации будут распространяться и внедряться на постоянной основе, поэтому для их создания и распространения требуются интеграция и взаимодействие между исследовательскими институтами, службами распространения знаний и получателями технологий. Это должно привести к росту числа стартапов, лиц, прилагающих усилия для распространения (передачи) информации и инкубации с помощью целевых и устойчивых инкубаторов, развитию сельскохозяйственных научных парков.

За рубежом, особенно в развивающихся странах, среди научных трудов актуальна идея прогрессивного развития территории. Так, в труде [26, с. 271–274] рассмотрена стратегия внедрения прогрессивного законодательства в интересах общественного развития и экономического роста. Акцентируется внимание на том, что территории с накопленным капиталом и прочной экономической стабильностью, как правило, расширяют свое экономическое влияние на развивающиеся территории. Развивающиеся территории сталкиваются с трудностями в создании адекватной экономической основы для выживания и конкуренции; развитые территории, напротив, в большей степени сосредоточены на систематических вопросах о том, как еще больше расширить свою уже достаточно развитую экономику, создать процветающую глобальную экономику. Развивающиеся территории, органы управления которых выбрали стратегию прогрессивного развития, т. е. сосредоточили внимание на быстром экономическом росте, на практике сталкиваются с последствиями «догоняющего» развития, такими как усиление экономического неравенства, пренебрежение экологическими аспектами, без учета усилий по обеспечению устойчивого развития. В долгосрочной перспективе экономическое развитие становится важнейшей составляющей при оценке его фактического вклада в устойчивое развитие и благосостояние общества. В государствах с прогрессивной правовой парадигмой обеспечивается оперативность реагирования и приносятся социальные выгоды. Прогрессивный закон, хотя и не являясь чисто экономическим инструментом, играет решающую роль в экономических механизмах. При

его внедрении учитываются не только правовые аспекты, но и такие ценности, как определенность, справедливость и полезность. Парадигма прогрессивного права служит основой для понимания динамики глобализации, охватывающей секторы экономики и технологии. Сталкиваясь с процессами глобализации, каждая страна нуждается в корректировке своих законов в качестве формы адаптации к экономическому развитию с помощью международных рыночных и торговых механизмов. При продвинутом уровне развития реализуются оптимальные программы развития, т. е. программы, проводимые комплексно, направленные не только на достижение экономического роста, но и на обеспечение соблюдения прав своих граждан, как это предусмотрено конституцией государства. При разработке законов необходимо учитывать баланс интересов прогрессивного развития как на национальном, региональном, так и на международном уровнях. Волна глобализации побуждает развивающиеся страны играть более прогрессивную роль в экономическом развитии. Природные ресурсы, которыми владеют эти страны, являются ключевым фактором в их усилиях по укреплению своей экономики.

Материалы и методы

В качестве методической базы выступает ранее разработанная автором на основе математических методов универсальная методика определения прогрессивности развития муниципальных образований региона [27, с. 45]. В настоящем исследовании алгоритм ранее разработанной автором универсальной методики был реализован на базе фактически достигнутых значений показателей социально-экономического развития муниципальных районов (округов) Красноярского края за период 2015–2024 гг.

Показатели социально-экономического развития муниципальных районов (округов) (оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления) в количестве двадцати пяти по степени приоритетности – из объективно значимых, зависящих от усилий органов местного самоуправления – отобраны автором из следующих его подсистем: бюджетная обеспеченность, инновационная активность, дорожная и транспортная инфраструктура, жилищное и коммунальное хозяйство (в т. ч. уровень потребления электрической и тепловой энергии, горячей и холодной воды), население и его структура, инфраструктура отрасли образования, малый и средний бизнес, земельный фонд, денежные доходы работников организаций и учреждений. Полный перечень отобранных показателей и их наименование: f^1 – число субъектов малого и среднего предпринимательства в расчете на 10 тысяч человек населения; f^2 – объем инвестиций в основной капитал (за исключением бюджетных средств) в расчете на 1

человека; f^3 – доля площади земельных участков, являющихся объектами налогообложения земельным налогом, в общей площади территории муниципального округа (муниципального района); f^4 – доля протяженности автодорог общего пользования местного значения, отвечающих нормативным требованиям, в общей протяженности автомобильных дорог общего пользования местного значения; f^5 – доля населения, проживающего в населенных пунктах, имеющих регулярное автобусное и (или) железнодорожное сообщение с административным центром муниципального округа (муниципального района), в общей численности населения муниципального округа (муниципального района); f^6 – среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников муниципальных дошкольных организаций; f^7 – среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников муниципальных общеобразовательных организаций; f^8 – среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников муниципальных учреждений физической культуры и спорта; f^9 – среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников муниципальных учреждений культуры и искусства; f^{10} – среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников крупных, средних предприятий и некоммерческих организаций муниципального округа (муниципального района); f^{11} – доля детей в возрасте 1–6 лет, получающих дошкольную образовательную услугу и (или) услугу по их содержанию в муниципальных образовательных учреждениях, в общей численности детей в возрасте 1–6 лет; f^{12} – доля муниципальных дошкольных образовательных учреждений, здания которых не находятся в аварийном состоянии или не требуют капитального ремонта, в общем числе муниципальных дошкольных образовательных учреждений; f^{13} – общая площадь жилых помещений, приходящаяся в среднем на одного жителя; f^{14} – общая площадь жилых помещений, введенная в действие за год, приходящаяся в среднем на одного жителя; f^{15} – площадь земельных участков, предоставленных для строительства, в расчете на 10 тысяч человек населения; f^{16} – доля многоквартирных домов, расположенных на земельных участках, в отношении которых осуществлен государственный кадастровый учет; f^{17} – доля населения, получившего жилые помещения и улучшившего жилищные условия в отчетном году, в общей численности населения, состоящего на учете в качестве нуждающегося в жилых помещениях; f^{18} – доля налоговых и неналоговых доходов местного бюджета (за исключением поступлений налоговых доходов по дополнительным нормативам отчислений) в общем объеме собственных доходов бюджета муниципального образования (без учета субвенций); f^{19} – среднегодовая численность

постоянного населения; f^{20} – удельная величина потребления электрической энергии в многоквартирных домах на одного проживающего; f^{21} – удельная величина потребления тепловой энергии в многоквартирных домах на 1 кв. м общей площади; f^{22} – удельная величина потребления горячей воды в многоквартирных домах на одного проживающего; f^{23} – удельная величина потребления холодной воды в многоквартирных домах на одного проживающего; f^{24} – численность детей в возрасте от 5 до 18 лет в муниципальном образовании; f^{25} – расходы местного бюджета, фактически исполненные.

Ниже представлена формула, производная от той, что ранее была разработана автором в исследовании [27, с. 45], а именно – формула для расчета I_a :

$$I_a = \frac{\bar{f}}{f_{max} - f_i}$$

где:

I_a – индикатор авангардности значений показателя социально-экономического развития муниципальных образований;

\bar{f} – среднее значение показателя;

f_{max} – наибольшее значение показателя;

f_i – i -ое значение показателя.

Пояснения к применяемой автором формуле.

При стремлении выражения $f_{max} - f_i$ к минимальному значению – значению I_a будет стремиться к ∞ . При ситуации $f_i = f_{max}$ либо $f_i \cong f_{max}$ в знаменателе окажется число 0 либо малое число. Поэтому автор в ранее разработанной методике предложил ограничить верхний предел для значения I_a числом 10.

Расчет индикатора авангардности I_a осуществлен на основе статистических данных за период 2015–2024 гг.

После расчета индикаторов авангардности I_a по всем двадцати пяти показателям для каждого муниципального района (округа) рассчитано значение M_a , средней геометрической от значений I_a :

$$M_a = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n I_a^j}$$

где:

M_a – авангардность развития муниципального образования (степень достижения органами местного самоуправления необходимых значений социально-экономических показателей развития территорий);

I_a^j – индикаторы авангардности значений показателей социально-экономического развития муниципального образования;

j – порядковый номер показателя;

n – число показателей.

Реализация методики представлена ниже в табличной форме (таблица 1).

Таблица 1 – Оценка авангардности развития муниципальных районов (округов) Красноярского края
 Table 1 – Assessment of the avant-garde development of municipal districts (districts) of the Krasnoyarsk Territory

МР (МО)	Индикаторы авангардности значений I_a^j показателей социально-экономического развития f^j							Авангардность развития МР (МО) M_a
	f^1	f^2	f^3	...	f^j	...	f^{25}	
MO_1	$I_{a_1}^1$	$I_{a_1}^2$	$I_{a_1}^3$...	$I_{a_1}^j$...	$I_{a_1}^{25}$	M_{a_1}
MO_2	$I_{a_2}^1$	$I_{a_2}^2$	$I_{a_2}^3$...	$I_{a_2}^j$...	$I_{a_2}^{25}$	M_{a_2}
...
MO_i	$I_{a_i}^1$	$I_{a_i}^2$	$I_{a_i}^3$...	$I_{a_i}^j$...	$I_{a_i}^{25}$	M_{a_i}
...
MO_{44}	$I_{a_{44}}^1$	$I_{a_{44}}^2$	$I_{a_{44}}^3$...	$I_{a_{44}}^j$...	$I_{a_{44}}^{25}$	$M_{a_{44}}$

Оценка степени авангардности развития муниципальных районов (округов) позволяет сгруппировать полученные значения по ранее предложенной автором следующей шкале: от умеренной степени до абсолютного уровня. Умеренная степень – значения из интервала (1; 2); значительная степень – значения из интервала (2; 3); высокая степень – значения из интервала (3; 5); абсолютный уровень – значения из интервала (5; 10]. Значениям из интервала (0; 1), ввиду непризнания их автором в качестве тех, что отражают авангардность развития, соответствует отсталый уровень развития.

Полученные в результате расчетов значения, позволят дать оценку авангардности развития по каждому муниципальному району (округу) Красноярского края, количественно отражающую возможность органов местного самоуправления обеспечивать прорывную результативность, положительную прогрессивную динамику значений запланированных социально-экономических

показателей развития муниципальных образований в своей деятельности.

Результаты

Применим ранее разработанный автором универсальный методический инструментарий определения прогрессивности развития муниципальных образований региона [27, с. 45] для оценки уровня авангардности развития в отношении муниципальных районов (округов) Красноярского края. Число муниципальных районов (округов) Красноярского края, статистические данные по которым представлены в открытом доступе, составляет 44; именно по их двадцати пяти показателям, отобранных автором по степени приоритетности из объективно значимых, зависящих от усилий органов местного самоуправления, характеризующих уровень социально-экономического развития территорий, и проведен анализ. Расчеты представим ниже (таблица 2).

Таблица 2 – Оценка авангардности развития (M_a) муниципальных районов (округов) Красноярского края
 Table 2 – Assessment of the avant-garde development (M_a) of municipal districts (districts) of the Krasnoyarsk Territory

Муниципальные районы (МР), муниципальные округа (МО)	M_a	Муниципальные районы (МР), муниципальные округа (МО)	M_a
Абанский	0,61	Курагинский	0,75
Ачинский	0,68	Манский	0,60
Балахтинский	0,69	Минусинский	0,77
Березовский	0,79	Мотыгинский	0,77
Бирилюсский	0,64	Назаровский	0,59
Боготольский	0,66	Нижнеингашский	0,60
Богучанский	0,88	Новоселовский	0,68
Большемуртинский	0,67	Партизанский	0,58
Большеулуйский	0,66	Пировский	0,69
Дзержинский	0,65	Рыбинский	0,75

Емельяновский	1,24	Саянский	0,65
Енисейский	0,70	Северо-Енисейский	1,05
Ермаковский	0,68	Сухобузимский	0,70
Идринский	0,63	Таймырский	1,89
Иланский	0,65	Тасеевский	0,61
Ирбейский	0,59	Туруханский	1,05
Казачинский	0,66	Тюхтетский	0,57
Канский	0,61	Ужурский	0,66
Каратузский	0,60	Уярский	0,64
Кежемский	0,72	Шарыповский	0,88
Козульский	0,61	Шушенский	0,61
Краснотуранский	0,71	Эвенкийский	1,05

По результатам анализа заключаем, что значения большинства (39 из 44) муниципальных образований свойственен отсталый уровень развития (значения из интервала (0; 1)), не включаемый в шкалу авангардности развития. Лишь пяти (Емельяновский, Северо-Енисейский, Таймырский, Туруханский и Эвенкийский) муниципальным образованиям соответствует умеренная степень авангардности развития (значения из интервала (1; 2)). Значительная степень (значения из интервала (2; 3)), высокая (значения из интервала (3; 5)) и абсолютный уровень (значения из интервала (5; 10]) авангардности развития не наблюдаются ни у одного из 44 муниципальных образований.

Обсуждение

Понятие «авангардность развития», тождественное «прогрессивности развития» применительно к социально-экономическим системам – муниципальным образованиям Красноярского края, подразумевает оценку уровня потенциала органов местного самоуправления к «прорыву», степени «продвинутой», ускоренного достижения органами местного самоуправления необходимых значений социально-экономических показателей развития территории, обеспечения ими достойного уровня жизни населения, и тесно связано с показателями оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления. Индикаторы авангардности значений показателей социально-экономического развития по одним и тем же муниципальным образованиям Красноярского края приняли различные значения: от близких к нулю – по одним показателям, до максимальных – по другим показателям. У отдельно взятых муниципальных образований по ряду показателей индикаторы авангардности значений принимали максимальные

из возможных значений. Полученные результаты могут быть использованы органами местного самоуправления, заинтересованными государственными органами Красноярского края при разработке стратегии социально-экономического развития территориальных образований, концепции пространственного развития территорий. Универсальность авторской методики обеспечивает потенциальную возможность ее применения в отношении любого региона России для оценки степени авангардности развития находящихся на его территории муниципальных образований. Авторская методика имеет ограничения в применении. Так, одним из факторов, снижающих достоверность полученных результатов при проведении анализа, является отсутствие необходимых статистических данных по показателям развития территорий муниципальных образований по одному или нескольким годам. В этом случае автор считает обоснованным использование интерполяции для восполнения отсутствующих промежуточных значений показателей. Также в ситуации большого разброса (высокого уровня вариативности) значений в рамках рассматриваемых показателей – получаемые расчетные значения обладают низкой надежностью. При существенной разнице между максимальным значением и остальными значениями в рамках показателей развития – сильно уменьшатся значения индикаторов авангардности. Однако при несущественной разнице между максимальным значением и остальными значениями в рамках показателей развития – значительно увеличатся значения индикаторов авангардности, что также не обеспечивает получение достоверных коэффициентов. Автор для решения этой проблемы и для удобства расчетов на последующих этапах предлагает ограничить верхний предел для значения индикаторов авангардности числом 10. Универсальная авторская

методика в будущем может быть усовершенствована. Возможными предпосылками для улучшения алгоритма ее применения при анализе могут стать идеи по устранению выявленных текущих недостатков при обработке статистических данных с высоким уровнем вариативности значений

показателей, в частности, существенной близостью (либо значительной удаленностью) значений показателей по отношению к максимальному значению в рамках рассматриваемых показателей с целью получения достоверно интерпретируемых коэффициентов.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- [1] Миненко А. В., Селиверстов М. В. Стратегическое целеполагание в социально-экономическом развитии Сибирского федерального округа // Тенденции развития науки и образования. 2022. № 92-6. С. 32–35. DOI 10.18411/trnio-12-2022-263. EDN TINEAO.
- [2] Шишкина Л. А., Волкова А. Г., Сагов Ч. А. Инструментарий привлечения инвестиций в социально-экономическое развитие муниципального образования субъекта Российской Федерации // Регион: системы, экономика, управление. 2023. № 2 (61). С. 71–76. DOI 10.22394/1997-4469-2023-61-2-71-76. EDN KFIZKZ.
- [3] Задорина М. А., Корсун К. И., Котельников Р. В., Никитина Л. Г. Направления развития местного самоуправления (на примере Свердловской области) // Фундаментальные исследования. 2024. № 12. С. 133–138. DOI 10.17513/fr.43752. EDN DWIRDJ.
- [4] Челаева Т. В. Оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления как индикатор в системе социально-экономического развития // Вестник Тихоокеанского государственного университета. 2023. 2 (69). С. 145–156. EDN ONCLSF.
- [5] Зубарев А. Е., Челаева Т. В. Методические подходы к оценке социально-экономического развития муниципальных образований // Вестник Тихоокеанского государственного университета. 2021. № 4 (63). С. 121–128. EDN MTAIUN.
- [6] Кондратьева О. В. Оценка социально-экономического развития муниципального образования // Актуальные вопросы современной экономики. 2023. № 12. С. 409–419. EDN XQAYBW.
- [7] Измайлова Л. Н., Степанова Т. А. Проблемы и направления совершенствования анализа и оценки эффективности работы органов местного самоуправления // Современная экономика: проблемы и решения. 2023. № 2 (158). С. 20–34. DOI 10.17308/meps/2078-9017/2023/2/20-34. EDN DOFIEU.
- [8] Зинич Л. В., Власов К. С. Оценка эффективности деятельности органов муниципального управления // Актуальные вопросы современной экономики. 2021. № 11. С. 109–113. EDN KCLKMFD.
- [9] Лимкина Н. А. Восприятие муниципальной власти местным сообществом (на примере Республики Мордовия) // Муниципалитет: экономика и управление. 2024. № 4 (49). С. 58–67. DOI 10.22394/2304-3385-2024-4-58-67. EDN LFSPXD.
- [10] Филиппова О. Д. Анализ основных направлений деятельности органов местного самоуправления по оценке и прогнозированию муниципального образования социально-экономического развития (на примере ГО Богданович) // Вестник науки. 2024. Т. 4. № 9 (78). С. 58–68. EDN MEKGTJ.
- [11] Ананян М. М. Совершенствование управления социально-экономическим развитием муниципального образования // Вестник науки. 2024. Т. 4. № 2 (71). С. 64–70. EDN AUNWKM.
- [12] Маевская Л. И. Экономическая составляющая современной модели развития местного самоуправления // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12. № 3-1. С. 345–359. DOI 10.34670/AR.2022.36.42.041. EDN MNQZWA.
- [13] Карамнова Н. В. Совершенствование управления социально-экономическим развитием муниципального образования // Наука и образование. 2022. Т. 5. № 4. EDN TSEHUK.
- [14] Тумуров Ж. Т. Модернизация организации управления развитием территории муниципальных образований // Государственное и муниципальное управление в политико-административных системах: материалы участников II Всероссийской научно-практической конференции. Чита : Забайкальский государственный университет. 2023. С. 66–70. EDN YHDLDO.
- [15] Петрищев Е. Г., Гавриков Ф. А. Социально-экономическая характеристика муниципальных образований Курской области // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. 2022. № 2 (44). С. 65–70. EDN JMYACM.
- [16] Породина С. В. Проблемы управления и развития малого и среднего предпринимательства в муниципальных образованиях // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 2 (46). С. 435–437. EDN WGZNLG.
- [17] Спицын А. С., Якимчук Н. Н. К вопросу о реализации мер поддержки сектора малого и среднего предпринимательства на территории муниципальных образований Ленинградской области // Журнал правовых и экономических исследований. 2023. № 3. С. 372–381. DOI 10.26163/GIEF.2023.60.75.054. EDN ZUWQPI.
- [18] Байгулов Р. М., Яшина М. Л., Александрова Н. Р. Эффективность муниципального управления: методический подход и определяющие факторы // Вестник Московского гуманитарно-экономического института. 2021. № 4. С. 31–39. DOI 10.37691/2311-5351-2022-0-4-31-39. EDN QFHRPZ.
- [19] Никитская Е. Ф., Комаревцева О. О. Современные подходы к оценке эффективности механизма управления муниципальным образованием // Среднерусский вестник общественных наук. 2022. Т. 17. № 6. С. 139–157. DOI 10.22394/2071-2367-2022-17-6-139-157. EDN XXJHRD.

- [20] Погребцова Е. А. Методика оценки эффективности муниципального управления как основа устойчивого развития сельских территорий // Научный результат. Экономические исследования. 2023. Т. 9. № 1. С. 108–118. DOI 10.18413/2409-1634-2023-9-1-0-9. EDN FJJZDT.
- [21] Поляна И. С., Анисовец Я. А. Сравнительная характеристика отчетов оценки эффективности органов местного самоуправления муниципальных образований «город Курск» и «город Белгород» в области экономического развития // Гуманитарные проблемы современности : сборник статей VII Международной научно-практической конференции. Курск : Университетская книга, 2025. С. 246–250. EDN IDPKKC.
- [22] Pankratov A. A., Kuvshinova E. A., Galstyan L. S. Quantitative Assessment of the Socioeconomic Potential of Advanced Development Territories of Regions of the Far Eastern Federal District // Studies on Russian Economic Development. 2021. Vol. 32, № 4. P. 407–414. DOI 10.1134/S1075700721040110. EDN TLFUW.
- [23] Shvetsov K. A., Blagorodov A. A., Golubeva O. A., Volkova G. Yu. On the advantage of the territory of advanced socio-economic development in the manufacture of priority and demanded products // Theoretical & Applied Science. 2022. № 11 (115). P. 1001–1047. DOI 10.15863/TAS.2022.11.115.70. EDN MODZHS.
- [24] Shpinev Iu. Issues of law enforcement in the territories of advanced development in the field of investment // The Scientific Heritage. 2021. № 65-4 (65). P. 3–6. DOI 10.24412/9215-0365-2021-65-4-3-6. EDN DEQWYI.
- [25] Aldillah R., Wahyuni R. Science-based territory development strategy in order to acceleration of agricultural technology innovation and dissemination // Socio Economy and Policy Studies. 2021. Vol. 1, № 1. P. 01–06. DOI 10.26480/seps.01.2021.01.06. EDN AKPYJY.
- [26] Nainggolan B. Strategies for Implementing Progressive Law for Societal Development and Economic Growth // International Journal of Law Reconstruction. 2023. Vol. 7, № 2. P. 270. DOI 10.26532/ijlr.v7i2.36008. EDN CGDDMS.
- [27] Арзуманян М. С. Методика определения прогрессивности развития муниципальных образований // Вестник Академии знаний. 2025. № 4 (69). С. 41–46. EDN ERIMWN.

REFERENCES

- [1] Minenko, A. V., Seliverstov, M. V. (2022). Strategic goal-setting in the socio-economic development of the Siberian Federal District. *Trends in the development of science and education*, (92-6), pp. 32–35. <https://doi.org/10.18411/trnio-12-2022-263>. <https://elibrary.ru/tineao>.
- [2] Shishkina, L. A., Volkova, A. G., Sagov, Ch. A. (2023). Tools for attracting investments in the socio-economic development of a municipal entity of a constituent entity of the Russian Federation. *Region systems economics management*, (2), pp. 71–76. <https://doi.org/10.22394/1997-4469-2023-61-2-71-76>. <https://elibrary.ru/kfizkz>.
- [3] Zadorina, M. A., Korsun, K. I., Kotelnikov, R. V., Nikitina, L. G. (2024). Directions for development of local self-government (Sverdlovsk region case study). *Fundamental research*, (12), pp. 133–138. <https://doi.org/10.17513/fr.43752>. <https://elibrary.ru/dwirdj>.
- [4] Chelaeva, T. V. (2023). Performance assessment of local authorities as an indicator in the system of socio-economic development. *Bulletin of PNU*, (2), pp. 145–156. <https://elibrary.ru/onclsf>.
- [5] Zubarev, A. E., Chelaeva, T. V. (2021). Methodological approaches to assessing the socio-economic development of municipalities. *Bulletin of PNU*, (4), pp. 121–128. <https://elibrary.ru/mtaiuh>.
- [6] Kondratieva, O. V. (2023). Assessment of the socio-economic development of the municipality. *Current issues of the modern economy*, (12), pp. 409–419. <https://elibrary.ru/xqaybw>.
- [7] Izmailova, L. N., Stepanova, T. A. (2023). Problems and directions of improving the analysis and evaluation of the effectiveness of local government. *Modern Economics: Problems and Solutions*, (2), pp. 20–34. <https://doi.org/10.17308/meps/2078-9017/2023/2/20-34>. <https://elibrary.ru/dofieu>.
- [8] Zinich, L. V., Vlasov, K. S. (2021). Evaluation of the effectiveness of municipal government bodies. *Current issues of the modern economy*, (11), pp. 109–113. <https://elibrary.ru/klkmfd>.
- [9] Limkina, N. A. (2024). The perception of municipal governance by the local community (on the example of the Republic of Mordovia). *Municipality: Economics and Management*, (4), pp. 58–67. <https://doi.org/10.22394/2304-3385-2024-4-58-67>. <https://elibrary.ru/lfspxd>.
- [10] Filippova, O. D. (2024). Analysis of main activities of local governments in assessing and forecasting municipality's socio-economic development (based on example of bogdanovich city). *Bulletin of Science*, 4 (9), pp. 58–68. <https://elibrary.ru/mektgj>.
- [11] Ananyan, M. M. (2024). Improving management of socio-economic development of municipality. *Bulletin of Science*, 4 (2), pp. 64–70. <https://elibrary.ru/aunwkm>.
- [12] Mayevskaya, L. I. (2022). The economic component of modern local self-government development models. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow]*, 12 (3-1), pp. 345–359. <https://doi.org/10.34670/AR.2022.36.42.041>. <https://elibrary.ru/mnqzwa>.
- [13] Karamnova, N. V. (2022) Improving the management of the socio-economic development of the municipality. *Science and Education*, 5 (4). <https://elibrary.ru/tcehuk>.
- [14] Tumurov, Zh.T. (2023). Modernization of the organization of management of the development of the territory of municipal formations. *State and municipal management in political and administrative systems: materials of participants of the II All-Russian Scientific and practical*

- Conference. Chita, Zabaykalsky State University, pp. 66–70. <https://elibrary.ru/yhdldo>.
- [15] Petrishcheva, E. G., Gavrikov, F. A. (2022). Socio-economic characteristics of municipalities of the Kursk region. *Russian science and education today: problems and prospects*, (2), pp. 65–70. <https://elibrary.ru/jmyacm>.
- [16] Porodina, S. V. (2023). Problems of management and development of small and medium enterprises in municipalities. *Natural Sciences and Humanities research*, (2), pp. 435–437. <https://elibrary.ru/wgznlq>.
- [17] Spitsyn, A. S., Yakimchuk, N. N. (2023). On the issue of the implementation of measures to support the sector of small and medium-sized businesses in the municipalities of the Leningrad region. *Journal of Legal and Economic Studies*, (3), pp. 372–381. <https://doi.org/10.26163/GIEF.2023.60.75.054>. <https://elibrary.ru/zuwqpi>.
- [18] Baigulov, R. M., Yashina, M. L., Aleksandrova, N. R. (2021). Efficiency of municipal management: a methodological approach and determining factors. *Bulletin of the Humanitarian and Economic Moscow Institute*, (4), pp. 31–39. <https://doi.org/10.37691/2311-5351-2022-0-4-31-39>. <https://elibrary.ru/qfhrpz>.
- [19] Nikitskaya, E. F., Komarevtseva, O. O. (2022). Modern approaches to assessing the efficiency of the management mechanism of a municipalit. *Central Russian Journal of Social Sciences*, 17 (6), pp. 139–157. <https://doi.org/10.22394/2071-2367-2022-17-6-139-157>. <https://elibrary.ru/xxjhrd>.
- [20] Pogrebtsova, E. A. (2023). Methodology for assessing the effectiveness of municipal management as a basis for sustainable development of rural areas. *Research Result. Economic Research*, 9 (1), pp. 108–118. <https://doi.org/10.18413/2409-1634-2023-9-1-0-9>. <https://elibrary.ru/fjjzdt>.
- [21] Polyana, I. S., Anisovets, Y. A. (2025). Comparative characteristics of the reports assessing the effectiveness of local self-government bodies of the municipalities of Kursk and Belgorod in the field of economic development. *Humanitarian problems of our time: collection of articles of the VII International Scientific and Practical Conference*. Kursk, University Book, pp. 246–250. <https://elibrary.ru/idpkkc>.
- [22] Pankratov, A. A., Kuvshinova, E. A., Galstyan, L. S. (2021). Quantitative Assessment of the Socioeconomic Potential of Advanced Development Territories of Regions of the Far Eastern Federal District. *Studies on Russian Economic Development*, 32 (4), pp. 407–414. <https://doi.org/10.1134/S1075700721040110>. <https://elibrary.ru/tlfruw>.
- [23] Shvetsov, K. A., Blagorodov, A. A., Golubeva, O. A., Volkova, G. Yu. (2022). On the advantage of the territory of advanced socio-economic development in the manufacture of priority and demanded products. *Theoretical & Applied Science*, (115), pp. 1001–1047. <https://doi.org/10.15863/TAS.2022.11.115.70>. <https://elibrary.ru/modzhs>.
- [24] Shpinev, Iu. (2021). Issues of law enforcement in the territories of advanced development in the field of investment. *The Scientific Heritage*, (65-4), pp. 3–6. <https://doi.org/10.24412/9215-0365-2021-65-4-3-6>. <https://elibrary.ru/deqwyi>.
- [25] Aldillah, R., Wahyuni, R. (2021). Science-based territory development strategy in order to acceleration of agricultural technology innovation and dissemination. *Socio Economy and Policy Studies*, 1 (1), pp. 1–6. <https://doi.org/10.26480/seps.01.2021.01.06>. <https://elibrary.ru/akpyjy>.
- [26] Nainggolan, B. (2023). Strategies for Implementing Progressive Law for Societal Development and Economic Growth. *International Journal of Law Reconstruction*, 7 (2), p. 270. <https://doi.org/10.26532/ijlr.v7i2.36008>. <https://elibrary.ru/cgddms>.
- [27] Arzumanyan, M. S. (2025). Methodology for determining the progressiveness of municipal development. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, (4), pp. 41–46. <https://elibrary.ru/erimwn>.

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТАТЬЯ

ОПОРНЫЕ НАСЕЛЕННЫЕ ПУНКТЫ В УСЛОВИЯХ СМЕНЫ ПАРАДИГМЫ: КЕЙС КАНСКА И ЛЕСОСИБИРСКА

В. С. Бичун¹¹ Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (Екатеринбург, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. В статье рассматривается трансформация концепции опорных населенных пунктов (ОНП) в контексте смены парадигмы, связанной с масштабированием системы опорных населенных пунктов от точечного инструмента поддержки депрессивных территорий к системообразующему элементу пространственной организации всей страны. Цель исследования – выявление противоречий стратегического планирования в опорных населенных пунктах и формирование рекомендаций по адаптации методологии стратегического планирования к условиям новой парадигмы.

Материалы и методы. В исследовании использованы методы сравнительного анализа и стратегической оценки. Объектом исследования выступили проекты мастер-планов опорных городов Канска и Лесосибирска Красноярского края, разработанные в 2024 году. Применен метод избирательной фокусировки с концентрацией на ключевых блоках мастер-планов, связанных с концепцией опорности.

Результаты и выводы. Исследование выявило критические противоречия между проектными решениями, разработанными в рамках селективной модели опорных населенных пунктов, и требованиями новой системы пространственного развития. Анализ показал, что реализация мастер-планов в существующем виде может не только не достичь поставленных целей, но и усугубить проблемы пространственного развития. Научная новизна заключается в предложении по концептуальной корректировке трех базовых компонент мастер-планов: прогноза демографического развития (ориентация на прилегающую территорию вместо межрегиональной миграции), экономической приоритетности (устойчивая экономическая база как системообразующий фактор) и финансового обоснования (сопоставимость с ретроспективными бюджетными потоками).

Обсуждение. Результаты исследования ставят под вопрос применимость существующих методологических подходов к стратегическому планированию в условиях масштабирования системы опорных населенных пунктов. Выявленные противоречия требуют переосмысления принципов прогноза демографического развития, экономического обоснования и учета бюджетных ограничений при формировании общенациональной сети опорных центров. Результаты формируют научную основу для критического переосмысления практики пространственного развития депрессивных территорий.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Опорные населенные пункты, прилегающая территория, стратегическое планирование, пространственное развитие, система расселения, депрессивные территории, мастер-план.

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Статья выполнена без внешнего финансирования.

БЛАГОДАРНОСТИ

Автор выражает благодарность Институту территориального планирования «Град» за предоставленную возможность использования проектных материалов мастер-планов городов Канска и Лесосибирска в научно-исследовательских целях.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Бичун В. С. Опорные населенные пункты в условиях смены парадигмы: кейс Канска и Лесосибирска // Муниципалитет: экономика и управление. 2026. № 1. С. 29–43. EDN EFAHGP.

© Бичун В. С., 2026

Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Бичун Виталий Сергеевич – Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина (620062, Россия, г. Екатеринбург, ул. Мира, д. 19) – *аспирант*; bichunvitalja@mail.ru. SPIN 1773-0327, ORCID 0009-0000-4032-5297.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ ИИ

Автор заявляет о том, что при написании данной статьи не применялись средства генеративного искусственного интеллекта.

Статья поступила 18.11.2025; рецензия получена 31.01.2026; принята к публикации 12.02.2026.

SCIENTIFIC ARTICLE

SUPPORT SETTLEMENTS UNDER PARADIGM SHIFT: KANSK AND LESOSIBIRSK CASE

V. S. Bichun¹

¹ Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin (Ekaterinburg, Russia)

ABSTRACT

Introduction. This article examines the transformation of the concept of support settlements in the context of a paradigm shift associated with the scaling of the support settlement system from a point-based instrument for supporting depressed territories to a system-forming element of the spatial organization of the entire country. The research objective is to identify contradictions in strategic planning within support settlements and to develop recommendations for adapting strategic planning methodology to the conditions of the new paradigm.

Materials and methods. The study employs comparative analysis and strategic assessment methods. The research objects are the master plan projects for the support cities of Kansk and Lesosibirsk in Krasnoyarsk Krai, developed in 2024. A selective focus method has been applied, concentrating on the key sections of the master plans related to the support settlement concept.

Results and conclusions. The study revealed critical contradictions between the design solutions developed under the selective model of support settlements (SS) and the requirements of the new spatial development framework. The analysis demonstrated that implementing the master plans in their current form may not only fail to achieve the stated objectives but could also aggravate existing spatial development challenges. The scientific novelty of the research lies in proposing a conceptual revision of the three core components of master plans: the demographic development forecast (shifting focus from interregional migration to the adjacent catchment area), economic prioritization (establishing a sustainable economic basis as a system-defining factor), and financial justification (ensuring comparability with historical budget flows).

Discussion. The research findings question the applicability of the existing methodological approaches to strategic planning in the context of scaling up the support settlement system. The identified contradictions necessitate a reconceptualization of fundamental principles of demographic forecasting, economic justification, and incorporation of budgetary constraints in establishing a nationwide network of support centers. The findings provide a scientific foundation for critical rethinking of spatial development practices in distressed territories.

KEYWORD

Support settlements, adjacent territories, strategic planning, spatial development, settlement system, depressed territories, master plan.

FUNDING

The article has completed the article without external funding.

ACKNOWLEDGEMENTS

The author expresses gratitude to the Territorial Planning Institute «Grad» for providing the opportunity to use the master plan project materials of the Kansk and Lesosibirsk towns for research purposes.

FOR CITATION

Bichun, V. S. (2026) Support settlements under paradigm shift: the Kansk and Lesosibirsk case. *Municipality: Economics and Management*, (1), pp. 29–43. <https://elibrary.ru/efahgp>.

AUTHORS' INFORMATION

Vitaly S. Bichun – Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (620062, Russia, Ekaterinburg, Mira St., 19) – *Postgraduate Student*; bichunvitalja@mail.ru. SPIN 1773-0327, ORCID 0009-0000-4032-5297.

CONFLICT OF INTERESTS

The author declares interest conflict lack.

USE OF AI TOOLS DECLARATION

The author declares that he has not used Artificial Intelligence (AI) tools to write the article.

The article was submitted 18.11.2025; reviewed 31.01.2026; accepted for publication 12.02.2026.

Введение

Одной из актуальных повесток пространственного развития России, начиная с 2021 года, является система опорных населенных пунктов (ОНП). Эволюция данной концепции отражает фундаментальную трансформацию подходов к пространственной организации страны: от противопоставления опорных пунктов агломерациям как точкам роста к формированию интегрированной системы расселения, охватывающей всю территорию Российской Федерации.

Первоначальная парадигма ОНП сформировалась в конце 2021 года. Под опорным населенным пунктом понимался «населенный пункт, расположенный вне границ городских агломераций, на базе которого обеспечивается ускоренное развитие инфраструктуры, обеспечивающей реализацию гарантий в сфере образования, доступность медицинской помощи, услуг в сфере культуры и реализацию иных потребностей населения территории одного или нескольких муниципальных образований»¹.

Теоретические основы концепции опорных населенных пунктов восходят к классическим работам В. Кристаллера и А. Леша по теории центральных мест и пространственной экономике, однако российская специфика требует существенной адаптации западных моделей. Особенности географического положения страны, характеризующиеся обширностью территории, неравномерностью размещения производительных сил и исторически сложившейся системой расселения, обуславливают необходимость разработки оригинальных подходов к организации пространственного развития. В этом контексте система ОНП представляет собой попытку синтеза теоретических концепций полюсов роста с практическими задачами преодоления пространственной фрагментации национальной экономики [1, с. 53].

Формирование системы ОНП в подобной конфигурации было обусловлено нарастающими

проблемами, связанными с длительной приоритизацией бюджетных расходов в пользу городских агломераций как точек роста и развития. Существенной проблемой такого подхода стала стремительно растущая диспропорция в социально-экономическом развитии между населенными пунктами, на которые сделали ставку, и депрессивными территориями [2, с. 103; 3, с. 89].

В связи с этим под «ускоренным развитием инфраструктуры» в контексте настоящего исследования понимается преимущественно догоняющий характер развития, направленный на ликвидацию отставания опорных населенных пунктов от уровня обеспеченности социальной, инженерной и транспортной инфраструктурой, характерного для крупных городов. Такая интерпретация соответствовала логике исходной парадигмы ОНП, ориентированной на поддержку депрессивных территорий, и отличалась от модели «опережающего роста», свойственной агломерациям и точкам роста.

Нарастание дифференциации в уровне социально-экономического развития между территориями формирует устойчивые миграционные потоки, направленные из периферийных населенных пунктов в экономически развитые центры. Данный процесс характеризуется кумулятивным эффектом: отток населения из проблемных территорий приводит к сокращению налоговой базы, деградации социальной инфраструктуры и снижению инвестиционной привлекательности, что, в свою очередь, стимулирует дальнейшую миграцию трудоспособного населения [4, с. 67; 5, с. 90].

Учитывая, что наиболее острые проявления пространственной дезинтеграции характерны для периферийных территорий, находящихся на значительном удалении от административно-экономических центров, апробация концепции ОНП была инициирована в Арктической зоне Российской Федерации. В 2023 году были подготовлены мастер-планы развития ОНП Арктики, которые в данном контексте

¹ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 13.02.2019 № 207-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года» (документ утратил силу) // Правовая справочно-информационная система «Консультант Плюс». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_495567/ (дата обращения: 05.12.2025).

представляют собой стратегию социально-экономического развития с ярко выраженной пространственной компонентой [6, с. 3; 7, с. 62]. Концепция таких мастер-планов базируется на принципе пространственной концентрации ресурсов в стратегически значимых точках (опорных пунктах), способных выполнять функции локальных центров для прилегающих территорий [8, с. 99; 9, с. 274].

В данной концепции ОНП обеспечивают консолидацию социальной инфраструктуры, формирование устойчивой экономической базы и создание транспортно-логистических узлов. Выявленная эффективность системы ОНП в специфических условиях Арктики инициировала процесс адаптации и масштабирования данной модели как точечного инструмента поддержки отдельных депрессивных территорий России, которые имеют стратегическую ценность [10, с. 77; 11, с. 86].

В 2024 году для данных населенных пунктов были разработаны мастер-планы, методологическая основа которых формировалась в контексте первоначальной концепции ОНП. Основываясь на сформированной парадигме селективной поддержки, разработчики мастер-планов и органы государственной власти закладывали проектные решения, предполагающие объемы финансирования, существенно превышающие предшествующий уровень бюджетных вложений в данные территории. Подобное увеличение бюджетной нагрузки обосновывалось необходимостью реализации функций опорных центров локального развития, возложенных на эти населенные пункты [12, с. 38; 13, с. 145].

Однако принятая в конце 2024 года Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года (СПР-2030) кардинально пересматривает роль ОНП в пространственном развитии страны. Теперь под опорным населенным пунктом понимается «населенный пункт, приоритетное развитие которого способствует достижению национальных целей и обеспечению национальной безопасности, в том числе за счет обеспечения доступности образования, медицинской помощи, услуг в сфере культуры и реализации иных потребностей для жителей прилегающей территории»². Система ОНП преподносится как один из ключевых приоритетов новой стратегии и призвана «формировать системы расселения, инфраструктуры и экономики Российской Федерации и обеспечивать развитие прилегающих к ним территорий»².

Столь резкая смена парадигмы не могла не отразиться на перспективах реализации мастер-планов. Переход от селективной модели поддержки ограниченного числа территорий к формированию общенациональной системы

ОНП кардинально меняет условия конкуренции за бюджетные ресурсы и требует трансформации базовых подходов к стратегическому планированию [14, с. 25]. Опорные центры, для которых были разработаны мастер-планы в логике приоритетного финансирования оказываются в ситуации, когда аналогичные претензии на государственную поддержку предъявляют сотни других территорий по всей стране. Это актуализирует необходимость критического анализа заложенных в мастер-планах целевых показателей, финансовых моделей и проектных решений с точки зрения их адаптации к новой парадигме ОНП.

Материалы и методы

Эмпирическую базу исследования составляют материалы мастер-планов опорных городов Красноярского края – Канска и Лесосибирска, разработанные Институтом территориального планирования «Град» (ИТП «Град») в 2024 году. Проекты мастер-планов не утверждены нормативно-правовыми актами и не были официально опубликованы в открытом доступе. Автор исследования, входивший в состав авторского коллектива по разработке данных мастер-планов, имеет доступ к проектным материалам и использует их в научно-исследовательских целях с официального разрешения ИТП «Град».

Выбор данных городов, помимо доступа к материалам, обусловлен несколькими факторами, имеющими принципиальное значение для анализа трансформации подходов к стратегическому планированию ОНП.

Во-первых, временной фактор: разработка указанных мастер-планов осуществлялась в 2024 году до утверждения СПР-2030. Это означает, что методологическая основа данных документов формировалась в контексте первоначальной концепции ОНП, которая акцентировала внимание на развитии отдельных центров и их функциональной роли в системе расселения прилегающих территорий. Проектные решения в этих мастер-планах отражают понимание опорного пункта как локального полюса роста, обеспечивающего социально-экономическое развитие ограниченной зоны влияния.

Во-вторых, содержательный аспект: мастер-планы Канска и Лесосибирска демонстрируют комплексный подход к планированию развития опорного центра в единстве с его прилегающей территорией. Данные документы, рассчитанные на период реализации до 2035 года, включают анализ межмуниципальных связей, оценку ресурсного потенциала территории влияния, проработку инфраструктурных решений, выходящих за административные границы городов. Такой подход позволяет

² Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.12.2024 № 4146-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года» // Правовая справочно-информационная система «Консультант Плюс». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_495567/ (дата обращения: 05.12.2025).

рассматривать эти мастер-планы как репрезентативные примеры реализации первоначальной концепции ОНП на практике.

В-третьих, актуальность сопоставления: современная интерпретация системы ОНП, зафиксированная в СПР-2030, характеризуется качественно иным масштабом и логикой пространственной организации. Новая система предполагает формирование общенациональной сети опорных центров, охватывающей всю территорию России и интегрированной в единый каркас пространственного развития страны. Это создает необходимость критического анализа применимости проектных решений, разработанных в рамках предыдущей парадигмы, к условиям системного подхода.

Методологический инструментарий исследования опирается на междисциплинарный подход, интегрирующий методы пространственной экономики, урбанистики и стратегического планирования. Сравнительный анализ мастер-планов осуществляется с учетом контекстуальных особенностей каждого опорного города, что позволяет выявить как универсальные закономерности, так и специфические факторы, определяющие траектории развития конкретных территорий. Особое внимание уделяется анализу институциональных механизмов реализации стратегических документов, поскольку именно качество институциональной среды во многом определяет успешность трансформации проектных решений в реальные изменения пространственной организации территорий.

Актуальность исследования подчеркивается нарастающим интересом к теме ОНП со стороны научно-профессионального сообщества. Исследователи отмечают неравномерность распределения опорных населенных пунктов по разным регионам, необходимость выстраивания системных связей между ОНП и прилегающими территориями и высказывают сомнения относительно перспектив сохранения прилегающих территорий в условиях абсолютной приоритезации ресурсов в пользу развития опорных центров [15; 16; 17; 18; 19; 20].

Методологический подход к анализу мастер-планов Канска и Лесосибирска в рамках настоящего исследования базируется на избирательной фокусировке – на трех компонентах, предложенных автором как системообразующие для концепции опорности.

1. Демографическая компонента включает прогнозирование численности населения и формирование миграционной политики. Данный аспект представляет особую значимость, поскольку функциональное предназначение ОНП предполагает стабилизацию собственной демографической

ситуации преимущественно за счет привлечения трудоспособного населения (16–60 лет) из удаленных регионов России, а не за счет «перетягивания» жителей прилегающих территорий.

2. Экономическая компонента охватывает как развитие экономической базы самого опорного пункта, так и механизмы интеграции ресурсного и производственного потенциала прилегающих территорий (в том числе посредством реализации инвестиционных проектов). Эффективность ОНП напрямую зависит от его способности генерировать экономическую активность, обеспечивающую занятость не только собственного населения, но и жителей зоны влияния.

3. Инфраструктурная компонента предполагает развитие социальной и транспортной инфраструктуры ОНП с учетом потребностей населения прилегающих территорий. Именно доступность качественных инфраструктурных услуг определяет реальную зону влияния опорного центра и его способность выполнять функции локального полюса развития.

Результаты исследования

Численность постоянного населения городов Канска и Лесосибирска на начало 2023 года составляла 86 тыс. человек и 59,2 тыс. человек соответственно. Прогноз демографического развития городов основывается на сохранении существующих темпов миграции до 2025–2026 гг. с последующим приростом населения к 2035 году до 87,6 тыс. человек в Канске и 61,2 тыс. человек в Лесосибирске. Прогноз численности населения придерживается принципа демографической нейтральности по отношению к прилегающим территориям, декларируя ориентацию на привлечение постоянного населения из удаленных регионов России. Вместе с тем, зоны транспортного влияния опорных центров характеризуются значительным демографическим потенциалом: численность населения в зоне влияния Канска достигает 157,9 тыс. человек (в 1,8 раза превышает население самого опорного города), в зоне влияния Лесосибирска – 51,7 тыс. человек (составляет 87% от численности населения опорного города)³.

Стоит отметить, что представленный прогноз демографического развития учитывает ключевые структурные факторы, ограничивающие потенциал наращивания человеческого капитала в обоих городах. Для Канска таким фактором выступает территориальная близость к Красноярску – региональному центру, который концентрирует основные обеспечивающие функции и инвестиционные потоки, создавая эффект «гравитационного притяжения» экономической активности. Для Лесосибирска,

³ Материалы планов развития (мастер-планов) г. Канска и г. Лесосибирска Красноярского края (не опубликованы в открытом доступе). Канск – URL: <https://zakupki.gov.ru/epz/order/notice/ok20/view/supplier-results.html?regNumber=0119200000124002823>. Лесосибирск – URL: <https://zakupki.gov.ru/epz/order/notice/ok20/view/supplier-results.html?regNumber=0119200000124002822>. (дата обращения: 06.11.2025).

напротив, определяющим фактором является существенная географическая отдаленность от регионального центра и отсутствие в зоне доступности сопоставимых по уровню развития территорий, что ограничивает возможности формирования устойчивых агломерационных эффектов.

Методологическую основу демографического прогноза для обоих городов составляет адаптированный метод трудового баланса – классический инструмент демографического анализа, применяемый с учетом специфики депрессивных территорий. Алгоритм включает: оценку потенциала создания рабочих мест по флагманским проектам;

расчет мультипликативного эффекта занятости в смежных отраслях; пересчет занятости в прирост постоянного населения с учетом среднего коэффициента обеспеченности одного рабочего места 1,2–1,5 жителями (семья). Адаптация заключается в корректировке коэффициентов на основе анализа миграционной чувствительности территорий Красноярского края. Кроме того, в мастер-планах был осуществлен детальный прогноз численности занятых в экономике с дифференциацией по категориям населения, что обеспечивает более точную оценку влияния рынка труда на демографические процессы (рисунок 1).



Рисунок 1 – Прогноз численности занятых в экономике городов Канска и Лесосибирска по категориям населения⁴

Figure 1 – Forecast of employment in the economies of Kansk and Lesosibirsk by population categories

Демографическая динамика опорных городов неразрывно связана с трансформацией структуры занятости и качественными характеристиками рынка труда. Прогнозируемое увеличение численности занятых предполагает не только количественный рост рабочих мест, но и структурную модернизацию экономики с повышением доли высокопроизводительных секторов. Данная трансформация требует опережающего развития системы профессионального образования, способной обеспечить подготовку кадров в соответствии с потребностями формирующихся объектов производства. Синхронизация образовательных программ с перспективными направлениями экономического развития представляет собой критически важный фактор, определяющий способность территории реализовать заложенный в мастер-планах потенциал роста.

Подход к экономическому развитию базируется на концепции кластерной организации

производственной деятельности, предполагающей формирование взаимосвязанных отраслевых комплексов на основе существующих и перспективных отраслей промышленности. Развитие данных направлений рассматривается как определяющий фактор, обуславливающий потоки государственных инвестиций в инфраструктуру и стимулирующий развитие сервисной и креативной экономики. В результате формируется комплексная система направлений инвестиционного развития, реализующая кластерный подход к отраслевому развитию территории.

Для Канска ключевыми отраслями специализации определены промышленность строительных материалов и пищевая промышленность, которые выполняют интегрирующую функцию, объединяя существующие, развиваемые и перспективные отрасли в единую экономическую модель территории, которая представлена на рисунке 2.

⁴ Материалы планов развития (мастер-планов) г. Канска и г. Лесосибирска Красноярского края (не опубликованы в открытом доступе). Канск – URL: <https://zakupki.gov.ru/epz/order/notice/ok20/view/supplier-results.html?regNumber=0119200000124002823>. Лесосибирск – URL: <https://zakupki.gov.ru/epz/order/notice/ok20/view/supplier-results.html?regNumber=0119200000124002822>. (дата обращения: 06.11.2025).



Рисунок 2 – Направления инвестиционного развития города Канска⁵
Figure 2 – Investment development directions for the city of Kansk

Движущей силой формирования кластерных структур и комплексного развития отраслей экономики выступают инвестиционные проекты. В рамках проектных решений мастер-плана города Канска разработано более 50 инвестиционных проектов различного уровня и отраслевой принадлежности. Среди них

можно выделить десять флагманских проектов, которые в силу своего масштаба и системообразующего характера в наибольшей степени определяют траекторию развития опорного города. Подробная информация по флагманским инвестиционным проектам Канска представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Флагманские инвестиционные проекты города Канска⁶
Table 1 – Flagship investment projects of the city of Kansk

Наименование инвестиционного проекта	Оценка объема инвестиций, млн рублей	Оценка количества создаваемых рабочих мест, единиц
Производство ДСП	3200	140
Производство OSB-плит	2000	150
Производство железобетонных изделий	120	100
Фармацевтическое предприятие	7000	200
Производство текстиля, текстильной упаковки/чехлов	205	150
Предприятие по производству тракторов	215	100
Предприятие по переработке овощей	1000	150
Производство рапсового масла	2500	150
Производство биодизеля из рапса	2500	150
Предприятие по переработке мясной продукции	310	50

В Лесосибирске принят аналогичный подход к развитию отраслей экономики, основанный на кластерной модели организации производственной деятельности. Однако в Лесосибирске системообразующие отрасли, представленные лесозаготовкой и деревообработкой, уже являются развитыми,

но существенно пострадавшими от санкционных ограничений. Поэтому в мастер-плане Лесосибирска сделан акцент на поиск новых рынков сбыта продукции с одновременным развитием смежных отраслей. Отраслевая модель экономики города Лесосибирска представлена на рисунке 3.

⁵ Материалы плана развития (мастер-плана) г. Канска Красноярского края (не опубликованы в открытом доступ). – URL: <https://zakupki.gov.ru/epz/order/notice/ok20/view/supplier-results.html?regNumber=0119200000124002823>. (дата обращения: 07.11.2025).

⁶ Составлено автором по: Материалы плана развития (мастер-плана) г. Канска Красноярского края (не опубликованы в открытом доступ). – URL: <https://zakupki.gov.ru/epz/order/notice/ok20/view/supplier-results.html?regNumber=0119200000124002823>. (дата обращения: 07.11.2025).

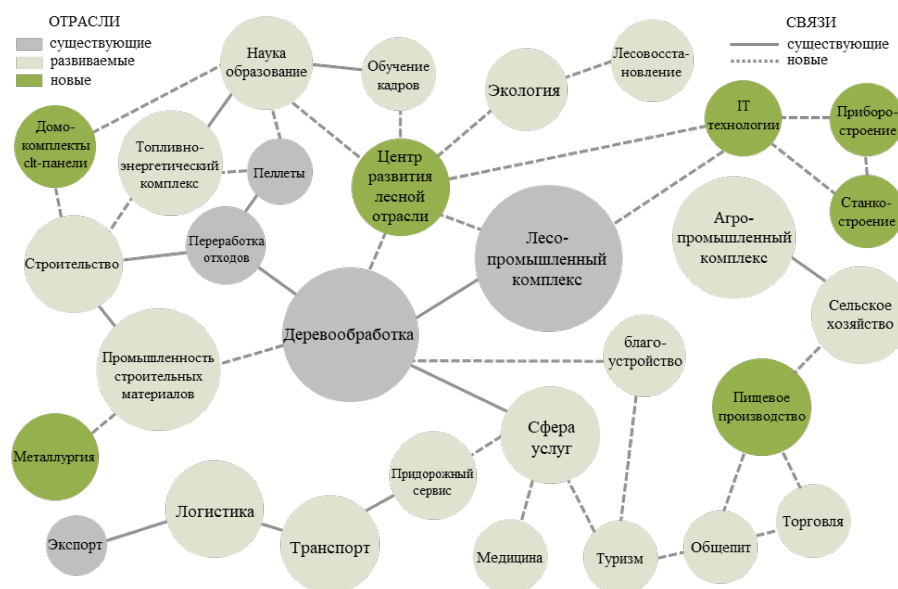


Рисунок 3 – Направления инвестиционного развития города Лесосибирска⁷
Figure 2 – Investment development directions for the city of Lesosibirsk

Портфель инвестиционных проектов Лесосибирска включает более 40 инициатив различного масштаба, среди которых также можно выделить десять флагманских проектов, определяющих стратегический вектор экономического развития опорного города. Состав флагманских проектов отражает стремление к модернизации традиционных

отраслей специализации при одновременной диверсификации экономической базы за счет развития смежных производств и сервисных отраслей, что соответствует современным требованиям устойчивого пространственного развития. Подробная информация по флагманским инвестиционным проектам Лесосибирска представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Флагманские инвестиционные проекты города Лесосибирска⁸
Table 2 – Flagship investment projects of the city of Lesosibirsk

Наименование инвестиционного проекта	Оценка объема инвестиций, млн рублей	Оценка количества создаваемых рабочих мест, единиц
Производство деревянных домокомплектов	3000	400
Производство CLT-панелей	3000	50
Производство оборудования и комплектующих для деревообрабатывающей промышленности	7000	250
Производство мебели	850	160
Производство дверей	700	100
Переработка отходов лесопиления и деревообработки	460	90
Производство строительных металлических конструкций	125	200
Производство железобетонных изделий	750	130
Инженерно-технологический центр (реверс-инженерия, производство инновационной продукции)	400	45
Транспортно-логистический центр для перевалки грузов автомобильным и железнодорожным транспортом	1500	100

⁷ Материалы плана развития (мастер-плана) г. Лесосибирска Красноярского края (не опубликованы в открытый доступ). – URL: <https://zakupki.gov.ru/epz/order/notice/ok20/view/supplier-results.html?regNumber=0119200000124002822>. (дата обращения: 07.11.2025).

⁸ Составлено автором по: Материалы плана развития (мастер-плана) г. Лесосибирска Красноярского края (не опубликованы в открытый доступ). – URL: <https://zakupki.gov.ru/epz/order/notice/ok20/view/supplier-results.html?regNumber=0119200000124002822>. (дата обращения: 07.11.2025).

Реализация масштабных инвестиционных проектов в условиях депрессивных территорий сопряжена с комплексом специфических рисков, требующих проактивного управления. К числу таких рисков относятся волатильность сырьевых рынков, ограниченность квалифицированных трудовых ресурсов, недостаточная развитость деловой инфраструктуры и относительная изолированность от крупных рынков сбыта. Минимизация данных рисков предполагает формирование комплексной системы мер государственной поддержки, включающей не только прямое финансирование инфраструктурных проектов, но и создание механизмов снижения предпринимательских рисков, развитие институтов поддержки малого и среднего бизнеса, а также формирование благоприятной административной среды для ведения хозяйственной деятельности.

Анализ экономической компоненты свидетельствует о том, что инвестиционная стратегия мастер-планов ориентирована на формирование интегрированных производственных цепочек и замкнутых циклов производства, что обеспечивает максимизацию добавленной стоимости, создаваемой на территории ОНП. Данный подход позволяет нивелировать негативное влияние высоких издержек производства, характерных для периферийных территорий, за счет сокращения логистических расходов, оптимизации использования сырьевых ресурсов и формирования устойчивых межотраслевых связей. Реализация

концепции вертикальной и горизонтальной интеграции производственных процессов создает предпосылки для повышения конкурентоспособности продукции опорных городов на региональных и федеральных рынках.

Инвестиционная составляющая и анализ зон транспортного влияния непосредственно связаны с концепцией опорности: именно способность ОНП генерировать инвестиционные импульсы и распространять их на прилегающую территорию определяет его функцию локального полюса развития. Зона транспортного влияния выступает пространственным выражением «опорности» – границей, в пределах которой экономические и инфраструктурные эффекты от развития опорного центра остаются значимыми для прилегающих населенных пунктов.

Экономическая интеграция населенных пунктов зоны транспортного влияния Канска реализуется по двум основным направлениям: во-первых, через формирование устойчивых поставок сельскохозяйственного сырья и минеральных ресурсов для перерабатывающих производств опорного центра; во-вторых, через включение отдельных территорий в единый туристско-рекреационный кластер с созданием межмуниципальных туристических маршрутов. Пространственная конфигурация зоны транспортного влияния Канска и структура ее экономического взаимодействия с опорным городом представлены на рисунке 4.

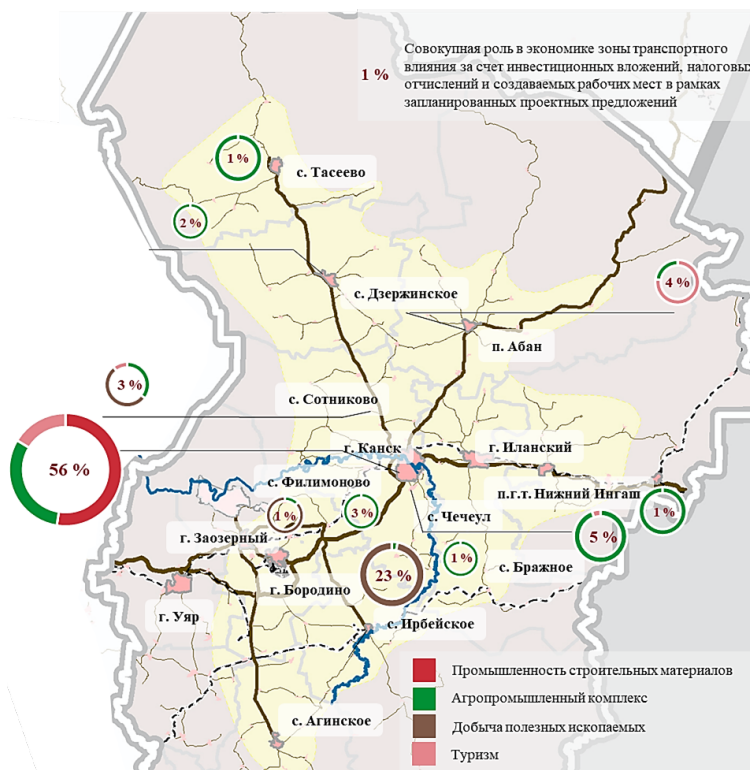


Рисунок 4 – Зона транспортного влияния города Канска и ее вклад в экономику опорного города⁹
Figure 4 – Transport influence zone of the city of Kansk and its contribution to the economy of the support city

⁹ Материалы плана развития (мастер-плана) г. Канска Красноярского края (не опубликованы в открытый доступ). – URL: <https://zakupki.gov.ru/epz/order/notice/ok20/view/supplier-results.html?regNumber=0119200000124002823>. (дата обращения: 08.11.2025).

В отличие от Канска, зона транспортного влияния Лесосибирска включает значительно меньшее число населенных пунктов, пригодных для размещения производственных объектов. Вследствие этого экономическая структура зоны характеризуется высокой степенью концентрации: 94% совокупного валового продукта формируется в двух городах – Лесосибирске и Енисейске. Планы по точечному развитию

сельских территорий предусматривают создание предприятий деревообрабатывающей отрасли, совершенствование транспортно-логистической инфраструктуры и формирование туристско-рекреационного кластера. Пространственная конфигурация зоны транспортного влияния Лесосибирска и структура ее экономического взаимодействия с опорным городом представлены на рисунке 5.

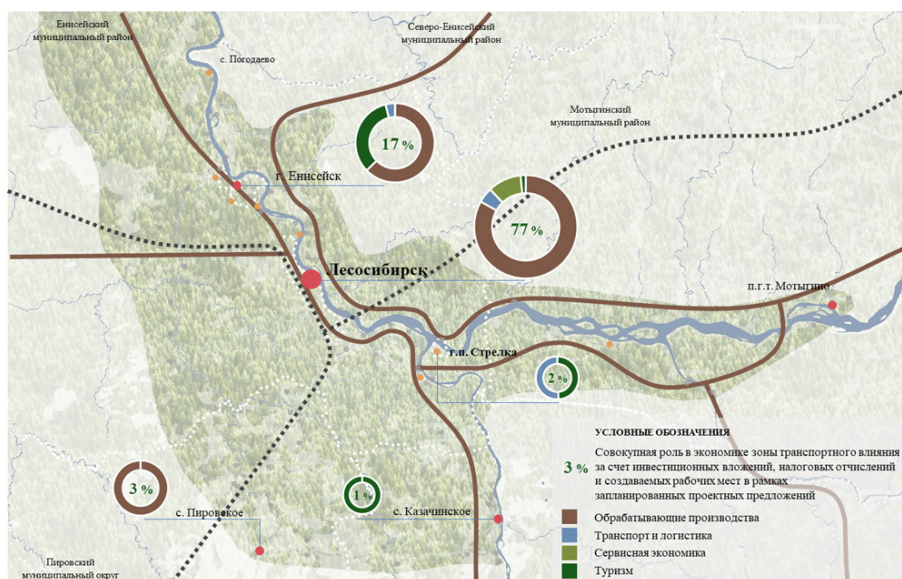


Рисунок 5 – Зона транспортного влияния города Лесосибирска и ее вклад в экономику опорного города¹⁰
Figure 5 – Transport influence zone of the city of Lesosibirsk and its contribution to the economy of the support city

Масштабные планы по развитию экономики опорных центров сопровождаются значительными потребностями в бюджетных инвестициях в инфраструктурные проекты. Запланированные капиталовложения в благоустройство, социальную, коммунальную и транспортную инфраструктуру создают существенную нагрузку на федеральный и региональный бюджеты.

Совокупная потребность в финансировании мероприятий мастер-плана Канска оценивается в 112,8 млрд рублей при паритетном соотношении государственных и частных инвестиций (1:1), что предполагает бюджетные расходы в размере 56,3 млрд рублей. Мастер-план Лесосибирска характеризуется более высокой долей бюджетного финансирования: при общем объеме инвестиций 174,3 млрд рублей соотношение государственных и частных средств составляет 1:0,8 (94,7 млрд и 79,6 млрд рублей соответственно). Все расчеты выполнены в ценах 2024 года без учета инфляционной корректировки.

При равномерном распределении запланированного объема бюджетных инвестиций на весь

период реализации мастер-планов (2025–2035 гг.) средняя ежегодная сумма дополнительных бюджетных вложений составит 5,1 млрд рублей в Канске и 8,6 млрд рублей в Лесосибирске. Для оценки масштаба финансовой нагрузки целесообразно сопоставить эти показатели с текущим объемом межбюджетных трансфертов: по итогам 2024 года безвозмездные поступления от других бюджетов бюджетной системы Российской Федерации составили 3 млрд рублей в бюджете Канска и 4,1 млрд рублей в бюджете Лесосибирска¹¹. Таким образом, реализация мастер-планов потребует увеличения ежегодного бюджетного финансирования в 2,7 раза для Канска и в 3,1 раза для Лесосибирска относительно текущего объема межбюджетных трансфертов.

Столь значительный объем государственных инвестиций вызывает серьезные сомнения в реалистичности заявленных планов. Даже в рамках предыдущей системы ОНП, охватывавшей ограниченное число территорий, обеспечение подобного уровня бюджетного финансирования представлялось проблематичным. Селективный

¹⁰ Материалы плана развития (мастер-плана) г. Лесосибирска Красноярского края (не опубликованы в открытом доступе). – URL: <https://zakupki.gov.ru/epz/order/notice/ok20/view/supplier-results.html?regNumber=0119200000124002822>. (дата обращения: 08.11.2025).

¹¹ Исполнение бюджета по доходам // Единый портал бюджетной системы Российской Федерации. – URL: <https://budget.gov.ru/> (дата обращения: 10.11.2025).

принцип формирования системы ОНП создавал предпосылки для приоритетного выделения бюджетных средств, однако практическая реализация значительной части инфраструктурных проектов характеризовалась систематическим недофинансированием и переносом установленных сроков.

Проблема ограниченности бюджетных ресурсов актуализирует необходимость поиска альтернативных механизмов финансирования инфраструктурного развития опорных центров. Перспективным направлением представляется более активное использование инструментов государственно-частного партнерства, позволяющих привлечь частный капитал к реализации проектов, традиционно финансируемых из бюджета. Однако применение механизмов ГЧП на депрессивных территориях требует создания дополнительных гарантий для частных инвесторов, что, в свою очередь, создает условные бюджетные обязательства. Альтернативным подходом может стать развитие механизмов муниципальных облигаций и других инструментов долгового финансирования, хотя их применимость в условиях ограниченной платежеспособности муниципальных образований остается дискуссионным вопросом.

Переход к новой системе ОНП многократно увеличивает масштаб требуемых бюджетных вложений, что делает перспективы полноценного финансирования еще более призрачными. Распространение программы на всю страну означает кратное увеличение совокупной потребности в государственных инвестициях при неизменных или ограниченно растущих возможностях федерального и региональных бюджетов. В ситуации, когда аналогичные планы развития будут разрабатываться на все опорные пункты, конкуренция за бюджетные ресурсы неизбежно обострится.

Более того, текущая макроэкономическая ситуация не способствует наращиванию инфраструктурных расходов. Необходимость финансирования приоритетных направлений государственной политики, обслуживания государственного долга, поддержания социальных обязательств и обеспечения обороноспособности создает жесткие бюджетные ограничения. В этих условиях вероятность того, что инфраструктурные проекты опорных центров получат заявленное финансирование в полном объеме и в установленные сроки, представляется крайне низкой.

При адаптации мастер-планов Канска и Лесосибирска к условиям новой системы ОНП необходимо исходить из более скромных перспектив выделения государственных средств. Сокращение запланированных темпов государственного инвестирования в инфраструктуру неизбежно отразится

на активности частных инвесторов, которые и без того демонстрируют нестабильную вовлеченность на депрессивных территориях. В этой связи актуализируется проблема поиска оптимального баланса в распределении ограниченных бюджетных средств между инфраструктурой для жизни (объекты здравоохранения, образования, культуры, благоустройство и т. п.) и инфраструктурой для бизнеса (промышленные площадки, объекты логистики, инженерные сети). Приоритизация одного направления неминуемо происходит за счет другого, что требует взвешенного подхода к формированию инвестиционных проектов.

Формирование системного развития экономики напрямую зависит от критериев, по которым населенным пунктам присваивается статус опорных. Канск включен в перечень ОНП как центр предоставления социальных услуг для нескольких муниципальных образований, тогда как Лесосибирск определен опорным городом, в котором реализуются новые инвестиционные проекты, существенно влияющие на экономику территории¹². Очевидно, что условия для комплексного экономического развития в Лесосибирске могут быть более благоприятными, чем в Канске, и этот фактор необходимо учитывать при корректировке мастер-планов обоих городов.

В условиях изменившейся институциональной среды системы ОНП серьезные сомнения вызывает заложенная в мастер-планах ориентация на привлечение населения из других регионов страны. Первоначальная концепция обосновывала межрегиональную миграционную привлекательность одновременным комплексным развитием опорного центра и транспортной инфраструктуры, связывающей его с прилегающими территориями. Предполагалось, что жители периферийных населенных пунктов смогут без существенных затруднений добираться до опорного города для получения услуг и трудоустройства, сохраняя при этом постоянное место жительства в сельской местности.

Однако с учетом новой системы ОНП концепция одновременного роста численности населения в опорном центре и сохранения демографического потенциала прилегающих территорий представляется нереалистичной. Когда территория утрачивает статус «избранной» в отношении приоритетного бюджетного финансирования, привлечение трудовых ресурсов из других регионов становится крайне затруднительным. Более того, такая стратегия входит в противоречие с базовыми принципами новой концепции ОНП: поскольку опорные центры теперь зафиксированы повсеместно и ориентированы на стабилизацию

¹² Единый перечень опорных населенных пунктов Российской Федерации // Сайт Министерства экономического развития Российской Федерации – URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/strategicheskoe_planirovaniye_prostranstvennogo_razvitiya/strategiya_prostranstvennogo_razvitiya_rossii_do_2030_goda_c_prognozom_do_2036_goda/edinyu_perechen_opornyh_naselennyh_punktov_rf/ (дата обращения: 10.11.2025).

существующей системы расселения, наиболее рациональным вектором демографической политики для каждого из них является фокусирование на собственной зоне влияния – прилегающих территориях в пределах транспортной доступности.

При условии обеспечения доступности жилья в опорном городе для жителей прилегающих территорий объективная необходимость сохранения расселения на периферии существенно снижается. Рациональный экономический выбор жителей будет склоняться в пользу проживания в непосредственной близости от ключевых объектов социальной инфраструктуры и места занятости. Если транспортная доступность от периферийного населенного пункта до опорного города составляет 60 и более минут, а проживание в самом городе обеспечивает пешую доступность в 15–30 минут, преимущества концентрации становятся очевидными.

Следует подчеркнуть, что предлагаемая стратегия не означает полного запустения прилегающих районов, а ориентирована на выработку обновленной концепции их функционального назначения, соответствующей актуальным технологическим и социально-экономическим условиям. Малые населенные пункты, находящиеся в зоне непосредственной транспортной доступности от опорного населенного пункта (условно до 15 км по дорогам общего пользования), способны выполнять функции городов-спутников, формируя совместно с центральным узлом условия для запуска агломерационных эффектов даже при относительно скромных масштабах урбанизированных и сельских территорий. Наряду с этим, перспективы устойчивого функционирования и развития сохраняют более отдаленные, но экономически самодостаточные населенные пункты, располагающие собственной производственной инфраструктурой и потенциалом к развитию. Зоны глубокой периферии следует рассматривать не как ареалы постоянного расселения, а как территории, предназначенные для локализации инновационного сельского хозяйства, формирования туристско-рекреационных кластеров или сохранения природных комплексов [17, с. 86].

Научная новизна исследования носит концептуальный характер и заключается в выявлении системных противоречий между проектными решениями, разработанными в логике селективной модели ОНП, и требованиями новой общенациональной системы опорных центров. На основе критического анализа мастер-планов Канска и Лесосибирска сформирована дифференциация функционального назначения прилегающих территорий с выделением территорий-спутников, экономически самодостаточных населенных пунктов и зон альтернативного использования, а также предложены три концептуальных положения, корректирующих подходы к стратегическому

планированию в условиях масштабирования системы ОНП.

1. Демографическая реалистичность: прогноз численности населения опорного центра должен базироваться преимущественно на управляемой концентрации трудоспособного населения (16–60 лет) из прилегающей территории (в пределах зоны транспортного влияния), а не на декларируемой межрегиональной миграции. Это соответствует логике «стабилизации существующей системы расселения», закрепленной в СПР-2030, и устраняет противоречие между ростом населения опорного центра и сохранением потенциала периферии.

2. Экономическая приоритетность: экономическая устойчивость должна выступать системообразующим фактором развития ОНП, а не следствием инфраструктурных инвестиций. Отбор проектов для включения в мастер-план должен осуществляться исходя из потенциала формирования устойчивой экономической базы (обеспеченность рабочими местами, добавленная стоимость, экспортный потенциал), а не исключительно на основе декларируемой социальной значимости или инфраструктурной насыщенности.

3. Финансовая сопоставимость: объемы бюджетных вложений в инфраструктуру должны соотноситься с ретроспективной динамикой межбюджетных трансфертов и реальными возможностями бюджетной системы, что позволяет избежать формирования нереалистичных финансовых моделей в условиях жестких бюджетных ограничений при масштабировании системы ОНП.

Обсуждение

Проведенное исследование мастер-планов Канска и Лесосибирска позволяет сформулировать ряд выводов относительно трансформации концепции опорных населенных пунктов и перспектив ее реализации в условиях новой парадигмы пространственного развития России, а также ответить на ряд вопросов, возникающих при изучении темы опорных населенных пунктов.

Принципиальным противоречием новой системы ОНП является масштабирование концепции при сохранении декларативной установки на поддержание жизнеспособности всех прилегающих территорий. Как показывает опыт разработки мастер-планов в рамках предыдущей, более селективной модели ОНП, сохранение демографического и экономического потенциала периферийных населенных пунктов представляло значительную проблему даже при условии масштабных инвестиций в транспортную инфраструктуру. Предположение о том, что развитая транспортная доступность способна удерживать население от переезда в опорные города, оказывается несостоятельным: улучшение связности территорий скорее стимулирует миграцию в центры, чем препятствует ей.

Кроме того, реалистичная оценка перспектив реализации новой концепции ОНП указывает на то, что формирование системы развитых опорных центров по всей территории страны в лучшем случае займет весь период действия СПР-2030 вплоть до 2036 года. В течение этого времени депрессивные территории продолжают терять население, что делает вопрос объективного демографического прогноза еще более актуальным.

Системообразующим фактором функционирования ОНП должна выступать экономическая составляющая. Без формирования устойчивой экономической базы, обеспечивающей занятость и достойный уровень доходов населения, любые инфраструктурные инвестиции не способны обеспечить долгосрочную устойчивость развития территории. Это актуализирует необходимость более детальной и системной работы с инвесторами, включая создание специализированных механизмов государственно-частного партнерства, снижение административных барьеров и формирование благоприятного инвестиционного климата.

Формирование устойчивой экономической базы опорных центров предполагает не только создание новых производственных мощностей, но и модернизацию существующих предприятий с внедрением современных технологий и управленческих практик. Особое значение приобретает развитие инновационной инфраструктуры, способной обеспечить технологическое обновление традиционных отраслей и создание предпосылок для формирования новых направлений экономической специализации. В условиях глобальной конкуренции и технологических трансформаций способность территории к непрерывному обновлению экономической базы становится определяющим фактором долгосрочной конкурентоспособности. Это требует инвестиций не только в материальную инфраструктуру, но и в развитие человеческого капитала, формирование предпринимательской культуры и создание институциональной среды, благоприятствующей инновационной активности.

Также важно затронуть тему неравномерного распределения количества опорных населенных пунктов в разбивке по регионам. Данное решение новой системы ОНП подвергается большой

критике, во многом вызванной различием подходов к определению перечня опорных населенных пунктов в разных субъектах РФ: в одних регионах были задействованы только ключевые центры, обладающие значительным потенциалом, в других – включены все административные центры муниципальных районов и округов независимо от их фактического статуса. Однако, на наш взгляд, такая неравномерность представляет собой закономерное явление, обусловленное объективными характеристиками существующей системы расселения и реализуемой в стране муниципальной реформы¹³. В качестве опорных центров задействуются все функционально состоятельные населенные пункты, соответствующие стратегическим планам государства по пространственному развитию территорий и имеющие перспективы дальнейшего укрепления своей роли в региональной системе расселения. Данный подход отражает реалистичное понимание пространственной организации территории и отказ от искусственного конструирования опорных центров там, где для этого отсутствуют объективные предпосылки.

Заключение

Исследование достигло поставленной цели, выявив противоречия между первоначальной концепцией селективной поддержки опорных населенных пунктов и новой парадигмой системного пространственного развития. Анализ проектных решений мастер-планов Канска и Лесосибирска продемонстрировал необходимость концептуального пересмотра подходов к демографическому прогнозированию, инвестиционному планированию и определению функционального назначения прилегающих территорий.

Полученные результаты могут использоваться федеральными и региональными органами власти для совершенствования методологии стратегического планирования ОНП, институтами территориального планирования при разработке и актуализации мастер-планов, муниципальными образованияами для формирования программ социально-экономического развития. Исследование формирует научную основу для критического переосмысления практики пространственного развития депрессивных и периферийных территорий в современных российских условиях.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- [1] Нестерова Н. Н., Черкасов В. А. Ретроспектива теорий пространственного развития региональной экономики // Социально-экономические явления и процессы. 2015. Т. 10, № 12. С. 52–57. DOI 10.20310/1819-8813-2015-10-12-52-57. EDN VOOLCR.
- [2] Маркварт Э., Киселева Н. Н., Соснин Д. П. Система опорных населенных пунктов как механизм управления пространственным развитием: теоретические и практические аспекты // Власть. 2022. Т. 30, № 2. С. 95–111. DOI 10.31171/vlast.v30i2.8939. EDN UNFDYM.

¹³ Федеральный закон от 20.03.2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» // Правовая справочно-информационная система «Консультант Плюс». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_501319/ (дата обращения: 12.11.2025).

- [3] Дружинин А. Г., Кузнецова О. В. Районирование в пространственном развитии современной России: проблемные вопросы теории и практики // *Федерализм*. 2025. Т. 30, № 2 (118). С. 79–97. DOI 10.21686/2073-1051-2025-2-79-97. EDN LAVEJV.
- [4] Евлампиева Е. В. Система опорных населенных пунктов как основа пространственного развития Российской Федерации // *Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент*. 2025. № 2. С. 66–73. DOI 10.18101/2304-4446-2025-2-66-73. EDN GSVYQS.
- [5] Воронин Б. А., Чупина И. П., Воронина Я. В. Российская деревня: проблемы заброшенности сельских населенных пунктов // *Аграрный вестник Урала*. 2019. № 7 (186). С. 88–91. DOI 10.32417/article_5d52b081c5b764.62355470. EDN AHRDAQ.
- [6] Глигич-Золотарева М. В., Лукьянова Н. И. Развитие опорных населенных пунктов в контексте пространственного развития Российской Федерации // *Федерализм*. 2024. Т. 29, № 4 (116). С. 23–46. DOI 10.21686/2073-1051-2024-4-23-46. EDN IYOIGR.
- [7] Евсеенкова С. В., Комарова Т. Л., Мицкая Е. В. Мастер-план как документ стратегического развития в Российской Федерации // *Теория государства и права*. 2024. № 2-1 (37). С. 59–72. DOI 10.47905/MATGIP_2024_2-1_37_59. EDN CTSMXR.
- [8] Михайлова А. В., Федоров Ю. Ю. Экономические факторы развития опорных населенных пунктов (на примере Республики Саха (Якутия)) // *Региональные проблемы преобразования экономики*. 2025. № 3 (173). С. 96–103. DOI 10.26726/rppe2025v3efotd. EDN XDYJAI.
- [9] Соколова С. В. Истоки самоорганизации городских агломераций // *Муниципальная академия*. 2024. № 3. С. 270–278. DOI 10.52176/2304831X_2024_03_270. EDN HRECKF.
- [10] Виленский А. В. Опорные населенные пункты в пространственном развитии РФ: разнообразие функций и задач // *Вестник РАЕН*. 2025. Т. 25, № 2. С. 76–84. DOI 10.52531/1682-1696-2025-25-2-76-84. EDN LJICEN.
- [11] Агнаева И. Ю. О развитии сельских агломераций в России // *Муниципальная академия*. 2024. № 4. С. 84–90. DOI 10.52176/2304831X_2024_04_84. EDN DLACCW.
- [12] Марача В. Г., Красникова Т. С. Опорные населенные пункты в арктической зоне России: их основные функции и содержание комплексных планов долгосрочного развития // *Арктика 2035: актуальные вопросы, проблемы, решения*. 2024. № 1 (17). С. 32–50. EDN OHLLYT.
- [13] Цыренов Д. Д., Цыреторова В. И. К вопросу о нормативно-правовом регулировании регионального и территориального развития России // *Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент*. 2024. № 3. С. 142–147. DOI 10.18101/2304-4446-2024-3-142-147. EDN UDBDFG.
- [14] Антонюк В. С., Сигатова Н. А., Вансович Э. Р. Стратегия пространственного развития России: адаптационный подход и приоритизация задач // *Вестник Челябинского государственного университета*. 2024. № 12 (494). С. 19–28. DOI 10.47475/1994-2796-2024-494-12-19-28. EDN NFHRTY.
- [15] Одинцова А. В. Опорные населенные пункты – новый приоритет пространственного развития Российской Федерации // *Федерализм*. 2025. Т. 30, № 1 (117). С. 52–70. DOI 10.21686/2073-1051-2025-1-52-70. EDN JZ0A0J.
- [16] Юшков М. А. Устойчивое развитие неурбанизированных территорий: современные подходы на основе формирования опорных населенных пунктов // *Вопросы отраслевой экономики*. 2025. № 2 (10). С. 46–54. DOI 10.24888/2949-2793-2025-10-46-54. EDN NBWRZD.
- [17] Рой О. М., Бичун В. С. Опорные населенные пункты в условиях новой пространственной стратегии России // *Муниципальная академия*. 2025. № 3. С. 81–89. DOI 10.52176/2304831X_2025_03_81. EDN PDPOLU.
- [18] Стрельченко Т. Г., Егорычева А. А. Система опорных населенных пунктов как инструмент устойчивого развития территории: проблемы и перспективы (на примере Костромской области) // *Дневник науки*. 2025. № 3 (99). EDN XSYQQO.
- [19] Чекмарев В. О. О перспективах разработки мастер-планов городов // *Инновационный проект*. 2025. Т. 10, № 17. С. 104–106. DOI 10.17673/IP.2025.10.17.11. EDN NYCKDQ.
- [20] Садковская О. Е. Опорные населенные пункты на территории Ростовской области // *Архитектура и современные информационные технологии*. 2023. № 4 (65). С. 215–235. DOI 10.24412/1998-4839-2023-4-215-235. EDN HHWXYW.

REFERENCES

- [1] Nesterova, N. N., Cherkasov, V. A. (2015) Retrospective of theories of spatial developments of regional economy. *Social and economic phenomena and processes*, 10 (12), pp. 52–57. <https://doi.org/10.20310/1819-8813-2015-10-12-52-57>. <https://elibrary.ru/voolcr>.
- [2] Markvart, E., Kiseleva, N. N., Sosnin, D. P. (2022) The system of central (reference) settlements as a management tool: theoretical and practical aspects. *Vlast'*, 30 (2), pp. 95–111. <https://doi.org/10.31171/vlast.v30i2.8939>. <https://elibrary.ru/unfdym>.
- [3] Druzhinin, A. G., Kuznetsova, O. V. (2025) Zoning in the spatial development of modern Russia: problematic issues of theory and practice. *Federalism*, 30 (2), pp. 79–97. <https://doi.org/10.21686/2073-1051-2025-2-79-97>. <https://elibrary.ru/lavejv>.
- [4] Evlampieva, E. V. (2025) System of Key Settlements as a Basis for Spatial Development of the Russian Federation. *Bulletin of Buryat State University. Economy and Management*, (2), pp. 66–73. <https://doi.org/10.18101/2304-4446-2025-2-66-73>. <https://elibrary.ru/gsvyqs>.
- [5] Voronin, B. A., Chupina, I. P., Voronina, Ya. V. (2019) Russian village: problems of abandonment of rural settlements. *Agrarian Bulletin of the Urals*, (7), pp. 88–91. <https://>

- doi.org/10.32417/article_5d52b081c5b764.62355470. <https://elibrary.ru/ahrdaq>.
- [6] Gligich-Zolotareva, M. V., Lykjanova, N. I. (2024) The development of stronghold settlements in the context of the spatial development of the Russian Federation. *Federalism*, 29 (4), pp. 23–46. <https://doi.org/10.21686/2073-1051-2024-4-23-46>. <https://elibrary.ru/iyoigr>.
- [7] Evseenkova, S. V., Komarova, T. L., Mitskaya, E. V. (2024) Master plan as a document of strategic developments in the Russian Federation. *Theory of State and Law*, (2-1), pp. 59–72. https://doi.org/10.47905/MAT-GIP_2024_2-1_37_59. <https://elibrary.ru/ctsmxr>.
- [8] Mikhailova, A. V., Fedorov, Yu. Yu. (2025) Economic factors of development of supporting settlements (on the example of the Republic of Sakha (Yakutia)). *Regional Problems of Economic Transformation*, (3), pp. 96–103. <https://doi.org/10.26726/rppe2025v3efotd>. <https://elibrary.ru/xdjyai>.
- [9] Sokolova, S. V. (2024) The origins of self-organization of urban agglomerations. *Municipal Academy*, (3), pp. 270–278. https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_03_270. <https://elibrary.ru/hreckf>.
- [10] Vilensky, A. V. (2025) Key settlements in the spatial development of the Russian Federation: diversity of functions and tasks. *Bulletin of the Russian Academy of Natural Sciences*, 25 (2), pp. 76–84. <https://doi.org/10.52531/1682-1696-2025-25-2-76-84>. <https://elibrary.ru/ljiceh>.
- [11] Agnaeva, I. Yu. (2024) On the development of rural agglomerations in Russia. *Municipal Academy*, (4), pp. 84–90. https://doi.org/10.52176/2304831X_2024_04_84. <https://elibrary.ru/dlaccw>.
- [12] Maracha, V. G., Krasnikova, T. S. (2024) Supporting settlements in the Arctic zone of Russia: their main functions and the content of comprehensive long-term development plans. *Arctic 2035: Current Issues, Problems, Solutions*, 1 (17), pp. 32–50. <https://elibrary.ru/ohllyt>.
- [13] Tsyrenov, D. D., Tsyretorova, V. I. (2024) On the regulatory and legal regulation of regional and territorial development in Russia. *Bulletin of Buryat State University. Economics and Management*, (3), pp. 142–147. <https://doi.org/10.18101/2304-4446-2024-3-142-147>. <https://elibrary.ru/udbdfg>.
- [14] Antonyuk, V. S., Sigatova, N. A., Vansovich, E. R. (2024) Strategy of spatial development of Russia: adaption approach and prioritization of tasks. *Bulletin of Chelyabinsk State University*, (12), pp. 19–28. <https://doi.org/10.47475/1994-2796-2024-494-12-19-28>. <https://elibrary.ru/nfhrtq>.
- [15] Odintsova, A. V. (2025) Anchor Settlements – New Priority of Spatial Development of the Russian Federation. *Federalism*, 30 (1), pp. 52–70. <https://doi.org/10.21686/2073-1051-2025-1-52-70>. <https://elibrary.ru/jzoaj>.
- [16] Yushkov, M. A. (2025) Sustainable development of non-urbanized territories: modern approaches based on the formation of key settlements. *Questions of Industrial Economics*, (2), pp. 46–54. <https://doi.org/10.24888/2949-2793-2025-10-46-54>. <https://elibrary.ru/nbwrzd>.
- [17] Roy, O. M., Bichun, V. S. (2025) Reference settlement in the context of Russia's new spatial strategy. *Municipal Academy*, (3), pp. 81–89. https://doi.org/10.52176/2304831X_2025_03_81. <https://elibrary.ru/pdpolu>.
- [18] Strelchenko, T. G., Egorycheva, A. A. (2025) The system of anchor settlements as a tool for sustainable development of territories: problems and prospects (using the Kostroma region as an example). *Science Diary*, (3). <https://elibrary.ru/xsyqqo>.
- [19] Chekmarev, V. O. (2025) On the prospects for developing city master plans. *Innovative Project*, 10 (17), pp. 104–106. <https://doi.org/10.17673/IP.2025.10.17.11>. <https://elibrary.ru/nyckdq>.
- [20] Sadkovskaya, O. E. (2023) Basic settlements in the Rostov region. *Architecture and Modern Information Technologies*, (4), pp. 215–235. <https://doi.org/10.24412/1998-4839-2023-4-215-235>. <https://elibrary.ru/hhwxyw>.

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТАТЬЯ

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИМПОРТОЗАМЕЩАЮЩИХ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ РЕГИОНА

М. А. Коркин¹

¹ Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Москва, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. Импортозамещение превратилось в одно из приоритетных направлений государственного развития. Хотя сама идея развития собственного производства для снижения зависимости от импорта не нова и обсуждалась еще в 2000-х гг., ее реализации тогда мешали благоприятные условия для внешней торговли и активное присутствие иностранного капитала.

В современных политико-экономических условиях на первый план вышли факторы, которые значительно ускорили процессы импортозамещения. Со стороны государства это программы поддержки ключевых отраслей и протекционистские меры.

Переломным моментом, когда внешнее давление стало определяющим, считается 2014 г. Именно тогда были запущены масштабные системные программы, в первую очередь направленные на укрепление продовольственной безопасности.

Материалы и методы. В отличие от существующих исследований, опирающихся на статистику, данная работа учитывает мнения компаний, внедряющих инновации для импортозамещения.

Исследование анализирует два пути влияния инноваций на импортозамещение: прямое снижение импортозависимости и косвенное – через расширение рынков сбыта. В основе анализа лежат первичные данные статнаблюдения 2024 г.: форма № 1-технология (для оценки импортозависимости) и форма № 4-инновации (для анализа рынков).

Эффективность оценивается по организациям, подтвердившим значительный эффект от внедрения технологий. Работа также учитывает влияние санкций на технологический обмен. Анализ проводится по регионам РФ.

Результаты и выводы. Доля компаний, отметивших эффект от импортозамещения, варьируется по регионам от 51,0% (Якутия) до 15,0% (Чукотка) при среднем значении по России 33,7%, что выявляет значительный территориальный дисбаланс.

Инновации демонстрируют более высокую эффективность в расширении рынков сбыта (53,0% в среднем по РФ), однако с огромным региональным разбросом – от 75,0% в Северной Осетии до 14,9% в Магаданской области.

При этом санкционный фактор имеет умеренное влияние: лишь 22,6% компаний в целом по стране считают ограничения значимым барьером. Наибольшую зависимость от импорта технологий испытывают Белгородская область (32,7%) и Санкт-Петербург (32,5%), а наименьшую – Республика Алтай (10,5%) и Крым (11,8%).

Обсуждение. Анализ 2020–2024 гг. показывает, что лишь треть организаций отмечает значительный эффект от внедрения технологий для импортозамещения. Несмотря на рост, особенно в 2022 г., текущий уровень указывает на проблемы в реализации проектов.

Статистический анализ не выявил связи между эффективностью технологий для импортозамещения и ВРП на душу населения ($r=0,05$), что демонстрирует ограниченность чисто экономических методов оценки.

В сфере расширения рынков сбыта наблюдается стабильная динамика с менее выраженной региональной дифференциацией, хотя дальневосточные регионы последовательно показывают более низкие результаты.

Санкции являются значимым барьером не более чем для 25% организаций (максимум 32,7%).

© Коркин М. А., 2026

Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Дифференциация регионов, импортозамещение, инновации, передовые производственные технологии, эффективность.

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Статья выполнена без внешнего финансирования.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Коркин М. А. Оценка эффективности импортозамещающих инновационных проектов в промышленно-сти региона // Муниципалитет: экономика и управление. 2026. № 1. С. 44–56. EDN DGSQXH.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Коркин Максим Александрович – кандидат экономических наук; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (119571, Россия, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Тропарево-Никулино, пр. Вернадского, д. 82, стр. 1) – *докторант*; ma.korkin@yandex.ru. SPIN 5352-8165, ORCID 0000-0001-9059-5498.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ ИИ

Автор заявляет о том, что при написании данной статьи не применялись средства генеративного искусственного интеллекта.

Статья поступила 27.10.2025; рецензия получена 30.12.2025; принята к публикации 20.01.2026.

SCIENTIFIC ARTICLE

REGIONAL INDUSTRY IMPORT SUBSTITUTION INNOVATION PROJECTS EFFICIENCY ASSESSMENT

M. A. Korkin¹

¹ Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration» (Moscow, Russia)

ABSTRACT

Introduction. Import substitution has become a priority area of state development. Although the idea of developing domestic production to reduce dependence on imports is not new and was discussed back in the 2000s, its implementation was interfered by favorable conditions for foreign trade and the active presence of foreign capital. In the current political and economic climate, factors that significantly accelerated import substitution processes have come to the fore. On the government part, these include programs to support the key industries and protectionist measures. 2014 is considered to be the turning point, when external pressure became a determinant. It was then that large-scale systematic programs were launched, primarily aimed at strengthening food security.

Materials and methods. Unlike existing studies that rely on statistics, this paper considers the opinions of companies implementing innovations for import substitution.

The study analyzes two ways innovations influence import substitution: directly reducing import dependence and indirectly through expanding sales markets. The analysis is based on the primary statistical data from 2024: Form No. 1-Technology (for assessing import dependence) and Form No. 4-Innovation (for market analysis).

Efficiency has been assessed basing on organizations that have demonstrated significant impact from technology implementation. The study also takes into account the impact of sanctions on technology transfer. The analysis covers Russian regions.

Results and conclusions. The share of companies reporting an impact from import substitution varies by region, from 51.0% (Yakutia) to 15.0% (Chukotka), with a national average of 33.7%, revealing a significant territorial imbalance. Innovations demonstrate greater effectiveness in expanding sales markets (53.0% on average

across Russia), but with significant regional variations – from 75.0% in North Ossetia to 14.9% in the Magadan Region. At the same time, the sanctions factor has a moderate impact: only 22.6% of companies nationwide consider restrictions a significant barrier. The Belgorod Region (32.7%) and St. Petersburg (32.5%) are most dependent on technology imports, while the Altai Republic (10.5%) and the Crimea (11.8%) are least dependent.

Discussion. The analysis of 2020–2024 shows that only a third of organizations report significant impact from implementing import substitution technologies. Despite growth, particularly in 2022, the current level indicates challenges in project implementation. Statistical analysis revealed no correlation between the effectiveness of import substitution technologies and GRP per capita ($r=0.05$), demonstrating the limitations of purely economic assessment methods. Market expansion shows stable trends with less pronounced regional differentiation, although Far Eastern regions consistently demonstrate lower results. Sanctions pose a significant barrier for no more than 25% of organizations (up to a maximum of 32.7%).

KEYWORDS

Regional differentiation, import substitution, innovation, advanced production technologies, efficiency.

FUNDING

The article has been completed without external funding.

FOR CITATION

Korkin, M. A. (2026) Regional industry import substitution innovation projects efficiency assessment. *Municipality: Economics and Management*, (1), pp. 44–56. <https://elibrary.ru/dgsqhx>.

AUTHORS' INFORMATION

Maksim A. Korkin – Candidate of Economic Sciences; Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (119571, Russia, Moscow, inner territorial unit of the city, Troparevo-Nikulino municipal district, Vernadsky Ave., 82, building 1) – *Doctoral Candidate*; ma.korkin@yandex.ru. SPIN 5352-8165, ORCID 0000-0001-9059-5498.

CONFLICT OF INTERESTS

The author declares interest conflict lack.

USE OF AI TOOLS DECLARATION

The author declares that he has not used Artificial Intelligence (AI) tools for the writing of the article.

The article was submitted 27.10.2025; reviewed 30.12.2025; accepted for publication 20.01.2026.

Введение

Логика обстоятельств последнего десятилетия привела к тому, что импортозамещение становится одним из ключевых направлений государственного развития [1]. Сама программная идея развития собственной экономики с конкретными задачами снижения импорта не нова и получила некоторое распространение еще в 2000-х гг. [2; 3; 4; 5] Но благоприятные условия для внешнеторговой деятельности, прозрачный горизонт международных отношений, экспансия иностранного капитала в российскую экономику [6] – все эти факторы не способствовали быстрому замещению импорта внутренним производством. Но в современных непростых, скажем так, политико-экономических условиях, в которых приходится функционировать отечественной экономике, имеются факторы, которые способствуют значительному ускорению процессов импортозамещения, как «сверху», так и «снизу», если можно так выразиться. То есть, существуют как внешние факторы воздействия, так и внутренние. К внутренним факторам следует отнести государственные

программы поддержки определенных отраслей (прямыми или косвенными методами) или протекционистские меры во внешней торговле [7]. К внешним факторам относятся ограничительные меры других государств, или, попросту говоря, – санкции [8; 9].

Переломным моментом, когда внешние факторы стали носить определяющий характер, стал 2014 г., когда были активизированы крупные системные программы импортозамещения, в основном в области укрепления продовольственной безопасности страны [10; 11]. А также был сформирован фактор протекционизма («контр-санкции»), который сыграл значительную роль в укреплении продовольственной безопасности страны за счет снижения конкуренции со стороны импорта. Но особенную важность для системного развития экономики тема замещения внешних поставок приобрела с 2022 г., когда санкционное давление на нашу страну приобрело беспрецедентные масштабы.

Функционирование российской экономики в условиях ограниченности ресурсов

и фактического запрета на технологический трансграничный обмен с рядом развитых государств ставит новые задачи по повышению эффективности существующих и перспективных импортозамещающих проектов, особенно в области, обеспечивающей технологический суверенитет и товарную обеспеченность страны – в промышленности.

Обзор литературы

А. В. Литвинова упрощенно оценивает импортозависимость комплексом статистических показателей, преимущественно описывающих товарную структуру внешней торговли страны и отчасти на инновационные показатели, распространяя оценку в основном на экономику в целом, не концентрируя внимание на отдельных предметах (товарах, услугах и т. д.) [12]. Соответственно, отталкиваясь в оценке эффективности импортозамещения и инноваций лишь от общих оснований, что довольно приблизительно и в общем не позволяет оценить отдельные региональные или отраслевые особенности.

А. А. Лакин предлагает достаточно широкий спектр инструментов, служащих расчету итогового интегрального показателя для оценки инновационных импортозамещающих проектов, основываясь на суммировании опыта и разработок ряда отечественных исследователей [13]. В частности, используется метод анализа иерархий, критериальный матричный анализ, метод Саати (ранжирование критериев) и ряд других.

Б. А. Хейфец опирается на группу индикаторов с соответствующими весовыми коэффициентами для вычисления нескольких интегральных индикаторов (для каждого экономического направления в отдельности) [14].

Н. А. Моисеев рассчитывает эффективность импортозамещения на основе анализа таблицы «затраты-выпуск» Всемирной базы WIOD – это таблица с 2408 столбцами и строками, что превращает анализ в весьма трудоемкую задачу [15]. И, кроме того, результат будет представлен в долларах, что хорошо подходит для международных сравнений, но слабо применимо для анализа эффективности внутренних процессов импортозамещения во времени. Поэтому данный метод имеет лишь ограниченное применение.

В. Н. Борисов предлагает прямой расчет доли импорта двумя способами: либо как соотношение отечественной и импортной продукции на внутреннем рынке, либо как обратный показатель доли отечественной продукции в видимом потреблении (производство + импорт) [16]. В принципе, оба варианта справедливо можно назвать детализированным подходом к расчету импортозависимости по любому товару.

Подход С. Н. Митякова, по сути, схож с методикой В. Н. Борисова, но отличается включением в расчет еще и экспорта конкретного товара, что

в принципе логично, так как видимое потребление естественным образом уменьшается на величину вывоза [17].

Однако подобные расчетные методы по логике содержания показателей описывают лишь конечный результат, который может зависеть от массы факторов, и не учитывают насыщенность рынка, его потребности. Видимое благоприятное положение с импортозависимостью может фактически скрывать под собой серьезный дефицит, который ранее покрывался импортом. То есть, необходим другой подход, который мог бы не просто отражать конечные или промежуточные результаты действия массы разнонаправленных факторов на экономические индикаторы, интегральные показатели или расчетные величины импортозависимости, а описывать именно эффективность инноваций, направленных на реализацию задач импортозамещения, особенно для непосредственных потребителей таких инноваций, в том числе в различных разрезах: отраслевым, территориальным и т. д.

На этом фоне вызывает интерес работа С. А. Банникова [18], который основывается в своих рассуждениях не на косвенных экономических индикаторах или прямых расчетах некоторых интегральных показателей, а на непосредственных опросах организаций по различной тематике, связанной с их восприятием степени влияния различных применяемых на практике цифровых технологий. Такой подход представляется более рациональным, поскольку анализирует низовой фон, создаваемый инновационным процессом, а не некоторые конечные экономические результаты, которые могут зависеть от массы других факторов, и вычислить степень корреляции конечного показателя импортозамещения с каждым из них не представляется возможным. И когда требуется оценить конкретные инновационные проекты или процессы, то влияние сторонних факторов может исказить результат вплоть до обратного. Поэтому экспертное мнение может иметь решающее значение в вопросе оценки эффективности инноваций – от тех, кто с этими инновациями работает.

Конечно, существуют методы расчета эффективности инноваций аналитическими методами (как, например, предлагает С. В. Амелин [19]). Однако методика работы С. А. Банникова представляется наиболее оптимальной, поскольку позволяет оценить государственный и региональный масштаб. Для задач настоящего исследования целесообразно обратиться к формам статистических наблюдений, имеющих непосредственное отношение к теме текущей работы.

Материалы и методы

Как можно заметить, общий вектор научных статей, на которые обращено внимание в обзоре литературы, преимущественно направлен

на комбинацию различных статистических показателей для формирования общей картины, характеризующей динамику и эффективность импортозамещения в виде либо массива индикаторов, либо некоего интегрального показателя [20] (одного или нескольких), иллюстрирующего сумму показателей импортозамещения. При этом стоит указать на то, что ни одно из представленных исследований не оперирует непосредственными оценками и мнениями организаций, внедряющих инновации в решения задач импортозамещения. То есть, оценка эффективности импортозамещающих программ и проектов в большинстве исследований базируется в целом на общеэкономических показателях. При этом мнение самих компаний, использующих инновации, в том числе для целей снижения импортозависимости, не учитывается.

Также стоит обратить внимание на то, что внедрение современных передовых инновационных технологий носит определяющий характер в производстве современных конкурентоспособных товаров для внутреннего и внешнего рынков. Поэтому, сообразуясь с необходимостью учета мнения организаций касательно эффективности используемых инноваций, можно суммировать задачи в виде двух направлений инновационного воздействия на процессы импортозамещения в области конкретных задач:

1) развитие инновационных проектов в решении непосредственных задач снижения зависимости от импорта (таблица t30)²;

2) развитие инновационных проектов в направлении расширения рынков сбыта, что является следствием повышения конкурентоспособности за счет инноваций (таблица 12.1)³.

Текущая работа посвящена анализу статистических данных для обеих представленных выше задач. При этом она опирается не на косвенные статистические данные или индикаторы, которыми оперируют представленные выше научные исследования, а оперирует непосредственными и наиболее актуальными (на 2024 г.) оценками организаций, внедряющих инновации в своей деятельности. Для этого используются данные итогов статистических наблюдений по формам:

– № 1-технология (таблица t30_окато статнаблюдения за 2024 г.);

– № 4-инновации (таблица 12.1 (ОКАТО) статнаблюдения за 2024 г.).

Как можно понять из наименований таблиц, они относятся к региональному разрезу статнаблюдений, и итоговые результаты исследования иллюстрируют картину по субъектам Федерации.

Оценка эффективности инновационных проектов (ф. № 1-технология) представляет собой долю организаций, оценивших степень воздействия от внедрения передовых производственных технологий (ППТ) в направлении снижения зависимости от импорта на среднем и высоком уровне.

Соответственно, решение второй задачи исследования обеспечивается анализом положительных (средний и высокий уровень воздействия) ответов организаций по уровню оценки влияния результатов от внедрения инноваций на расширение рынков сбыта организации на внутреннем и в трансграничном направлениях (ф. 4-инновации – для промышленных организаций). Это позволяет оценить практический эффект инноваций в повышении конкурентоспособности произведенной продукции.

Также в работе справочно оценен санкционный эффект ограничения трансграничного технологического обмена (итоги опросов, согласно данным таблицы t50_окато по форме № 1-технология). В формах статистического наблюдения есть конкретный вопрос: насколько важным является фактор нормативно-правовых ограничений доступа (т. е. санкций) к зарубежным передовым технологиям. В принципе, массив ответов на данный вопрос исчерпывающе показывает, насколько повлияли санкции в технологическом плане на промышленный сектор страны в разбивке по регионам.

Результаты

Свод данных статнаблюдений по формам № 1-технология сведен в таблицу 1 ниже.

Как видно из таблицы 1, разброс положительных ответов составляет от 15% (Чукотка) до 51% (Якутия). Примечательно, что полярность показателя демонстрируется на примере соседствующих регионов.

В целом среди лидеров эффективности отметились кроме Якутии еще Москва, Адыгея, Санкт-Петербург, Новгородская область – это ТОП-5. В конце списка расположились преимущественно регионы Сибири и Дальнего Востока, что свидетельствует о наличии территориального фактора в эффективности инновационных передовых производственных технологий. Наименьшая доля положительных ответов наблюдалась в 2024 г. на Чукотке, в Еврейской АО, Республике Алтай, Сахалинской области и Забайкальском крае. Также очень низкая эффективность ППТ в направлении импортозамещения наблюдается в Крымской республике, Краснодарском крае и в целом практически во всех регионах Восточной Сибири и Дальнего Востока за исключением Якутии.

² Наука, инновации и технологии // Росстат. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science> (дата обращения: 12.09.2025).

³ Там же.

Таблица 1 – Доля организаций, оценивших эффекты внедрения передовых производственных технологий в направлении снижения импортозависимости на среднем и высоком уровне в региональном разрезе в 2024 г., %.

Table 1 – The share of organizations that assessed the effects of introducing advanced production technologies in the direction of reducing import dependence at the medium and high levels in the regional context in 2024, %.

Наименование	%	Наименование	%	Наименование	%
Россия в целом	33,7	Чувашия	35,0	Калмыкия	28,6
Якутия	51,0	НАО	34,8	Марий Эл	28,4
Москва	48,7	Томская	34,8	Астраханская	27,6
Адыгея	47,1	Воронежская	34,5	Дагестан	27,5
Санкт-Петербург	44,1	Владимирская	34,2	Кировская	27,0
Новгородская	43,6	Волгоградская	34,1	Ивановская	26,8
КБР	42,9	Свердловская	33,9	Хакасия	26,4
Пензенская	41,7	Камчатский	33,8	Удмуртия	26,1
Московская	40,8	Тульская	33,7	Рязанская	25,7
Орловская	39,2	ХМАО	33,7	Иркутская	24,9
Коми	39,2	Псковская	33,6	Алтайский	24,8
Белгородская	38,9	Мордовия	33,6	Хабаровский	24,7
Калужская	38,9	Калининградская	33,3	Мурманская	24,1
Липецкая	38,6	Красноярский	33,3	Оренбургская	23,1
Ингушетия	37,5	Костромская	33,3	Северная Осетия	22,7
КЧР	37,5	Смоленская	33,3	Курганская	22,5
Ярославская	37,2	Ставропольский	32,2	Бурятия	21,6
Новосибирская	37,2	Челябинская	32,1	Амурская	21,1
Архангельская	37,1	Ульяновская	31,6	Крым	20,6
Омская	36,9	Самарская	31,6	Краснодарский	20,4
Ростовская	36,8	Кемеровская	31,5	Севастополь	19,2
ЯНАО	36,6	Тюменская	31,5	Магаданская	19,0
Татарстан	36,2	Саратовская	31,3	Тыва	18,8
Ленинградская	35,9	Приморский	31,3	Забайкальский	18,6
Башкортостан	35,9	Вологодская	30,6	Сахалинская	18,5
Тамбовская	35,8	Карелия	30,3	Алтай	18,4
Чечня	35,7	Курская	29,0	Еврейская	16,0
Нижегородская	35,6	Тверская	28,9	Чукотский	15,0
Пермский	35,0	Брянская	28,6		

Источник: рассчитано автором по материалам исследования.

Далее стоит обратить внимание на оценку компаниями влияния инноваций на аспект, который находится в прямой связи с процессами импортозамещения, – это влияние результатов инновационной деятельности на расширение рынков сбыта. В контексте импортозамещения наибольшую важность логичным образом

представляет расширение внутреннего рынка. Поэтому в таблице ниже представлена доля положительных ответов (средняя и высокая степень) касательно влияния инноваций на расширение сбыта продукции организаций на внутрироссийском рынке. В региональном, разумеется, разрезе.

Таблица 2 – Доля организаций, оценивших степень влияния результатов инновационной деятельности на расширение рынков сбыта на среднем и высоком уровне в региональном разрезе в 2024 г.
Table 2 – Share of organizations that assessed the degree of influence of innovation results on the expansion of sales markets at the medium and high levels in the regional context in 2024.

Наименование	%	Наименование	%	Наименование	%
Россия в целом	53,0	Крым	57,4	Самарская	47,6
Северная Осетия	75,0	Курганская	57,1	Вологодская	46,7
Мордовия	74,4	Владимирская	57,0	КЧР	45,5
Чувашия	70,2	Москва	57,0	Хакасия	45,5
Смоленская	68,4	Нижегородская	56,3	Кемеровская	45,1
Липецкая	65,1	Алтай	54,5	Ивановская	44,9
Ярославская	64,3	Ростовская	54,5	Красноярский	44,6
Марий Эл	64,1	Новосибирская	54,4	Иркутская	44,2
Ставропольский	63,4	Чечня	53,8	Краснодарский	42,9
Челябинская	63,3	Ленинградская	53,7	Хабаровский	42,7
Рязанская	62,5	Кировская	53,5	Орловская	42,6
Пензенская	62,5	КБР	53,3	Тыва	42,1
ЕАО	62,5	Удмуртия	52,9	Приморский	40,3
Саратовская	62,3	Курская	52,6	НАО	40,0
Калужская	62,3	Волгоградская	52,6	Забайкальский	40,0
Брянская	62,1	Новгородская	52,4	Тюменская	39,1
Пермский	61,4	Псковская	52,0	Калининградская	38,3
Московская	60,9	Томская	51,3	ХМАО	38,2
Белгородская	60,8	Амурская	50,9	ЯНАО	38,2
Санкт-Петербург	60,7	Татарстан	50,4	Коми	38,0
Оренбургская	60,3	Калмыкия	50,0	Ингушетия	37,5
Адыгея	60,0	Дагестан	50,0	Чукотка	35,0
Костромская	59,3	Омская	50,0	Якутия	31,9
Свердловская	58,9	Алтайский	49,6	Камчатский	26,5
Карелия	58,8	Башкортостан	49,0	Мурманская	25,0
Бурятия	58,8	Астраханская	48,9	Севастополь	21,4
Тульская	57,8	Ульяновская	48,8	Сахалинская	21,4
Тверская	57,7	Тамбовская	48,7	Магаданская	14,9
Воронежская	57,5	Архангельская	48,0		

Источник: рассчитано автором по материалам исследования.

Таблица 2 демонстрирует более высокую эффективность инноваций в направлении расширения рынков сбыта, чем в конкретном решении задач снижения импортозависимости. В среднем по Российской Федерации доля ответов «влияет на среднем и высоком уровне» составляет 53% (в отличие от 33,7%, отмеченных в таблице 1). ТОП-5 регионов составляют Северная

Осетия (75%), Мордовия (74,4%), Чувашия (70,2%), Смоленская (68,4%) и Липецкая области (65,1%).

Список аутсайдеров представлен Магаданской (14,9%), Сахалинской (21,4%) областями, городом федерального значения Севастополем (21,4%), Мурманской областью (25%) и Камчатским краем (26,5%).

Таблица 3 характеризует фактор санкций для технологического развития производственного сектора в региональном разрезе. В ней указана доля ответов организаций, которые характеризуют важность нормативно-правовых ограничений

доступа к зарубежным технологиям на уровне «значительный» или «решающий» в плане внедрения передовых производственных технологий в своей деятельности.

Таблица 3 – Доля организаций, оценивших фактор санкций как препятствующий внедрению передовых производственных технологий на уровне «значительный» или «решающий» в 2024 г., %.

Table 3 – Share of organizations that assessed the sanctions factor as hindering the implementation of advanced production technologies at the level of «significant» or «decisive» in 2024, %.

Наименование	%	Наименование	%	Наименование	%
Россия в целом	22,6	Тульская	23,8	Забайкальский	20,0
Белгородская	32,7	Чувашия	23,8	Ставропольский	19,8
Санкт-Петербург	32,5	Адыгея	23,5	Сахалинская	19,8
КЧР	31,3	Алтайский	23,3	Костромская	19,7
Ульяновская	30,8	ХМАО	23,1	Удмуртия	19,7
Чукотка	30,0	Хабаровский	22,8	Камчатский	19,1
Липецкая	29,0	Орловская	22,8	Псковская	18,7
Коми	28,8	Московская	22,7	Мурманская	18,7
Новгородская	28,8	Марий Эл	22,7	Красноярский	18,6
Калининградская	27,8	Омская	22,3	Курская	18,5
Мордовия	27,8	Волгоградская	22,0	Тверская	18,4
Калужская	27,2	Рязанская	21,9	Северная Осетия	18,2
Москва	27,0	НАО	21,7	ЯНАО	18,2
Приморский	26,9	Нижегородская	21,7	Дагестан	17,5
Пензенская	26,8	Воронежская	21,7	КБР	17,4
Ярославская	26,7	Владимирская	21,6	Смоленская	17,2
Калмыкия	26,7	Томская	21,4	Кировская	17,2
Новосибирская	26,6	Курганская	21,1	Бурятия	17,0
Свердловская	26,1	Вологодская	21,1	Амурская	16,8
Татарстан	26,1	Астраханская	21,0	Ивановская	16,5
Саратовская	26,0	Брянская	20,9	Карелия	14,1
Тюменская	25,7	Самарская	20,8	Краснодарский	14,0
Ингушетия	25,0	Хакасия	20,8	Чечня	13,3
Тыва	25,0	Тамбовская	20,7	Магаданская	12,7
Челябинская	24,9	Иркутская	20,5	Якутия	11,9
Пермский	24,9	Оренбургская	20,4	Крым	11,8
Ленинградская	24,5	Архангельская	20,2	Севастополь	11,1
Кемеровская	24,1	Ростовская	20,1	Алтай	10,5
ЕАО	24,0	Башкортостан	20,1		

Источник: рассчитано автором по материалам исследования.

Как можно заметить по таблице 3, общая значимость санкционного фактора для региональной промышленности относительно невелика. Лишь 22,6% организаций в целом по России отметили нормативно-правовые ограничения как значимое или решающее событие в технологическом обеспечении своей деятельности.

Среди регионов, где отмечена наибольшая доля организаций с высокой степенью зависимости от нормативно-правовых ограничений импорта технологий, можно отметить Белгородскую область (32,7%), Санкт-Петербург (32,5%), Карачаево-Черкесию (31,3%), Ульяновскую область (30,8%) и Чукотку (30). Минимальный уровень влияния санкций на технологические перспективы отмечаются для Магаданской области (12,7%), Якутии (11,9%), Республики Крым (11,8%), города федерального значения Севастополя (11,1%) и Республики Алтай (10,5%).

Обсуждение

Стоит напомнить, что под положительными ответами понимается оценка эффективности внедренных передовых производственных технологий по степени влияния на импортозамещение для организаций, использующих такие технологии на уровне среднего и высокого. В целом по Российской Федерации таких оценок удостоились всего лишь около трети технологий, что, очевидно, свидетельствует о слабой технико-экономической проработке на предварительных этапах, недостаточному пониманию целей и задач внедрения ППТ. Хотя, если оценить ретроспективу показателя, которая доступна в статнаблюдениях с 2020 г., то можно отметить удовлетворительную динамику, характеризующую постепенное улучшение влияния ППТ на процессы импортозамещения, в том числе для конкретных предприятий. Более подробно это иллюстрируется рисунком 1.

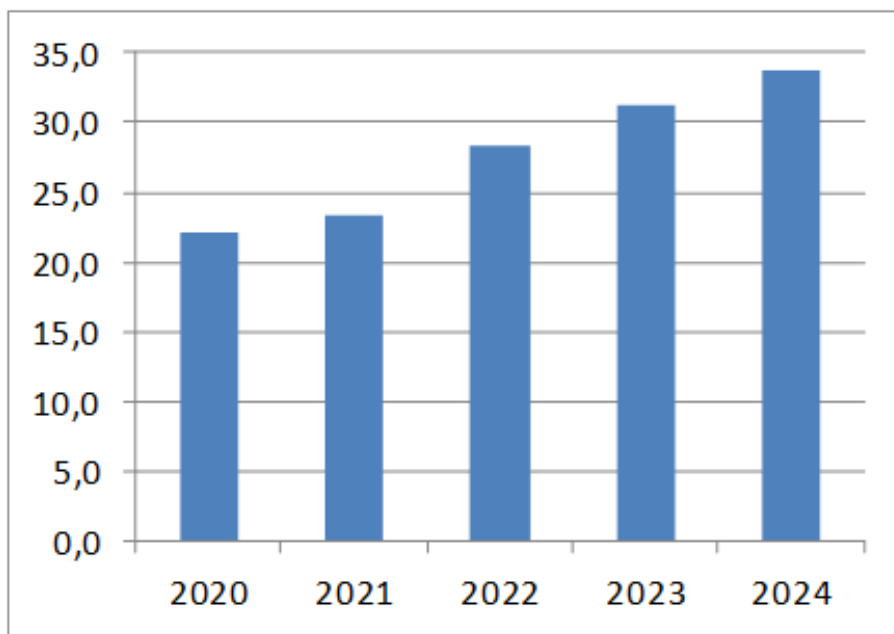


Рисунок 1 – Доля организаций, оценивших эффекты внедрения передовых производственных технологий в направлении снижения импортозависимости на среднем и высоком уровне в 2020–2024 гг., %

Источник: рассчитано автором по материалам исследования

Figure 1 – The share of organizations that assessed the effects of introducing advanced production technologies in reducing import dependence at a medium and high level in 2020–2024, %

Source: calculated by the author based on research materials

Как видно из рисунка 1, несмотря на то, что в целом общая положительная оценка организациями степени влияния внедрения передовых технологий на импортозамещение относительно невелика, доля положительных ответов растет. Можно отметить и заметный скачок показателя в 2022 г. – очевидно, в связи с санкциями стало больше уделяться внимания именно аспекту импортозамещения в процессах внедрения передовых производственных технологий. И это в очередной раз подтверждает тезис о том, что санкции являются мощным сторонним фактором,

побуждающим отечественную экономику – как государство, так и бизнес – к структурной перестройке производственной сферы, снижению зависимости от импортных технологических, сырьевых и товарных поставок.

Рисунок 1 характеризует оперативность принимаемых мер с точки зрения эффективности инноваций и передовых технологий именно в контексте импортозамещения, но в то же время свидетельствует и о значительных недостатках в системном планировании и непосредственном внедрении передовых технологий на уровне их потребителей,

поскольку качество инноваций для задач импортозамещения в целом остается недостаточно высоким. Это выражается, с одной стороны, в достаточно высокой динамике доли организаций, оценивших эффекты внедрения передовых производственных технологий в направлении снижения импортозависимости на среднем и высоком уровне, а с другой – в невысоком абсолютном значении указанного индикатора даже на 2024 г.

Таблица 1 демонстрирует значительную дифференциацию эффективности инновационного процесса с точки зрения оценки качества внедренных передовых производственных технологий самими организациями в региональном разрезе. При этом здесь сложно выявить какую-либо зависимость от территориального или экономического фактора, хотя некоторая зависимость от географического местоположения региона все же имеется.

Стоит отметить, что если провести корреляционно-регрессионный анализ показателя 1 с данными по ВРП на душу населения, то обнаружится полное отсутствие связи: коэффициент корреляции составляет 0,05; коэффициент детерминации – 0,002; уровень значимости – 0,65, что заведомо выше максимально допустимого уровня 0,05. Результат даже не требует проверки на отсутствие автокорреляции и удовлетворения другим критериям значимости (Фишера и т. п.). То есть, можно утверждать, что отсутствует корреляция между показателями эффективности влияния инновационных передовых технологий на импортозамещение и экономическими индикаторами, важнейшим из которых является ВРП. Это позволяет утверждать, что некорректно оценивать результаты инновационных проектов

в импортозамещении только экономическими методами, поскольку оценки организаций не совпадают с уровнем экономического развития регионов. И одним из ключевых критериев эффективности ППТ в процессах импортозамещения должен быть именно опросный метод.

Анализ таблицы 2 позволяет отметить меньший разброс регионов по показателям эффективности инноваций в расширении рынков сбыта, чем для таблицы 1. Но стоит отметить более значительное наличие географического фактора: инновации наименее эффективны в основном в регионах Дальнего Востока, а наибольшая результативность в направлении расширения рынков сбыта (как характеристика повышения конкурентоспособности по сравнению с импортными аналогами) – в регионах Европейской части страны.

Временная динамика показателя доступна в статнаблюдениях с 2019 г. Однако в рамках текущего исследования невозможно представить результаты динамики для всех регионов, поэтому рисунок 2 (как и рисунок 1) ограничивается лишь общей характеристикой по всем промышленным организациям. Это, конечно, ограничивает анализ динамики показателей в региональном разрезе. Однако основная задача исследования направлена на текущий срез ситуации в региональном масштабе, а не на анализ длительных временных рядов для всех субъектов Федерации, что не соответствовало бы масштабу научной статьи.

Рисунок 2 свидетельствует о практически неизменном качестве инновационного процесса в таком направлении импортозамещения, как влияние инноваций на расширение рынка сбыта готовой продукции промышленными организациями регионов.

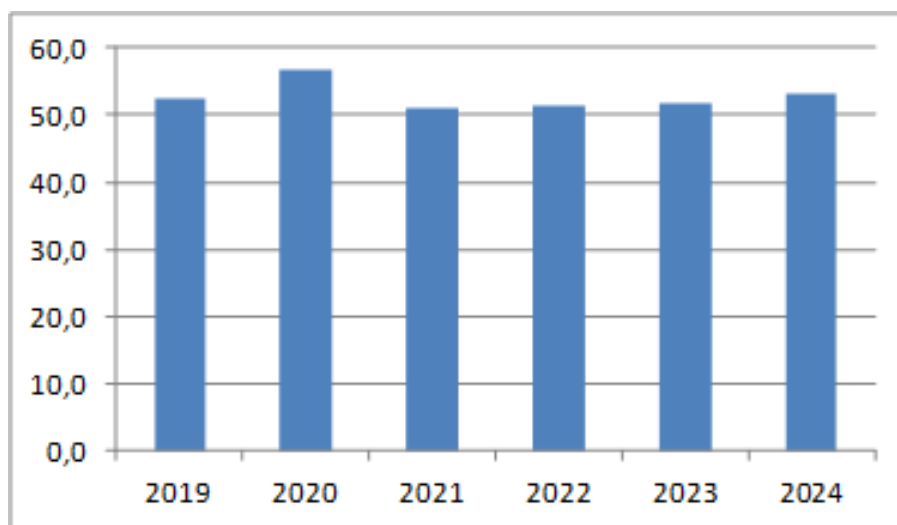


Рисунок 2 – Доля организаций, оценивших степень влияния результатов инновационной деятельности на расширение рынков сбыта на среднем и высоком уровне в 2020–2024 гг., %

Источник: рассчитано автором по материалам исследования

Figure 2 – Share of organizations that assessed the impact of innovation results on market expansion at medium and high levels in 2020–2024, %

Source: calculated by the author based on research materials

На рисунке 2 хорошо заметно, что лишь ковидный 2020 г. оказал наиболее заметное влияние на показатель эффективности инноваций в направлении расширения реализации готовой продукции. Хотя в абсолютном выражении изменение показателя оказалось незначительным (рост на 4,4%).

Таблица 3 характеризует влияние фактора зависимости от передовых зарубежных технологий как достаточно небольшое: менее четверти опрошенных организаций (максимум – в Белгородской области, 32,7%) ответили, что санкции оказывают «значительное» или «решающее» влияние на внедрение передовых технологий. Хотя именно эта доля организаций является как раз целевой группой технологического инновационного импортозамещения. А движение инновационного процесса в передовых технологиях отражено в таблице 1 – медленный рост эффективности инноваций в этом направлении и порядка трети от общего числа организаций, отметивших значительный эффект в импортозамещении в 2024 г. от внедренных инноваций.

Судя по таблице 3, можно заметить отсутствие явного географического фактора для оценок организациями санкционного фактора как основного во внедрении ППТ. Однако стоит указать на то, что среди регионов с максимальным негативным влиянием санкций на технологическое развитие организаций расположены в основном промышленно развитые субъекты Федерации, а по мере снижения влияния санкционного фактора можно заметить и меньший уровень индустриального развития регионов.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- [1] Мартьянова М. А., Голубин А. В. Влияние импортозамещения на экономику России в 21 веке // Вектор экономики. 2024. № 12 (102). EDN XJOBVВ.
- [2] Abdiyanto Muda I., Alsmady A. A., Darmawan O., Poetri S. A. Z., Harijanja O. M. P., Tampubolon J. F. The Effect of Exports and Imports on Agribusiness Activities on the Development of Indonesia's Economic Growth // Research on World Agricultural Economy. 2025. 6 (4). Pp. 547–557. 10.36956/rwae.v6i4.2034.
- [3] Clift B. Economic Patriotism, the Clash of Capitalisms, and State Aid in the European Union // Journal of Industry, Competition and Trade. 2013. 13. Pp. 101–117. <https://doi.org/10.1007/s10842-012-0138-5>.
- [4] Mutai N. C., Ibeh L., Nguyen M. C., Kiarie J. W., Ikamari C. Sustainable economic development in Kenya: influence of diaspora remittances, foreign direct investment and imports // African Journal of Economic and Management Studies. 2025. 16 (1). Pp. 61–78. DOI 10.1108/AJEMS-01-2024-0059.
- [5] Toai, D. B. The Effect of Exchange Rate Volatility on Vietnam's Import and Export Structure. Financial Economics Insights. 2025. 2. Pp. 62–70. 10.70088/cye65292.
- [6] Цыпин А. П., Попов В. В., Овсянников В. А. Рост иностранного капитала в сельском хозяйстве России как угроза продовольственной безопасности страны // Продовольственная политика и безопасность. 2016. Т. 3, № 3. С. 197–202. DOI 10.18334/ppib.3.3.36495. EDN YZKHDZ.
- [7] Лосева А. В., Федосьина А. В., Дуплий Е. В. Сравнительный анализ государственной поддержки сельхозпроизводителей в России и в мире // Управление. 2023. Т. 11, № 2. С. 25–34. DOI 10.26425/2309-3633-2023-11-2-25-34. EDN UYDSUM.
- [8] Nabilou H. Impact of US Sanctions and COVID-19 Pandemic on Iranian Economy // International Academic Social Resources Journal. 2021. 6 (23). Pp. 282–290. DOI 10.31569/ASRJOURNAL.105.
- [9] Ustiasvili Samin. Examining the Impact of Sanctions and the Aftermath of the JCPOA on Iran's Economy // Journal of Research in Social Science and Humanities. 2023. 2 (8). Pp. 19–31. 10.56397/JRSSH.2023.08.04. EDN IVMUZY.
- [10] Беляев С. А., Зюкин Д. А. Снижение импортозависимости как один из параметров обеспечения экономической безопасности России // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2022. № 3. С. 181–187. EDN IAWZLV.

Заключение

Текущее исследование продемонстрировало новый взгляд на проблематику эффективности импортозамещающих инноваций через призму статистических обследований непосредственных потребителей инноваций – предприятий и организаций промышленного сектора – в региональном разрезе.

Системный анализ данных статобследований показал, что существует значительная территориальная дифференциация между регионами по показателям эффективности инноваций как в области импортозамещения, так и в области расширения рынков сбыта продукции. В наиболее уязвимом положении оказались предприятия регионов Восточной Сибири и Дальнего Востока. Причем эффективность инновационных передовых производственных технологий для решения задач импортозамещения для конкретных предприятий оказалась достаточно небольшой – лишь около трети опрошенных организаций отметили средний или значительный эффект. При этом важность инноваций для расширения рынков сбыта оказалась выше – более 50%.

Существенную зависимость от технологического импорта и значимость санкционного фактора для предприятий в плане инновационного технологического развития отметили почти четверть (22,7%) опрошенных организаций. Для них фактор нормативно-правовых ограничений оказался «значительным» или «решающим».

- [11] Попов В. В., Цыпин А. П., Овсянников В. А. Импорт сельскохозяйственной продукции как угроза продовольственной безопасности России // Интеграция науки, общества, производства и промышленности : сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. (Самара, 10 авг. 2016 г.) / отв. ред. А. А. Сукиасян. Самара : Аэтерна, 2016. С. 43–48. EDN WHJUOH.
- [12] Литвинова А. В., Логинова Е. В. Оценка импортозависимости российской экономики // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2023. Т. 25, № 4. С. 17–29. DOI 10.15688/ek.jvolsu.2023.4.2. EDN SMYHWK.
- [13] Лакин А. А. Подходы к оценке инновационных проектов в рамках программ импортозамещения // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16, № 3. С. 17. EDN PPyXSG.
- [14] Хейфец Б. А., Чернова В. Ю. Система оценки эффективности и мониторинга результатов политики импортозамещения // Экономика региона. 2019. Т. 15, № 4. С. 1266–1278. DOI 10.17059/2019-4-23. EDN KFRYAN.
- [15] Моисеев Н. А., Ахмадеев Б. А. Алгоритм оценки импортозамещения на основе таблиц затрат – выпуска // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2021. Т. 18, № 3 (117). С. 117–129. DOI 10.21686/2413-2829-2021-3-117-129. EDN UWPEOQ.
- [16] Борисов В. Н., Почукаева О. В. Метод оценивания процесса импортозамещения на российском рынке инвестиционного оборудования и его статистическое обеспечение // Вестник НГУЭУ. 2019. № 3. С. 94–108. DOI 10.34020/2073-6495-2019-3-094-108. EDN GZPDBV.
- [17] Митяков С. Н., Митякова О. И., Усачева Ю. В. Методика оценки импортозамещения различных отраслей промышленности // Экономика промышленности. 2013. № 4. С. 19–23. EDN RRUKGT.
- [18] Банников С. А. Управление предприятием в условиях цифровизации – целесообразность внедрения цифровых решений в зеркале статистики // Вестник Челябинского государственного университета. 2024. № 6 (488). С. 190–199. DOI 10.47475/1994-2796-2024-488-6-190-199. EDN DIHCFU.
- [19] Амелин С. В., Савватеев В. А., Шендрикова О. О. [и др.] Методический аппарат оценки эффективности импортозамещающих инноваций // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. 2021. Т. 18, № 5. С. 44–50. EDN YNHVZK.
- [20] Цапенко М. В. Конструирование эффективных фронтов инновационных проектов // Онтология проектирования. 2018. Т. 8, № 4 (30). С. 605–614. DOI 10.18287/2223-9537-2018-8-4-605-614. EDN YSWNNB.

REFERENCES

- [1] Martyanova, M. A., Golubin, A. V. (2024). The impact of import substitution on the Russian economy in the 21st century. *Vector Economy*, (12), article 14. <https://elibrary.ru/xjobyb>.
- [2] Abdiyanto, Muda, I., Alsmady, A. A., Darmawan, O., Poetri, S. A. Z., Harijanja, O. M. P., Tampubolon, J. F. (2025). The Effect of Exports and Imports on Agribusiness Activities on the Development of Indonesia's Economic Growth. *Research on World Agricultural Economy*, 6 (4), pp. 547–557. <https://doi.org/10.36956/rwae.v6i4.2034>
- [3] Clift, B. Economic Patriotism, the Clash of Capitalisms, and State Aid in the European Union. *Journal of Industry, Competition and Trade*, (13), pp. 101–117 (2013). <https://doi.org/10.1007/s10842-012-0138-5>.
- [4] Mutai, N. C., Ibeh, L., Nguyen, M. C., Kiarie, J. W., Ikamari, C. (2025). Sustainable economic development in Kenya: influence of diaspora remittances, foreign direct investment and imports. *African Journal of Economic and Management Studies*, 16 (1), pp. 61–78. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-01-2024-0059>.
- [5] Toai, D. B. (2025). The Effect of Exchange Rate Volatility on Vietnam's Import and Export Structure. *Financial Economics Insights*. 2 (1), pp. 62–70. <https://doi.org/10.70088/cye65292>.
- [6] Tsypin, A. P., Popov, V. V., Ovsyannikov, V. A. (2016). Increase of foreign capital in Russia's agriculture as a threat to the country's food security. *Food Policy and Security*, 3 (3), pp. 197–202. <https://doi.org/10.18334/ppib.3.3.36495>. <https://elibrary.ru/yzkhdz>.
- [7] Loseva, A. V., Fedosina, A. V., Dupliy, E. V. (2023). Comparative analysis of state support for agricultural producers in Russia and in the world. *Management (Russia)*, 11 (2), pp. 25–34. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2023-11-2-25-34>. <https://elibrary.ru/uydsun>.
- [8] Nabilou, H. (2021). Impact of US Sanctions and COVID-19 Pandemic on Iranian Economy. *International Academic Social Resources Journal*, 6 (23), pp. 282–290. <https://doi.org/10.31569/ASRJOURNAL.105>.
- [9] Ustiashvili, S. (2023). Examining the Impact of Sanctions and the Aftermath of the JCPOA on Iran's Economy. *Journal of Research in Social Science and Humanities*, 2 (8), pp. 19–31. <https://doi.org/10.56397/JRSSH.2023.08.04>. <https://elibrary.ru/ivmuyz>.
- [10] Belyaev, S. A., Zyukin, D. A. (2022). Reducing import dependence as one of the parameters for ensuring Russia's economic security. *Bulletin of the Kursk State Agricultural Academy*, (3), 181–187. <https://elibrary.ru/iawzlv>.
- [11] Popov, V. V., Tsypin, A. P., Ovsyannikov, V. A. (2016). Agricultural imports as a threat to Russia's food security. In A. A. Sukiasyan (Ed.), *Integration of science, society, production and industry: Collection of articles from the International Scientific and Practical Conference*, pp. 43–48. <https://elibrary.ru/whjuoh>.
- [12] Litvinova, A. V., Loginova, E. V. (2023). Assessment of Import Dependence of the Russian Economy. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika [Journal of Volgograd State University. Economics]*, 25 (4), pp. 17–29. <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2023.4.2>. <https://elibrary.ru/smyhwk>.
- [13] Lakin, A. A. (2024). Approaches to assessing innovative projects within the framework of import substitution programs. *The Eurasian Scientific Journal*, 16 (3). <https://elibrary.ru/ppyxsg>.

- [14] Kheifets, B. A., Chernova, V. Y. (2019). System for assessing the effectiveness and monitoring the results of import substitution policy. *Ekonomika regiona [Economy of region]*, 15 (4), pp. 1266–1278. <https://doi.org/10.17059/2019-4-23>. <https://elibrary.ru/kfryah>.
- [15] Moiseev, N. A., Akhmadeev, B. A. (2021). Algorithm for assessing import substitution based on input-output tables. *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*, 18 (3), pp. 117–129. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2021-3-117-129>. <https://elibrary.ru/uwpeoq>.
- [16] Borisov, V. N., Pochukaeva, O. V. (2019). The method of estimation of import substitution process at the Russian investment equipment market and its statistical assurance. *Vestnik NSUEM*, (3), pp. 94–108. <https://doi.org/10.34020/2073-6495-2019-3-094-108>. <https://elibrary.ru/gzpdbv>.
- [17] Mityakov, S. N., Mityakova, O. I., Usacheva, Y. V. (2013). The methodology of evaluation the import substitution in different industry branches. *Russian Journal of Industrial Economics*, (4), pp. 19–23. <https://elibrary.ru/rrukgt>.
- [18] Bannikov, S. A. (2024). Enterprise management in the context of digitalization – the feasibility of implementing digital solutions in the mirror of statistics. *Bulletin of Chelyabinsk State University*, (6), pp. 190–199. <https://doi.org/10.47475/1994-2796-2024-488-6-190-199>. <https://elibrary.ru/dihcfu>.
- [19] Amelin, S. V., Savvateev, V. A., Shendrikova, O. O., Golub, N. N. (2021). Methodology for assessing the effectiveness of import-substituting innovations. *FES: Finance. Economy. Strategy*, 18 (5), pp. 44–50. <https://elibrary.ru/ynhvzk>.
- [20] Tsapenko, M. V. (2018). Construction of effective fronts of innovative projects. *Ontology of Designing*, 8 (4), pp. 605–614. <https://doi.org/10.18287/2223-9537-2018-8-4-605-614>. <https://elibrary.ru/yswnnb>.

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТАТЬЯ

ВЛИЯНИЕ ESG-ТРАНСФОРМАЦИИ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОТРАСЛЕВЫХ КОМПЛЕКСОВ

С. Е. Афонин¹¹ МИРЭА – Российский технологический университет (Москва, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. В России ESG-трансформация – это часть общемирового тренда на устойчивое развитие. Она меняет старую модель бизнеса, которая была сосредоточена в основном на прибыли, добавляя к ней социальные и экологические цели. При этом стремление к прибыли не исчезло, а просто стало не таким явным. На первый взгляд, следование принципам ESG ведет лишь к дополнительным расходам. Например, сложно сразу увидеть прямую финансовую выгоду от инвестиций в экологию, кроме улучшения репутации. Хотя в социальной сфере можно ожидать, что улучшение условий труда повысит продуктивность сотрудников. В целом, первоначальное впечатление таково, что ESG не приносит компании ощутимой материальной выгоды, но это только поверхностный взгляд.

Материалы и методы. В данном исследовании изучается связь между ESG-трансформацией и финансовой устойчивостью компаний. Финансовая устойчивость оценивается с помощью ряда признанных моделей (Альтмана, Сайфуллина-Кадыкова, Чессера и др.). Влияние ESG измеряется с использованием рейтингов трех российских агентств: НРА, РАЕХ и «Эксперт РА». Основной метод – построение парных регрессионных моделей между каждым показателем финансовой устойчивости (X1–X7) и каждым ESG-рейтингом (Y1–Y3). Важно, что каждая модель строится на своем массиве данных, так как набор компаний в разных рейтингах не совпадает. Исследование использует максимально возможные выборки по каждому показателю, чтобы минимизировать влияние случайных ошибок и статистических выбросов и добиться большей точности и объективности.

Результаты и выводы. Исследование охватило 69 российских компаний из ключевых секторов экономики с анализом их финансовой устойчивости (X1–X7) и ESG-рейтингов (Y1–Y3). Было построено 21 уравнение парной регрессии, чтобы проверить связь между каждым показателем ESG и каждым показателем финансовой устойчивости. Результаты анализа показали, что ни одна из регрессионных моделей не является статистически значимой. Все коэффициенты корреляции оказались крайне низкими (максимум 0,26), а критерий Фишера не был выполнен ни в одном случае. Модель Y3–X5 (рейтинг «Эксперт РА» и модель Чессера) показала наилучший, но все равно недостаточный результат. Таким образом, на основе данного анализа не выявлено значимой линейной связи между уровнем ESG и финансовой устойчивостью компаний.

Обсуждение. Ценность исследования заключается в разработке оригинальной методики оценки взаимосвязи ESG и финансовых аспектов для российской экономической действительности. А также – в непосредственной демонстрации на примере крупнейших российских компаний отсутствия значимой корреляции между ESG-рейтингами и финансовыми показателями. Полученный результат обусловлен рядом факторов. Во-первых, методология российских ESG-рейтингов находится в стадии становления и часто не учитывает национальную специфику, что указывает на чрезмерную зависимость от декларативной отчетности компаний. Во-вторых, многие организации представляют собой сложные межотраслевые холдинги (например, НЛМК, Русал), чья деятельность не полностью отражается в отчетности головных компаний. В-третьих, в текущих экономических условиях российские инвесторы и партнеры отдают приоритет финансовым показателям над ESG-факторами. Кроме того, ограниченный охват компаний рейтингами снижает репрезентативность оценок. Текущие российские ESG-рейтинги не связаны с финансовыми результатами, что снижает их привлекательность для рынка и сдерживает развитие ESG в практике российских компаний.

© Афонин С. Е., 2026

Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Анализ, ESG-рейтинги, конкурентоспособность, математико-статистические методы, модели, регрессия.

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Статья выполнена без внешнего финансирования.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Афонин С. Е. Влияние ESG-трансформации на конкурентоспособность отраслевых комплексов // Муниципалитет: экономика и управление. 2026. № 1. С. 57–72. EDN KOKZLN.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Афонин Сергей Евгеньевич – кандидат экономических наук; МИРЭА – Российский технологический университет (119454, Россия, Москва, пр. Вернадского, 78) – *старший преподаватель*; Afonin@eureca.pro. SPIN 7305-1237, ORCID 0000-0002-9928-2153.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ ИИ

Автор заявляет о том, что при написании данной статьи не применялись средства генеративного искусственного интеллекта.

Статья поступила 09.10.2025; рецензия получена 24.02.2026; принята к публикации 02.03.2026.

SCIENTIFIC ARTICLE

ESG-TRANSFORMATION IMPACT ON THE INDUSTRY COMPLEXES COMPETITIVENESS

S. E. Afonin¹

¹ MIREA – Russian Technological University (Moscow, Russia)

ABSTRACT

Introduction. In Russia, ESG transformation is part of the global trend toward sustainable development. It is changing the old business model, which was primarily focused on profit, by adding social and environmental goals. However, the drive for profit hasn't disappeared, it's simply become less pronounced. At first glance, adhering to ESG principles only leads to additional costs. For example, it's difficult to immediately see the direct financial benefit of investing in environmental protection, other than improved reputation. However, in the social sphere, one might expect that improved working conditions will increase employee productivity. Overall, the initial impression is that ESG does not bring tangible material benefits to the company, but this is only a superficial glance.

Materials and methods. This study examines the relationship between ESG transformation and the financial stability of companies. Financial stability is assessed using a number of recognized models (Altman, Saifullin-Kadykov, Chesser, and others). ESG impact is measured using ratings from three Russian agencies: NRA, RAEX, and Expert RA. The primary method is to construct paired regression models between each financial stability indicator (X1–X7) and each ESG rating (Y1–Y3). Importantly, each model is built on its own data set, as the set of companies in each rating varies. The study applies the largest possible samples for each indicator to minimize the impact of random errors and statistical outliers and achieve greater accuracy and objectivity.

Results and conclusions. The study has covered 69 Russian companies from key economic sectors, analyzing their financial stability (X1–X7) and ESG ratings (Y1–Y3). Twenty-one paired regression equations have been constructed to test the relationship between each ESG indicator and each financial stability indicator. The analysis has revealed that none of the regression models were statistically significant. All correlation coefficients were extremely low (maximum 0.26), and the Fisher exact test was not met in any case. The Y3–X5 model (Expert RA rating and Chesser model) yielded the best, but still insufficient, results. Therefore, this analysis revealed no significant linear relationship between ESG levels and companies' financial stability.

Discussion. The value of this study lies in the development of an original methodology for assessing the relationship between ESG and financial aspects for the Russian economic environment. It also directly demonstrates, using examples from major Russian companies, the lack of a significant correlation between ESG ratings and financial performance. This result is due to a number of factors. First, the methodology for Russian ESG ratings is still in its infancy and often fails to take into account national specifics, relying excessively on companies' statutory financial statements. Second, many organizations are complex, cross-industry holdings (e.g., NLMK and Rusal), whose activities are not fully reflected in the financial statements of their parent companies. Third, in the current economic environment, Russian investors and partners prioritize financial performance over ESG factors. Furthermore, the limited coverage of companies by ratings reduces the representativeness of the assessments. Current Russian ESG ratings are not linked to financial performance, which reduces their market appeal and hinders the development of ESG in Russian companies' practices.

KEYWORD

Analysis, ESG ratings, competitiveness, mathematical and statistical methods, models, regression.

FUNDING

The article has been completed without external funding.

FOR CITATION

Afonin, S. E. (2026) ESG-transformation impact on the industrial complexes competitiveness. *Municipality: Economics and Management*, (1), pp. 57–72. <https://elibrary.ru/kokzln>.

AUTHORS' INFORMATION

Sergey E. Afonin – Candidate of Economic Sciences; MIREA – Russian Technological University (119454, Russia, Moscow, Vernadsky ave., 78) – *Старший Преподаватель*; Afonin@eureca.pro, SPIN 7305-1237, ORCID 0000-0002-9928-2153.

CONFLICT OF INTERESTS

The author declares interest conflict lack.

USE OF AI TOOLS DECLARATION

The author declares that he has not used Artificial Intelligence (AI) tools for writing this article.

The article was submitted 09.10.2025; reviewed 24.02.2026; accepted for publication 02.03.2026.

Введение

Глобальное потепление и сопутствующие климатические изменения, экологические проблемы и общее ухудшение состояния окружающей среды, рост неравенства в экономическом и инфраструктурном развитии разных стран и территорий, а также ряд других глобальных проблем потребовали нового уровня руководящих принципов для лучшей интеграции экологических, социальных и корпоративных ценностей в единую результирующую устойчивого развития для компаний. С 2004 г. ООН проводит последовательную политику популяризации культуры устойчивого развития, призывая осуществлять инвестиции и содействовать экономическому развитию только организациям с высоким уровнем соответствия повестке устойчивого развития, или ESG-повестке. Это ставит представителей бизнеса в новые условия хозяйствования, расширяя спектр целевых направлений развития. Стремление соответствовать новой повестке демонстрирует надежность компании, открытость, готовность снижать риски, связанные с инвестиционными, институциональными и юридическими требованиями

соответствия ESG-требованиям, а также приверженность к устойчивому глобальному развитию.

ESG-трансформация в российском экономическом поле в условиях глобализации является естественным продолжением мировой тенденции следования содействию выполнению целей устойчивого развития (ЦУР) [1; 2]. Социальная, корпоративная и климат-ориентированная повестка определяет новую парадигму функционирования организации, которая в классической форме определялась до этого преимущественно задачами максимизации прибыли и, по большому счету, экономическими показателями. Новый этап развития ставит новые вызовы – повышение уровня ответственности организации до качественно иного уровня, в том числе не только перед собственниками или сотрудниками, но и всеми заинтересованными сторонами, включая инвесторов, торговых партнеров, а также даже правительства и международные организации.

Хотя, конечно, нельзя с полной уверенностью сказать, что с внедрением новой корпоративной культуры основная экономическая цель отошла на второй план. Скорее, она стала не столь явно

выраженной. Это связано с тем, что климат-ориентированные аспекты в конечном счете оказываются продолжением всё тех же экономических факторов: просто теперь экономика начинает зависеть еще и от соответствия компании некоторым новым требованиям, которые получили обобщенное собирательное наименование ESG-повестки, т. е. соответствия определенным ценностным ориентирам в области экологического, социального и корпоративного управления. И общая экономическая модель функционирования организации стала включать больше элементов, от которых зависят конечные показатели доходности бизнеса. Но при этом учитываются интересы заведомо большего числа стейкхолдеров.

По сути, следование предприятием ESG-повестке в первом приближении несет лишь расходы, если утрированно воспринимать экономическую деятельность как денежный поток (приход – расход). Не вникая в подробности, сложно представить, что повышение расходов на снижение антропогенной нагрузки или расширение социальной поддержки принесет организации какие-то финансовые выгоды помимо репутационных. Конечно, в плане социальной ответственности можно предположить, что улучшение социального корпоративного климата благоприятно скажется на производительности труда и ответственности сотрудников; на привлекательности рабочих мест внутри организации для более квалифицированных или, если можно так выразиться, более эффективно работающих сотрудников. Но в целом, ESG-культура, на первый взгляд, не приносит ощутимых прямых финансовых выгод для организации. Однако, это лишь на первый взгляд.

Как показывает практика, основной тренд внедрения ESG-принципов задают крупные публичные компании с листингом акций на международных биржах, имеющие высокую зависимость от реализации продукции на мировых рынках, нуждающиеся в глобальном рынке заемного капитала. То есть, в целом это такие компании, которые зависят от степени встроенности в глобальную экономику и в глобальную повестку одновременно. Это связано с тем, что, несмотря на видимую моментную экономическую убыточность ESG-политики, в долгосрочной перспективе она может приносить значительные выгоды. Это выражается в следующем.

В российских реалиях основная часть экономического ландшафта распределена между рядом крупных вертикально-интегрированных компаний, формирующих основную часть валового продукта, являющихся ключевыми экспортерами и импортерами. Поэтому фактически при рассмотрении каждой из таких компаний анализу подвергается крупный отраслевой хозяйственный комплекс. Надо заметить, что большинство таких организаций являются компаниями публичного

характера, экспортоориентированными, а также зачастую имеющими существенную долю зарубежных инвестиций и капитала [3; 4; 5], что заранее предопределяет их заинтересованность в соответствии глобальным ценностным ориентирам.

Практически все отечественные системообразующие компании, которые представляют собой основную часть промышленного, экономического и экспортного потенциала страны, характеризуются частью или всеми из представленных выше признаков. Следовательно, они прямо заинтересованы в продвижении ESG-концепции для реализации своих интересов в национальном и международном экономическом поле [6]. Хотя в последние 3 года, возможно, корпоративный интерес к ESG-повестке несколько ослаб в силу санкционных ограничений для зарубежных инвестиций в отечественную экономику и взаимного товарообмена [7]. Но, тем не менее, общий тренд к выполнению ЦУР в российском бизнесе продолжает сохраняться, поскольку заинтересованность внутренних инвесторов в соблюдении глобальной повестки сохраняется, хотя уже и не столь высока [8; 9]. В целом основная часть крупнейших отечественных компаний, так или иначе, не представляет долгосрочного планирования без частичного или полного восстановления инвестиционных и торговых связей с зарубежными странами, поскольку в значительной степени зависит от экспорта собственной продукции.

Это видно и из регулярности обновления российских ESG-рейтингов, что подчеркивает неослабевающий интерес бизнеса к целям устойчивого развития. Стоит заметить, что такие рейтинги практически полностью составлены из крупных добывающих холдингов либо организаций, имеющих в своей структуре подразделения по добыче полезных ископаемых – преимущественно металлургического, химического сырья и топлива [10]. То есть, основных отечественных экспортных товаров в сыром или переработанном виде.

Также в ESG-рейтингах в меньшинстве могут фигурировать организации, представляющие собой финансовые структуры, корпорации сферы транспорта и связи [11], но остальные экономические комплексы в рейтингах представлены фрагментарно, и построить для них отдельные регрессионные модели с удовлетворяющим хотя бы минимальным требованиям репрезентативности выборки количеством наблюдений невозможно. Поэтому надо понимать, что ESG-рейтинг в российской специфике – это, по большому счету, рейтинг компаний добывающего сектора и секторов переработки полезных ископаемых (топливно-энергетический, металлургический и химический). А такие направления, как банки, строительство, ритейл – все они, в конечном счете, зависимы от благополучия основных крупных представителей реального сектора.

Цель исследования

Таким образом, целью исследования ставится поиск взаимосвязи между показателями следования компанией ESG-политике (выраженный ее положением в ESG-рейтингах) и аспектами ее финансового положения. Гипотеза о предполагаемом наличии связи в данном случае базируется на следующих умозаключениях.

Так, крупные международные инвесторы, транснациональные компании-партнеры, трейдеры в последние годы всё более ориентируются на соответствие потенциальных клиентов и партнеров в плане их соответствия критериям устойчивого развития [12]. Кроме того, в ряде государств уже сейчас планируются или уже апробируются законодательные инициативы в направлении дополнительного налогообложения компаний с повышенным воздействием на окружающую среду и климат, что делает ESG-повестку в плане климат-ориентированного подхода рациональным направлением развития с точки зрения экономики [13]. И для крупного бизнеса, особенно добывающих или ресурсоёмких производств, целесообразно долгосрочное планирование таких возможностей, и еще более это актуально для транснациональных компаний, которые вынуждены работать одновременно в нескольких правовых юрисдикциях. Соответственно, доступность капитала, инвестиции, фискальная нагрузка, открытость рынков и даже в ряде случаев цены на продукцию – всё это находится в некоторой зависимости от степени ESG-развития целевой компании, от наличия заявленных и достигнутых в этом направлении показателей, от соответствия культуре ЦУР [14]. И с каждым годом степень этой зависимости увеличивается по мере распространения новой ценностной идеологии в глобальной экономике.

Здесь, конечно, очень сложно арифметически выразить фактическую прямую финансовую выгоду от соответствия корпорации ESG-стандартам. Однако косвенными методами можно с достаточно удовлетворительным качеством рассчитать корреляцию между ESG-рейтингами и показателями конкурентоспособности компаний и отраслевых комплексов, которые фактически представляют из себя крупнейшие вертикально-интегрированные организации с производственными, сырьевыми, смежными и энергетическими производствами в одном комплексе, как верно заметил В. А. Криворотов [15].

Материалы и методы

Финансовая устойчивость компании является результирующей общего экономического процесса в условиях внутренней и глобальной конкуренции, что особенно характерно для крупных публичных представителей бизнеса с прочными международными связями как в инвестиционном плане, так и в отношении рынков сбыта или ключевых поставщиков [16]. Отталкиваясь от этого умозаключения, в текущем исследовании конкурентоспособность отраслевых комплексов выражается показателями их финансовой устойчивости, рассчитанной на базе наиболее популярных расчетных интегральных моделей:

- Альтмана (в расчетах представлены оба варианта – двухфакторной и пятифакторной моделей);
- Сайфуллина-Кадыкова;
- Чессера;
- Змиевского;
- Лиса;
- Спрингейта.

Таким образом, в работе сделан максимальный охват возможных вариаций расчета финансовой устойчивости на базе доступных для корреляционно-регрессионного анализа интегральных коэффициентов. Наряду с наиболее распространенными в международной практике моделями для расчета применяется также и модель Сайфуллина-Кадыкова, оптимизированная для российских реалий. Для расчетов используется открытая отчетность эмитентов по РСБУ за 2024 г. (кроме «Сургутнефтегаза», для которого данные доступны лишь за 2023 г.).

Влияние ESG-трансформации иллюстрируется положением той или иной компании в ESG-рейтингах за 2024 г., представленных:

- Национальным рейтинговым агентством (НРА)¹ (аналитическое выражение интегрального показателя рейтинга);
- рейтинговой группой RAEX² (сумма балльных показателей E, S и G-ранков);
- рейтинговым агентством RA³ (аналитическое выражение интегрального показателя рейтинга).

Основной метод исследования заключается в построении регрессионных моделей для указанных рейтингов и показателей финансовой устойчивости. Поэтому рейтинг компаний АКРА не применяется в текущей работе по причине отражения данным рейтинговым агентством оценок устойчивого развития российских компаний неинтегральными, нечисловыми величинами, что делает практически невозможным построение

¹ НРА – Национальное рейтинговое агентство. – URL: <https://www.ra-national.ru/renkingi/esg-rjenking-rossijskih-kompanij-promyshlennogo-sektora/> (дата обращения: 19.09.2025).

² ESG-рэнкинг компаний // Рейтинговая группа RAEX. – URL: https://raex-rr.com/ESG/ESG_companies/ESG_rating_companies/2025.1/ (дата обращения: 19.09.2025).

³ Рэнкинг ESG-прозрачности российских компаний и банков // АО «Эксперт РА». – URL: <https://raexpert.ru/rankingtable/esg/2024/tab1/> (дата обращения: 19.09.2025).

регрессионных моделей с числовыми значениями моделей финансовой устойчивости предприятий.

Каждый из ESG-рейтингов имеет свои особенности и содержит свой перечень компаний. Организации, которые одновременно участвуют во всех трех рейтингах, составляют менее половины от их общего количества. Поэтому массив данных для регрессионных моделей в каждом рейтинге свой. Кроме того, на ход исследования накладывает отпечаток и тот факт, что далеко не все компании, представленные в ESG-рейтингах, одновременно с этим публикуют открытую отчетность по РСБУ, которая необходима для расчетов моделей финансовой устойчивости. Поэтому многие организации, фигурирующие в ESG-рейтингах, в корреляционно-регрессионный анализ текущего исследования не попадают.

Кроме того, в ходе предварительного отбора организаций был исключен ряд холдинговых структур, по отчетности РСБУ не имеющих выручки как таковой или имеющих ее в заведомо малых объемах. Это связано с тем, что многие «головные» организационные управляющие структуры лишь номинально представляют фактический бизнес и отчитываются по РСБУ только о холдинговой, но не основной операционной деятельности компании. Представление таких данных в исследовании может привести к ошибочным вычислениям, так как головные организации не отражают реальную финансовую состоятельность всей совокупности

дочерних структур, формирующих отраслевой комплекс. В основном это касается компаний добывающего нетопливного сектора.

Также стоит заметить, что в связи с особенностью формирования отчетности финансовых структур (банков) вне рамок общепринятых правил РСБУ для нефинансовых организаций, их невозможно использовать для расчетов финансовой устойчивости методами, сопоставимыми с остальными компаниями реального сектора. Поэтому банки были также исключены из расчета.

Иногда в силу особенностей представления данных исследуемыми компаниями в отчетах по РСБУ не отражались затраты (это относится к МКПАО «Русал» и ПАО «Мечел»). Поэтому модель Таффлера, где показатель операционных затрат является одним из элементов расчета, была откорректирована для двух указанных компаний (исключен последний коэффициент в модели расчета). Стоит заметить, что при этом последний коэффициент оказывает сравнительно малое влияние на итоговое значение интегральной модели Таффлера, поэтому его исключение не оказывает существенного искажающего воздействия на конечный результат, но делает собственно расчет возможным в реалиях имеющегося массива данных.

Сокращения, принятые в работе при корреляционно-регрессионном анализе (наименования переменных), приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Принятые в исследовании сокращения
Table 1 – Abbreviations used in the study

Наименование	Сокращение
ESG-рейтинг, представленный НРА	Y1
ESG-рейтинг, представленный RAEX	Y2
ESG-рейтинг, представленный «Эксперт РА»	Y3
Значение интегрального коэффициента модели Альтмана (2-факторная)	X1
Значение интегрального коэффициента модели Альтмана (5-факторная)	X2
Значение интегрального коэффициента модели Таффлера	X3
Значение интегрального коэффициента Сайфуллина-Кадыкова	X4
Значение модели Чессера	X5
Значение модели Змиевского	X6
Значение модели Спрингейта	X7

Источник: разработано автором.

Так как в контексте исследования множественный регрессионный анализ неприменим, то для каждого случая рассчитывается обычная парная регрессионная модель вида Y1–X1, Y1–X2 и т. д. вплоть до Y3–X7. Это достаточно объемная

работа, однако в данном случае представляется единственным вариантом объективного расчета.

Анализ выполняется по всем известным значениям, исходя из простого факта, что чем меньше массив данных для корреляционно-регрессионного

анализа, тем больше влияние случайных или намеренных ошибок, больших величин (статистических «выбросов» в выборке). Поэтому необходимой точности и объективности в расчете можно достигнуть только путем использования максимально большой выборки данных.

Общий алгоритм проведения исследования выглядит следующим образом.

1. Наличие компании в ESG-рейтинге компании НРА/РАЕХ/РА.

2. Наличие для компании актуальной финансовой отчетности за 2024 г. (не холдинговой структуры, а именно компании, осуществляющей непосредственную производственную деятельность).

3. Расчет показателей финансовой устойчивости (построение математических моделей на основании финансовой отчетности).

4. Построение массива данных ESG-рейтингов и математических моделей финансовой устойчивости компаний.

5. Поэтапный корреляционно-регрессионный анализ полученных массивов данных для ESG-рейтингов и математических моделей (для каждого элемента ESG-рейтингов и каждой математической модели финансовой устойчивости – своя регрессионная модель).

Удовлетворительное качество регрессионной модели в исследовании будет считаться

убедительным доказательством влияния ESG-рейтингов на финансовую устойчивость компаний. В понятие «удовлетворительное качество регрессионной модели» вкладывается следующий смысл:

- коэффициент корреляции более 0,50;
- F (показатель статистической значимости) менее 0,05;
- выполнение критерия Фишера.

Коэффициент детерминации в работе носит справочный характер, и его фактическое значение при оценке качества модели не учитывается, поскольку на финансовую устойчивость заведомо оказывает влияние комплекс факторов, а не только лишь следование ESG-политике.

Результаты

Всего в расчетной части анализируются данные 69 компаний различных секторов российской экономики. Для регрессионного анализа с переменной Y1 (НРА) отобрана 41 компания, с Y2 (РАЕХ) – 63 организации, с Y3 («Эксперт РА») – 52 организации. Разные количества организаций в каждом случае обусловлены различными составами указанных рейтингов по набору участников, что ограничивается доступностью их открытой отчетности по РСБУ.

Массив расчетных данных для выбранных организаций представлен в таблице 2 ниже.

Таблица 2 – Массив используемых расчетных переменных исследования
Table 2 – Array of calculated variables used in the study

№	Наименование	Y1	Y2	Y3	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
1	ПАО «ЭЛ5-Энерго»	0,861	76	1,77	-1,63	1,77	-0,42	-1,35	0,02	0,00	0,95
2	ПАО «Интер РАО»	0,773	215	1,73	-1,69	0,19	0,41	-3,33	0,33	0,01	0,20
3	ПАО «РусГидро»	0,740	150	1,72	-3,20	1,10	-1,06	-1,58	0,49	0,01	0,37
4	АО «Сетевая компания»	0,730	130	1,86	-0,78	1,42	-8,88	-0,56	0,00	0,01	1,06
5	ПАО «Мосэнерго»	0,646	-	-	-4,82	1,79	1,22	-3,03	0,00	0,02	1,58
6	АО «Россети Центр и Приволжье»	0,725	-	1,56	-1,38	1,73	-1,19	-0,46	0,50	0,01	1,17
7	ПАО «Россети Центр»	0,707	-	1,56	-1,01	1,61	-5,38	1,14	1,00	0,00	1,06
8	ПАО «Россети Сибирь»	0,563	-	1,17	-0,80	0,57	-4,36	4,00	1,00	-0,03	0,19
9	ПАО «Юнипро»	0,699	168	1,69	-11,2	2,63	3,09	-7,14	0,00	0,07	4,04
10	ПАО «Т ПЛЮС»	0,735	86	-	-0,76	0,84	-5,27	3,24	1,00	-0,01	0,59
11	ПАО «Российские сети»	0,700	134	1,70	-1,09	0,74	-4,27	-0,08	0,23	0,00	-0,01
12	ПАО «НЛМК»	0,843	120	1,89	-2,83	2,41	0,54	-2,08	0,06	0,02	1,52
13	ПАО «Русолово»	-	322	1,02	-1,32	0,65	-1,03	0,60	1,00	-0,02	0,15
14	АО «ОМК»	-	248	0,92	-10,6	3,18	3,03	-11,2	0,00	0,08	2,83

15	ПАО ГМК «Норильский никель»	0,750	6	2,00	-1,17	1,13	-2,71	2,15	1,00	0,00	0,43
16	ПАО «ТМК»	0,741	324	0,52	-1,56	1,13	-0,38	0,62	1,00	0,00	0,68
17	ПАО «Северсталь»	0,816	50	1,90	-1,56	2,28	0,08	-1,21	0,37	0,03	1,83
18	ПАО «ММК»	0,759	71	1,90	-2,54	2,55	1,13	-3,02	0,00	0,03	1,99
19	ПАО «Мечел»	0,667	214	-	-2,68	0,41	-21,06	119,8	1,00	-0,01	-0,96
20	ОАО «Красцветмет»	0,546	82	1,55	-6,83	2,24	14,41	-30,9	0,00	0,06	1,78
21	МКПАО «Русал»	0,805	88	1,95	-1,93	0,46	0,58	14,28	0,04	0,01	0,22
22	ПАО «Газпром»	0,796	163	1,58	-1,69	1,19	-2,94	-0,65	0,25	0,00	-0,11
23	ПАО «Газпром нефть»	-	272	-	-1,16	2,12	-1,77	1,85	1,00	0,01	1,65
24	ПАО АНК «Башнефть»	-	397	-	-4,04	2,85	1,77	156,8	0,00	0,05	2,17
25	ПАО НК «Роснефть»	0,768	41	1,71	-1,62	1,39	-1,56	0,91	1,00	0,01	0,79
26	ПАО НК «Лукойл»	0,833	92	1,86	-1,40	2,62	0,51	0,78	0,85	0,04	2,24
27	ПАО «Сургутнефтегаз» (2023)	0,552	351	-	-6,23	1,73	1,91	-4,62	0,00	0,05	3,78
28	ПАО НК «РуссНефть»	-	315	0,66	-1,28	1,48	-2,49	2,03	1,00	0,01	1,30
29	ПАО «ЯТЭК»	0,509	200	1,26	-1,49	1,23	-6,15	-0,20	0,92	0,00	0,46
30	ПАО «Новатэк»	0,806	84	1,92	-3,95	2,15	1,49	-3,83	0,00	0,05	1,82
31	ПАО «Татнефть»	0,731	52	1,90	-2,55	3,16	1,47	-2,69	0,01	0,05	2,51
32	ПАО «ФосАгро»	0,833	8	2,00	-2,21	1,39	0,18	-1,82	1,00	0,05	1,78
33	ПАО «СИБУР Холдинг»	0,732	103	1,90	-0,99	1,36	-4,96	1,24	1,00	0,00	0,87
34	ПАО «Уралкалий»	0,732	50	1,95	-1,05	0,73	-2,65	2,07	1,00	-0,01	0,17
35	АО «Метафракс кемикалс»	0,484	-	-	-1,18	1,34	-6,10	-0,05	0,33	0,00	0,25
36	АО «КАУСТИК»	-	182	0,92	-2,25	3,54	0,91	-2,19	0,10	0,05	2,91
37	ПАО «КуйбышевАзот»	-	269	-	-2,59	2,41	1,00	-2,41	0,00	0,02	1,28
38	ПАО «Нижнекамскшина»	-	309	-	-0,58	2,20	-9,88	4,93	0,78	-0,01	1,56
39	АО «Башкирская содовая компания»	0,399	356	0,99	-1,06	1,95	-1,85	1,03	0,89	0,00	1,01
40	МХК «ЕвроХим»	-	389	-	-1,07	0,71	-1,10	0,39	0,13	0,01	0,40
41	ПАО «Акрон»	0,685	187	1,49	-1,57	1,68	-0,92	20,8	1,00	0,01	0,66
42	ПАО «Распадская»	0,630	191	1,48	-2,53	1,36	0,98	-1,17	0,00	0,02	0,40
43	ПАО «Селигдар»	0,565	186	1,50	-0,82	-0,04	-8,47	3,17	1,00	-0,03	-0,77
44	ПАО «АК «АЛРОСА»	0,667	29	1,74	-3,52	1,44	0,27	-2,82	0,66	0,02	0,65
45	ПАО «Высочайший»	-	364	0,64	-1,33	0,20	-3,62	2,51	1,00	-0,01	-0,05
46	АО «УК «Кузбассразрезуголь»	-	201	1,66	-5,27	2,28	1,67	-4,03	0,00	0,04	1,50

47	ПАО «Аэрофлот»	0,750	92	1,86	-1,18	0,56	-6,33	2,76	0,00	-0,01	0,60
48	ПАО «Авиакомпания «Ютэйр»	-	409	-	-1,58	0,59	-2,46	1,58	0,00	0,00	1,01
49	ПАО «Ростелеком»	-	185	1,93	-0,84	0,25	-7,01	2,55	1,00	-0,01	0,21
50	АО «ФПК»	0,593	294	1,07	-0,94	1,56	-3,76	0,62	0,01	0,01	1,20
51	АО «ФГК»	-	269	-	-0,52	1,36	-18,45	2,57	0,87	0,01	1,26
52	ПАО «Транснефть»	-	238	-	-1,45	1,75	-0,23	-0,79	1,00	0,02	1,66
53	ПАО «Дальневосточное морское пароходство»	0,611	-	-	-1,27	-0,10	-0,71	-0,40	1,00	-0,01	-0,17
54	ПАО «Вымпелком»	-	121	1,75	-1,49	1,39	-1,51	1,44	1,00	0,00	0,49
55	ПАО «МТС»	-	141	1,64	-0,62	0,62	-12,07	4,06	1,00	-0,02	-0,11
56	ОАО «РЖД»	0,702	123	1,76	-0,65	0,46	-11,30	1,27	0,72	-0,01	0,04
57	ПАО «КАМАЗ»	0,733	193	0,15	-1,74	1,07	-0,46	-0,23	1,00	0,00	0,65
58	АО «Трансмашхолдинг»	-	379	0,69	-1,54	2,01	0,11	-0,54	1,00	0,02	1,74
59	ПАО ГК «Сегежа»	0,583	254	1,44	-1,14	-0,05	-3,86	1,50	1,00	-0,02	-0,69
60	АО «Группа Илим»	-	247	1,03	-1,38	218,1	-1,28	-65,9	1,00	0,00	0,53
61	ПАО «Корпоративный центр ИКС 5»	-	31	1,69	-0,55	0,70	-14,1	8,67	0,00	0,01	0,72
62	МКПАО «Лента»	-	283	-	-2,18	1,06	-30,3	-115	0,00	0,07	-0,02
63	ООО «О'КЕЙ»	-	371	-	-1,22	2,27	-3,24	1,92	1,00	-0,01	0,81
64	ПАО «М.Видео»	-	370	0,69	-25,3	0,84	4,46	-3,30	0,00	0,23	2,51
65	ПАО «Магнит»	-	185	1,65	-6,21	0,93	-0,27	-34,1	0,01	0,05	2,61
66	ПАО «ГК Самолет»	0,676	172	1,52	-1,60	0,27	-2,44	0,94	1,00	-0,01	-0,30
67	ООО «А101»	-	231	-	-1,54	0,56	-2,99	0,74	1,00	0,02	0,75
68	ПАО «Группа ЛСР»	-	136	1,21	-1,50	1,53	-2,30	-0,26	0,38	0,03	1,50
69	ПАО «Эталон»	0,667	231	0,79	-3,38	1,65	0,84	-2,36	1,00	0,03	0,89

Примечание: прочерк в столбцах «Y1–Y3» означает отсутствие оценки в каком-то из ESG-рейтингов.

Источник: рассчитано автором по материалам исследования.

Стоит заметить, что в таблице 2 представленные организации относятся к следующим сферам:

- электроэнергетика (11 организаций);
- металлургическая отрасль (10 организаций);
- топливно-энергетический комплекс – добыча и переработка нефти (10 организаций);
- химическая промышленность – добыча и переработка химической продукции (10 организаций);
- транспорт и связь – в основном железнодорожные организации, авиакомпании и телекоммуникационные компании (10 организаций);
- добыча полезных ископаемых (5 организаций – добыча угля, золота и алмазов);
- торговля и ритейл (5 организаций);

- строительство (4 организаций);
- транспортное машиностроение (2 организации);
- лесопереработка (2 организации).

По данным таблицы 2 стоит сказать несколько слов о показателях финансовой устойчивости исследуемых организаций.

Для двухфакторной модели Альтмана (массив X1 в таблице 2) отрицательные конечные интегральные значения характеризуют финансовую устойчивость компании как положительную. То есть, вероятность банкротства менее 50%. При положительных значениях финансовая состоятельность компании оценивается как

угрожаемая – вероятность банкротства выше 50% и растет по мере увеличения интегрального показателя. Двухфакторная модель Альтмана показывает, что все компании, отраженные в таблице 2, характеризуются устойчивым финансовым положением. И, надо сказать, это отвечает действительным реалиям, поскольку в 2025 г. ни одна из представленных организаций не подвергалась процедуре банкротства.

Пятифакторная модель Альтмана (X2): значение интегрального коэффициента более 2,99 характеризует финансовое состояние предприятия как устойчивое, менее 1,81 – неустойчивое. Диапазон оценки между 1,81 и 2,99 является неопределенной зоной. Судя по данным таблицы 2, только 4 организации могут характеризоваться как финансово-устойчивые: АО «Группа «Илим», АО «Каустик», АО «ОМК» и ПАО «Татнефть». Еще 15 организаций попадают в зону неопределенности. Состояние остальных 50 организаций из 69 (72%) оценивается по пятифакторной модели как угрожаемое. Такой результат, конечно, не является объективно отражающим реалии российской экономики. Поэтому данный массив, конечно, следует оставить только для последующего корреляционно-регрессионного анализа. Однако как самостоятельный метод оценки финансовой состоятельности российских компаний пятифакторная модель Альтмана, очевидно, неприменима.

Для модели Сайфуллина-Кадыкова (X3) существует два диапазона оценки: при значении интегрального показателя более 1 вероятность банкротства низкая, при значениях менее 1 – высокая. По данным таблицы 2, лишь 12 организаций попадают в «благоприятную» зону оценки низкой вероятности банкротства. Остальные 57 компаний характеризуются отрицательными оценками финансовой состоятельности. В целом общий результат схож с оценками по методу пятифакторной модели Альтмана. И, стоит признать, что этот подход также малоприменим к российским реалиям, несмотря на то, что разработан отечественными учеными.

Модель Чессера (X4) представляет организации, для которых значение интегрального коэффициента более 0,6, – как находящиеся на грани банкротства (более 0,8 – вероятность банкротства максимальная). Диапазон оценки 0,4–0,6 дает удовлетворительную характеристику финансовой устойчивости, а менее 0,4 – положительную. Судя по значениям конечной расчетной модели, здесь 33 организации находятся на грани банкротства. Всего одна – в граничном диапазоне. Остальные же компании в целом расположены в зоне устойчивого финансового положения. Здесь тоже можно уверенно сказать, что подобная оценка не соответствует реальному положению дел. И в «массовом» сегменте для анализа финансовой устойчивости применяться не может. Как,

впрочем, и большинство уже перечисленных моделей, кроме двухфакторной модели Альтмана.

Следующей используемой переменной выступает модель Змиевского (X5). Она сравнительно сложна и требует не просто арифметического подхода к конечному расчетному показателю, а является интерпретацией на основе функции стандартного нормального распределения и принимает два фактических конечных значения: 0 – финансово устойчивые компании, 1 – близкие к банкротству. 36 компаний оценены как банкроты. 33 – как надежные с точки зрения финансовых показателей.

Модель Лиса (X6) расценивает как финансово устойчивое состояние лишь 13 организаций (значение интегрального расчетного показателя в таблице 2 должно быть более 0,037). Это в целом повторяет тенденцию отрицательной практики применения традиционных наиболее известных моделей оценки финансовой устойчивости российских организаций.

Последняя из используемых моделей – модель Спрингейта (X7). Она базируется на пороговом значении конечного интегрального коэффициента 0,862. Если расчетная модель получается с большим значением, значит, предприятие имеет хорошие показатели финансовой устойчивости, если меньше, то оно находится под угрозой банкротства. Модель создана на базе альтмановской, но при этом конечный результат скорее напоминает модель Змиевского, если трактовать его с точки зрения вероятности наступления банкротства: 34 организации финансово устойчивы, 35 – нет.

Список компаний, которые по всем расчетным моделям демонстрируют финансово устойчивое положение или попадают в зону неопределенности, следующий:

- ПАО «Юнипро»;
- АО «ОМК»;
- ПАО «Татнефть»;
- ПАО «Новатэк»;
- ОАО «Красцветмет».

Еще 8 организаций имеют только одну отрицательную оценку (по пятифакторной модели Альтмана, модели Сайфуллина-Кадыкова, Чессера или модели Лиса). 18 организаций по всем методам расчета за исключением двухфакторной модели Альтмана могут быть оценены как финансово несостоятельные. Конечно, по таким результатам можно заведомо считать все модели оценки финансовой состоятельности, имеющие широкое использование, как минимум требующими корректировки для российских реалий. Или как максимум – не подходящими для расчетов даже в откорректированном виде.

Исходя из предварительного анализа применимости моделей, в дальнейших расчетах максимальную степень достоверности зависимости экономических показателей от соответствия критериям устойчивого развития должен

продемонстрировать корреляционно-регрессионный анализ с переменной X1 (двухфакторная модель Альгмана).

Результаты корреляционно-регрессионного анализа для представленных в таблице 2

переменных отражены в таблице 3. Сокращения в таблице 3:

- Кк – коэффициент корреляции;
- Кд – коэффициент детерминации;
- F – показатель статистической значимости.

Таблица 3 – Результаты корреляционно-регрессионного анализа и основные характеристики регрессионных моделей

Table 3 – Results of correlation-regression analysis and main characteristics of regression models

Регрессионная модель	Кк	Кд	F	F>Fт (критерий Фишера)	Итоговая оценка качества модели
Y1-X1	0,06	0,00	0,68	не выполняется	неудовлетворительная
Y1-X2	0,19	0,03	0,23	не выполняется	неудовлетворительная
Y1-X3	0,09	0,01	0,56	не выполняется	неудовлетворительная
Y1-X4	0,01	0,00	0,94	не выполняется	неудовлетворительная
Y1-X5	0,15	0,02	0,33	не выполняется	неудовлетворительная
Y1-X6	0,21	0,04	0,19	не выполняется	неудовлетворительная
Y1-X7	0,15	0,02	0,34	не выполняется	неудовлетворительная
Y2-X1	0,17	0,03	0,19	не выполняется	неудовлетворительная
Y2-X2	0,06	0,00	0,64	не выполняется	неудовлетворительная
Y2-X3	0,05	0,00	0,72	не выполняется	неудовлетворительная
Y2-X4	0,10	0,01	0,41	не выполняется	неудовлетворительная
Y2-X5	0,05	0,00	0,71	не выполняется	неудовлетворительная
Y2-X6	0,10	0,01	0,41	не выполняется	неудовлетворительная
Y2-X7	0,06	0,00	0,61	не выполняется	неудовлетворительная
Y3-X1	0,20	0,04	0,15	не выполняется	неудовлетворительная
Y3-X2	0,13	0,02	0,34	не выполняется	неудовлетворительная
Y3-X3	0,14	0,02	0,33	не выполняется	неудовлетворительная
Y3-X4	0,11	0,01	0,44	не выполняется	неудовлетворительная
Y3-X5	0,26	0,07	0,06	не выполняется	неудовлетворительная
Y3-X6	0,15	0,02	0,27	не выполняется	неудовлетворительная
Y3-X7	0,04	0,00	0,8	не выполняется	неудовлетворительная

Источник: рассчитано автором по материалам исследования.

Как видно из таблицы 3, ни одна из представленных регрессионных моделей не удовлетворяет даже минимальным требованиям статистической значимости. Коэффициент корреляции не поднимается выше 0,26. Для коэффициента корреляции максимальное значение 0,07. Статистическая значимость F ни в одном из случаев не достигает максимально допустимых 0,05. Соответственно, критерий Фишера также невыполним ни для одной из представленных моделей. Поэтому

отражение фактических уравнений регрессии не имеет смысла.

Приближается к минимально допустимым требованиям статистической значимости только модель Y3-X5 (ESG-рейтинг, представленный «Эксперт РА» – значение модели Чессера): коэффициент корреляции достигает максимального значения для всей выборки 0,26. Но всё же ни один из качественных параметров не позволяет считать ее значимой даже при максимальных допущениях в критериях качества.

Обсуждение

На первый взгляд, исследование касается не отраслевого, а корпоративного анализа показателей ESG-рейтингов и финансовой устойчивости. Но, справедливости ради, надо заметить, что в большинстве случаев компании, перечисленные в таблице 2, представляют собой межотраслевые комплексы с большим набором специализаций, а не строго одно отраслевое направление.

Например, в ПАО «НЛМК» помимо собственно Новолипецкого комбината входит ряд металлообрабатывающих компаний в разных странах мира, предприятия по добыче коксующихся углей, флюсовых известняков и железорудного сырья, включая их обогащение. Русал контролирует всю цепочку производства алюминиевой продукции – от добычи бокситов и производства глинозема до электроэнергетической базы собственных предприятий и обработки алюминиевых сплавов. МХК «ЕвроХим» контролирует ряд сырьевых месторождений, горно-обогатительных комбинатов, заводов по производству полного спектра удобрений. Организации нефтегазодобывающего сектора объединяют не только собственно добычу, но также геологоразведку, транспортировку, переработку и выработку конечной продукции, в том числе с высокой добавленной стоимостью, электроэнергетическую базу, сбытовой комплекс.

И этот список можно продолжать. Поэтому, в сущности, таблица 2 характеризует не столько отдельные производственные направления, сколько целые отраслевые и межотраслевые комплексы. Особенно тесно переплетаются добыча полезных ископаемых, металлургия, топливно-энергетический сектор и электроэнергетика.

Судя по данным таблицы 2, в целом надо указать на то, что единственная расчетная модель, которая кажется наиболее применимой в современных российских условиях и которая достаточно адекватно характеризует реальное финансовое состояние отечественных компаний, – это двухфакторная модель Альтмана. Она самая простая в расчете и одновременно единственная оценивает все компании как финансово устойчивые, что является максимально реалистичной характеристикой представленных в таблице 2 организаций на 2024 г.

Остальные расчетные модели оценивают до половины и более компаний (из организаций, представленных в таблице 2) как финансово неустойчивые и близкие к банкротству. А пятифакторная модель Альтмана вообще предсказывает массовое банкротство российских компаний, судя по данным расчета, что не соответствует действительности. Вообще говоря, лишь пять организаций в таблице 2 по всем расчетным моделям могут считаться финансово устойчивыми (ПАО «Юнипро», АО «ОМК», ПАО «Татнефть», ПАО «Новатэк» и ОАО «Красцветмет»). Нельзя

сказать, что их объединяет какая-то отраслевая или территориальная принадлежность. Скорее, это произвольное совпадение случайно рассчитанных моделей.

Еще восемь организаций получили в таблице 2 только одну отрицательную оценку финансовой устойчивости. Финансовое состояние остальных компаний по двум и более моделям характеризуется как неблагоприятное. При этом сразу 18 организаций – по всем представленным моделям, за исключением двухфакторной модели Альтмана (X1).

Таким образом, можно заключить, что в практическом плане почти все существующие модели оценки финансовой устойчивости требуют либо корректировки поправочных коэффициентов, исходя из текущей практики экономической деятельности, либо поиска собственных оригинальных решений, соответствующих реальному положению дел в финансовых показателях отечественных компаний.

Корреляционно-регрессионный анализ в текущей работе на базе массива данных для 69 российских компаний (таблица 3) продемонстрировал отсутствие сколь-нибудь значимой корреляции между положением крупнейших компаний в ESG-рейтингах и показателями их финансовой устойчивости. Таким образом, не подтверждается версия о прямом влиянии ESG-трансформации на конкурентоспособность отраслевых комплексов, которые представлены в работе важнейшими представителями электроэнергетического комплекса, металлургии, топливно-энергетического комплекса, химической промышленности, транспорта и связи, добычи полезных ископаемых, торговли, строительства, машиностроения, лесопереработки. Такой результат может обуславливаться несколькими причинами.

Во-первых, сама по себе практика формирования ESG-рейтингов в России находится в начальной стадии развития, как, впрочем, и во всем мире. Применение весовых коэффициентов для расчета интегральных показателей зачастую произвольно повторяет зарубежные практики без учета российских реалий и имеет оценочный характер. Больше внимания уделяется декларативным формулировкам в годовой отчетности и документах об устойчивом развитии в ущерб реальным аспектам деятельности компаний в направлении различных социальных и экологических мероприятий. Например, в силу исторических и ментальных особенностей развития последних десятилетий многие организации продолжают советскую практику социальной ориентации на персонал и инфраструктуру на местном уровне, что не является обычным для зарубежных компаний с иной историей становления бизнеса. При этом данный факт может никак не отмечаться в годовой отчетности – компании попросту могут не придавать этому значения как элементу ESG-политики.

Поэтому учет таких особенностей требует более детального и обстоятельного подхода к формированию рейтингов, перехода к иному подходу в расстановке весовых коэффициентов и приоритетов в расчетах. В общем, корпоративная этика должна уступать экологическим и социальным аспектам, а не превосходить их в конечном расчете интегральных показателей. Это позволит более объективно рассчитывать показатели ESG-рейтингов для отечественной специфики.

Вторым аспектом является, как уже было сказано выше, особенность отражения в финансовой отчетности зачастую только деятельности головных холдинговых структур без дочерних компаний. Этот факт не всегда можно установить с высокой степенью точности, что приводит к непреднамеренным ошибкам в конечных расчетах, поскольку вместо реальных показателей операционной деятельности можно ошибочно использовать данные только для холдинговых компаний. И такие вероятные ошибки невозможно исключить со стопроцентной точностью, поскольку невозможно всегда заранее предсказать, что речь идет именно о той или иной компании, поскольку составители ESG-рейтингов не указывают ИНН оцениваемых организаций.

Третьим аспектом является тот факт, что в российских реалиях, особенно с учетом политико-экономических событий последних лет, сама по себе ESG-культура не находит высокой степени отклика среди инвесторов и партнеров. В условиях охлаждения экономики, осложнения внешнеторговых операций, технологических и товарно-сырьевых потоков, а также ряда других аспектов, на первое место ставятся финансовые индикаторы. А ESG-политика в некоторых случаях даже может восприниматься как нежелательный ресурсоемкий элемент.

В-четвертых – фрагментарность охвата ESG-рейтингами не позволяет массово распространить рейтинговые оценки на всю отечественную экономику, тогда как именно от масштаба зависит точность конечного расчета. И включение в рейтинги лишь ограниченного числа организаций, особенно малых выборок компаний лишь в отдельных отраслях помимо сырьевых, существенно и отрицательно влияет на их объективность. Хотя именно опыт анализа различных отраслей и значительного количества организаций позволит качественно учитывать российскую специфику.

Недостаток исследований, формирующих обратную связь, критическую или положительную оценку качества рейтингов, – это пятый фактор, ограничивающий конечную эффективность и применимость ESG-рейтингов в России. Необходимо более детально оценить практическое влияние ESG-рейтингов на конкретные финансовые показатели компаний, и при необходимости проводить корректировки рейтинговых показателей

или подбирать коэффициенты для конечных интегральных моделей финансовой устойчивости.

В целом можно резюмировать итог исследования в таком ключе: существующая на текущий момент практика формирования ESG-рейтингов в России находится на начальной стадии развития, что не обеспечивает их прочной связи с финансовыми показателями и не может распространить их влияние на финансовое состояние и деятельность российских компаний и отраслевых комплексов. По сумме факторов в результате это обуславливает низкий уровень внимания к ESG-культуре целевых компаний со стороны инвесторов, текущих и потенциальных партнеров, а ограничение доступа к мировому рынку усугубило и без того значительную инертность прогресса в этом направлении. Впрочем, ряд исследователей критически относятся и к зарубежным рейтингам, что роднит их в качественном отношении с российскими аналогами [17–20].

Можно заключить, что итоги исследования наиболее кратко можно охарактеризовать выводом к работе Z. Williams, который с осторожностью резюмирует итоги анализа ряда авторов взаимосвязи финансового положения компаний и показателей ESG фразой: *«детали взаимосвязи неоднозначны, что привело к противоречивым результатам в литературе»* [21]. Вряд ли итоги и текущего исследования можно было бы выразить более удачно.

Заключение

Распространение среди российских компаний ESG-культуры не могло оставить без внимания вопрос экономической эффективности и рациональности этого процесса с точки зрения влияния на показатели финансовой устойчивости организаций. Ресурсоемкость процесса внедрения повестки устойчивого развития требует экономической оценки, и текущее исследование является одним из этапов статистического анализа влияния ESG-показателей, обобщаемых рейтинговыми показателями.

Исследование на основе оригинальной методики продемонстрировало, что, несмотря на кажущуюся логичность, гипотеза о наличии взаимосвязи между ESG-рейтингами и финансовыми показателями компаний не нашла подтверждения математико-статистическими методами. Корреляционно-регрессионный анализ не продемонстрировал наличие какой-либо связи между упомянутыми индикаторами с удовлетворительной степенью статистической значимости. Это может быть следствием как недостаточности точных и объективных расчетов ESG-рейтингов, так и реальным отсутствием их влияния на отраслевые и корпоративные финансы в целом.

Выделено пять основных причин, которые представляются наиболее значимыми

и препятствующими формированию устойчивой взаимосвязи между корпоративными ценностями и финансовым положением компаний. Работа в этих пяти направлениях будет способствовать ускорению внедрения целей устойчивого развития в практику российского бизнеса, повышению эффективности «зеленых» инноваций и эффективности ESG-повестки в широком смысле ее применения.

Одним из существенных минусов создавшейся ситуации, когда ESG-трансформация в российском экономическом поле не несет каких-либо положительных или отрицательных последствий для финансового состояния компаний, является то, что при сохранении такой тенденции бизнес просто потеряет интерес к содействию целям устойчивого развития, что является максимально негативным возможным сценарием. «Отключение» российской экономики от глобального финансового рынка имеет крайне негативные последствия в плане продвижения ESG-ценностей.

И по мере сохранения текущей ситуации отсутствия положительного влияния ESG-повестки на экономические показатели, очевидно, это может повлечь за собой снижение финансирования социально значимых и климат-ориентированных решений, что может отбросить ESG-развитие отечественной экономики на много лет назад.

Для качественного изменения сложившейся ситуации возможны два выхода: либо открытие для крупнейших представителей отечественного бизнеса зарубежных финансовых рынков, что маловероятно в текущей санкционной ситуации даже в масштабе нескольких лет планирования, либо оптимизация законодательных мер по стимулированию социальных и климат-ориентированных изменений в корпоративной политике компаний, когда экономический эффект от достижения конкретных показателей ESG-повестки станет очевиден для бизнеса, а не будет находиться в состоянии неопределенности.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- [1] Семенова Н. Н. ESG-трансформация российских компаний в интересах устойчивого развития // Экономика. Налоги. Право. 2023. Т. 16, № 3. С. 57–65. DOI 10.26794/1999-849X-2023-16-3-57-65. EDN KIXJYM.
- [2] Черевко В. Е., Бережных М. А. Анализ ESG-трансформации мировой и Российской экономики: направления деятельности государства в области устойчивого развития // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 3-2 (109). С. 174–181. DOI 10.24412/2411-0450-2024-3-2-174-181. EDN MVXMQR.
- [3] Кочнев А. А., Крикунов И. С., Крапухин Г. А. Развитие ESG-экономики в России: проблемы и тенденции в условиях санкций // Прогрессивная экономика. 2023. № 4. С. 52–67. DOI 10.54861/27131211_2023_4_52. EDN BNQUGV.
- [4] Овсянников В. А., Цыпин А. П. Оценка доли иностранного капитала в торговых сетях России // Инновационное развитие Российской экономики : IX Международная научно-практическая конференция, Москва, 25–28 октября 2016 г. Том 2. Москва : Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, 2016. С. 295–297. EDN WXLBXJ.
- [5] Цыпин А. П., Овсянников В. А. Оценка доли иностранного капитала в промышленности России // Молодой ученый. 2014. № 12 (71). С. 195–198. EDN SJAJRV.
- [6] Шишова Ж. А. Трансформация организационной культуры как один из факторов достижения Целей устойчивого развития в России // Государственная служба. 2023. Т. 25, № 6 (146). С. 61–67. DOI 10.22394/2070-8378-2023-25-6-61-67. EDN HSLXGM.
- [7] Косорукова И. В., Ксенофонтова О. Д. Особенности развития корпоративного управления в России в современных экономических условиях // Современная конкуренция. 2023. Т. 17, № 3 (93). С. 87–100. DOI 10.37791/2687-0657-2023-17-3-87-100. EDN QAMJVM.
- [8] Вагин Г. С. Стратегическое управление промышленностью Российской Федерации в условиях социально-экономической трансформации регионов // E-Management. 2025. Т. 8, № 2. С. 16–31. DOI 10.26425/2658-3445-2025-8-2-16-31. EDN CUPNRV.
- [9] Мещерякова Т. С., Черняев М. В. Экосистема промышленного предприятия в условиях ESG-трансформации // Вестник МГСУ. 2022. Т. 17, № 12. С. 1747–1756. DOI 10.22227/1997-0935.2022.12.1747-1756. EDN BISORK.
- [10] Андрианов В. В., Сироткин М. С., Баженова М. В. Российские компании в зеркале международных и отечественных ESG-рейтингов // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2023. Т. 13, № 2. С. 94–105. DOI 10.26794/2226-7867-2023-13-2-94-105. EDN YWJINR.
- [11] Белоглазова О. А., Соловьев А. Е. Обзор российских ESG-рейтингов для банковского сектора // Лучшая студенческая статья 2023 : сборник статей IV Международного научно-исследовательского конкурса. Пенза, 25 июня 2023 г. Пенза : Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.), 2023. С. 82–85. EDN XXDNYY.
- [12] Акимова Л. Л., Бородина Е. П. ESG-трансформация российской экономики: вызовы и возможности // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2025. № 5 (105). С. 19–25. EDN XHOYZB.
- [13] Цыгалов Ю. М. Проблемы ESG-реорганизации российских металлургических корпораций // Управленческое консультирование. 2022. № 5 (161). С. 40–50. DOI 10.22394/1726-1139-2022-5-40-50. EDN DHXHSK.
- [14] Савенко О. Л., Христова С. М. ESG-факторы развития российского корпоративного сектора в условиях новой реальности // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15, № 6. EDN EOSJPF.

- [15] Криворотов В. В., Калина А. В., Ерыпалов С. Е. Оценка конкурентоспособности производственных комплексов (на примере крупнейших медных компаний) // *Journal of Applied Economic Research*. 2020. Т. 19, № 3. С. 251–285. DOI 10.15826/vestnik.2020.19.3.013. EDN EUZQGN.
- [16] Кабанова Е. Е. Оценка финансовой состоятельности компаний в современных условиях как ключевой элемент антикризисного управления // *Вестник евразийской науки*. 2024. Т. 16, № 1. EDN BXQZRY.
- [17] Dhuri M. ESG Ratings in India: Assessing Their Reliability for Investment Decisions. *European Economics Letters*. 2024. DOI 10.52783/EEL.V14I2.1623. EDN HADBJD.
- [18] Sunelwala H., Mehta V., Gandhi V., Chhajjer P. Combining ESG Risk Ratings and Fundamentals of Companies for Better Investing. *Journal of Commerce & Accounting Research*. 2022. 11 (2). Pp. 18–24.
- [19] Magdalena G.-S. Divergence of ESG Ratings: International and Russian Experience. *Economic Policy*. 2024. DOI 10.18288/1994-5124-2024-4-84-121. EDN MJZYW. 2024. 19 (4). Pp. 84–121.
- [20] Pelizzon L. Inside the ESG Ratings: (Dis) Agreement and Performance. *SSRN Electronic Journal*. 2020. DOI 10.2139/SSRN.3659271.
- [21] Williams Z. The Materiality Challenge of ESG Ratings. *Economics and Culture*. DOI 10.2478/JEC-2022-0019. 2022. 19 (2). Pp. 79–88. EDN OBTCXN.

REFERENCES

- [1] Semenova, N. N. (2023) ESG transformation of Russian companies in the interests of sustainable development. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, taxes & law*, 16 (3), pp. 57–65. <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2023-16-3-57-65>. <https://elibrary.ru/kixjym>.
- [2] Cherevko, V. E., Berezhnykh, M. A. (2024) Analysis of ESG transformation of the world and Russian economy: directions of state activity in the field of sustainable development. *Economy and Business: Theory and Practice*, (3-2), pp. 174–181. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2024-3-2-174-181>. <https://elibrary.ru/mvxmlqr>.
- [3] Kochnev, A. A., Krikunov, I. S., Krapukhin, G. A. (2023) Development of the ESG economy in Russia: problems and trends under sanctions. *Progressive Economy*, (4), pp. 52–67. https://doi.org/10.54861/27131211_2023_4_52. <https://elibrary.ru/bnqugb>.
- [4] Ovsyannikov, V. A., Tsy-pin, A. P. (2016) Assessment of the share of foreign capital in Russian retail chains. In: *Innovative development of the Russian economy: IX International scientific and practical conference*, vol. 2. Moscow, Plekhanov Russian University of Economics, pp. 295–297. <https://elibrary.ru/wxlbxj>.
- [5] Tsy-pin, A. P., Ovsyannikov, V. A. (2014) Assessment of the share of foreign capital in Russian industry. *Molodoy ucheny*, (12), pp. 195–198. <https://elibrary.ru/sjajrv>.
- [6] Shishova, Zh. A. (2023) Transformation of organizational culture as one of the factors for achieving sustainable development goals in Russia. *Gosudarstvennaya sluzhba*, 25 (6), pp. 61–67. <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2023-25-6-61-67>. <https://elibrary.ru/hslxgm>.
- [7] Kosorukova, I. V., Ksenofontova, O. D. (2023) Features of the development of corporate governance in Russia in modern economic conditions. *Journal of Modern Competition*, 17 (3), pp. 87–100. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2023-17-3-87-100>. <https://elibrary.ru/qamjvm>.
- [8] Vagin, G. S. (2025) Strategic management of the industry of the Russian Federation in the context of socio-economic transformation of regions. *E-Management*, 8 (2), pp. 16–31. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2025-8-2-16-31>. <https://elibrary.ru/cupnrv>.
- [9] Meshcheryakova, T. S., Chernyaev, M. V. (2022) Ecosystem of an industrial enterprise in the context of ESG transformation. *Vestnik MGSU [Monthly Journal on Construction and Architecture]*, 17 (12), pp. 1747–1756. <https://doi.org/10.22227/1997-0935.2022.12.1747-1756>. <https://elibrary.ru/bisork>.
- [10] Andrianov, V. V., Sirotkin, M. S., Bazhenova, M. V. (2023) Russian companies in international and domestic ESG ratings. *Gumanitarnye Nauki. Vestnik Finasovogo Universiteta = Humanities and Social Sciences. Bulletin of the Financial University*, 13 (2), pp. 94–105. <https://doi.org/10.26794/2226-7867-2023-13-2-94-105>. <https://elibrary.ru/ywjnir>.
- [11] Beloglazova, O. A., Solovyev, A. E. (2023) Review of Russian ESG ratings for the banking sector. In: *The best student article 2023: collection of articles of the IV International research competition*. Penza, Nauka i Prosveshchenie, pp. 82–85. <https://elibrary.ru/xxdnyy>.
- [12] Akimova, L. L., Borodina, E. R. (2025) ESG transformation of the Russian economy: challenges and opportunities. *Skiff*, (5), pp. 19–25. <https://elibrary.ru/xhozvb>.
- [13] Tsygalov, Yu. M. (2022) Problems of ESG reorganization of Russian metallurgical corporations. *Administrative consulting*, (5), pp. 40–50. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-5-40-50>. <https://elibrary.ru/dhxxks>.
- [14] Savenko, O. L., Khristova, S. M. (2023) ESG factors in the development of the Russian corporate sector in the new reality. *The Eurasian Scientific Journal*, 15 (6). <https://elibrary.ru/eosjpf>.
- [15] Krivorotov, V. V., Kalina, A. V., Erypalov, S. E. (2020) Assessment of competitiveness of production complexes (on the example of the largest copper companies). *Journal of Applied Economic Research*, 19 (3), pp. 251–285. <https://doi.org/10.15826/vestnik.2020.19.3.013>. <https://elibrary.ru/euzqgn>.

- [16] Kabanova, E. E. (2024) Assessment of the financial viability of companies in modern conditions as a key element of crisis management. *The Eurasian Scientific Journal*, 16 (1). <https://elibrary.ru/bxqzry>.
- [17] Dhuri, M. (2024) ESG Ratings in India: Assessing Their Reliability for Investment Decisions. *European Economics Letters*, 14 (2). <https://doi.org/10.52783/EEL.V14I2.1623>. <https://elibrary.ru/hadbjd>.
- [18] Sunelwala, H., Mehta, V., Gandhi, V., Chhajer, P. (2022) Combining ESG Risk Ratings and Fundamentals of Companies for Better Investing. *Journal of Commerce & Accounting Research*, 11 (2), pp. 18–24. <http://www.publishingindia.com/jcar/47/combining-esg-risk-ratings-and-fundamentals-of-companies-for-better-investing/31970/76514/>.
- [19] Magdalena, G.-S. (2024) Divergence of ESG Ratings: International and Russian Experience. *Ekonomicheskaya Politika*, 19 (4), pp. 84–121. <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2024-4-84-121>. <https://elibrary.ru/mjyzyw>.
- [20] Pelizzon, L. (2020) Inside the ESG Ratings: (Dis) Agreement and Performance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.3659271>.
- [21] Williams, Z. (2022) The Materiality Challenge of ESG Ratings. *Economics and Culture*, 19 (2), pp. 79–88. <https://doi.org/10.2478/JEC-2022-0019>. <https://elibrary.ru/obtcxn>.

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТАТЬЯ

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ: ЗАПРОСЫ ПО ЭТАПАМ ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Ю. Н. Лапыгин¹, Д. Ю. Лапыгин¹

¹ Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Владимирский филиал (Владимир, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. Современная экономика и управление сталкиваются с возрастающей сложностью процедур принятия решений, что требует новых инструментов, обеспечивающих рост эффективности деятельности организаций. Искусственный интеллект (ИИ) может стать ключевым фактором повышения качества управленческих решений благодаря его способности обрабатывать большие данные, выявлять скрытые закономерности и минимизировать когнитивные искажения. Однако интеграция ИИ в управление организациями требует соответствующего осмысления, включая рефлексию его возможностей и ограничений, а также контент-анализа результатов существующих исследований, что и определяет актуальность настоящего исследования, которая возрастает в том случае, когда речь заходит о принятии стратегически значимых решений в развитии социально-экономических систем, к которым относятся и муниципальные образования регионов.

Цель исследования состоит в том, чтобы определить содержание запросов к ИИ в рамках процедур принятия стратегически значимых решений.

Методология. Методическую основу исследования составили системный подход и контент-анализ научных публикаций, сравнение и обобщение материалов исследований, алгоритм принятия решений, метод построения морфологических матриц и построения графических моделей, а также способы взаимодействия человека и искусственного интеллекта.

Результаты обсуждения. Популярные и типовые запросы, адресованные ИИ, чаще всего связаны с формированием текстовых сообщений, а также направлены на перевод и анализ текста или его редактирование. Для повышения качества ответов ИИ на запросы пользователей необходимо не только придерживаться определенных правил формирования запросов, но и вести диалог с ним для углубления в содержание тех решений, которые ожидает получить пользователь.

В общем виде структура запроса включает надделение ИИ ролью, в качестве которой ему предстоит решить поставленную задачу, а также сообщение ему той проблемной ситуации, которая соответствует контексту решаемой задачи. Кроме того, для ИИ необходимо корректно формулировать саму задачу, сообщать ему требования, предъявляемые к ожидаемому решению, и формат самого ожидаемого решения. Специфику запросов отражают подходы, которые определяют различные модели и школы стратегий, когда вырабатываются перспективные решения развития организаций.

В работе показано, что весь алгоритм принятия решений – от постановки задачи до ее разрешения с участием ИИ – требует надделения его различными ролями и отражения специфики контекста на каждом этапе реализации алгоритма, для которых должны быть сформулированы свои задачи и сообщены ИИ те специфические требования, которые соответствуют каждому этапу. Специфика задаваемого формата решения, подготовленного ИИ по каждому этапу, упрощает реализацию разработанного решения задачи, отражающей изменение проблемной ситуации в нужном направлении.

Определена специфика принятия стратегических решений с помощью ИИ на базе различных школ стратегий. В качестве примера для одного из блоков факторов построения стратегии развития организации



(блока «Философия развития») сформированы возможности ИИ по усилению достоинств и компенсации недостатков школ стратегий, которые можно отнести к указанному блоку факторов.

Закключение. Несмотря на то, что для создания креативных решений необходимо воображение, которого у ИИ недостаточно по причине его ориентации на массивы данных о прошлой деятельности, сочетание потенциала ИИ и потенциала человека будет способствовать выявлению неочевидных для человека аналогий, а реализация в этом случае синергических эффектов обеспечит выработку оригинальных решений. Кроме того, ИИ, обученный в рамках методов активизации творческого мышления, способен автоматизировать анализ проблем и выявлять противоречия, подбирать приемы и методы решений, что позволит генерировать новые концепции стратегического развития организаций.

Предложено выполнять запросы ИИ либо целиком по всему алгоритму, либо делать запросы ИИ поэтапно и давать ему «полезные советы». В целом ИИ трансформирует процесс принятия решений, обеспечивая рост скорости, точности и экономии ресурсов. Но для успешной реализации эффектов ИИ необходимо не забывать о повышении цифровой грамотности лиц, принимающих решения, согласовании этических норм применения ИИ, а также соблюдении баланса между автоматизацией процедур принятия решений и человеческим контролем над рекомендациями и предлагаемыми решениями. Дальнейшее исследование может быть направлено на решение задач стратегического планирования в социально-экономических системах и особенно современных российских муниципальных образованиях.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Алгоритм, запрос, интеллект, задача, качество, креатив, муниципальные образования, ограничения, проблемы, решения, роль, стратегия, требования, этапы.

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Статья выполнена без внешнего финансирования.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю. Искусственный интеллект: запросы по этапам принятия стратегических решений // Муниципалитет: экономика и управление. 2026. № 1. С. 73–89. EDN AWTCAG.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Лапыгин Юрий Николаевич – доктор экономических наук, профессор; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Владимирский филиал (600017, Россия, г. Владимир, ул. Горького, д. 59А) – *профессор кафедры менеджмента*; lapugin.y@gmail.com. SPIN 3642-4150, ORCID 0000-0002-0173-0852.

Лапыгин Денис Юрьевич – кандидат экономических наук, доцент; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Владимирский филиал (600017, Россия, г. Владимир, ул. Горького, д. 59А) – *доцент кафедры менеджмента*; lapugin.den@gmail.com. SPIN 8774-7955, ORCID 0000-0003-3481-702X.

ВКЛАД АВТОРОВ

Все авторы участвовали в разработке концепции исследования, сборе, обработке и анализе данных, написании текста рукописи, формулировке выводов.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ ИИ

Авторы заявляют о том, что при написании данной статьи не применялись средства генеративного искусственного интеллекта.

Статья поступила 17.11.2025; рецензия получена 15.02.2026; принята к публикации 20.02.2026.

SCIENTIFIC ARTICLE

ARTIFICIAL INTELLIGENCE: REQUESTS FOR STRATEGIC DECISION-MAKING STAGES

Yu. N. Lapygin¹, D. Yu. Lapygin¹¹ Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Vladimir Branch (Vladimir, Russia)

ABSTRACT

Introduction. Modern economics and management are facing with increasingly complex decision-making processes, requiring new tools to enhance organizational performance. Artificial intelligence (AI) can become a key factor in improving the quality of management decisions thanks to its ability to process big data, identify hidden patterns, and minimize cognitive biases. However, integrating AI into organizational management requires appropriate consideration, including a reflection on its capabilities and limitations, as well as a content analysis of existing research findings. This underpins the relevance of this study, that amplifies when it comes to strategic decision-making in the development of socio-economic systems, including municipal entities. The aim of the study is to identify the demands placed on AI in strategic decision-making processes.

Materials and methods. The methodological basis of the study was formed by a systems approach and content analysis of scientific publications, a comparison and synthesis of research materials, a decision-making algorithm, a method for constructing morphological matrices and graphical models, as well as methods for interaction between humans and artificial intelligence.

Discussion Results. Popular and typical questions addressed to AI most often involve generating text messages and are aimed at translating, analyzing, or editing text. To improve the quality of AI responses to user queries, it is necessary not only to adhere to certain rules for query formation but also to engage in a dialogue with the AI to immerse deeper into the content of the solutions the user expects. Generally speaking, the structure of a query involves assigning the AI the role in which it will solve the assigned task, as well as communicating to it the problematic situation that corresponds to the context of the task being solved. Furthermore, the AI must be correctly formulated for the task itself, deliver the requirements for the expected solution, and the format of the expected solution itself. The specifics of queries reflect approaches that define various models and schools of strategy when developing promising solutions for organizational development. The paper demonstrates that the entire decision-making algorithm, from problem formulation to its resolution with AI, requires assigning it various roles and reflecting the specific context at each stage of the algorithm's implementation. Each stage requires formulating its own tasks and communicating to the AI the specific requirements corresponding to each stage. The specificity of the defined solution format prepared by the AI at each stage simplifies the implementation of the developed solution, reflecting the change in the problematic situation in the desired direction. The specifics of strategic decision-making using AI based on various schools of strategy have been identified. As an example, for one of the blocks of factors in constructing an organizational development strategy (the «development philosophy» block), the capabilities of AI to enhance the strengths and compensate the weaknesses of schools of strategy that can be attributed to this block of factors have been developed.

Conclusion. Although creative solutions require imagination, which AI lacks due to its reliance on massive amounts of data from past activities, the combination of AI and human capabilities will facilitate the identification of analogies that are not obvious to humans, and the realization of synergistic effects in this case will lead to the development of original solutions. Furthermore, AI trained at using creative thinking methods is capable of automating problem analysis and identifying contradictions, selecting techniques and solution methods, thereby generating new concepts for the strategic development of organizations. It has been proposed to either execute AI queries entirely through the entire algorithm or to query the AI step by step and provide it with «helpful advice». Overall, AI is transforming the decision-making process, ensuring increased speed, accuracy, and resource savings. However, to successfully realize the benefits of AI, it is necessary to consider improving the digital literacy of decision-makers, aligning ethical standards for the use of AI, and maintaining a balance between the automation of decision-making procedures and human oversight of recommendations and proposed solutions. Further research may be aimed at solving problems of strategic planning in socio-economic systems and especially in modern Russian municipalities.

KEYWORDS

Algorithm, query, request, intelligence, task, quality, creativity, municipalities, constraints, problems, solutions, role, strategy, requirements, stages.

FUNDING

The article has been completed without external funding.

FOR CITATION

Lapygin, Yu. N., Lapygin, D. Yu. (2026) Artificial intelligence: requests for strategic decision-making stages. *Municipality: Economics and Management*, (1), pp. 73–89. <https://elibrary.ru/awtcag>.

AUTHORS' INFORMATION

Yuri N. Lapygin – Doctor of Economics, Professor; Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Vladimir Branch (600017, Russia, Vladimir, Gorky Street, 59A) – *Professor Department of Management*; lapygin.y@gmail.com. SPIN 3642-4150, ORCID 0000-0002-0173-0852.

Denis Yu. Lapygin – Candidate of Economics, Associate Professor; Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Vladimir Branch (600017, Russia, Vladimir, Gorky Street, 59A) – *Associate Professor Department of Management*; lapygin.den@gmail.com. SPIN 8774-7955, ORCID 0000-0003-3481-702X.

AUTHORS' CONTRIBUTION

All the authors participated in the research concept development, data collection, processing and analysis, manuscript text writing and conclusions formulation.

CONFLICT OF INTEREST

The authors declare interests conflict lack.

USE OF AI TOOLS DECLARATION

The authors declare that they have not used Artificial Intelligence (AI) tools for writing this article.

The article was submitted 17.11.2025; reviewed 15.02.2026; accepted for publication 20.02.2026.

Введение

Из теории принятия решений известно, что поиск решения начинается с постановки проблемы, однако сама постановка проблемы может быть рассмотрена как самостоятельная процедура. Если под проблемой в общем виде понимать «неудовлетворительное состояние системы»¹ или некоторое противоречие, требующее разрешения, то процесс описания проблемной ситуации позволяет получить формулировку проблемы: производится фиксация неполноты имеющейся информации, поиск недостающей информации и упорядочение всей информации, за которым следует описание условия, порождающего проблему и сама формулировка проблемы.

Полученный вариант формулировки не раз уточняется, в силу того что формулировка проблемы должна отражать причинно-следственную связь между явлениями проблемной ситуации и указывать на коренное противоречие, а не следствие каких-либо проблем.

Ситуационные проблемы решаются просто, социокультурные – сложнее и дольше по времени, а вот встроенные типы проблем до конца разрешить не удастся², но существующие методы поиска решений позволяют выработать варианты перемен, реализация которых позволяет изменить ситуацию в социально-экономических системах к лучшему на перспективу.

Одним из методов поиска решений проблем выступает привлечение к процессу

искусственного интеллекта, как всезнающего советника или наставника.

В научной литературе [1, с. 100; 2, с. 82; 3, с. 5] искусственный интеллект рассматривается как технологии или инструмент по созданию умных машин, которые проявляют интеллектуальные способности, сходные с интеллектом человека. Однако успешность применения такого инструмента определяется мастерством пользователя формулировать задачи, которые предлагается разрешить искусственному интеллекту (ИИ). Как отмечают исследователи [4], решение как простых, так и, тем более, сложных задач зависит от качества формулировок запросов, направляемых в адрес ИИ.

ИИ предлагает решения по автоматизации рутинных процессов, прогнозные и аналитические решения, решения по оптимизации процессов и управлению знаниями, а также формулирует управленческие решения, и даже создает изображения, аудио и анимации [5, с. 99; 6, с. 160; 7, с. 56; 8, с. 156; 9].

В этом плане ИИ становится ключевым фактором повышения эффективности управленческих решений благодаря способности обрабатывать большие объемы данных, выявлять скрытые закономерности и минимизировать когнитивные искажения, иногда свойственные лицам, принимающим решения.

В качестве алгоритма решения проблем на базе ИИ, как правило, рассматриваются процедуры постановки проблемы в таком формате, который

¹ Лапыгин Ю. Н. Системное решение проблем. М. : ЭКСМО. 2007. С. 29. ISBN 978-5-699-23510-0.

² Там же, с. 45–46.

будет понятен ИИ, затем ИИ учится на примерах, выбирает алгоритмы под тип решаемой задачи и тренируется на части данных, чтобы затем проверить результат решений на другой части данных, соответствующих будущим заданиям. Затем следует внедрение и мониторинг того, как ИИ

интегрируется в рабочий процесс и постоянно обновляется.

На рисунке 1 представлено сочетание подходов ИИ к решению различных типов проблем, в котором, например, прогнозирование позволяет предсказать будущие значения на основе прошлых.

Прогнозирования временных рядов (Ответ: «Что будет?»)	Кластеризации (Ответ: «Что сгруппировано?»)	Генерации (Ответ: «Как создать новое?»)
ТИПЫ ПРОБЛЕМ		
Классификации (Ответ: «Что это?»)	Оптимизации (Ответ: «Как сделать лучше?»)	Регрессии (Ответ: «Сколько?»)

Рисунок 1 – Подходы к разным типам проблем³
Figure 1 – Approaches to different types of problems

Кластеризация позволяет найти скрытые структуры в данных без готовых меток (например, определение заболевания по снимку) [10], генерация направлена на создание нового контента (например, создать описание товара) [10; 11; 12], а регрессия обеспечивает прогнозирование численных значений (например, предсказать продажи за месяц) [10]. Что касается оптимизации, то она направлена на поиск наилучшей конфигурации параметров, а классификация позволяет отнести объект к одной из категорий (например, разделить клиентов на группы) [10; 11; 13; 14].

Однако сам по себе ИИ не гарантирует получение решения высокого качества, если небрежно составлен запрос – как отмечает сам ИИ: «Мусор на входе – мусор на выходе». Кроме того, может проявиться предвзятость, содержащаяся в обучающих ИИ данных. Поэтому решение, полученное от ИИ, требует экспертной оценки постановщика задачи, поскольку ИИ не заменяет человеческое мышление, но трансформирует его, предлагая алгоритмическую поддержку в условиях неопределенности.

Материалы и методы

Традиционные методы принятия решений построены на базе стандартных алгоритмов⁴ и на методах активизации творческого мышления, построенных как на индивидуальной, так групповой основе⁵.

Привлечение ИИ к разрешению проблем в этом плане можно рассматривать с точки зрения его виртуального участия в алгоритме выработки решений, где человек формулирует запрос и уточняет (интерпретирует) решение, выработанное ИИ. Привлечение такого «дополнительного интеллекта» к поиску решений, как правило,

сокращает время анализа факторов, определяющих проблемную ситуацию, и улучшает качество выводов и решений.

Здесь срабатывает так называемая когнитивная теория принятия решений, предложенная лауреатом Нобелевской премии по экономике 1978 г. Гербертом Саймоном, в соответствии с которой «человеческий разум неспособен обрабатывать всю релевантную информацию в сложных системах, тогда как алгоритмы могут оптимизировать выбор в условиях ограниченных данных»⁶. При этом продолжаем помнить о том, что по оценкам группы западных специалистов, только 15% современных ИИ-систем предоставляют прозрачные объяснения своих решений, что ограничивает доверие к ним [15].

Но тот факт, что, используя специфические инструменты самообучения, ИИ замещает интуитивные суждения человека аналитическими оценками в результате обработки недоступного для человека объема данных, делает перспективным образование систем типа «ИИ–человек» в части поиска более сильных решений проблем.

Результаты обсуждения

Приобретение компетенций по общению с ИИ связано с освоением процедур, заключенных в промт-инжиниринге⁷. Традиционный инжиниринг как комплекс услуг по разработке решений и их сопровождению в нашем случае ориентирован на формулирование запроса к ИИ по части поиска решения какой-либо задачи.

Процесс формулирования указанного запроса сам по себе представляет творческую задачу для человека, который обращается к ИИ с запросом, как отмечают специалисты [16, с. 534; 17, с. 66]. Творческая сложность связана все с тем же

³ Построено авторами.

⁴ Лапыгин Ю. Н. Системное решение проблем. М.: ЭКСМО. 2007. С. 29. ISBN 978-5-699-23510-0.

⁵ Лапыгин Ю. Н. Креативные решения: монография. Владимир: Издательство Владимирского филиала РАНХиГС, 2015. 191 с. ISBN 978-5-906051-82-0.

⁶ Simon Herbert, A. (1997) Models of Bounded Rationality: Empirically Grounded Economic Reason // MIT Press. Vol. 3: Empirically Grounded Economic Reason. P. 45. ISBN 0-262-19372-8.

⁷ Промт-инжиниринг – способность формулировать текстовые запросы искусственному интеллекту.

качеством и четкостью подготавливаемого запроса, поскольку от этого зависит качество генерируемого ответа ИИ [18, с. 10; 19, с. 36].

С одной стороны, запрос должен быть и корректным, и подробно раскрывающим суть задания ИИ, а с другой, как отмечают исследователи, избыточные данные запроса ухудшают ответ, «что свидетельствует о переобучении модели» [19, с. 36].

Среди типовых запросов исследователи выделяют анализ и интерпретацию результатов ответов ИИ, дополнение запроса инструкциями, лаконичное содержание запроса, уточнение запроса после ответа ИИ, составление комплексных (многоуровневых) запросов, стилизацию ответа ИИ под конкретную профессию, формулирование запросов с различным контекстом, запросы для активизации групповой работы в поиске решения проблем,

задачи по визуализации текстовых запросов [18, с. 11–13]. В другом исследовании предлагаются шаблоны запросов и рекомендации в качестве различных видов подсказок по формированию запросов и проведения бесед с ИИ [17, с. 68–69].

На рисунке 2 группированы популярные запросы по генерации контента, среди которых наряду с созданием текстовых материалов приведены такие направления, как пересказ текста иными словами с сохранением первоначального смысла (рерайт), исправление ошибок в тексте и улучшение стиля изложения текста, пересказ с сокращением текста, анализа текста на предмет выделения ключевых слов и аннотации, а также перевод текста с одного языка на другой язык и создание новых запросов по имеющемуся тексту для выполнения поисковых предпочтений.

Перевод текста	Анализ текста	Сжатие текста
Генерация поисковых запросов	Промты	Редактирование имеющегося текста
Генерация уникальных текстов		Создание текста на основе исходного

Рисунок 2 – Запросы по генерации текста⁸
Figure 2 – Text generation queries

В качестве подсказок и основных правил формирования запросов (принципов) исследователи [20, с. 151–152] рассматривают взаимодействие человека и ИИ в виде заданий, содержащих обращения в виде глаголов повелительного наклонения («делай») или поручений в виде «Ваша задача» («Вы должны»), или «думай шаг за шагом», или «убедись, что твой ответ не опирается на стереотипы» и т. п. Подсказки для ИИ могут содержать указания на объяснение решения простыми словами типа «объясни, как будто я новичок в этом вопросе» или содержать четкие требования по формулированию контента.

Что касается структуры самого запроса, то речь может идти о двух или трех параметрах (заголовок, отражающий решаемую задачу и тело самого

запроса или роль ИИ, сам запрос, детали запроса) [19, с. 43]. В другом случае те же авторы из Алтайского государственного университета выделяют пять элементов структуры запроса, к которым относят: вопрос, ключевые слова, указание на стиль текста в ожидаемом ответе ИИ, а также указание на контекст и структуру самого ответа [19, с. 41].

Таким образом, в общем виде структура запроса может выглядеть так, как это отражено на рисунке 3, в соответствии с которым в запросе задается конкретная роль ИИ, четко сформулированной задаче предшествует описание ситуации, фон, целеполагание и всё, что относится к контексту. Требования в запросе отражают конкретные параметры и ограничения, а формат задает желаемую структуру ответа ИИ на запрос.

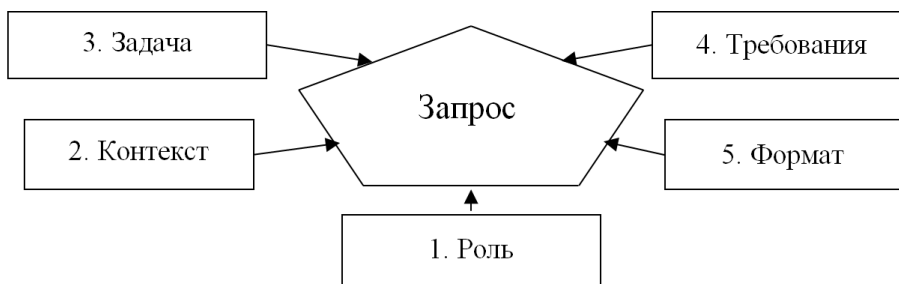


Рисунок 3 – Структура промта⁹
Figure 3 – Prompt structure

⁸ Построено авторами по: [22, с. 42].

⁹ Построено авторами.

В качестве советов ИИ можно рекомендовать последовательное размышление (вначале анализ текущего состояния, затем определение приоритетных направлений и только затем формирование конкретного решения и оценка возможных рисков). Само решение тоже можно рекомендовать ИИ выполнить в виде решения в общем плане, за которым следует детальная версия для его реализации. Также в качестве полезных советов ИИ можно предложить ему сгенерировать несколько решений, основанных на разных подходах, в которых изложить суть подхода, преимущества, ограничения, необходимые ресурсы и т. д. В общем, чем более структурирован и конкретен запрос, тем более качественный и релевантный ответ можно получить от работы ИИ.

Если рассматривать весь алгоритм принятия решений – от постановки задачи до ее разрешения с участием ИИ, – то речь будет идти не только о выявлении проблем, но и об обращении к ИИ по всему алгоритму принятия решений, тогда важно будет на каждом этапе алгоритма корректно формулировать полезные советы ИИ для уточнения содержания его ответов на соответствующие поставленные перед ним запросы.

Задачи для ИИ по всему алгоритму принятия решений приведены на рисунке 4, из которого следует, что начинается процесс с сопоставления целей, стоящих перед лицом,

принимающим решения, и теми результатами, которые отражают текущую ситуацию, а завершение процедур принятия решений содержит рекомендации по дальнейшей деятельности. И если принятые и реализованные решения в рамках алгоритма не удовлетворяют лиц, принимающих решения, то этапы алгоритма принятия решений повторяются.

Запросы к ИИ, распределенные по этапам принятия решений, отражены в таблице 1, в которой показано, как могут меняться запросы в соответствии со спецификой ролей, контекста, задач, требований и формата по ходу подготовки решения проблемы, в большей степени определяющей рассматриваемую проблемную ситуацию.

Роли в данном случае представлены в соответствии с ролевой структурой малой группы в рамках модели доктора психологических наук Р. М. Белбина¹⁰, что позволяет максимизировать результат комплексного прохождения по всему алгоритму принятия решений в силу большего соответствия конкретной роли решаемой задаче.

При наполнении содержанием контекста целесообразно отразить основные факторы, определяющие описание рассматриваемой ситуации на каждом этапе алгоритма, а задачи отражают содержание тех действий, которые необходимо выполнить в этой ситуации ИИ.

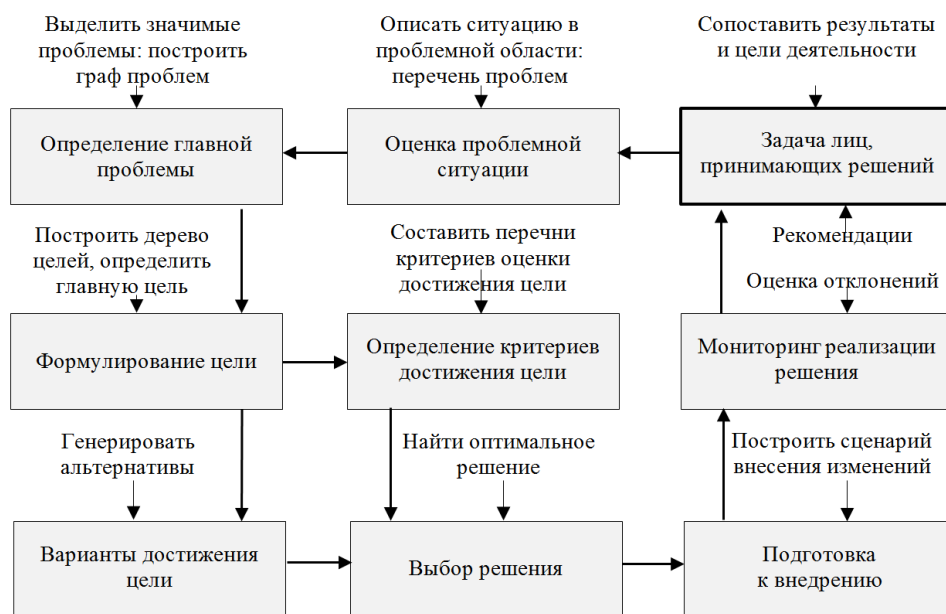


Рисунок 4 – Задачи для ИИ по этапам принятия решений¹¹

Figure 4 – Tasks for AI by decision-making stages

С точки зрения требований, предъявляемых к выполнению процедур на каждом этапе алгоритма, можно предложить в рамках параметров и ограничений

решаемой задачи использовать конкретные методы из числа известных в теории принятия решений. В столбце «формат» остается задать для ИИ структуру ответа.

¹⁰ Белбин М. Р. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / пер с англ. М. : НРРО, 2003. 315 с. ISBN 5-98293-005-9.

¹¹ Построено авторами.

Рассмотренный алгоритм принятия решений с учетом запросов, обращенных к ИИ на каждом этапе алгоритма, можно задать ИИ целиком, а можно делать запросы ИИ поэтапно и давать ИИ «полезные советы» (дай

развернутый ответ, сгенерируй пять принципиально разных вариантов решения, опиши преимущества каждого варианта и т. п.), ответы ИИ на которые помогут получить нужные результаты.

Таблица 1 – Распределение запросов по алгоритму принятия решений¹²
Table 1 – Distribution of requests by decision-making algorithm

Этапы ПУР	Роль ИИ	Контекст	Задача	Требования	Формат
Оценка проблемной ситуации	Снабженец, Аналитик	Неблагоприятная ситуация сдерживает развитие	Собрать и обработать информацию о проблемной ситуации	Использовать методы контент-анализа научной литературы и экспертных оценок	Таблично представить блоки проблем с перечнем проблем в каждом блоке
Постановка задачи	Руководитель процесса	Совокупность проблем затрудняет выделение главной среди них	Определить главную проблему проблемной ситуации	Построение графов проблем выполнить с учетом причинно-следственных связей	Построить графы проблем Выделить главную проблему
Формулирование цели	Руководитель, Генератор	Для постановки цели требуется творческое мышление	Определить цели в части решения главной проблемы	Выполнить изображение идеального состояния ситуации	Описать образ идеального состояния после решения проблемы Сформулировать слоган цели
Определение критериев	Снабженец, Аналитик	Для определения критериев нужны экспертные знания	Определить возможные правила и показатели оценки вариантов решений	Критерии предложить как количественные, так и качественные	Составить перечень показателей, содержащих количественные оценки
Генерирование альтернатив	Генератор, Снабженец	Для выработки решения нужно использовать большой объем информации	Оценить возможности и варианты решения главной проблемы	Применить методы индивидуальной активизации мышления	Таблично представить варианты решения главной проблемы
Выбор решения	Руководитель, Аналитик	При выборе решения необходимо учесть возможные риски	Критически оценить и определить оптимальное решение	Предложить два альтернативных варианта решений	Объяснить, почему выбранный вариант оптимален по критериям
Подготовка к реализации	Мотиватор, Реализатор	Для реализации важно учесть сопротивление изменениям со стороны персонала	Разработать меры по преодолению сопротивления предстоящим изменениям	Оценку сопротивлений изменениям дать на период одного года	Отразить в форме таблицы возможные сопротивления изменениям
Реализация	Мотиватор, Специалист	Какие методы снижения сопротивления изменениям подойдут	Организовать воплощение решения в реальность без конфликта	Описание методов снижения сопротивления изменениям дать отдельным документом	Таблично по каждому сопротивлению прописать меры по их преодолению
Оценка результата	Реализатор, Контролер	Оценка результатов должна быть сбалансированной	Сопоставить результаты и цели, оценить ошибки и упущения	Выделить экономические и социальные улучшения	Дать описание того, что изменится к лучшему

¹² Построено авторами.

Принятие стратегических решений

Обзор зарубежной практики применения искусственного интеллекта свидетельствует о том, что в отношении стратегически значимых решений чаще всего рассматриваются такие области, как автоматизация процессов организационной деятельности, а также анализ данных и обеспечение когнитивных контактов с потребителями [21, с. 156–157]. С другой стороны, иными исследователями отмечается, что 70% преимуществ использования ИИ стратегического толка видят в области поиска конкурентоспособных решений, а не в автоматизации процессов в организации¹³. При этом отмечается, что стратегически значимое применение ИИ требует пересмотра самих бизнес-моделей, а не только технологических инвестиций.

Результаты современных опросов иностранных экспертов состоят в том, что 83% топ-менеджеров считают применение ИИ критическим аспектом для стратегической конкурентоспособности организаций¹⁴, а также фиксируют тенденцию к переходу ИИ от оперативного инструмента к стратегическому активу.

В публикациях западных исследователей также фиксируется потребность применения ИИ для снижения издержек, реализации сетевых эффектов, ускорения в проведении экспериментов в управлении организациями и реализации перехода от конкурентного анализа к экосистемному доминированию [22]. В том же исследовании отмечаются такие подходы к построению стратегий, как дополнение процедуры построения стратегий искусственным интеллектом в части усиления человеческого мышления и анализа данных, а также построения стратегий организаций как экосистем и непрерывной адаптации таких стратегий. Сама стратегия в этом случае рассматривается как новая бизнес-модель или новая парадигма конкуренции, в которой ключевым активом выступают не столько алгоритмы разработки, сколько стратегически значимые данные и организационные возможности.

Кроме того, ИИ создает новые источники конкурентного преимущества через масштабируемые нематериальные активы¹⁵ на базе стратегических решений через когнитивные технологии¹⁶, а также

межфункциональные¹⁷ и гибридные¹⁸ команды стратегического уровня. Отмечается также анализ больших данных и построение сценариев стратегического планирования с помощью генеративного ИИ.

В то же время исследователи отмечают предвзятость¹⁹ ИИ в вырабатываемых им стратегических решениях и риски кибернетического толка²⁰. Кроме того, отмечается, что резкий скачок использования ИИ выявил нехватку навыков разработчиков стратегически значимых решений и обострил конкуренцию²¹.

В целом же отмечается, что ИИ успешно используется в маркетинге, разработке продуктов, сервисе и поддержке продаж, но особенно возрастает интерес разработчиков к построению с помощью ИИ стратегии развития организации, что подтверждает важность рассмотрения вопросов внедрения ИИ в стратегический менеджмент.

Традиционно стратегическое управление базировалось на экспертных знаниях и интуиции руководителей, что отмечал еще Генри Минцберг при классификации различных подходов к построению стратегических перспектив организаций, которые он именовал школами стратегий.

Школы стратегий, характеристики которых отражены в таблице 2, сформировались в основном во второй половине двадцатого века как стремление к победе в конкурентной борьбе. Школы в таблице выстроены по году публикации ключевой работы, заложившей их основы, с указанием основоположников, хотя многие школы развивались коллективно. К тому же, Генри Минцберг классифицировал школы в сотрудничестве с Брюсом Альстрэндом и Джозефом Лэмпелом, а к выделенным ими 10 школам Ричард Кох добавил еще две школы, представленные Гари Хамелом с Коимбатором Кришнарао Прахаладом в сотрудничестве с исследователями Эшриджского центра стратегического менеджмента.

Генри Минцберг выделял школы, имеющие предписывающий характер (отвечают на вопрос: как должны формироваться стратегии) и к ним он относил школы дизайна, планирования и позиционирования.

Слабые стороны школы дизайна в предположении, что генеральный директор и остальные

¹³ Davenport, T. H., Ronanki, R. (2018) Artificial Intelligence for the Real World // Harvard Business Review, 96 (1), 108–116.

¹⁴ PwC (2024) AI predictions for strategic management: Transforming leadership and decision-making // PricewaterhouseCoopers. Retrieved from.

¹⁵ Brynjolfsson, E., McAfee, A. (2017) The Business of Artificial Intelligence: What It Can – and Cannot – Do for Your Organization // Harvard Business Review.

¹⁶ Jarrahi, M. H. Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making // Business Horizons. 2018. 61 (4), 577–586.

¹⁷ Ransbotham, S., Khodabandeh, S., Fehling, R., LaFountain, B., Kiron, D. Winning with AI // MIT Sloan Management Review and Boston Consulting Group. 2020. 61 (1), 1–22.

¹⁸ PwC (2024) AI predictions for strategic management: Transforming leadership and decision-making // PricewaterhouseCoopers. Retrieved from.

¹⁹ Iansiti, M., Lakhani, K. R. (2020) Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World // Harvard Business Review Press. (Chapter 3: «The New Economics of Business»).

²⁰ PwC (2024) AI predictions for strategic management: Transforming leadership and decision-making // PricewaterhouseCoopers. Retrieved from.

²¹ McKinsey & Company (2023, August) The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year // McKinsey & Company. Retrieved from.

стратегии могут все понять и оценить, но такая оценка неточна и субъективна, а сам процесс стратегирования отделяет процессы мышления и реализации, что принято называть моделью «сверху вниз» без обратной связи с исполнителями и самим рынком.

Школа планирования рассматривается как относительно изолированный процесс формального составления плана. Этой школе присущи такие недостатки, как механистическое представление о стабильности в мире, убежденность в том, что события могут быть спрогнозированы, а процесс

планирования отделен от оперативного управления, что оставляет мало места для проведения эксперимента и не придает нужного внимания конкурентным преимуществам.

Выбор стратегических рыночных позиций организации характерен для школы позиционирования. Генри Минцберг отмечал недостатки указанной школы в том, что она требует множества исторических данных и отделяет процесс мышления от процесса действий, а также отдает предпочтение анализу и расчетам, но не пониманию рынка и вытесняет креативность, отдавая предпочтение цифрам.

Таблица 2 – Характеристики школ стратегий²²
Table 2 – Characteristics of strategy schools

Наименование школ стратегий	Авторство школ	Год создания	Сущность школ стратегий
Предпринимательства	Джозеф Шумпетер	1934	Стратегия как персональное видение, интуиция и предвидение лидера с акцентом на инновации и поиск новых возможностей
Когнитивная	Герберт Саймон	1950–1980	Стратегия как результат когнитивных процессов и ментальных моделей стратегов на базе их эвристик и субъективных представлений (искажений)
Обучения	Чарльз Линдблом, Джеймс Марч	1959	Стратегия как результат непрерывного обучения и адаптации организации за счет экспериментирования в непредсказуемой внешней среде
Планирования	Игорь Анофф	1965	Стратегия как результат контролируемого, сознательного процесса планирования на принципах разделения труда и контроля показателей плана
Дизайна	Кеннет Эндрюс	1965	С учетом результатов SWOT-анализа и альтернативных вариантов развития топ-менеджеры формулируют уникальный образ стратегической перспективы
Власти	Джеффри Пфеффер	1970-е	Стратегия как способ в процессе переговоров завладения властью среди стейкхолдеров и лоббирования интересов организации вовне
Внешней среды	Майкл Ханнан, Джон Фриман	1977	Стратегия как пассивная реакция на доминирование внешних сил над внутренними и ориентация на адаптацию и позиционирование
Конфигурации	Генри Минцберг	1979	Стратегия как процесс перехода между устойчивыми состояниями путем комбинирования инструментов школ стратегий в зависимости от контекста
Культуры	Герт Хофстеде, Эдгар Шейн	1980-е	Стратегия как продукт коллективных социокультурных убеждений, обеспечивающих конкурентное преимущество
Позиционирования	Майкл Портер	1980	Стратегия как позиция на рынке по результатам анализа, которая обеспечивает конкурентное преимущество
Ресурсная	Биргер Вернерфельт	1984	Стратегия как развитие на базе уникальных ресурсов и ключевых компетенций, обеспечивающих конкурентное преимущество
Материнства	Майкл Гоулд, Эндрю Кэмпбелл	1990-е	Стратегия как оптимизация материнской компанией корпоративного портфеля и создание синергии между бизнес-единицами

²² Построено авторами по: Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмפל Дж. Школы стратегий / пер с англ., под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб : Питер, 2000. 336 с. ISBN 5-272-00210-5; Кох Р. Стратегия / пер с англ. М. : Эксмо, 2007. 224 с. ISBN 5-699-19800-8; Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / пер. с англ. М. : Олимп-Бизнес, 2002. 288 с. ISBN 5-901028-26-0.

Следующие шесть школ уделяют основное внимание реальным процессам разработки стратегии.

Предпринимательство рассматривается как проникновение в будущее через озарение менеджера. Само формулирование стратегии загадочным образом происходит в голове предпринимателя, а между размышлениями и действиями может не существовать разрыва.

Когнитивная школа в большей степени занята исследованием того, как работает мозг, и как опыт (ментальные модели разработчиков) может играть главную роль в построении стратегии.

В рамках школы обучения стратегия разрабатывается шаг за шагом по мере обучения работников организации. Стратегии формируются и корректируются по мере того, как организация узнает о том, как изменилась ситуация и что дает в этом случае нужные результаты.

Школа власти выделяет процесс переговоров стейкхолдеров, учитывая два аспекта: переговоры по части внутренней согласованности и в отношении лоббирования интересов стейкхолдеров во внешней среде.

Принципы формирования стратегии, считают сторонники школы культуры, определяются внутренним согласием и культурой, способствующей прогрессу, и отражает запросы рынка.

Стратегия формируется под влиянием извне, как считают сторонники школы внешней среды. В этом случае победителей определяет изменчивый рынок, что требует корректировок стратегии сообразно изменениям внешней среды.

Школа конфигурации (школа самого Г. Минберга) представлена как сочетание подходов различных школ в силу того, что каждый

из перечисленных подходов может быть полезным в различных ситуациях разработки стратегии.

Ресурсное направление рассматривает стратегию как перспективное намерение, основанное на деловых способностях и потенциале организации.

Школа преимуществ «материнства» (иногда ее называют школой материнского контроля) заключается в том, что конкурентоспособность возрастает за счет реализации синергических эффектов в организациях, управляемых централизованно материнской компанией.

Одна из общих схем разработки стратегии (см. рисунок 5) предусматривает несколько вариантов учета различных блоков факторов, среди которых и выбор из числа генерических (эталонных) вариантов стратегий, и модификация действующей стратегии, и построение стратегии по результатам анализа факторов внешней и внутренней среды, и последовательное приближение к формулировке целей развития, понижая уровень абстракции от идеального состояния (видения) к миссии и затем – к целям развития организации.

На рисунке представлена схема, отражающая указанные блоки факторов и те аспекты по каждому блоку, которые могут быть учтены в разработке стратегии при помощи методов и моделей ИИ, как своего рода рекомендации одного из участников процесса формирования перспектив развития организации.

Но чтобы учесть потенциал рассмотренных школ стратегий при формулировании запросов к ИИ по каждому блоку факторов, распределим школы стратегий по указанным блокам, исходя из сущности каждой школы.

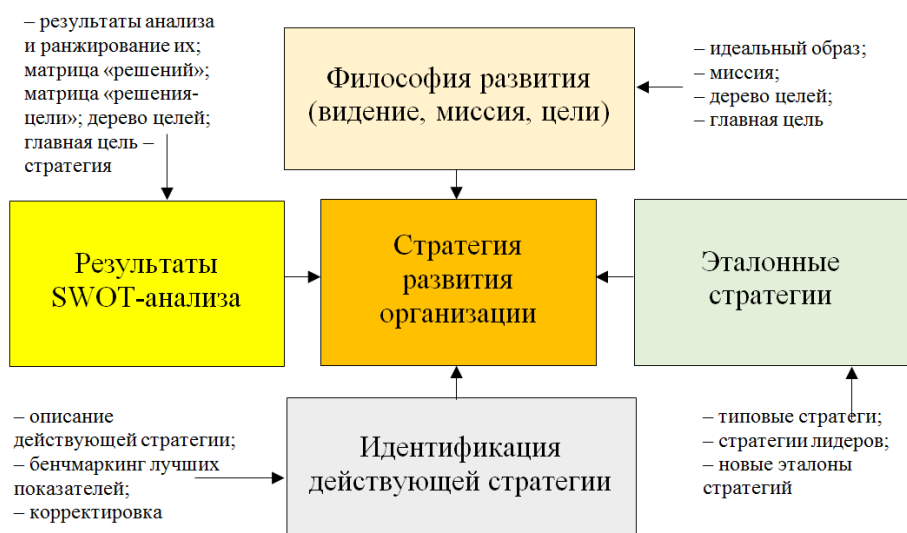


Рисунок 5 – Подходы к внедрению ИИ в схему построения стратегии развития организации²³
Figure 5 – Approaches to the implementation of AI in the organization's development strategy framework

²³ Построено авторами по: Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие. 2-е изд. М.: ИНФРА-М. 2014. 208 с. С. 94. ISBN 978-5-16-006592-2.

Такое распределение школ стратегий по блокам факторов разработки стратегии представлено на рисунке 6, из которого следует, что наибольшее количество школ сосредоточено в блоке «Философия развития», что отчасти можно объяснить тем инструментарием школ, которые позволяют активизировать творческое мышление разработчиков стратегий при формулировании идеального состояния организации, которое возможно при самых благоприятных условиях.

Так, например, школы дизайна, предпринимательства и когнитивная школа на разных языках описания (с помощью различных инструментов) обеспечивают формирование таких категорий стратегического управления, как видение, миссия и стратегически значимые цели, а школа конфигурации обеспечивает комбинирование результатов обозначенных категорий, что в конечном итоге позволяет выйти на формулировку самой стратегии развития организации. Но вовлечение в этот процесс ИИ требует соответствующей подготовки.

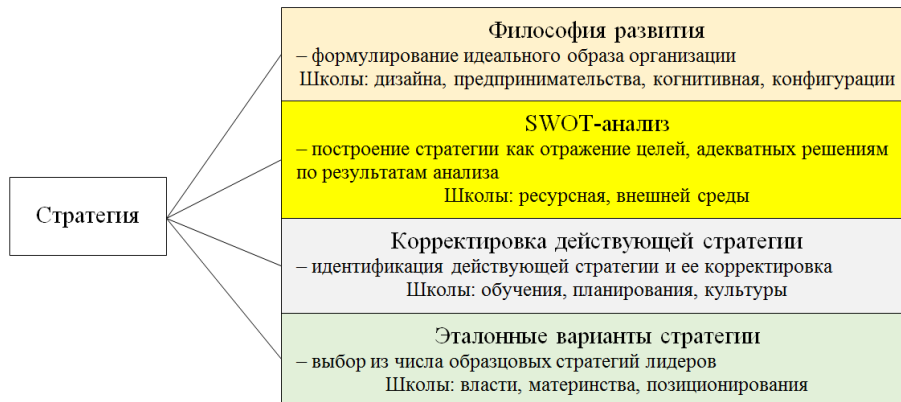


Рисунок 6 – Сочетание блоков факторов и школ стратегий²⁴
 Figure 6 – Combination of blocks of factors and schools of strategies

Чтобы корректно сформулировать запросы к ИИ, полезно по каждой школе построить таблицы, отражающие как достоинство школы, так и ее недостатки, для того чтобы понять, как с помощью ИИ можно усилить потенциал каждой школы и компенсировать те недостатки, которыми она обладает.

Пример такой таблицы для школы дизайна приведен в таблице 3, из которой следует, что ИИ, с одной стороны, поможет выполнить структурирование анализа и визуализировать сложные зависимости, а с другой, освободит анализ от субъективности, учтет влияние факторов культуры и выполнит доступ к большим данным, позволяя оперативно корректировать стратегию.

Таблица 3 – Применение искусственного интеллекта в рамках школы дизайна²⁵
 Table 3 – Application of artificial intelligence within the Design school

	Школа Дизайна	Применение ИИ
Достоинства	Четкий алгоритм анализа обеспечивает системность: учет как рыночных возможностей, так и ресурсов организации. Стратегия легко формулируется в виде решений, основанных на результатах анализа и выявлении уникальных конкурентных преимуществах. Стратегия отражает стратегическое видение топ-менеджеров	ИИ обеспечивает структурирование анализа факторов внешней и внутренней среды, а также визуализирует сложные зависимости и помогает идентифицировать нетривиальные конкурентные преимущества
Недостатки	Деление факторов на внутренние и внешние игнорирует сложность взаимосвязей, а также текущий анализ только доступной информации не учитывает их динамику и потребность корректировки стратегии после ее утверждения. Оценка факторов зависит от опыта и когнитивных искажений стратега и не учитывает сопротивления изменениям при реализации	ИИ делает анализ динамичным и свободным от субъективности, учитывает влияние организационной культуры, обеспечивает доступ к большим данным, что в том числе позволяет оперативно корректировать стратегию

Содержание таблицы 4 дает представление о том, что потенциал когнитивной школы может быть усилен ИИ за счет усиления

творческих способностей разработчиков стратегии и интеграции их субъективных моделей принятия решений, а также путем дополнения

²⁴ Построено авторами.
²⁵ Построено авторами.

субъективных суждений объективными закономерностями и масштабирования отдельных идей разработчиков, активизации их мышления в части выполнения функции снятия ограничений на генерирование альтернативных вариантов решений.

В итоге реализуется гибридная когнитивная система: человеческая интуиция плюс машинная аналитика. Стратеги получают от ИИ идеи в собственные мыслительные процессы и искажения, усиливая интеграцию индивидуальных когнитивных процессов в коллективном стратегическом мышлении.

Таблица 4 – Искусственный интеллект в рамках когнитивной школы²⁶
Table 4 – Artificial intelligence within the framework of the Cognitive school

Когнитивная школа		Применение ИИ
Достоинства	Когнитивные ограничения стратегов, решения которых субъективны, могут быть преодолены за счет улучшения их ментальных способностей на базе методов интеграции психологии и когнитивистики	ИИ может анализировать и моделировать стратегическое мышление и выступать когнитивным тренажером (усилителем), а также систематизировать и интегрировать субъективные взгляды, обеспечивая успех стратегического процесса
Недостатки	Трудности перевода когнитивных концепций в практические инструменты и недостаточное внимание к коллективным аспектам построения стратегии в силу того, что индивидуальные когнитивные процессы сложно масштабировать	ИИ обеспечивает согласование различных субъективных и коллективных реальностей, дополняя их объективными закономерностями и масштабированием когнитивных идей через цифровые платформы организации, а также обеспечивает генерацию конкретных стратегических рекомендаций на основе когнитивного анализа

Интуиция лидера, характерная для школы предпринимательства, усиленная данными ИИ, позволяет реализовать эффект синергии, а личное видение предпринимателя может транслироваться в алгоритмы и цифровые платформы. В этом случае предпринимательская смелость сохраняется, но риски количественно оцениваются и управляются. Спонтанные стратегические ходы предварительно обрабатываются в виде компьютерных игр.

Дополнение школы предпринимательства возможностями ИИ отражено в таблице 5, из которой следует, что ИИ может не только содействовать скорости обработки информации, необходимой

предпринимателю, и систематизировать возможности перспективного развития, но и берет на себя рутинную часть процесса разработки решений, дополняет видение предпринимателя и масштабирует это видение на базе цифровых платформ.

В шестой таблице показано, как ИИ может обеспечить систематизацию решений, наработанных вышеперечисленными школами, создавая многомерные модели и оптимизируя перспективу развития, а также компенсируя недостатки школы конфигурации в части субъективности принимаемых решений в отношении стратегически значимых целей.

Таблица 5 – Искусственный интеллект в рамках школы предпринимательства²⁷
Table 5 – Artificial intelligence in the framework of the School of entrepreneurship

Школа предпринимательства		Применение ИИ
Достоинства	Лидер, ориентируясь на возможности, заражает своим видением перспективы команду, ведущую активный поиск прорывных решений	ИИ может ускорить обработку информации для интуитивных решений и обеспечить гибкость на основе данных, что расширяет творческие возможности предпринимателя и позволяет систематизировать поиск стратегически значимых возможностей
Недостатки	Самоуверенность и интуиция лидера может быть ошибочной в силу отсутствия тщательного исследования и анализа данных, что ведет к необоснованному риску	Автоматизация рутинных аспектов стратегического процесса и анализ данных предоставляет фактологическую основу для интуитивных решений, а интеграция интуитивного и аналитического, как «коллективный разум», дополняет видение лидера и масштабируется через цифровые платформы. При этом выявление ИИ паттернов искажений в стратегических решениях лидера помогает снизить риски

²⁶ Построено авторами.

²⁷ Построено авторами.

Таблица 6 – Искусственный интеллект в рамках школы конфигурации²⁸
 Table 6 – Artificial intelligence within the School of configuration

Школа Конфигурации		Применение ИИ
Достоинства	Рассмотрение организации как системы и признание того, что разные подходы работают в разных условиях и разных стадий развития организаций	ИИ может создать многомерные модели организационных конфигураций и моделировать их эволюцию, а также определять оптимальные стратегии для разных контекстов и создавать продвинутые диагностические инструменты
Недостатки	Организации подгоняются под субъективные типологии при игнорировании непрерывных адаптаций, что тормозит внедрение инноваций и сдерживает трансформационные процессы	Создание многомерных, нелинейных моделей и дизайнерских конфигураций, отражающих реальную сложность, и в то же время оптимальных для инноваций. Создание на основе данных развивающихся типологий и моделей «перманентной трансформации» организаций, обеспечивающих управление сопротивлением изменениям на основе анализа организационной динамики

Кроме того, в рамках подходов школы конфигурации организации могут плавно изменять свою конфигурацию в ответ на изменения среды, используя подходы различных школ стратегий. ИИ помогает проектировать оптимальные конфигурации для конкретных стратегий.

В целом, выполняя анализ данных, моделирование и мониторинг, ИИ усиливает когнитивный процесс, а бизнесмены и стейкхолдеры муниципальных образований (дизайнеры) ставят цели, интерпретируют идеи, принимают решения: ИИ предлагает решения, предприниматели оценивают и дорабатывают стратеги как образ будущего.

Заключение

Машинный интеллект быстро вырабатывает решения на базе большого объема имеющихся данных, что не под силу оперативной памяти человека, но для создания креативных решений необходимо воображение, позволяющее формулировать то новое, что не существовало ранее. Поиск подобных креативных решений описан в теории решения изобретательских задач (ТРИЗ), которая направлена на активизацию творческого мышления человека.

Преимущества сочетания потенциала ИИ и ТРИЗ состоят не только в масштабном анализе данных и скорости обработки информации, но и в способности выявлять неочевидные для человека аналогии между разными областями науки и практики, а также снижении влияния человеческой инерции в восприятии всего нового. Однако в этом процессе многое зависит от качества самих данных и сложности интерпретации решений, вырабатываемых ИИ, найденных им в результате глубокого обучения. Кроме того, ИИ не способен на «озарение» в части создания пионерских изобретений и решений, характерных для человека-изобретателя.

Машинный интеллект, обученный в рамках ТРИЗ, способен автоматизировать анализ проблем и выявлять противоречия, подбирать приемы ТРИЗ из его базы для решения сформулированной задачи, предсказывать решения на основе сложившихся тенденций, генерировать новые концепции на основе комбинации приемов ТРИЗ и т. д.

Обучение ИИ методам ТРИЗ в сочетании с корректными запросами и обменом мыслями с ИИ лиц, принимающих решения, может обеспечить реализацию синергических эффектов, повышающих качество совместно вырабатываемых решений.

Подобную экосистему, включающую человеческий и искусственный интеллект, некоторыми исследователями предлагается формировать для решения задач стратегического планирования [23]. В поддержку такого подхода высказываются мысли и в части того, что в процессе выработки стратегически значимых решений часто применяется метод проб и ошибок, что требует больших временных и ресурсных затрат, а привлечение к этому процессу ИИ повышает эффективность результата поиска решений [24].

Стратегии, разработанные с участием ИИ, как отмечают исследователи, помогают выработать решения, учитывающие возможные риски и возможность максимизации тех преимуществ, которыми обладают организации [25]. Но такому результату способствует готовность самой организации и соответствующая обученность персонала [26].

В итоге, необходимо отметить, что ИИ трансформирует процесс принятия решений, обеспечивая рост скорости, точности и экономии ресурсов.

Перспективное направление применения ИИ в принятии решений связано с его обучением приемам ТРИЗ, что позволит ему не только самостоятельно формулировать проблемы, но и решать их методами ТРИЗ.

²⁸ Построено авторами.

И, поскольку интеграция ИИ в принятие решений представляет собой не только технологический, но и когнитивный сдвиг, постольку необходимо повышение цифровой грамотности лиц, принимающих решения, согласование этических норм применения ИИ, а также соблюдение баланса между автоматизацией процедур принятия решений и человеческим контролем.

Несмотря на то, что ИИ-инструменты существенно улучшают качество решений, их внедрение должно сопровождаться критической рефлексией ограничений, статистическим контролем эффективности и анализом применимости методов.

Следует отметить, что ИИ трансформирует стратегическое управление, обеспечивая рост точности и скорости принятия решений.

При разработке стратегии с использованием ИИ проявляется возможность сочетания креативности менеджеров и потенциала ИИ в части обработки больших объемов информации, на базе которой он способен генерировать варианты решений.

Однако его применение требует баланса между технологическими возможностями и человеческой экспертизой. Также важно исследовать процедуры интеграции ИИ, учитывающие когнитивные и этические аспекты.

Дальнейшее исследование может быть направлено на определение процедур интеграции потенциала ИИ в типовые модели разработки стратегии развития организаций и, что особенно интересно, на построение новых инструментов и алгоритмов формирования стратегических перспектив в развитии таких экосистем, как муниципальные образования.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- [1] Калинин А. А., Королева Н. Ю., Рыжова Н. И., Фёдорова Ю. В. Искусственный интеллект в образовательном контенте: актуальный тренд и практические аспекты эволюции учебного процесса // Наука и школа. 2024. № 5. С. 98–113. DOI 10.31862/1819-463X-2024-5-98-113. EDN MRORPE.
- [2] Сивцева А. С., Ходаковская М. Н. Использование искусственного интеллекта в процессе создания учебных материалов для детей с РАС // Научный альманах. 2025. № 3-1 (125). С. 82–85. EDN PUXAWP.
- [3] Худик В. А. Роль искусственного интеллекта в оптимизации учебного процесса в медицинском вузе // Вестник Санкт-Петербургского научно-исследовательского института педагогики и психологии высшего образования. 2025. № 1 (13). С. 5–18. EDN MRATIJ.
- [4] Бочкова А. А. Искусственный интеллект: стратегии и методы решения сложных проблем // Надежность. 2025. № 1. С. 46–57. DOI 10.21683/1729-2646-2025-25-1-46-57. EDN UGMEEC.
- [5] Лескова А., Карасева Т. С., Карасева М. В. О применении методов искусственного интеллекта при моделировании бизнес-процессов // Научно-технический вестник Поволжья. 2025. № 6. С. 98–100. EDN LNGQKK.
- [6] Степанов Г. А., Шмаров Т. Е., Мельниченко Н. Ф. Искусственный интеллект как метод управления на муниципальном уровне // Вестник Московского Международного Университета. 2025. № 3 (7). С. 160–165. EDN APNQUN.
- [7] Халемский Д. Б., Тишкина Н. П. Статистические методы управления персоналом организации: интеграция искусственного интеллекта и прогнозы развития // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 8, № 6. С. 49–56. DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2025.06.08.005. EDN JCRLQM.
- [8] Штейнгарт М. Е., Карасева Т. С. Анализ интеграции методов искусственного интеллекта в креативных индустриях // Научно-технический вестник Поволжья. 2025. № 6. С. 156–158. EDN HDLWLQ.
- [9] Митрофанов Г. А., Владимиров О. Н. Эволюция управления проектами: от классических методов к искусственному интеллекту // Международный научно-исследовательский журнал. 2025. № 6 (156). DOI 10.60797/IRJ.2025.156.90. EDN BGAMLX.
- [10] Рубас А. В. Искусственный интеллект: от решения типовых задач до трансформации различных сфер деятельности человека // ПОИСК: Политика. Обществоведение. Искусство. Социология. Культура. 2025. № 2 (109). С. 78–92. EDN VTLCAE.
- [11] Ибрагимова А. Х. Использование искусственного интеллекта для принятия управленческих решений // Актуальные вопросы современной экономики. 2025. № 4. С. 771–775. EDN TWKDPQ.
- [12] Кононов А. А., Нурулин Ю. Р., Скворцова И. В. Возможности применения технологий искусственного интеллекта при принятии управленческих решений // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 13, № 1. С. 151–158. DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2025.01.13.017. EDN DAKYFP.
- [13] Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю. Интеграция искусственного интеллекта в алгоритм принятия решений // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 6, № 7. С. 177–184. DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2025.07.06.020. EDN YLDVSB.
- [14] Мерзлякова Е. А., Грибов П. В., Журбенко И. В. Расширение возможностей применения искусственного интеллекта для решения задач инновационного развития // Регион: системы, экономика, управление. 2025. № 1 (68). С. 59–65. DOI 10.22394/1997-4469-2025-68-1-59-65. EDN RNUTER.
- [15] Arrieta A. B., Díaz-Rodríguez N., Del Ser J., Bennettot A., Tabik S., Barbado A., García S., Gil-López S., Molina D., Benjamins R., Chatila R., Herrera F. (2020). Explainable Artificial Intelligence (XAI): Concepts, taxonomies, opportunities and challenges toward responsible AI. Springer. Vol. 58, pp. 82–115. DOI 10.48550/arXiv.1910.10045.

- [16] Карачун Е. Д., Смакотина Е. О., Астахова Е. В. Оптимизация промтов для эффективной коммуникации с ботом CHATGPT // Научно-техническое и экономическое сотрудничество стран АТР в XXI веке. 2024. Т. 2. С. 533–537. EDN VDJQWU.
- [17] Комарова Е. Выбор промта для больших языковых моделей: деловые коммуникации // Филология и культура. *Philology and Culture*. 2025. № 1 (79). С. 66–74. DOI 10.26907/2782-4756-2025-79-1-66-74. EDN VLMSFD.
- [18] Алферьева-Термискос В. Б. Промт-инжиниринг как стратегия формирования информационной культуры обучающихся // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. № 9-1 (96). С. 10–15. DOI 10.24412/2500-1000-2024-9-1-10-15. EDN UUEFYE.
- [19] Остапенко С. В., Халина Н. В. Лингвистическая оптимизация промта в аспекте проблематики промт-инжиниринга // Вестник Тюменского государственного университета. Гуманитарные исследования. *Humanitates*. 2025. Т. 11, № 1 (41). С. 36–50. DOI 10.21684/2411-197X-2025-11-1-36-50. EDN XCFQTA.
- [20] Лукинский И. С., Горшенева И. А. Промт-инжиниринг в образовательном процессе и научной деятельности, или К вопросу о необходимости обучения работе с искусственным интеллектом // Психология и педагогика служебной деятельности. 2024. № 4. С. 148–154. DOI 10.24412/2658-638X-2024-4-148-154. EDN HICAWX.
- [21] Минервин И. Г. 2018.04.034. Дэвенпорт Т. Х., Ронанки Р. Искусственный интеллект для реального мира = Davenport T. H., Ronanki R. Artificial intelligence for the real word // *Harvard business Rev*. Boston, 2018. Vol. 96, n 1/2. P. 108–116. mode of access: <https://HBR.org/2018/01/artificial-Intel ligenge-for-the-real-world //> Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 2: Экономика. Реферативный журнал. 2018. № 4. С. 155–157. EDN YTPQGP.
- [22] Розенков М. А., Лапыгин Ю. Н. Модель экосистемы организации ОПК // Вестник Академии знаний. 2022. № 2 (38). С. 303–307. EDN GZJAOP.
- [23] Красюк Т. Н. Анализ реализации конкурентных стратегий на основе технологий искусственного интеллекта на примере крупнейших розничных сетей // Интеллектуальная инженерная экономика и Индустрия 6.0 (ИНПРОМ-2025) : сборник трудов Международной научно-практической конференции. В 2 т. Санкт-Петербург, 2025. С. 312–316. DOI 10.18720/IEP/2025.2/84. EDN WASUAV.
- [24] Хвостова А. Л. Разработка стратегий внедрения искусственного интеллекта с помощью ТРИЗ // Оригинальные исследования. 2025. Т. 15, № 4. С. 356–362. EDN BTSOQS.
- [25] Авезов Ф. Ш. Искусственный интеллект как инструмент развития бизнеса, а не замены человека: вызовы и стратегии адаптации // Вестник Бохтарского государственного университета имени Носира Хусрава. Серия гуманитарных и экономических наук. 2025. № 1-1 (131). С. 471–476. EDN UUDHSQ.
- [26] Мирошниченко М. А., Дементьева А. В. Использование искусственного интеллекта и аналитики данных в разработке и реализации стратегии // Общество и экономика знаний: управление капиталами в цифровой экономике. KSEM-2025 : сборник материалов XV Международной научно-практической конференции. Краснодар, 2025. С. 276–287. EDN RIISVV.

REFERENCES

- [1] Kalinin, A. A., Koroleva, N. Yu., Ryzhova, N. I., Fedorova, Yu. V. (2024) Artificial Intelligence in Educational Content: Current Trend and Practical Aspects of the Evolution of the Educational Process. *Nauka i shkola*, (5), pp. 98–113. <https://doi.org/10.31862/1819-463X-2024-5-98-113>. <https://elibrary.ru/mrorpe>.
- [2] Sivtseva, A. S., Khodakovskaya, M. N. (2025) Use of artificial intelligence in the process of creating educational materials for children with ASD. *Science Almanac*, (3-1), pp. 82–85. <https://elibrary.ru/puxawp>.
- [3] Khudik, V. A. (2025) The role of artificial intelligence in optimizing the educational process at a medical university. *Bulletin of the St. Petersburg Research Institute of Pedagogy and Psychology of Higher Education*, (1), pp. 5–18. <https://elibrary.ru/mratij>.
- [4] Bochkova, A. A. (2025) Artificial Intelligence: Strategies and Methods for Solving Complex Problems. *Dependability*, 25 (1), pp. 46–57. <https://doi.org/10.21683/1729-2646-2025-25-1-46-57>. <https://elibrary.ru/ugmeec>.
- [5] Leskova, A., Karaseva, T. S., Karaseva, M. V. (2025) On the application of artificial intelligence methods in modelling business processes. *Scientific and Technical Volga region Bulletin*, (6), pp. 98–100. <https://elibrary.ru/lngqkk>.
- [6] Stepanov, G. A., Shmarov, T. E., Melnichenko, N. F. (2025) Artificial intelligence as a management method at the municipal level. *Bulletin of Moscow International University*, (3), pp. 160–165. <https://elibrary.ru/apnqn>.
- [7] Khalemskiy, D. B., Tishkina, N. P. (2025) Statistical methods of personnel management in an organization: integration of artificial intelligence and development forecasts. *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*, 8 (6), pp. 49–56. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.06.08.005>. <https://elibrary.ru/jcrlqm>.
- [8] Shteyngart, M. E., Karaseva, T. S. (2025) Analysis of the artificial intelligence methods integration in creative industries. *Scientific and Technical Volga region Bulletin*, (6), pp. 156–158. <https://elibrary.ru/hdlwlg>.
- [9] Mitrofanov, G. A., Vladimirov, O. N. (2025) Evolution of project management: from classical methods to artificial intelligence. *Mezhdunarodnyj naucno-issledovatel'skij zurnal (International Research Journal)*, (6), article 31. <https://elibrary.ru/bgamlx>.
- [10] Rubas, A. V. (2025) Artificial Intelligence: From Solving Typical Problems to Transforming Various Spheres of Human Activity. «P.O.I.S.K.» (*Policy, Social Science, Art. Sociology, Culture*), (2), pp. 78–92. <https://elibrary.ru/btlcae>.

- [11] Ibragimova, A. Kh. (2025) Using artificial intelligence to make management decisions. *Current Issues of Modern Economics*, (4), pp. 771–775. <https://elibrary.ru/twkdpq>.
- [12] Kononov, A. A., Nurulin, Yu. R., Skvortsova, I. V. (2025) Possibilities of applying artificial intelligence technologies in management decision making. *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*, 13 (1), pp. 151–158. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.01.13.017>. <https://elibrary.ru/dakyfp>.
- [13] Lapygin, Yu. N., Lapygin, D. Yu. (2025) Integration of artificial intelligence into decision-making algorithm. *Ekonomika i upravlenie: problemy resheniya*, 6 (7), pp. 177–184. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.07.06.020>. <https://elibrary.ru/yldvsb>.
- [14] Merzlyakova, E. A., Gribov, R. V., Zhurbenko, I. V. (2025) Expanding the Possibilities of Applying Artificial Intelligence to Solve Innovative Development Problems. *Region: Systems, Economics, Management*, (1), pp. 59–65. <https://elibrary.ru/rnuter>.
- [15] Arrieta, A. B., Diaz-Rodríguez, N., Del Ser, J., Bennettot, A., Tabik, S., Barbado, A., García, S., Gil-López, S., Molina, D., Benjamins, R., Chatila, R., Herrera, F. (2020). Explainable Artificial Intelligence (XAI): Concepts, taxonomies, opportunities and challenges towards responsible AI. *Springer*, (58), pp. 82–115. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1910.10045>.
- [16] Karachun, E. D., Smakotina, E. O., Astakhova, E. V. (2024) Optimization of prompts for effective communication with the CHATGPT bot. *Scientific, technical and economic cooperation of Asia-Pacific countries in the 21st century*, (2), pp. 533–537. <https://elibrary.ru/vdjquw>.
- [17] Komarova, E. (2025) Selection of prompts for large language models: business communications. *Philology and Culture*, (1), pp. 66–74. <https://doi.org/10.26907/2782-4756-2025-79-1-66-74>. <https://elibrary.ru/vlsmfd>.
- [18] Alferyeva-Termsikos, V. B. (2024) Industrial engineering as a strategy for developing students' information culture. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*, (9-1), pp. 10–15. <https://elibrary.ru/uuefy>.
- [19] Ostapenko, S. V., Khalina, N. V. (2025). Linguistic optimization of prompts regarding the challenges in prompt engineering. *Tyumen State University Herald. Humanities Research. Humanitates*, 11 (1), pp. 36–50. <https://doi.org/10.21684/2411-197X-2025-11-1-36-50>. <https://elibrary.ru/xcfqta>.
- [20] Lukinsky, I. S., Gorsheneva, I. A. (2024) Prompt engineering in the educational process and scientific activity or to the question of the necessity of training to work with artificial intelligence. *Psychology and pedagogy of service activity*, (4), pp. 148–154. <https://doi.org/10.24412/2658-638X-2024-4-148-154>. <https://elibrary.ru/hicawx>.
- [21] Minervin, I. G. (2018) 2018.04.034. Davenport T. H., Ronanki R. Artificial intelligence for the real world. *Artificial intelligence for the real world // Harvard Business Review*. Boston, 2018. vol. 96, № 1/2, pp. 108–116. mode of access: <https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world>. *Social Sciences and Humanities. Domestic and Foreign Literature. Series 2: Economics. Abstract Journal*, (4), pp. 155–157. <https://elibrary.ru/ytqpgp>.
- [22] Rozenkov, M. A., Lapygin, Yu. N. (2022) Model of ecosystem organization of dic. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, (2), pp. 303–307. <https://elibrary.ru/gzjaop>.
- [23] Krasnyuk, T. N. (2025) Analysis of the implementation of competitive strategies based on artificial intelligence technologies on the example of the largest retail chains. *Intelligent Engineering Economy and Industry 6.0 (IN-PROM-2025). Collection of Papers of the International Scientific and Practical Conference*, in 2 volumes. St. Petersburg, pp. 312–316. <https://elibrary.ru/wasuav>.
- [24] Khvostova, A. L. (2025) Development of strategies for the implementation of artificial intelligence using TRIZ. *Original Research*, 15 (4), pp. 356–362. <https://elibrary.ru/btsoqs>.
- [25] Avezov, F. Sh. (2025) Artificial intelligence as a tool for business development, not a human replacement: challenges and adaptation strategies. *Bulletin of Bokhtar State University named after Nosiri Khusrav (series of humanitarian and economic sciences)*, (1-1), pp. 471–476. <https://elibrary.ru/uudhsq>.
- [26] Miroshnichenko, M. A., Dementyeva, A. V. (2025) Using artificial intelligence and data analytics in strategy development and implementation. *Society and Knowledge Economy: Capital Management in the Digital Economy. KSEM-2025. Proceedings of the XV International Scientific and Practical Conference*. Krasnodar, pp. 276–287. <https://elibrary.ru/riisv>.

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТАТЬЯ

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ В УСЛОВИЯХ РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

М. Ф. Фридман¹, М.Т. Хасанов¹

¹ Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Москва, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. Одной из наиболее острых проблем в российской экономике является весьма ощутимый дисбаланс в региональном развитии, заметно тормозящий реализацию их потенциала. Усугубляющаяся разница имеет вполне ощутимые последствия, что сказывается и на ослаблении сплоченности многонационального народа, и на интенсификации миграционных процессов, и на неравномерной внутренней демографической динамике, и на социальных настроениях в обществе, и на качестве жизни жителей того или иного региона. Проблему необходимо решать принципиально, именно поэтому чрезвычайно важно большое внимание уделять развитию стратегического мышления руководителя на всех уровнях управления (федеральном, региональном, муниципальном, корпоративном).

Материалы и методы. В исследовании, носящем преимущественно теоретический характер, использовались соответствующие теоретические (анализ, синтез, сравнение, экстраполяция, обобщение, систематизация, абстрагирование) и эмпирические (наблюдение, измерение) методы. В качестве материалов рассматривались нормативно-правовые документы, результаты научных исследований, статистические данные, публичные заявления официальных лиц, государственные проекты и программы, результаты изучения общественного мнения, экспертные оценки. За методологическую основу был взят системный подход.

Результаты. В ходе работы были выявлены и обоснованы теоретико-методологические подходы и ключевые условия развития стратегического мышления руководителя на всех ключевых уровнях управления (федеральном, региональном, муниципальном, корпоративном). Исследовательским вопросом, сформировавшим гипотезу исследования, стало определение роли и места стратегического мышления современного руководителя в региональном развитии, а также условий повышения его эффективности. Исследование показало, что кардинальные изменения возможны только при принятии стратегических решений, позволяющих не только определить принципы и приоритеты государственной политики, но и запустить необходимые потоки событий, нацеленные на максимально эффективную реализацию социально-экономического потенциала субъектов РФ.

Обсуждение. Полученные результаты обсуждались в экспертном сообществе, в ходе чего было предложено кардинально изменить подходы к преподаванию стратегического менеджмента в условиях подготовки современных руководителей. Обсуждение текущего положения продемонстрировало, что подавляющее большинство руководителей практически всех уровней и всех отраслей в большей степени сконцентрированы на тактическом и оперативном управлении, в то время как решением стратегических вопросов, требующих масштабного, системного, мультидисциплинарного подхода, занимается крайне незначительная доля руководящих сотрудников. Данное обстоятельство подчеркивает важность и необходимость выяснения подлинных причин указанного явления, существенно тормозящего развитие экономики и производства.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Стратегическое мышление, глобализация, принятие решений, региональное управление, муниципальное управление, цифровые технологии, стратегический менеджмент, мышление руководителя, философия управления.

© Фридман М. Ф., Хасанов М. Т., 2026

Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



ФИНАНСИРОВАНИЕ

Статья выполнена без внешнего финансирования.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Фридман М. Ф., Хасанов М. Т. Теоретико-методологические подходы к развитию стратегического мышления руководителя в условиях регионального управления // Муниципалитет: экономика и управление. 2026. № 1. С. 90–101. EDN ARMFCS.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Фридман Михаил Феликсович – доктор философских наук; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, (119571, Россия, г. Москва, пр. Вернадского, 82, стр. 1) – *профессор кафедры экономической теории и политики*; mffree79@mail.ru. SPIN 1468-3255, ORCID 0000-0002-1430-967X.

Хасанов Магомед Туркоевич – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, (119571, Россия, г. Москва, пр. Вернадского, 82, стр. 1) – *аспирант кафедры экономической теории и политики*; mkhasanov-01@mail.ru. SPIN 6934-2050, ORCID 0009-0008-1437-566X.

ВКЛАД АВТОРОВ

Все авторы участвовали в разработке концепции исследования, сборе, обработке и анализе данных, написании текста рукописи, формулировке выводов.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ ИИ

Авторы заявляют о том, что при написании данной статьи не применялись средства генеративного искусственного интеллекта.

Статья поступила 09.09.2025; рецензия получена 26.12.2025; принята к публикации 20.01.2026.

SCIENTIFIC ARTICLE

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE LEADER STRATEGIC THINKING DEVELOPMENT IN THE REGIONAL MANAGEMENT CONTEXT

M. F. Fridman¹, M. T. Khasanov¹

¹ Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russia)

ABSTRACT

Introduction. One of the pressing problems in the Russian economy is a very noticeable imbalance in regional development, which significantly slows down the realization of its potential. The worsening difference has quite tangible consequences, which affects the weakening the multinational people unity, and the intensification of migration processes, and the uneven internal demographic dynamics, social attitudes in the society, and the life quality of residents of a particular region. The problem must be solved fundamentally, that is why it is extremely important to pay great attention to the development of strategic thinking of a leader at all levels of management (federal, regional, municipal, corporate).

Materials and Methods. The research, that is primarily of theoretical nature, used appropriate theoretical (analysis, synthesis, comparison, extrapolation, generalization, systematization, abstraction) and empirical (observation, measurement) methods. The materials included regulatory documents, research results, statistical data, public statements by officials, government projects and programs, results of public opinion research, and expert assessments. A systematic approach was taken as the methodological basis.

Results and Conclusions. In the course of the work, theoretical and methodological approaches and key conditions for the development of strategic thinking of the head at all key levels of management (federal, regional, municipal, corporate) have been identified and substantiated. The research question that formed the hypothesis of the study was the definition of the role and place of strategic thinking of a modern leader in regional development, as well as the conditions for increasing its effectiveness. The study has demonstrated that fundamental changes are possible only when making strategic decisions that allow not only to determine the principles and priorities of the public policy, but also to launch the necessary flows of events aimed at maximizing the socio-economic potential of the subjects of the Russian Federation.

Discussion. The results have been discussed in the expert community, during which it was proposed to radically change the approaches to teaching strategic management in the context of modern leadership training. The discussion of the current situation demonstrated that the vast majority of managers at almost all levels and in all industries are more focused on tactical and operational management, while an extremely small proportion of senior staff are engaged in solving strategic issues requiring large-scale, systematic, multidisciplinary approaches. This circumstance underlines the importance and necessity of clarifying the true causes of this phenomenon, which significantly slows down the development of the economy and production.

KEYWORDS

Strategic thinking, globalization, decision-making, regional management, municipal management, digital technologies, strategic management, executive thinking, management philosophy.

FUNDING

The article has been completed without external funding.

FOR CITATION

Fridman, M. F., Khasanov, M. T. (2026) Theoretical and methodological approaches to the leader strategic thinking development in the regional management context. *Municipality: Economics and Management*, (1), pp. 90–101. <https://elibrary.ru/armfcs>.

AUTHORS' INFORMATION

Mikhail F. Fridman – Doctor of Philosophy; The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (119571, Russia, Moscow, ave. Vernadsky, 82, building 1) – *Professor of the Department of Economic Theory and Policy*; mfree79@mail.ru. SPIN 1468-3255, ORCID 0000-0002-1430-967X.

Magomed T. Khasanov – The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (119571, Russia, Moscow, ave. Vernadsky, 82, building 1) – *Postgraduate Student of the Department of Economic Theory and Policy*; mkhasanov-01@mail.ru. SPIN 6934-2050, ORCID 0009-0008-1437-566X.

AUTHORS' CONTRIBUTION

All the authors participated in the research concept development, data collection, processing and analysis, manuscript text writing and conclusions formulation.

CONFLICT OF INTERESTS

The authors declare interest conflict lack.

USE OF AI TOOLS DECLARATION

The authors declare that they have not used Artificial Intelligence (AI) tools for writing this article.

The article was submitted 09.09.2025; reviewed 26.12.2025; accepted for publication 20.01.2026.

Введение

Сегодня, как никогда прежде, особенно остро стоит вопрос разработки теоретико-методологических подходов к развитию стратегического мышления руководителя практически на всех уровнях, и в особенности – в условиях регионального управления [1]. Данная проблема во многом обусловлена неравномерностью социально-экономического развития субъектов РФ, что, с одной стороны, вполне закономерно объясняется разными стартовыми возможностями наших территорий

(расположение, наличие полезных ископаемых, транспортные связи, плотность населения, производственная инфраструктура и пр.), с другой стороны, возникает обоснованный вопрос о том, если мы единая страна с общим законодательством, не значит ли это, что права у каждого гражданина, каждого муниципального образования, каждого региона должны быть равными, т. е. одними и теми же [2].

Нам представляется указанное противоречие существенной проблемой, значительно

тормозящей развитие нашего государства. Каждый регион имеет свою территориально-отраслевую специфику, природные и культурные особенности, являющиеся либо катализаторами, либо ингибиторами социально-экономического развития [3]. Очевидно, что важнейшим фактором в реализации регионального потенциала является стратегическое видение руководителей как страны в целом, так и каждого ее субъекта в частности. От этого видения зависят и целеполагание, и приоритетные направления, и ресурсный потенциал. Сегодня очевидно, что нельзя решать задачи государственного масштаба по мере их поступления, – нужно работать на перспективу. А это невозможно без высокого уровня развития стратегического мышления у современных руководителей, без глубокого, философского осмысления существующих проблем и проявляющихся тенденций [4].

Весьма ощутимая разница в качестве жизни граждан, на наш взгляд, является прямым следствием региональной политики. Мы строим правовое государство, а значит, власть обязана обеспечить не только равенство прав, но и возможность их реализации на просторах всей нашей страны. По всей видимости, ради этого и существуют региональные органы власти и органы местного самоуправления. Безусловно, стратегическое мышление должно быть инструментом всех без исключения руководителей. Его необходимо целенаправленно формировать и развивать в рамках базового и дополнительного профессионального образования, а также интенсивного самообразования [5]. Именно поэтому проблема поиска и обоснования теоретико-методологических подходов к развитию стратегического мышления руководителя в условиях регионального управления является одной из наиболее важных, актуальных и значимых. Очень важно оценить эффективность государственных программ подготовки управленческих кадров, формирования федерального и регионального кадрового резерва.

Материалы и методы

В исследовании использовались теоретические (анализ, синтез, сравнение, экстраполяция, обобщение, систематизация, абстрагирование) и эмпирические (наблюдение, измерение) методы. В качестве материалов рассматривались нормативно-правовые документы, результаты научных исследований, статистические данные, публичные заявления официальных лиц, государственные проекты и программы, результаты изучения общественного мнения, экспертные оценки. За методологическую основу был взят системный подход.

Поиск и разработка теоретико-методологических подходов к развитию стратегического мышления руководителя в условиях регионального управления представляет собой большей частью теоретическое исследование, т. к. опирается

на ретроспективный анализ, на анализ преобладающих тенденций, на обобщение, систематизацию и экстраполяцию отечественного и зарубежного опыта. В силу того, что рассматриваемая тема многоаспектна и сложна, в данной статье представлена попытка очертить границы проблемного поля и определить ключевые направления по решению выявленных противоречий.

Критериями отбора материала для исследования послужили актуальность, полезность и достоверность рассматриваемых источников. Выбор методологических подходов к исследованию был обусловлен рядом факторов, в числе которых рассмотрение управленческой деятельности с разных позиций (с точки зрения различных стейкхолдеров), в качестве единой целостной системы (с точки зрения ее структурно-функциональной организации), в контексте принятия решения (с точки зрения эвристического аспекта) и на основе деятельности (с точки зрения целенаправленного практического преобразования реальности).

В работе проанализированы нормативно-правовые документы, регламентирующие деятельность современного руководителя (Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ, Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, профессиональный стандарт) и реализацию комплекса мер по повышению эффективности регионального управления (Конституция РФ, федеральные законы, указы Президента РФ, постановления Правительства РФ, законы субъектов РФ). Исследование учитывало российский и зарубежный опыт подготовки управленческих кадров, отраженный в результатах научных исследований, статистических данных (Росстат, НИУ ВШЭ); публичных заявлениях официальных лиц (<http://www.kremlin.ru/>; <http://government.ru/> и др.); государственных, государственно-частных и негосударственных проектах и программах (Президентская программа подготовки управленческих кадров для отраслей народного хозяйства, проект «Лидеры России», программы MBA, MPA, DBA, DPA), а также в экспертных оценках представителей бизнес-сообщества (<https://www.rbc.ru/>; <https://russian.rt.com/>; <https://www.tpprf.ru/>; <https://rspp.ru/> и др.). Вместе с этим большое внимание было уделено ожиданиям общества от принимаемых руководством стратегических решений, выраженным в результатах изучения общественного мнения (ВЦИОМ, ФОМ). Исходя из того, что исследование весьма объемное, в предлагаемой статье мы вынуждены ограничиться только общими результатами в самой сжатой форме.

Вне всякого сомнения, рассматриваемая задача трудная и решаться в одно действие не может. Сейчас большое внимание уделяется подготовке региональных руководителей [6]. Так, долгое время в России реализуется Президентская

программа подготовки управленческих кадров для отраслей народного хозяйства (с 1998 г. по н.в.), параллельно с ней появился крупномасштабный проект «Лидеры России» (с 2018 г. по н.в.). Вместе с ними реализуется широкий спектр программ профессиональной переподготовки: MBA, MPA, DBA, DPA, а в аспирантуре и докторантуре готовят кадры высшей квалификации по весьма внушительному числу научных специальностей по разным аспектам управления, среди которых: 2.3.4. «Управление в организационных системах (технические науки)»; 2.5.22. «Управление качеством продукции. Стандартизация. Организация производства (технические науки)»; 5.2.6. «Менеджмент (экономические науки)»; 5.2.7. «Государственное и муниципальное управление (экономические, социологические, исторические науки)»; 5.4.7. «Социология управления (социологические науки)»; 5.5.3. «Государственное управление и отраслевые политики (политические науки)» и др.

Работа по укреплению управленческого корпуса в нашей стране, действительно, проводится большая, вместе с этим, по нашему мнению, сейчас чрезвычайно важно обратить первостепенное внимание на формирование не столько тактического и операционального мышления руководителя, сколько стратегического, т. к. именно оно определяет вектор развития, выбирает приоритеты и выступает основным критерием эффективности управления (насколько принимаемые управленческие решения способствуют или не способствуют конечной цели) [7].

Стратегическое мышление определяет направление движения, деятельности, развития в отличие от тактического, заключающегося в выборе оптимальных способов решения задачи, как это точно показано у большинства теоретиков стратегического управления – от классика теории военной стратегии К. фон Клаузевица до нобелевского лауреата, теоретика поведенческой экономики Д. Канемана. От выбранного направления зависят идеология, логика, целеполагание, основные содержательные результаты и эффекты управления [8]. Зачастую мы понимаем, что пришли не туда, когда уже пришли не туда, когда потратили силы, время, деньги и прочие ресурсы, а требуемого результата не получили. Именно поэтому стратегические ошибки – самые важные, самые затратные.

Мышление – это комплексный процесс, включающий в себя анализ, синтез, сравнение, обобщение, систематизацию и другие логические операции [9]. Стратегическое мышление предполагает стратегическое видение, опирающееся на интуицию, креативность, прогнозирование и принятие решений, направленных на достижение долгосрочных целей в динамичной и неопределенной среде [10]. До сих пор в науке остается

дискуссионным вопрос о возникновении, развитии и моделях мышления: является ли оно врожденной способностью или все-таки приобретается со временем, думают ли люди самостоятельно или какая-то внешняя сила управляет их мыслями – эти и прочие гипотезы рассматривает философия управления, в настоящее время оформляющаяся как отдельное научное направление [11].

Сегодня концепция стратегического мышления руководителя интенсивно развивается, уточняется понятийный аппарат, расширяется спектр методологических подходов, в частности современные теоретики управления углубляются в изучение 5P-модели Г. Минцберга, модели конкурентных стратегий М. Портера, подходов к использованию матриц БКГ (BCG), Джи-и-Маккензи, И. Ансоффа и др. [12]. Вместе с этим надо отметить, что к сравнительно новым методологическим подходам следует отнести эвристический, аксиологический, синергический, философско-антропологический, системно-мыследеятельностный и другие.

Стратегическое мышление руководителя предполагает опору на междисциплинарный или даже мультидисциплинарный подход. Так, в частности, современные научные школы стратегического менеджмента (школа дизайна стратегии, школа позиционирования, школа предпринимательства, школа культуры, школа управления знаниями и др.) представляют собой разнообразные подходы к разработке и реализации стратегий в организации. Каждая из этих школ имеет свои особенности и принципы, которые помогают организациям эффективно принимать стратегические решения, определяющие логику достижения результата. В современном мире важно учитывать разнообразие подходов и выбирать те, которые наилучшим образом соответствуют конкретным условиям и потребностям организации в контексте интенсивной динамики и тотальной неопределенности [13]. Именно для этого и требуется стратегическое видение – крайне недостаточно изученный феномен, без которого всякое лидерство в долгосрочной перспективе будет обречено, как это убедительно представлено и у самых ранних теоретиков стратегического управления – Сунь-цзы и у Ксенофонта, и у более поздних – Грэма Т. Эллисона и Джона Элкингтона [14].

Важно отметить, что специально стратегическому мышлению нигде не учат. Есть предмет «Стратегический менеджмент», который еще недавно именовался «Политика бизнеса», где зачастую преподаватели рассказывают про долгосрочные процессы, особенности их планирования и управления ими. В то же время стратегическое мышление – это не только и не столько знания о различных кейсах всемирно известных компаний, но выявление генетических

и причинно-следственных связей между текущим состоянием и тенденциями развития, это проектирование долгосрочных результатов и эффектов, это моделирование потока событий от идеи до анализа различных сценариев ее реализации, от принятия решения до конечного итога [15]. Большое значение в стратегическом мышлении отводится интуиции, свободным ассоциациям, метафорическому восприятию действительности, без которых не складываются «пазлы» образа будущего [16].

Вне всякого сомнения, стратегическое мышление тесно связано с разными научными дисциплинами, каждая из которых вносит свой вклад в его понимание и применение. Это свидетельствует о необходимости использования мультипредметного подхода сначала к исследованию, а затем и к формированию стратегического мышления. Тут уместно использовать работы не только экономистов и теоретиков управления, но и философов, психологов, социологов, математиков, политологов, инженеров-системных аналитиков, правоведов, экологов и даже педагогов [17].

Государство, регион, муниципалитет, корпорация – они решают разные задачи, обладают разными возможностями, реализуют разные модели, их эффективность определяется разными критериями, поэтому здесь имеет смысл говорить о разных объектах исследования, отличающихся, прежде всего, масштабом: стратегическое мышление руководителя государства, естественно, отличается от стратегического мышления руководителя региона, муниципальные и корпоративные руководителя так же отличаются подходами к принятию стратегических решений. Весьма наглядно это иллюстрируют широко известные управленческие инструменты, такие как PEST- и PESTEL-анализ, где сразу виден масштаб проблемного поля.

В контексте регионального управления стратегическое мышление руководителя играет важную роль на разных уровнях, в первую очередь – на уровне определения приоритетов. Стратегическое мышление помогает управленцам определять стратегические ориентиры и приоритетные направления социально-экономического развития региона, исходя из социальных потребностей, технологических возможностей и государственных задач. Это позволяет эффективно распределять ресурсы и добиваться инновационного прорыва, как следствие – вывода региона на другой, более высокий уровень эффективности [18].

Диагностика текущего состояния региона, изучение производственно-территориальной специфики и креативного потенциала, сравнение с аналогичными регионами в России и за рубежом, институционализация устойчивых сообществ наиболее пассионарных слоев населения, разработка масштабных инвестиционных проектов – эти

и многие другие методы стратегического управления в регионе будут способствовать выравниванию дисбаланса между уровнем развития различных субъектов РФ [19].

Государственная политика в области модернизации подходов к повышению эффективности регионального управления, с нашей точки зрения, должна быть основана на развитии стратегического мышления у руководителей, на конкурсном отборе государственных и муниципальных служащих, обладающих стратегическим мышлением государственного масштаба. В противном случае задачи, стоящие перед страной и ее руководством, не будут решены.

Результаты

Глобализация, несомненно, принесла миру множество благ: расширение экономических возможностей, доступ к информации и культурному обмену. Однако она также создала условия для унификации и стандартизации жизненных укладов, ценностей и потребления [20]. Массовая культура, распространяемая глобальными медиакорпорациями и социальными сетями, оказывает мощное влияние на формирование сознания людей, особенно молодежи. Появляется феномен «массового человека», концепцию которого разрабатывал Х. Ортега-и-Гассет. Феномен «массового человека» в условиях глобализации распространяется особенно интенсивно, в основе модели его поведения лежит клишированное сознание. Человек принимает решения инерционно, под влиянием группового давления – ценность личности теряется [21]. И если для выполнения функции администратора, менеджера действие по образцу вполне применимо, то для лидера, организатора, предпринимателя такой подход неприемлем в принципе.

Надо отметить, что именно на региональном уровне управления необходимо уравновесить общее и частное, глобальное и локальное, государственное и личное в сознании населения. Каждый гражданин должен разделить ответственность с государством не только за свое будущее, но и за будущее страны. Иначе, без субъект-субъектного подхода, ни о какой синергии говорить не приходится.

Стратегическое мышление становится критически важным для современного руководителя фактором эффективности в эпоху интенсивной цифровизации по нескольким ключевым причинам, которые в первую очередь связаны с небывалой скоростью принятия решений, как это показано у Д. Канемана. Современное цифровое общество порождает огромные объемы данных, актуальность, достоверность и полезность которых зачастую определить весьма непросто. ИИ собирает и обрабатывает информацию гораздо быстрее и эффективнее любого человека, даже

опытного руководителя, однако пока он не обладает ни волей, ни совестью (чувством ответственности), ни способностью к самовоспроизведению, что позволяет нам рассматривать его не как субъект, а как инструмент принятия решения на основании данных. ИИ сегодня может быстро собрать сведения, подсчитать количественные данные и предложить оптимальные варианты – это довольно удобно для принятия оперативных решений, требующих немедленной реакции управленца, а вот способна ли нейросеть «увидеть» будущее, «предсказать» последствия выбранной стратегии – это пока остается вопросом.

Очевидно, что цифровизация приводит к экспоненциальному росту изменений. Технологии развиваются с невероятной скоростью, меняются бизнес-модели, появляются новые конкуренты, и ожидания клиентов постоянно меняются. Также и с прогнозированием: традиционные методы прогнозирования становятся менее эффективными из-за сложности и нелинейности цифровой среды, что указывает на влияние цифровой трансформации на развитие лидерского потенциала руководителей и, в свою очередь, увеличивает роль человеческого фактора в эпоху цифровых технологий. Руководителю необходимо уметь быстро адаптироваться к неожиданным событиям и принимать решения в условиях неопределенности, как это видно из статистики и из прогнозируемого потенциала цифровой трансформации региона.

В математике один всегда равен одному, в реальной жизни каждый объект уникален и потому не взаимозаменяем. Распространение «массового человека», с одной стороны, упрощает управление, потому как оно не требует индивидуального подхода, большинство людей живет и действует по шаблону, а с другой стороны, вызывает большое расслоение в обществе, т. к. число пассионариев, лидеров также увеличивается, что неминуемо приводит к росту протестных настроений в социуме. Таким обществом управлять крайне сложно. При этом закономерно происходит коренное изменение классовой организации общества: появляются новые «сословия» – салиариат, прекариат и пр. (концепция Гая Стэндинга).

Анализ указанных источников показал, как-то основные механизмы влияния глобализации на формирование «массового человека»:

- информационный перегруз – огромный объем информации, доступный в сети, зачастую приводит к когнитивной перегрузке, затрудняя анализ и критическую оценку фактов. Человек становится пассивным потребителем информации, а не активным её исследователем;

- алгоритмическая зависимость – алгоритмы социальных сетей и поисковых систем формируют «пузыри фильтров», в которых пользователь видит только ту информацию, которая соответствует его существующим убеждениям. Это

ограничивает кругозор и затрудняет стратегическое мышление;

- доминирование массовой культуры – глобальные медиакорпорации формируют культ потребления, стандарты красоты и поведения, которые активно продвигаются через рекламу, кино, музыку и другие каналы массовой коммуникации. Это приводит к унификации вкусов, предпочтений и ценностей;

- социальное давление – социальные сети, с их акцентом на лайки, репосты и количество подписчиков, создают атмосферу, в которой стремление к одобрению со стороны окружающих становится доминирующим мотивом поведения. Это подавляет индивидуальность и стимулирует конформизм. В условиях формирования «массового человека» критически важным становится развитие индивидуального лидерства, основанного на стратегическом и критическом мышлении. Индивидуальный лидер, обладающий стратегическим мышлением, не следует за трендами, а создает их. Он способен предвидеть будущие тенденции, определять потребности общества и разрабатывать решения, которые формируют новую реальность. Такой лидер не боится идти против течения, отстаивать свои убеждения и создавать новое, несмотря на сопротивление со стороны консервативных сил.

Традиционные программы бизнес-образования часто недостаточно фокусируются на развитии стратегического мышления. Они могут уделять больше внимания организационно-техническим знаниям и навыкам (финансы, маркетинг и пр.) и меньше – развитию системного, масштабного, стратегического мышления, дальновидности и способности к ответственности за неопределенность. Многие организации не инвестируют достаточно в обучение и развитие своих руководителей в части стратегического мышления, между тем сами сотрудники зачастую предпочитают углублять свою квалификацию по тактическим вопросам, нежели погружаться в философское осмысление управленческих процессов. Если в корпоративном управлении это довольно очевидно, то в государственном, где требуется свободное ориентирование в разных уровнях и отраслях, – едва ли.

Многие компании испытывают давление со стороны инвесторов и акционеров, требующих краткосрочных финансовых результатов. Это приводит к тому, что руководители фокусируются на тактических задачах и упускают из виду долгосрочные стратегические цели. Критерии эффективности, используемые для оценки работы руководителей, часто ориентированы на краткосрочные финансовые показатели. Это не стимулирует развитие стратегического мышления. Многие руководители не имеют возможности участвовать в стратегическом планировании

в своих организациях. Вышеперечисленные факторы являются ответом на вопрос, почему существует такой большой уклон в сторону «массового человека» наперекор стратегически мыслящему.

Опираясь на практику развития стратегического мышления в регионах, ключевыми факторами являются повышение эффективности регионального управления и улучшения качества жизни населения, реализация национальных проектов и государственных программ («Комплексная программа модернизации и расширения магистральной инфраструктуры», «Развитие транспортной системы», «Экология», «Здравоохранение»). Цифровые технологии позволяют оптимизировать процессы предоставления государственных и муниципальных услуг, повысить прозрачность и подотчетность органов власти, улучшить взаимодействие между властью и населением, а также обеспечить более эффективное использование бюджетных средств. Для достижения этих целей необходимо, чтобы руководители обладали способностью к стратегическому планированию, умением анализировать данные, оценивать риски и принимать обоснованные решения, направленные на улучшение качества жизни населения.

Конституция РФ определяет основы федерализма, согласно которым субъекты обладают определенной самостоятельностью в вопросах организации местного самоуправления, социальной сферы, экономики и экологии регионов.

Федеральная власть поощряет привлечение инвестиций в регионы через специальные экономические зоны, создание особых экономических зон, упрощенные процедуры регистрации предприятий и обеспечение гарантий инвесторам. Правительство РФ активно стимулирует развитие промышленности, сельского хозяйства, туризма и инновационной деятельности в регионах путем предоставления налоговых льгот, субсидий и грантов. Выполнением условий для благоприятного развития стратегического мышления в регионах, ключевым фактором исследуемого явления в регионах страны является укрепление конкурентоспособности регионов в цифровой экономике. В условиях глобализации и цифровизации конкуренция между регионами усиливается. Для привлечения инвестиций, квалифицированных кадров и развития инноваций регионы должны обладать уникальными конкурентными преимуществами. Цифровые технологии могут стать одним из ключевых факторов повышения конкурентоспособности регионов, однако для этого необходимо, чтобы руководители обладали стратегическим видением, способностью определять приоритетные направления развития, разрабатывать и реализовывать стратегии, направленные на создание уникальных конкурентных преимуществ.

Трендами по ключевым подходам к развитию стратегического мышления в регионах являются

следующие аспекты: усиление цифровой трансформации; укрепление командного подхода и взаимодействие ведомств; повышение значимости экологических аспектов; активизация участия гражданского общества и экспертного сообщества.

Реализация национальных проектов и достижение целей устойчивого развития является немаловажным фактором по способствованию развитию уровня стратегического мышления руководителей в регионах. Цифровизация является одним из ключевых инструментов достижения целей, поставленных в национальных проектах и стратегии социально-экономического развития Российской Федерации. Для успешной реализации этих целей необходимо, чтобы руководители обладали стратегическим мышлением, способностью координировать действия различных ведомств и организаций, а также эффективно использовать цифровые технологии для достижения поставленных задач.

Для стимулирования социально-экономического роста российских регионов государство реализует ряд мер, направленных на активизацию инвестиционного процесса и внедрение передовых технологических решений. Среди наиболее значимых инициатив выделяются особые экономические зоны (ОЭЗ), территории опережающего развития (ТОР), технопарки, наукограды и другие масштабные инструменты инновационного развития. На наш взгляд, при всей привлекательности названных площадок назвать их точками инновационного прорыва всё еще сложно, т. к. наряду с развитой инфраструктурой и нормативно-правовыми механизмами регулирования, вузы, представляющие собой основу кадрового обеспечения науки и высокотехнологичных отраслей, в этой работе задействованы далеко не в полной мере.

Кроме указанных инструментов важную роль играют механизмы прямой финансовой поддержки: субсидии, венчурные фонды, государственные гарантии, предоставление земель на выгодных условиях. Эти инструменты помогают привлечь инвестиции и сформировать благоприятную среду для предпринимательства в регионе. Задача руководителя – владеть исчерпывающей информацией о потенциале региональной экономики, о ресурсах, доступных региону, и мыслить региональными моделями государственно-частного и муниципально-частного партнерства.

Регионы можно разделить на отдельные экосистемы, где важны взаимосвязи между различными элементами, такими как население, природа, инфраструктура, культура и экономика. Важно отметить, что успешное развитие региона возможно лишь тогда, когда учитываются интересы всех сторон и обеспечиваются гармоничные отношения внутри территориальной общности (таблица 1).

Таблица 1 – Практический опыт развития регионов России

Субъект РФ	Ключевая идея развития	Результаты
Республика Татарстан	Комплексное развитие	Увеличение темпов экономического роста, рост промышленности и АПК
Ростовская обл.	Человеческий капитал	Высокий образовательный уровень, инновационная активность
Калужская обл.	Привлечение иностранных инвестиций	Значительное расширение промышленной базы, рост числа рабочих мест
Ненецкий АО	Сохранение природы и культурных ценностей	Экологически чистые технологии, туризм, культурное наследие
Мурманская обл.	Арктические преимущества	Новые транспортные маршруты, прирост морского транспорта
Красноярский кр.	Баланс промышленности и экологии	Сокращение вредных выбросов, высокая степень экологической ответственности
Саха-Якутия	Богатые минеральные ресурсы	Добыча алмазов, золота, угля, существенное пополнение бюджета
Хабаровский кр.	Экспортно ориентированная модель	Выход на азиатские рынки, резкое увеличение объемов внешней торговли
Ленинградская обл.	Эффективный государственный менеджмент	Оптимизированные закупки, улучшение качества жизни
Нижегородская обл.	Равномерное развитие городской и сельской местности	Поддержка фермерства, сбалансированное распределение ресурсов

Источник: составлено авторами.

Один из примеров – Республика Татарстан. Регион успешно сочетает индустриальное производство с современными технологиями и развитой инфраструктурой. Благодаря наличию нефтяной отрасли и машиностроительного комплекса республика стабильно демонстрирует высокие темпы экономического роста. Примером успешного развития является город Иннополис, созданный специально для развития цифровых технологий и стартапов. Этот проект показывает, насколько важна интеграция традиционных секторов экономики с новыми перспективными отраслями. Сюда же, к примерам, можно отнести и Мурманскую область, которая использовала свое уникальное географическое положение и близость к Арктике для создания новых транспортных коридоров и освоения морских биоресурсов. Был запущен проект строительства глубоководного порта и ледокольного флота, что дало толчок развитию рыболовства, морской торговли и энергетики. Акцент на создание комфортных условий для бизнеса привел к притоку частных инвестиций и росту бюджетных поступлений. В результате подготовки высококвалифицированных кадров, обладающих при этом развитыми надпрофессиональными навыками и компетенциями (soft skills), при условии создания цифровой инфраструктуры и экосистемы, поддержки инноваций и цифровых стартапов,

создания условий для обмена опытом и лучшими практиками региональное руководство сможет эффективно использовать цифровые технологии для экономического роста, повышения качества жизни населения и укрепления конкурентоспособности своего субъекта в цифровой экономике.

Региональному руководителю, занятому стратегическим управлением, очень важно опираться на существующую теоретико-методологическую основу стратегического управления (теорию управленческих ролей И. Адизеса, концепцию командных ролей Р. Белбина, системно-мыслительный подход Г. Щедровицкого, теорию решения изобретательских задач Г. Альтшуллера, методику дизайн-мышления Г. Саймона и мн. др.), предлагающую современному управленцу значительный арсенал для решения стратегических задач – от анализа проблемного поля до проработки модели «идеального конечного результата» и возможных последствий.

Учитывая разнообразие ситуаций и характер задач, стоящих перед руководителем региона, на наш взгляд, следует выделить три типа стратегического мышления, исходя из поведенческой модели принятия стратегических решений (т. к. мышление руководителя проявляется в его поведении).

1. Масштабный тип, при котором руководитель, обладающий стратегическим мышлением,

видит мир в широкой перспективе, способен воспринимать сложнейшие проблемы на макроуровне, распознавать скрытые связи и закономерности. Он мыслит категориями длительного периода и широкого охвата, часто генерирует нестандартные идеи, способные перевернуть устоявшиеся представления. В качестве примера могут послужить приведенные выше в примерах небезызвестные деятели в экономике не только регионов, но и по всей России.

2. Последовательный тип, при котором руководитель, сконцентрированный на тактических решениях, фокусируется на деталях, особенностях конкретного региона, населенных пунктов или ситуации. Ориентирован на постепенное пошаговое развитие, осторожен в принятии решений, предпочитает стабильный подход к быстрым переменам. Примером нередко служат многие губернаторы средних и небольших регионов, которые предпочитают локальную тактику, действуя осторожно и методично, сосредотачиваясь на решении ближайших задач.

3. Комбинированный – самый редкий и сложный тип стратегического мышления, объединяет оба предыдущих стиля. Комбинированный руководитель умело сочетает широкий взгляд на ситуацию с вниманием к деталям, находя оптимальный баланс между долгосрочной стратегией и текущими нуждами.

Каждый тип стратегического мышления имеет свои сильные и слабые стороны. Оптимальным решением чаще всего оказывается комбинированный стиль, позволяющий гибко менять подход в зависимости от обстоятельств. Наша собственная квалификация дополняет классические теории И. Адизеса и Р. Белбина, делая акцент на реальности региональных управляющих, сталкивающихся с многогранными проблемами и ограниченными ресурсами.

Такие примеры ясно демонстрируют, что ключевой фактор эффективности – не столько внешние ресурсы, сколько внутренние убеждения, четкость мышления и сила воли руководителя.

Обсуждение

Глобализация и цифровизация создают новые вызовы и возможности для человечества. Риск формирования «массового человека» требует развития индивидуального лидерства, основанного

на стратегическом мышлении, критическом анализе и креативности. Стратегически мыслящий лидер, не следующий за трендами, а создающий их, становится необходимым условием для прогрессивного развития общества и построения более справедливого и устойчивого мира. Развитие этих качеств в каждом человеке становится задачей образования, культуры и социальной политики, направленной на укрепление индивидуальности и стимулирование творческого потенциала.

Несмотря на значительный прогресс в изучении стратегического мышления, существуют определенные вызовы и перспективы для дальнейшего развития этой концепции:

- разработка новых методов анализа сложных систем. Современный мир характеризуется высокой степенью сложности и взаимосвязанности, что требует разработки новых методов анализа и прогнозирования, учитывающих динамику сложных систем;

- интеграция различных научных дисциплин. Для эффективного стратегического мышления необходимо объединить знания и подходы различных научных дисциплин – от математики и экономики до социологии и психологии;

- учет этических аспектов. Стратегическое мышление должно учитывать этические аспекты, особенно в контексте научных исследований, которые могут иметь значительные социальные последствия.

Стратегическое мышление – это не просто инструмент для достижения целей, а комплексный процесс, формирующий руководителя нового поколения, который способен принимать эффективные решения в условиях неопределенности, ориентированные не на сиюминутную выгоду, а на долгосрочный выигрыш.

Изучение теории и методологии стратегического мышления требует дальнейших исследований, предметом которых могут быть субъекты, цели, содержание, формы, методы, средства, условия, модели, подходы и принципы. В части практики надо отметить, что формирование навыков стратегического мышления должно стать обязательным в подготовке управленцев всех уровней, и в том числе – регионального, если мы намереваемся минимизировать разрыв в социально-экономическом развитии между субъектами РФ.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- [1] Дудникова В. А. Государственное управление и региональное администрирование в современной России : монография / научный редактор Л. В. Савинова. М. : Дело РАНХиГС, 2023. 182 с. EDN EZAWPQ.
- [2] Антонова О. И., Заварина А. Д., Зерчанинова Т. Е. [и др.] Региональное управление в системе государственного управления в современной России : монография / под редакцией Т. Е. Зерчаниновой. М. : Дело РАНХиГС, 2022. 163 с. EDN IONWEA.
- [3] Набиева А. Р., Ткач А. В., Каурова О. В. [и др.] Региональное экономическое развитие потребительской и сельскохозяйственной кооперации : монография. М. : Дашков и К, 2022. 336 с. EDN YPSUDU.

- [4] Петров Е. Е., Фридман М. Ф., Фридман Ю. Ф. Кадровое обеспечение технологического суверенитета: философско-экономические основания // *Профессиональное образование и рынок труда*. 2025. № 4. С. 166–178. DOI 10.52944/PORT.2025.63.4.010. EDN AACQFM.
- [5] Клячко Т. Л., Токарева Г. С. Введение новой национальной системы высшего образования в Российской Федерации: обзор исследований // *Профессиональное образование и рынок труда*. 2025. № 4. С. 75–87. DOI 10.52944/PORT.2025.63.4.005. EDN LJYKVQ.
- [6] Блинов В. И., Есенина Е. Ю., Сергеев И. С. Концепция целеполагания и планирования образовательной деятельности в процессе подготовки госслужащих // *Профессиональное образование и рынок труда*. 2025. № 3. С. 67–82. DOI 10.52944/PORT.2025.62.3.005. EDN FLVXIF.
- [7] Яшин С. Н., Кошелев Е. В., Иванов А. А. Разработка стратегии инновационного развития промышленности в регионах России с применением машинного обучения // *Экономика промышленности*. 2025. Т. 18, № 2. С. 241–253. DOI 10.17073/2072-1633-2025-2-1420. EDN BMSIVO.
- [8] Квинт В. Л., Власюк Л. И., Новикова И. В., Чхотуа И. З. Оценка человеческого потенциала в стратегировании промышленных регионов России // *Экономика промышленности*. 2025. Т. 18, № 4. С. 459–471. DOI 10.17073/2072-1633-2025-4-1564. EDN LCIAPP.
- [9] Нелюбин Н. И. Мышление как жизненный акт: экзистенциально-антропологические этюды к постнеклассической психологии мышления : монография. Омск : ОмГПУ, 2024. 208 с. ISBN 978-5-8268-2384-2. <https://www.iprbookshop.ru/144909.html>.
- [10] Асанов В. Л. Стратегическое управление территориальным развитием – архитектурный менеджмент, администрирование : монография. М. : Юрайт, 2020. 275 с. EDN PYGUWD.
- [11] Усольцев А. П. Принципы развития мышления : монография. Екатеринбург : УрГПУ, 2023. 220 с. EDN NGXIRZ.
- [12] Руднев Е. А. Профессиональное развитие руководителя образования в XXI веке : монография. М. : Дашков и К, 2023. 224 с. EDN HAZJAS.
- [13] Новикова И. В. Стратегические особенности формирования кадрового потенциала промышленности в научно-технологическом развитии России // *Экономика промышленности*. 2025. Т. 18, № 3. С. 325–332. DOI 10.17073/2072-1633-2025-3-1516. EDN EBZJBQ.
- [14] Булочников П. А. Стратегическое управление развитием регионов : монография. СПб. : СПбГИКиТ, 2021. 223 с. EDN IGAXSM.
- [15] Шацкая И. В., Данилина Е. И. Стратегические аспекты повышения эффективности хозяйственной деятельности промышленных предприятий // *Экономика промышленности*. 2024. Т. 17, № 2. С. 215–222. DOI 10.17073/2072-1633-2024-2-1288. EDN JHPTSY.
- [16] Батанина И. А., Лаврикова А. А., Шумилова О. Е. Образ будущего Российской Федерации в восприятии населения: конструирование и идентификация // *Среднерусский вестник общественных наук*. 2024. Т. 19, № 4. С. 36–60. DOI 10.22394/2071-2367-2024-19-4-36-60. EDN VRVZAD.
- [17] Шавель С. А. Социосферная стратегия развития общества : монография. Минск : Белорусская наука, 2022. 388 с.
- [18] Duval R. A., Ji Y., Li L., Oikonomou M., Pizzinelli C., Shibata I., Sozzi A., Tavares M. Labor Market Tightness in Advanced Economies // *Staff Discussion Notes*. 2022. 2022 (001). <https://doi.org/10.5089/9798400204340.006>.
- [19] Abhayawansa S., Tyagi S. Sustainable Investing: The Black Box of Environmental, Social and Governance (ESG) Ratings // *Journal of Wealth Management*. 2021. № 24 (1). Pp. 49–54. DOI 10.2139/ssrn.3777674. EDN EFCYIM.
- [20] Lucarelli C., Severini S. Anatomy of the Chimera: Environmental, Social, and Governance Ratings Beyond the Myth // *Business Strategy and the Environment*. 2024. January. Pp. 1–20. DOI 10.1002/Bse.3688. EDN NEGQQE.
- [21] Соколов, Д. П. Социально-экономические противоречия вытеснения труда капиталом в условиях внедрения цифровых технологий // *Теоретическая экономика*. 2025. № 6. С. 13–28. DOI 10.52957/2221-3260-2025-6-13-28. EDN BQBYOG.

REFERENCES

- [1] Dudnikova, V. A. (2023) Public administration and regional administration in modern Russia. Moscow, Delo RANKHiGS, 182 p. <https://elibrary.ru/ezawpq>.
- [2] Antonova, O. I., Zavarina, A. D., Zerchaninova T. Ye. [et al.] (2022) Regional governance in the public administration system in modern Russia. Moscow, Delo RANKHiGS, 163 p. <https://elibrary.ru/ionwea>.
- [3] Nabyeva, A. R., Tkach, A. V., Kaurova, O. V. [et al.] (2022) Regional economic development of consumer and agricultural cooperatives. Moscow, Dashkov i K, 336 p. <https://elibrary.ru/yysudu>.
- [4] Petrov, E. E., Fridman, M. F., Fridman, Y. (2025). Personnel provision for technological sovereignty: Philosophical and economic foundations. *Vocational Education and Labour Market*, 13 (4), pp. 166–178. <https://doi.org/10.52944/PORT.2025.63.4.010>. <https://elibrary.ru/aacqfm>.
- [5] Klyachko, T., Tokareva, G. (2025). Introduction of the new national system of higher education in the Russian Federation: A review of research. *Vocational Education and Labour Market*, 13 (4), pp. 75–87. <https://doi.org/10.52944/PORT.2025.63.4.005>. <https://elibrary.ru/ljykvq>.
- [6] Blinov, V. I., Esenina, E. Y., Sergeev, I. S. (2025). The concept of goal setting and planning of educational activities in the process of training civil servants. *Vocational Education and Labour Market*, 13 (3), pp. 67–82. <https://doi.org/10.52944/PORT.2025.62.3.005>. <https://elibrary.ru/flvxif>.
- [7] Yashin, S. N., Koshelev, E. V., Ivanov, A. A. (2025) Creation of a strategy for the innovative development of industry in the regions of Russia using machine learning. *Russian Journal of Industrial Economics*, 18 (2), pp. 241–253.

- <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-2-1420>.
<https://elibrary.ru/bmsivo>.
- [8] Kvint, V. L., Vlasyuk, L. I., Novikova, I. V., Chkhotua, I. Z. (2025) Assessment of human potential in the strategizing of industrial regions of Russia. *Russian Journal of Industrial Economics*, 18 (4), pp. 459–471. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-4-1564>. <https://elibrary.ru/lciapp>.
- [9] Nelyubin, N. I. (2024) Thinking as a vital act: existential-anthropological studies towards a post-non-classical psychology of thinking. Omsk, OmGPU, 208 p. ISBN 978-5-8268-2384-2. <https://www.iprbookshop.ru/144909.html>.
- [10] Asanov, V. L. (2020) Strategic management of territorial development – architectural management, administration. Moscow, Yurayt, 275 p. <https://elibrary.ru/pyguwd>.
- [11] Usol'tsev, A. P. (2023) Principles of thinking development. Yekaterinburg, UrGPU, 220 p. <https://elibrary.ru/ngxirz>.
- [12] Rudnev, Ye. A. (2023) Professional Development of Education Leaders in the 21st Century. Moscow, Dashkov i K, 224 p. <https://elibrary.ru/hazjas>.
- [13] Novikova, I. V. (2025) Strategic Features of the Formation of the Human Resources Potential of Industry in the Scientific and Technological Development of Russia. *Russian Journal of Industrial Economics*, 18 (3), pp. 325–332. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-3-1516>. <https://elibrary.ru/ebzjbq>.
- [14] Bulochnikov, P. A. (2021) Strategic management of regional development. Sankt-Peterburg, SPbGKIIT, 223 p. <https://elibrary.ru/igaxsm>.
- [15] Shatskaya, I. V., Danilina, E. I. (2024) Strategic aspects of increasing efficiency of economic activity of industrial enterprises. *Russian Journal of Industrial Economics*, 17 (2), pp. 215–222. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-2-1288>. <https://elibrary.ru/jhptsy>.
- [16] Batanina, I. A., Lavrikova, A. A., Shumilova, O. E. (2024) An image of the future of the Russian Federation in the perception of the population: construction and identification. *Central Russian Journal of Social Sciences*, 19 (4), pp. 36–60. <https://doi.org/10.22394/2071-2367-2024-194-36-60>. <https://elibrary.ru/vrvzad>.
- [17] Shavel', S. A. (2022) Sociospheric strategy for the development of society. Minsk, Belorusskaya nauka, 388 p. <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=701494>.
- [18] Duval, R. A., Ji, Y., Li, L., Oikonomou, M., Pizzinelli, C., Shibata, I., Sozzi, A., Tavares, M. (2022). Labor Market Tightness in Advanced Economies. *Staff Discussion Notes*, 2022 (001). <https://doi.org/10.5089/9798400204340.006>.
- [19] Abhayawansa, S., Tyagi, S. (2021) Sustainable Investing: The Black Box of Environmental, Social and Governance (ESG) Ratings. *Journal of Wealth Management*, 24 (1), pp. 49–54. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3777674>. <https://elibrary.ru/efcyim>.
- [20] Lucarelli, C., Severini, S. (2024) Anatomy of the Chimera: Environmental, Social, and Governance Ratings Beyond the Myth. *Business Strategy and the Environment*. January, pp. 1–20. <https://doi.org/10.1002/Bse.3688>. <https://elibrary.ru/negqqe>.
- [21] Sokolov, D. P. (2025) Socio-economic contradictions of the displacement of labor by capital in the context of the introduction of digital technologies. *Theoretical economics*, (6), pp. 13–28. <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2025-6-13-28>. <https://elibrary.ru/bqbyog>.

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТАТЬЯ

ПАРТИСИПАТИВНЫЕ ФОРМЫ ВЛИЯНИЯ НАСЕЛЕНИЯ НА ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ

М. А. Кокотова¹¹Уральский государственный юридический университет имени В. Ф. Яковлева (Екатеринбург, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. В статье рассматривается местная партисипативная демократия в России. Актуальность темы исследования обусловлена тем, что референдум и другие механизмы прямой демократии используются довольно редко (а может быть, и не могут использоваться чаще) и не способны гарантировать волеизъявление населения по всем значимым причинам. Консультации с гражданами могли бы обеспечить более частое участие граждан в государственных делах, но они не имеют обязательной силы. Поэтому необходимо изучить возможности граждан влиять на правительство с помощью этих консультаций.

Научная новизна исследования заключается в попытке выявить условия и причины, по которым местные власти учитывают результаты консультаций с гражданами при принятии решений.

Материалы и методы. Эмпирическую основу исследования составила практика проведения консультаций с гражданами по вопросам местного значения, таких как опросы граждан и публичные слушания. Автор рассматривает эти механизмы на основе анализа содержания федерального законодательства, а также муниципальных правовых актов и судебной практики. Были рассмотрены 5% от всех муниципальных правовых актов о местных опросах, опубликованных в Федеральном реестре муниципальных правовых актов по состоянию на 5 октября 2025 г. Также была проанализирована информация об опросах, опубликованная на официальных сайтах административных центров федеральных округов России по состоянию на 10 октября 2025 г.

Результаты и выводы. В качестве результата исследования представлены выводы об определении роли опросов граждан в муниципальных правовых актах и практике их реализации.

Анализ федерального законодательства об общественных консультациях и муниципальных правовых актов о местных опросах граждан показывает, что эти формы рассматриваются муниципальными властями как механизм выявления волеизъявления населения и легитимации решений органов местного самоуправления. При этом анализ судебной практики проведения публичных консультаций показывает, что иногда результаты публичных консультаций фальсифицируются.

Анализ опросов населения на местах показывает, что целью большинства опросов является получение от граждан определенной информации, но, несмотря на это, существует практика использования опросов в качестве механизма волеизъявления населения. Исходя из этого, можно поделить опросы на голосование за или против определенного проекта и опросы, направленные на выявление предпочтений опрашиваемых.

Обсуждение. В этой статье рассказывается о том, что местные опросы используются местными властями для легитимации решений и с этой целью позиционируются как механизм волеизъявления населения, даже если в соответствии с законом опросы граждан являются необязательной консультативной формой участия общественности.

Автор высказывает предположение о том, что придание опросам граждан в муниципальной практике значения, значительно большего, чем того требует закон, связано с частичной заменой опросами местного референдума. В исследовании делается вывод о том, что в российских муниципалитетах существует концепция верховенства общей воли народа (понимаемой как мнение большинства граждан). Однако эта концепция принимается только в том случае, если позиция граждан не кажется необоснованной.

© Кокотова М. А., 2026

Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Гражданское участие, местное самоуправление, партисипативная демократия, опросы граждан, публичные слушания.

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Статья выполнена без внешнего финансирования.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Кокотова М. А. Партисипативные формы влияния населения на осуществление местного самоуправления // Муниципалитет: экономика и управление. 2026. № 1. С. 102–116. EDN AITEJV.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Кокотова Мария Александровна – кандидат юридических наук, доцент; Уральский государственный юридический университет имени В. Ф. Яковлева (620066, Россия, г. Екатеринбург, ул. Комсомольская, 21) – *доцент кафедры конституционного права*; km231089@yandex.ru, SPIN 1909-8566, ORCID 0000-0002-9379-5038.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ ИИ

Автор заявляет о том, что при написании данной статьи не применялись средства генеративного искусственного интеллекта.

Статья поступила 16.11.2025; рецензия получена 31.01.2026; принята к публикации 20.02.2026.

SCIENTIFIC ARTICLE

PARTICIPATORY FORMS OF PUBLIC IMPACT ON LOCAL AUTHORITIES IN RUSSIA

М. А. Kokotova¹

¹ Ural State Law University named after V. F. Yakovlev (Ekaterinburg, Russia)

ABSTRACT

Introduction. The article deals with the local participatory democracy in Russia. The relevance of the research topic is due to the fact that the referendum and the other mechanisms of direct democracy are used quite rarely (and, may be, can't be applied more often), and are not capable to guarantee the expression of the population will for all meaningful reasons. The citizen consultations could lead to more frequent citizen participation in public affairs, but they have no binding force. That is why it is necessary to investigate the opportunities for citizens to influence the government by those consultations.

The scientific novelty of the research lies in the attempt to find the conditions and the reasons why municipal officials take into account the results of citizen consultations when making decisions.

Materials and methods. The empirical basis of the study is formed by the practice of the citizen consultations on local affairs, such as the citizen surveys and the public consultations. The author examines those mechanisms basing on the content analysis of federal legislation, as well as municipal legal acts and judicial practice. The analysis included 5 % of all the municipal legal acts on the local surveys publishing in the Federal Register of Municipal Legal acts as October 5, 2025. The information about the surveys published on the official websites of the administrative centers of the federal districts of Russia as October 10, 2025 have been analyzed as well.

Results and conclusions. As a result of the study, conclusions have been drawn on the role of citizen surveys in municipal legal acts and their implementation practices. Analysis of federal legislation on public hearings and municipal legal acts on local citizen surveys shows that, those forms are considered by the municipal authorities as a mechanism of revealing the will of the population and legitimation of local government decisions.

However, the analysis of the judicial practice on public hearings demonstrates that, sometimes the result public hearings is falsified.

The analysis of the local citizen surveys shows that, the aim of the majority of surveys is to get from citizens some information, but although there is a practice of using surveys as a mechanism of expression of the population's will. Basing on this, the surveys can be divided into two categories: those that are voting for or against a particular project, and those that aim to identify the preferences of respondents.

Discussion. This article presents that the local surveys are used by local authorities for legitimate those decisions and, for this aim, are positioned as a mechanism of expression of the population will, even if in accordance with the law the citizen surveys are the optional consultative form of public participation. The question arises why municipal officials are doing something they are not obligated to do.

The author suggests that citizen surveys should play a much more significant role in municipal practice than is required by the law, as they partially substitute for local referendums. The study draws a conclusion that in Russian municipalities, there is a concept of the supremacy of the general will of the people (understood as the opinion of the majority of citizens). However, this concept is accepted only if citizen's view does not seem unreasonable.

KEYWORDS

Civic involvement, municipal government, participatory democracy, citizen surveys, public hearings.

FUNDING

The article has been completed without external funding.

FOR CITATION

Kokotova, M. A. (2026) Participatory forms of public influence on local authorities. *Municipality: Economics and Management*, (1), pp. 102–116. <https://elibrary.ru/aitejv>.

AUTHORS' INFORMATION

Maria A. Kokotova – Candidate of Legal Sciences, Ural State Law University named after V. F. Yakovlev, (620066, Russia, Ekaterinburg, Komsomolskaya St., 21) – *Associate Professor, Department of Constitutional Law*; km231089@yandex.ru. SPIN 1909-8566, ORCID 0000-0002-9379-5038.

CONFLICT OF INTERESTS

The author declares interest conflict lack.

USE OF AI TOOLS DECLARATION

The author declares that he has not used Artificial Intelligence (AI) tools for writing of this article.

The article was submitted 16.11.2025; reviewed 31.01.2026; accepted for publication 20.02.2026

Введение

Возможность для населения непосредственно выражать свою волю по значимым вопросам с помощью институтов прямой демократии традиционно рассматривается как одна из основ легитимности государства. Значимым институтом, обеспечивающим такое волеизъявление в муниципальных образованиях, является местный референдум, который выступает «важным инструментом реализации права граждан Российской Федерации на прямое участие в управлении» [1, с. 376], способом повысить гражданскую активность населения [2, с. 148].

В то же время в современной российской доктрине практика реализации местного референдума подвергается серьезной критике, т. к. он проводится «достаточно редко и малоэффективно, что не способствует развитию института референдума в целом по стране» [3, с. 173]. При этом «реалии отечественного местного самоуправления связывают пассивность российского населения в решении

вопросов местного значения не с эффективностью и профессионализмом представительных и иных органов местного самоуправления, а с увеличивающимся разрывом между реальными потребностями населения (развитие муниципального образования) и приоритетами властных структур. Нередки случаи противодействия, а порой и противоборства со стороны органов местного самоуправления попыткам населения муниципального образования участвовать в решении вопросов местного значения, либо попыткам контроля за исполнением тех или иных решений» [4, с. 186]. Органы местного самоуправления проводят референдумы лишь тогда, когда их к этому вынуждает закон [5, с. 303], который требует этого лишь в одном случае – для введения средств самообложения (ч. 2 ст. 69 Федерального закона от 20.03.2025 г. № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти»¹ (далее – Федеральный закон № 33-ФЗ)). К тому же, в новый Федеральный закон № 33-ФЗ не вошли

¹ Федеральный закон от 20.03.2025 г. № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» // СЗ РФ. 2025. № 12. Ст. 1200.

такие формы выражения воли населения, как голосование по отзыву выборных должностных лиц и сход граждан, что еще больше сокращает возможности для местной непосредственной демократии. Е. В. Белоусова главными причинами не востребо­ванности института референдума называет «излишне сложную законодательную процедуру ини­цирования и проведения, организационные и ма­териальные затраты, а также определенную инерт­ность общества в решении местных проблем» [6, с. 115], что довольно сложно преодолеть.

В целом в литературе высказываются не са­мые оптимистичные оценки перспектив развития местной непосредственной демократии в Россий­ской Федерации. Так, О. А. Кожевников отмечает, что «несмотря на наличие в Конституции РФ по­ложений о верховенстве власти народа, гаранти­рованности местного самоуправления в качестве одной из основ конституционного строя Россий­ской Федерации и формы осуществления власти народа, на уровне отраслевого законодательства в рамках разработки и принятия программных документов на уровне муниципальных образова­ний население, непосредственно заинтересован­ное в наиболее качественном и эффективном ре­шении вопросов местного значения, не обладает властью, а лишь участвует в рекомендательных (не обязательных для иных властных субъектов) формах выявления индивидуальных или коллек­тивных мнений» [7, с. 64]. Подобным образом по­ложение дел оценивают также М. В. Максимов [8, с. 313], О. Л. Казанцева [9, с. 45].

Безусловно соглашаясь с описанными выше опасениями, представляется необходимым ука­зать, что даже консультативные формы участия населения в осуществлении местного самоуправ­ления все же имеют определенный потенциал если не выражения воли населения, то обеспечения влияния граждан на публичную власть. Данный потенциал раскрывается в теории партисипатив­ной демократии, исходя из которой, демократия требует обеспечения участия граждан в приня­тии сколь возможно большего количества пу­блично-властных решений. Предполагается, что «с одной стороны, партисипативные инструменты разделят ответственность за принятые решения между политическим руководством страны и об­ществом, а с другой – объединят их для достиже­ния более качественного результата, необходимого для обеспечения модернизации не только самого

политического управления, но и модернизации всего государства как общественно-политической системы» [10, с. 86]. Участие граждан может осу­ществляться в самых различных форматах, на по­стоянной основе или в рамках одноразовых акций, отдельными гражданами или их группами, в про­цессе принятия нормативного акта, его исполнения или при осуществлении контроля. Оно рассматри­вается как способ преодоления кризиса предста­вительной демократии [11, с. 16; 12, с. 34] именно за счет расширения поводов для участия, даже если это участие и носит консультативный характер [13, с. 201]. При этом исследователи отмечают, что «наряду с низкими показателями участия граж­дан в механизмах представительной демократии, уровень партисипативной демократии неумолимо растет» [14, с. 35]. С учетом вышесказанного, по­иск выхода в сложившейся ситуации требует, в том числе, анализа возможностей консультативных форм в качестве способа воздействия на власть для их дальнейшего учета в правовом регулировании. Основными такими формами, предусмотренными российским законодательством², являются опро­сы (ст. 46 Федерального закона № 33-ФЗ) и пу­бличные слушания (общественные обсуждения) (ст. 47 Федерального закона № 33-ФЗ), поэтому правовое регулирование и практика их осущест­вления станут объектом настоящего исследования. Следует отметить, что такая форма, как опрос, как и сама категория участия в осуществлении мест­ного самоуправления (объединяющая консульта­тивные формы местной демократии), появилась в законодательстве о местном самоуправлении далеко не сразу. В законе РСФСР от 06.07.1991 г. «О местном самоуправлении в РСФСР»³ в прин­ципе не было главы, посвященной формам муни­ципальной прямой демократии. В сменившем его законе 1993 г. № 154-ФЗ⁴ такая глава появилась, но она носила название «Формы прямого волеиз­явления граждан и другие формы осуществления местного самоуправления» и не содержала положений об опросах и публичных слушаниях. И только в Федеральном законе № 131-ФЗ от 06.10.2003 г. «Об общих принципах организации местного са­моуправления в Российской Федерации»⁵ соответ­ствующая глава получила название «Формы непо­средственного осуществления населением местно­го самоуправления и участия населения в осущест­влении местного самоуправления», разделив кате­гории непосредственного осуществления местного

² Помимо опросов и публичных слушаний к консультативным формам можно также отнести различные консультативные органы при местных властях и собрания граждан; однако первые из них предполагают участие весьма ограниченного круга граждан, а вторые предназначены для достижения разных целей, и учет мнения населения является лишь одной из них.

³ Закон РСФСР от 06.07.1991 г. № 1550-1 «О местном самоуправлении в РСФСР» // Официальный интернет-портал право­вой информации. – URL: <https://clck.ru/3SWsbC> (дата обращения: 15.10.2025).

⁴ Федеральный закон от 28.08.1995 г. № 154-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Россий­ской Федерации» (с изменениями и дополнениями) (утратил силу) // Собрание законодательства Российской Федерации от 28 августа 1995 г. № 35, ст. 3506.

⁵ Федеральный закон от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации от 2003 г. № 40, ст. 3822.

самоуправления и участия в его осуществлении (к последнему отнесены опросы граждан и публичные слушания⁶, статьи о которых были включены в закон). Данные положения воспроизвел и Федеральный закон № 33-ФЗ.

В соответствии с его положениями, как опросы, так и публичные слушания предназначены для выявления мнения граждан, однако порядок выявления этого мнения различается. Участники опроса должны отвечать на поставленный перед ними вопрос, выбирая из предложенных им вариантов, тогда как участники публичных слушаний представляют свои замечания к обсуждаемому проекту муниципального правового акта и/или участвуют в голосовании за или против данного проекта.

Для определения возможностей воздействия граждан на власть путем опросов и публичных слушаний (общественных обсуждений), думается, необходимо изучать практику их применения, чтобы определить, почему органы местной власти готовы или не готовы учитывать принимаемые при использовании этих форм решения, и в каких ситуациях они будут это делать. Основное предназначение участия граждан в правотворчестве состоит в том, чтобы обеспечить соответствие принимаемых актов интересам населения, его позициям по тому или иному вопросу. Для этого такие формы участия граждан в осуществлении публичной власти, как публичные слушания (общественные обсуждения)⁷ и опросы граждан, предполагают выражение участниками, представляющими различные социальные группы, своего мнения по поводу какого-либо правового акта. Сказанное, конечно, не отрицает иных целей подобных форм партисипативной демократии, которые, например, рассматриваются также как способ государственно-частного партнерства [15, с. 117]. Данное мнение выражается различным образом в зависимости от используемой формы, но всегда носит консультативный характер. В особенности это относится к опросам, которые в доктрине зачастую понимаются прежде всего как способ получения информации о предпочтениях граждан, сопоставимый с социологическими опросами и анализом информации в социальных сетях [16, с. 286], причем порой надо сформулировать вопросы так, чтобы получить информацию, даже если сам опрашиваемый ее не осознает [17, с. 926; 18, с. 673]. В то же время даже в таком случае опросы все равно можно считать демократическим институтом, так как они позволяют узнать мнение тех граждан, что иначе остались бы не услышанными [19, с. 607], обеспечить участие граждан в решении публично значимых вопросов, транспарентность власти и доверие к ней

[20, с. 10]. Что же касается публичных слушаний, то они «позволяют выявить позицию населения по вопросам местного значения, однако их результат не обязателен для принятия органами местного самоуправления окончательного решения. В этом смысле публичные слушания призваны осуществить достижение основных задач развития консультативной демократии: повышение уровня заинтересованности и активности граждан в решении вопросов местного значения, легитимности решений органов местного самоуправления, гласности местного самоуправления» [21, с. 76]. Соответственно, посредством этих форм возможно предоставление населением информации, которая поможет органам и должностным лицам местного самоуправления принять оптимальное решение, или осуществление гражданами влияния на принятие решений.

Сам факт использования форм учета мнения граждан, даже несмотря на их консультативный характер, демонстрирует готовность властей прислушаться к мнению населения и за счет этого способствует (или, по крайней мере, должен способствовать) повышению авторитета того решения, при принятии которого они проводятся, и, в какой-то степени, деятельности органов местного самоуправления в целом. Возникает вопрос о том, может ли служить легитимации властных решений выявление мнения граждан, если оно не будет учтено? Если нет, то подобные формы можно рассматривать лишь как способ получения органами и должностными лицами местного самоуправления от граждан полезной информации. В настоящей статье представляются результаты исследования отдельных форм участия граждан в осуществлении местного самоуправления, проведенного с целью поиска ответа на данный вопрос.

Материалы и методы

Настоящее исследование основывается на анализе законодательства и муниципальных правовых актов. Изучены акты о порядке проведения местных опросов граждан, размещенные в Федеральном регистре муниципальных правовых актов, по состоянию на 07.10.2025 г. Рассматривался каждый 20-й акт (т. е. 5% от общего количества); всего было рассмотрено 444 акта. Также изучена практика проведения опросов на примере административных центров федеральных округов Российской Федерации; рассматривались данные об актуальных и уже завершенных опросах по состоянию на 05.10.2025 г. Административные центры были выбраны в качестве объекта исследования поскольку, будучи наиболее крупными населенными пунктами в каждом субъекте РФ,

⁶ Хотя понятие публичных слушаний вводилось также законом РСФСР от 06.07.1991 г. № 1550-1 «О местном самоуправлении в РСФСР».

⁷ Институты публичных слушаний и общественных обсуждений в законодательстве четко не разграничены. Основным отличием, которое можно вывести из ст. 5.1 Градостроительного кодекса, является более конкретный перечень участников общественных обсуждений (ч. 2, 3 ст. 5.1).

они с большей степенью вероятности имеют финансовую возможность проводить опросы и выкладывать данные о них в открытом доступе.

В настоящем исследовании были взяты муниципальные правовые акты о порядке организации и проведения публичных слушаний и общественных обсуждений, размещенные в Федеральном регистре муниципальных правовых актов, по состоянию на 12.05.2024 г. Не использовались акты, регулирующие порядок проведения публичных слушаний и общественных обсуждений в сфере градостроительной деятельности, поскольку порядок их проведения в той части, в какой он затрагивается настоящим исследованием, не оставлен на усмотрение муниципалитетов, а императивно определяется ч. 22 ст. 5.1 Градостроительного кодекса РФ. Рассматривался каждый 20-й акт (т. е. 5% от общего количества); всего было рассмотрено 200 актов.

Также была рассмотрена судебная практика по оспариванию муниципальных правовых актов из-за нарушений, допущенных при проведении публичных слушаний. Из 711 решений, где упоминаются публичные слушания, было отобрано 28, отвечающих теме исследования.

Результаты

Правовое регулирование публичных слушаний (общественных обсуждений) и опросов содержит ряд гарантий, обеспечивающих возможность участников повлиять на органы и должностных лиц местного самоуправления: свободное участие в них всех заинтересованных лиц, доступность информации об их проведении, опубликование результатов. Последнее особенно важно, т. к. демонстрирует готовность делать публичной и ту информацию, которая может повредить авторитету органов местного самоуправления (в случае, если выводы, сделанные по результатам публичных слушаний (общественных обсуждений), не будут учтены в итоговом решении).

Поэтому предметом рассмотрения стало именно отношение органов местного самоуправления к опубликованию результатов публичных слушаний (общественных обсуждений) и опросов, которое представляется показательным с точки зрения понимания рассматриваемых форм участия граждан в осуществлении местного самоуправления как способа легитимации решения органов и должностных лиц местного самоуправления. Опубликование указанных результатов, очевидно, способно повысить авторитет принятого решения, так как транспарентность власти называют условием оценки гражданами ее качества [22, с. 101] и основополагающим элементом

демократии [23, с. 49], но может иметь и обратный эффект – в случае, если итоговое решение властей не будет следовать тому варианту, за который проголосовало большинство.

В случае с публичными слушаниями (общественными обсуждениями) требование о доведении результатов до населения, а также мотивированного обоснования принятого властями в итоге решения закреплено непосредственно в ч. 6 ст. 47 Федерального закона № 33-ФЗ. Логично предположить, что это делается для обеспечения возможности контроля за проведением публичных слушаний (общественных обсуждений), а также для легитимации принятого в итоге решения в глазах населения. Если бы публичные слушания (общественные обсуждения) были предназначены исключительно для получения органами публичной власти мнения населения по поводу проектов решений этих органов, их результаты должны были быть предоставлены только органу, принимающему итоговое решение по проекту. Однако, помимо этого, рассматриваемые акты предписывают предоставление доступа к ним также неопределенному кругу лиц из числа местного населения.

Требование о доведении результатов опроса до населения, напротив, российский законодатель не устанавливает. Зато такое обязательство, как правило, муниципалитеты берут на себя добровольно⁸. Более того, в ряде муниципалитетов предусмотрена также обязанность опубликовать решения, принятые по результатам изучения итогов опроса⁹ (впрочем, даже если это требование не закреплено напрямую, оно в большинстве случаев может быть выведено из общей обязанности публиковать правовые акты, затрагивающие права граждан (ч. 9 ст. 52 Федерального закона № 33-ФЗ). Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что власти данных муниципальных образований действуют предельно открыто, но именно поэтому у них может возникнуть необходимость прямо заявить, что они, принимая соответствующее решение, поступили вразрез с явно высказанной позицией населения.

Интересно, что в некоторых муниципальных образованиях органы местного самоуправления осознают это и предусматривают «противовес»: «в случае если принятое в соответствии с настоящим пунктом решение противоречит результатам опроса, при доведении его до сведения жителей муниципального образования должна быть размещена информация о причинах принятия такого решения»¹⁰. Подобное требование в той или иной формулировке содержится в 36,5% рассмотренных муниципальных правовых актов (рисунок 1).

⁸ Оно предусмотрено в 91% рассмотренных муниципальных правовых актов о порядке проведения опроса.

⁹ Правда, данное требование предусмотрено всего в 3% рассмотренных муниципальных правовых актов о порядке проведения опроса.

¹⁰ П 2 ст. 11 Решения Браженского сельского Совета депутатов Канского района Красноярского края от 15.06.2023 г. № 27-74 «Об утверждении Положения о порядке назначения и проведения опроса граждан» // Ведомости органов местного самоуправления села Бражное № 9 от 15.06.2023 г.

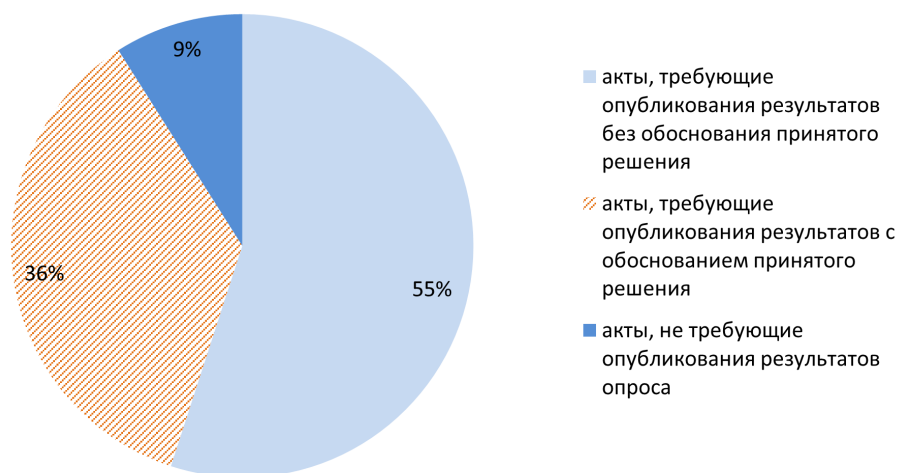


Рисунок 1 – Доведение до населения результатов опроса граждан (на основании изучения 5% от общего количества актов о порядке проведения местных опросов граждан, размещенных в Федеральном регистре муниципальных правовых актов)
 Figure 1 – Communicating the results of the citizen's survey to the public (based on a study of 5% of all acts related to the procedure for conducting local surveys among citizens posted in the Federal Register of Municipal Legal Acts)

По сути, из данных положений вытекает, что позиция граждан рассматривается не просто как информация для органов местного самоуправления, но и как серьезный довод поступить тем или иным образом. Это вынуждает органы местного самоуправления, несмотря на консультативный характер опроса, максимально принять во внимание позицию граждан и еще раз перепроверить те доводы, на которых основано решение, расходящееся с этим мнением.

Такое регулирование особенно интересно потому, что его необходимость вовсе не вытекает из положений законодательства. В соответствии с ч. 11 ст. 46 Федерального закона № 33-ФЗ опрос носит консультативный характер, следовательно, у органов местного самоуправления вообще нет обязанности следовать высказанной в его ходе позиции, а значит, и обосновывать отказ от ее использования. К тому же, как писал С. А. Котляревский, «среди чиновников обычно создается известное пренебрежение к работе, происходящей за пределами их класса. Бюрократии трудно отрешиться от присущего ей недоверия к общественным силам, раз эти силы проявляются лишь в форме мнений и советов: пока она не будет принуждена считаться с этими последними, у нее всегда останется достаточно сильное искушение не считаться с ними вовсе»¹¹. Сомнения в готовности должностных лиц слушать граждан высказывают и современные исследователи [24, с. 38; 25, с. 60].

И все же описанная выше практика не вполне подтверждает эти пессимистичные выводы. Думается, конструкция объяснения причин отказа

учитывать мнение населения полезна, если рассматривать опрос как способ легитимации решений органов местного самоуправления. Если предполагать, что опрос нужен только для получения органами местного самоуправления значимой информации, вопрос об использовании его результатов должен решаться исключительно самими этими органами, и им незачем сообщать о своем решении. Если опрос рассматривается как инструмент влияния граждан на органы и должностные лица местного самоуправления, то достаточно опубликовать результаты, чтобы граждане узнали, смогли ли они повлиять на власти в данном случае, или им надо искать для этого другие пути. И только если опрос нужен для демонстрации готовности власти учитывать позицию населения, насколько это только возможно, каждый случай расхождения с этой позицией требует пояснений.

Таким образом, из правового регулирования и правоприменительных актов, посвященных опросам и публичным слушаниям (общественным обсуждениям), можно сделать вывод о том, что они рассматриваются, прежде всего, как инструмент выявления воли населения (его отдельных групп), и за счет этого легитимации принятого с учетом этой воли решения.

Особая роль в этом принадлежит публичным слушаниям (общественным обсуждениям), поскольку при принятии наиболее важных решений их проведение обязательно в силу прямого указания федерального закона (см. ч. 2 ст. 47 Федерального закона № 33-ФЗ, ст. 5.1 Градостроительного кодекса РФ)¹². Думается, что это значимо, исходя

¹¹ Котляревский С. А. Избранные труды. М.: РОССПЭН, 2010. С. 13.

¹² Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 г. № 190-ФЗ (ред. от 19.12.2022 г.) (с изм. и доп., вступ. в силу с 03.02.2023 г.) // СЗ РФ от 3 января 2005 г. № 1 (часть I).

из того, что «наиболее эффективными с точки зрения фактического учета мнения населения при принятии политических решений являются формы участия, которые органы власти обязаны развивать в соответствии с законодательством» [26, с. 29]. Поэтому у граждан есть возможность настаивать, в том числе, в судебном порядке, на их проведении с соблюдением установленных законодательством требований к их процедуре¹³.

Впрочем, несмотря на наличие обязательств проводить публичные слушания, они все же порой не проводятся¹⁴ или фальсифицируются¹⁵. Причем интересно, что основанием для обращения в суд являются не только дефекты процедуры проведения публичных слушаний, но и полное пренебрежение обязанностью провести их (о подобном говорится в 14% рассмотренных судебных решений) или проведение не во всех населенных пунктах, где следует это сделать (о подобном говорится в 14% рассмотренных судебных решений). Сходной является ситуация, когда граждан не уведомляют о проведении публичных слушаний, а затем проводят слушания в их отсутствие (о подобном говорится в 10,7% рассмотренных судебных решений). Иными словами, можно говорить о наличии у отдельных органов и должностных лиц местного самоуправления стремления сократить случаи проведения публичных слушаний.

Что же касается опроса, то случаи его проведения определяются самими органами местного самоуправления, и федеральный законодатель их в этом не ограничивает. По сути, органы местного самоуправления конкретного муниципалитета могут вообще не проводить опросы. Отсюда возникает вопрос о том, почему опросы не только проводятся, но и рассматриваются органами и должностными лицами местного самоуправления как способ выявления воли населения, хотя легально такое их определение не закреплено? Думается, буквальный смысл положений главы 5 Федерального закона № 33-ФЗ не препятствует тому, чтобы рассматривать его как «инструмент для изучения общественного мнения и понимания потребностей и ожиданий граждан» [27, с. 231], для более эффективного принятия публично-властных решений:

например, чтобы спрогнозировать воздействие вырабатываемой нормы на население или выявить имеющиеся проблемы. Существует даже позиция, согласно которой нет необходимости участия в опросе всех граждан, которых затрагивает вынесенный на него вопрос, поскольку «важна не массовость, а репрезентативность выборки – отражение в числе опрошенных разных социальных акторов, носителей разных мнений в исследуемом процессе» [28, с. 19]. Иными словами, участие в опросе воспринимается не столько как реализация конституционного права, присутствующего в равной степени у всех граждан, сколько как способ получения публичными властями информации. Подобное правовое регулирование позволяет исследователям сделать вывод о том, что «опросы граждан, пожалуй, самая эфемерная форма участия граждан в осуществлении местного самоуправления, которая предназначена не столько для реализации воли самих граждан, сколько для получения информации о настроениях масс населения должностными лицами муниципального образования, которые готовят и принимают соответствующие решения» [29, с. 19]. Выражаемые на опросе позиции не обязательно рассматривать как «волю» населения, особенно, когда он проходит лишь на части территории муниципального образования; можно говорить лишь о мнениях и настроениях отдельных социальных групп. Для продвижения же воли населения больше подходит местный референдум, итоги которого имеют обязательный характер.

С учетом этого можно предположить, что в России опрос отчасти «замещает» местный референдум. С этой точки зрения логичным выглядит, в частности, определение требований к участникам опроса. В соответствии с ч. 2 ст. 46 Федерального закона № 33-ФЗ, «в опросе граждан имеют право участвовать жители муниципального образования, обладающие избирательным правом». П. 10 ст. 4 Федерального закона «Об основных гарантиях избирательных прав и права на участие в референдуме граждан Российской Федерации»¹⁶ предоставляет иностранным гражданам, постоянно проживающим на территории муниципального образования, право участвовать в местных выборах и референдумах на основании международных

¹³ См., например, Решение Верховного Суда Республики Бурятия от 20.06.2019 г. № 04OS0000-01-2019-000054-07 (публичные слушания были проведены в отсутствие представителей граждан) // КонсультантПлюс. – URL: <https://sudact.ru/regular/doc/KIBfLiw5piQQ/>; Решение Верховного Суда Республики Бурятия от 24.09.2019 г. № 04OS0000-01-2019-000120-03 (граждане не были предупреждены о проведении публичных слушаний) // КонсультантПлюс. – URL: <https://sudact.ru/regular/doc/bx3RrO26DPgQ/>.

¹⁴ См., например, Решение Верховного суда Республики Карелия от 10.04.2017 г. № 3а-19/2017 // КонсультантПлюс. – URL: <https://sudact.ru/regular/doc/4SVecuZfSRHq/>; Решение Верховного суда Республики Карелия от 24.07.2020 г. № 3а-108/2020 // КонсультантПлюс. – URL: <https://sudact.ru/regular/doc/4IdrWacd28Lp/>.

¹⁵ См., например, Решение Верховного Суда Республики Бурятия от 20.06.2019 г. № 04OS0000-01-2019-000054-07 // КонсультантПлюс. – URL: <https://sudact.ru/regular/doc/KIBfLiw5piQQ/>.

¹⁶ Федеральный закон от 12.06.2002 г. № 67-ФЗ «Об основных гарантиях избирательных прав и права на участие в референдуме граждан Российской Федерации» // СЗ РФ от 17.06.2002 г. № 24, ст. 2253.

договоров Российской Федерации. Такие договоры заключены с Республикой Армения¹⁷, Киргизской Республикой¹⁸, Туркменистаном¹⁹. Таким образом, участвовать в опросах могут государства, с которыми Российская Федерация осуществляет наиболее тесное сотрудничество.

Конечно, данное ограничение можно рассматривать и как способ обеспечения получения органами местного самоуправления по результатам опроса достоверной информации о положении дел в муниципалитете. Для этого логично проводить его только для тех, кто с большей степенью вероятности планирует длительное время проживать в муниципалитете. Очевидно, что мнение таких лиц позволяет составить более адекватное представление о потребностях населения, чем мнение тех, кто находится здесь проездом. Но одновременно такое ограничение указывает на то, что право участия в местных опросах рассматривается, наряду с избирательными правами, как элемент статуса гражданина.

Доказательством рассмотрения опроса как некой альтернативы местному референдуму служит и требование к формулировке выносимых на него вопросов. Местные опросы можно условно разделить на две группы: первая включает напоминающие референдум голосования, где участники высказываются за или против реализации какого-либо проекта или выбирают варианты его реализации; вторая предполагает выявление предпочтений участника, связанных, в том числе, с уже реализуемыми проектами, а также опыта его пользования их результатами. В принципе, в одном и том же муниципальном образовании могут проводиться опросы и первого, и второго типа, и эта разница проявляется не в правовом регулировании порядка проведения опроса, а в актах о проведении конкретных опросов.

В качестве примеров актов, предусматривающих такие опросы, можно привести постановление

Администрации города Благовещенска «О порядке организации и проведения опроса по выбору общественных территорий для вынесения на рейтинговое голосование»²⁰, а также постановления о поддержке инициативных проектов²¹. Также к первой группе относятся опросы, в ходе которых граждане выбирают названия для объектов городской инфраструктуры (например, опросы, проходившие в Новосибирске в 2021 г. о названиях скверов, опрос о выборе имени для дельфинёнка из «Москвариума») или объекты для первоочередного ремонта (например, опрос о ремонте дорог, организованный 25 августа 2016 г. в Новосибирске).

Результаты опросов из второй группы не всегда можно представить как высказывание за или против конкретного проекта. Такие опросы предусмотрены, например, постановлением Администрации муниципального образования «Янтарный городской округ» о проведении опроса населения муниципального образования по определению значений показателей удовлетворенности населения качеством предоставляемых услуг администрацией муниципального образования²²; постановлением Администрации МО «Светлогорский городской округ» об организации и проведении опроса населения муниципального образования по определению уровня оценки результатов деятельности органов местного самоуправления²³. Такие опросы могут относиться к уже реализованному проекту и включают вопросы не только о мнении жителя по поводу возможных преобразований, но и о том, как он использует существующую инфраструктуру (например, опрос «Какими видами городского общественного транспорта вы обычно пользуетесь?» в Нижнем Новгороде или «Какой из районов Екатеринбурга, на ваш взгляд, является самым благоустроенным?»). По сути, муниципалитеты, практика которых описывается в данной статье, обращаются

¹⁷ Статья 4 Договора между Российской Федерацией и Республикой Армения о правовом статусе граждан Российской Федерации, постоянно проживающих на территории Республики Армения, и граждан Республики Армения, постоянно проживающих на территории Российской Федерации (Москва, 29.08.1997 г.) // СЗ РФ от 25.02.2002 г. № 8, ст. 747.

¹⁸ Статья 4 Договора между Российской Федерацией и Киргизской Республикой о правовом статусе граждан Российской Федерации, постоянно проживающих на территории Киргизской Республики, и граждан Киргизской Республики, постоянно проживающих на территории Российской Федерации (Бишкек, 13.10.1995 г.) // СЗ РФ от 26.02.2001 г., № 9, ст. 786.

¹⁹ Статья 5 Договора между Российской Федерацией и Туркменистаном о правовом статусе граждан Российской Федерации, постоянно проживающих на территории Туркменистана, и граждан Туркменистана, постоянно проживающих на территории Российской Федерации от 10.06.1997 // СЗ РФ от 1997. № 32. ст. 3748.

²⁰ Постановление Администрации города Благовещенска от 21.01.2025 г. № 287 «О порядке организации и проведения опроса по выбору общественных территорий для вынесения на рейтинговое голосование» // Официальный сайт Администрации города Благовещенска Амурской области. – URL: <https://admblag.ru/upload/iblock/e62/exs5avz2mwjuj0bear7g95oluc0mv2ay.pdf>.

²¹ Например, Постановление Администрации городского округа «Александровск-Сахалинский район» от 01.11.2024 г. № 881 «О создании Комиссии по проведению опроса граждан по вопросам выявления мнения граждан о поддержке инициативных проектов» // Газета «Красное знамя» № 46 (139209) от 15.11.2024 г.

²² Постановление Администрации муниципального образования «Янтарный городской округ» от 18.03.2025 г. № 178 «О проведении опроса населения муниципального образования «Янтарный городской округ» по определению значений показателей удовлетворенности населения качеством предоставляемых администрацией муниципального образования «Янтарный городской округ» муниципальных услуг, в том числе услуг в сферах образования, культуры, спорта, жилищно-коммунального хозяйства и благоустройства, муниципального управления в 2024 г.» // Газета «Наш Янтарный» № 11 от 28.03.2025 г.

²³ Постановление Администрации МО «Светлогорский городской округ» от 21.02.2025 г. № 182 «Об организации и проведении опроса населения муниципального образования «Светлогорский городской округ» по определению уровня оценки результатов деятельности органов местного самоуправления за 2024 г.» // газета «Вестник Светлогорска» № 7 (962) от 27.02.2025 г.

к участникам опросов исключительно как к пользователям муниципальных услуг. Такие опросы могут касаться даже личной жизни участника (например, опрос «Сортируете ли вы бытовые отходы?» в Екатеринбурге или опрос «А вы вовремя платите за жилищно-коммунальные услуги?» в Нижнем Новгороде) или проверять его знания по той или иной теме (например, викторина «Театральная Москва» или опрос на тему «Новосибирцы всегда славились своими творческими и новаторскими инициативами. Какие идеи они предлагали для родного города – что мы об этом знаем?»). Тематика таких опросов позволяет предположить, что их предназначением является воспитание жителей.

Обобщая, можно сказать, что опросы второй группы, вероятно, предназначены не столько для того, чтобы граждане могли поучаствовать в принятии конкретного решения, сколько для того, чтобы органы местного самоуправления могли составить более объективное представление об их потребностях. Можно предположить, что все эти опросы предназначены как для обеспечения права граждан на участие в принятии властных решений, так и для получения органами местного самоуправления информации, полезной для совершенствования их деятельности, но первой группой принципиальнее первый аспект, а второй – второй. При этом в обоих случаях муниципалитеты обращаются к участникам опросов исключительно как к пользователям муниципальных услуг.

Примечательно, что положения о проведении опросов, действующие в российских муниципалитетах, однозначно склоняются к первому виду и, в целом, выдвигают примерно такие же требования, что законодатель предусматривает для формулы референдума. Из 984 таких положений,

размещенных в муниципальном регистре правовых актов на 05.03.2025 г., в 517 указывается, что ответы граждан в опросе должны быть выбором между вариантами «за» или «против»²⁴, еще в 272 указано, что вопрос «должен быть сформулирован таким образом, чтобы исключалась возможность его множественного толкования»²⁵, в 46 – что вопросы не должны «допускать возможности их различного толкования»²⁶.

Подобные требования больше всего подходят для голосования за конкретный проект. Если же нужно «пользовательское знание» участника для того, чтобы выяснить реальное положение дел в какой-то сфере, лучше подходят вопросы с большим, чем два, числом ответов в принципе иного типа, чем «за» и «против»: перечисление вариантов поведения участника, мероприятий, которые он считал бы наиболее желательными и т. д. Для этого используется – как наиболее подходящий – опрос, построенный по правилам социологической анкеты. С точки зрения социологии, преимущество альтернативных вопросов (т. е. содержащих более двух вариантов ответов) «состоит в уравновешенности формулировки, в таком сбалансированном наборе положительных и отрицательных ответов, которое уменьшает смещение в ту или иную сторону»²⁷, т. е. позволяет получить более точные данные. Кроме того, вопрос не обязательно должен быть направлен на получение информации, он может быть нужен для введения участников в курс дела²⁸.

Возможно, подобное использование опроса отчасти связано как раз с тем, что референдум не получил широкого распространения. Другой причиной можно назвать практику использования опроса для разрешения конфликтов, подобных спору

²⁴ Пункт 7.2 Решения Совета муниципального района Калтасинский район Республики Башкортостан от 26.12.2024 г. № 49 «Об утверждении Порядка проведения опроса граждан в муниципальном районе Калтасинский район Республики Башкортостан» // Информационный стенд от 26.12.2024 г.; пп. 3 п. 1 ст. 7 Решения от 29.11.2024 г. № 315-СО/IV; Совет Костомукшского городского округа «Об утверждении порядка проведения опроса граждан на территории муниципального образования «Костомукшский городской округ» Республики Карелия» // Сборник муниципальных правовых актов (Костомукша) № 45 от 06.12.2024 г.; пп. 4 п. 2.5 Решения Совета депутатов Петровского муниципального округа Ставропольского края от 12.12.2024 г. № 114 «Об утверждении положения о порядке проведения опроса граждан в Петровском муниципальном округе Ставропольского края» // Вестник Петровского муниципального округа № 58 от 18.12.2024 г.

²⁵ П. 2 ст. 3 Решения Чеглаковской Сельской Думы Нагорского Района Кировской Области от 29.11.2024 г. № 23/6 «Об утверждении порядка проведения опроса граждан в муниципальном образовании Чеглаковское сельское поселение Нагорского района Кировской области» // Информационный бюллетень № 131 от 29.11.2024 г.; п. 5 Решения Думы Георгиевского муниципального округа Ставропольского края от 13.12.2023 г. № 287-26 «Об утверждении Положения о порядке проведения опроса граждан в Георгиевском муниципальном округе Ставропольского края» // Газета «Георгиевская округа» № 67 (1480) от 15.12.2023 г.; п. 1 ст. 3 Решения Совета депутатов Сухо-Чемровского сельсовета Целинного района Алтайского края от 14.04.2022 г. № 51 «Об утверждении Положения о порядке проведения опроса граждан на территории МО Сухо-Чемровский сельсовет» // Информационный стенд администрации сельсовета № 51 от 19.04.2022 г.

²⁶ См., например, п. 2.9 Решения Совета сельского поселения «Абдрашитовский сельсовет муниципального района Альшеевского района Республики Башкортостан» от 22.12.2023 г. № 33 «Об утверждении Положения о порядке проведения опроса общественного мнения в сельском поселении Абдрашитовский сельсовет муниципального района Альшеевский район Республики Башкортостан» // Информационный стенд от 22.12.2023 г.; п. 3.5 Решения Шаховского сельского Совета народных депутатов Кромского района от 30.11.2022 г. № 14-3 с/с «Об утверждении Положения “О порядке проведения опроса граждан Шаховского сельского поселения Кромского района Орловской области”»; пункт 2.9 Решения Совета муниципального района Кармаскалинский район Республики Башкортостан от 21.12.2023 г. № 30-4 «Об утверждении Положения о порядке проведения опросов общественного мнения в муниципальном районе Кармаскалинский район Республики Башкортостан» // Информационный стенд от 21.12.2023 г.

²⁷ Зотов В. В. Социологические исследования в экономике и управлении : учебник для бакалавров. М. : Дашков и К, 2020. С. 72.

²⁸ Новикова С. С. Методы исследований в социальной работе : учебное пособие. М. : ИНФРА-М, 2018. С. 112.

о строительстве храма Святой Екатерины в Екатеринбурге²⁹. Для того, чтобы опрос мог повысить легитимность решения органов местного самоуправления, принимаемого по «конфликтному» вопросу, его формулировки должны показывать, что речь идет именно о выражении участниками их воли. При этом очевидно требуется опубликование его результатов, в случае необходимости – с пояснениями. Вероятно, именно в этой логике в науке высказывается точка зрения о целесообразности «обязать органы местного самоуправления учитывать мнение населения в том случае, если органам местного самоуправления не удастся наладить диалог с населением, население не ощущает связи с органами местного самоуправления, условия жизни не улучшаются, и, как следствие, в обществе нарастают протестные настроения» [30, с. 72].

Впрочем, следует отметить, что подобные опросы нельзя назвать наиболее распространенными. В рассмотренной при проведении данного исследования практике они составляют всего 23%³⁰.

Что касается публичных слушаний (общественных обсуждений), то, как было показано выше, их использование как способа легитимации публично-властных решений задается уже на уровне федерального законодательства. При этом конкретные способы легитимации определяются муниципальными правовыми актами,

посвященными этим формам, и практикой их использования и представляются довольно интересными для изучения.

Участие местных жителей в публичных слушаниях (общественных обсуждениях) предполагает два основных варианта: направление письменных предложений по представленному проекту муниципального правового акта и участие в заседании, на котором проект муниципального правового акта выносится на голосование. По сути, здесь предлагаются два принципиально разных типа аргументов в пользу того, чтобы органы местного самоуправления при принятии решения учли мнение граждан: за счет убедительности представленных гражданами замечаний или за счет популярности этого мнения (которая измеряется количеством голосов).

При этом вариант с проведением голосования не является основным – он встречается в 19,5% рассмотренных муниципальных правовых актов, посвященных порядку проведения публичных слушаний (общественных обсуждений). Предоставление же гражданами своих замечаний – наряду с голосованием или вместо него – предусмотрено в 98% рассмотренных актов. Исходя из этого, при проведении публичных слушаний (общественных обсуждений) зачастую подсчет голосов вообще не проводится (рисунок 2).



Рисунок 2 – Использование различных способов подведения итогов публичных слушаний (на основании изучения 5% от общего количества актов о порядке организации и проведения публичных слушаний и общественных обсуждений, размещенных в Федеральном регистре муниципальных правовых актов)
Figure 2 – Using different ways of summarizing the results of public hearings (based on a study of 5% of the total number of acts on the organization and conduct of public hearings and public discussions posted in the Federal Register of Municipal Legal Acts)

Подобное правовое регулирование даже стало предметом рассмотрения Конституционного Суда РФ, который подтвердил его законность, указав: «Отсутствие в данном законоположении императивного требования о необходимости проведения

в ходе публичных слушаний по проекту муниципального правового акта голосования участников публичных слушаний по высказанным одним из участников публичных слушаний замечаниям и предложениям с учетом того, что целью таких

²⁹ Об этом см., например: Конфликт из-за храма в Екатеринбурге. Что важно знать // РБК. – URL: <https://www.rbc.ru/society/16/05/2019/5cdd41899a79477f7e641d6d> (дата обращения: 15.10.2025).

³⁰ Это средний показатель по рассмотренной практике опросов в административных центрах федеральных округов.

публичных слушаний является получение общественной оценки проекта муниципального правового акта, а не высказанных конкретным участником публичных слушаний замечаний и предложений по нему, не противоречит предназначению публичных слушаний и не может рассматриваться как нарушающее какие-либо конституционные права граждан, в том числе заявителя» (п. 2 Определения от 26.02.2021 № 211)³¹.

По сути это означает, что в большинстве муниципальных образований органы местного самоуправления стремятся узнать не то, какую позицию занимает большинство населения, а то, какие возражения могут сформулировать жители против проекта. Таким образом муниципально-правовое регулирование публичных слушаний, как и правовое регулирование опросов, склоняется к тому, что учитываться должно, прежде всего, наиболее аргументированное мнение.

Обсуждение

Как было показано выше, консультативные формы участия населения в осуществлении местного самоуправления обладают определенным потенциалом как способ влияния граждан на должностных лиц и органы местной власти. Как показывает проведенное исследование, данный потенциал можно увидеть в наличии у должностных лиц представления о необходимости подтверждать соответствие хотя бы части их решений воле народа для усиления легитимности публичной власти. Проведенный анализ российского законодательства и муниципальных нормативных правовых актов показывает, что в муниципалитетах России существует представление о верховенстве общей воли населения (понимаемой как позиция большинства граждан), которая, однако, принимается лишь в том случае, если не является очевидно неразумной.

Данный подход, как представляется, ставит интересный вопрос о том, что нужно считать волей населения и можно ли полагать, что эта воля была соблюдена, если местные власти поступили вразрез с высказанным мнением населения. Кажется очевидным, что ответ должен быть отрицательным, однако он меняется на положительный, если допустить, что выраженная населением позиция может не соответствовать его настоящим интересам (или даже истинной воле). Думается, что доктрина конституционного права вполне допускает подобное, различая высказанную народом (населением) позицию и общую волю. Как пишет А. М. Салмин, «Реальная “общая воля” отрицает частные воли со свойственными

им по определению эгоистическими страстями и мелкими страстишками»³². Представляется, что под реальной общей волей здесь понимаются решения, оптимальные для общества в целом в перспективе его долгосрочного развития, хотя, возможно, невыгодные для его отдельных членов. Исходя из этого, автор приходит к выводу о том, что «общая воля» в итоге оказывается лишь изнанкой, тенью разрушительных частных волей, осознанных в качестве таковых, в сущности – необходимой для них и питаемой ими»³³.

Логично, что понимаемая таким образом общая воля «далеко не всегда очевидна, и не только власть имущим, но и, как это ни парадоксально, и самому народу»³⁴. Расхождение между высказанной местным населением позицией и его реальной волей и интересом может обосновываться неспособностью рядовых граждан просчитать все последствия принимаемого решения, увидеть не свой личный, а коллективный интерес; тем, что в опросе участвовали не все заинтересованные группы местного населения и, соответственно, в нем не нашла отражения воля местного населения. По сути, в контексте приведенных выше позиций, признание позиции граждан заведомо неразумной означает констатацию того, что опрос не смог выявить общую волю населения и ее следует заменить рациональными соображениями специалистов. В таких условиях разумно предоставить органам местного самоуправления право отходить от этой воли, разумеется, при наличии аргументов в пользу ее нерациональности.

В то же время применительно к опросу может возникнуть вопрос о том, всегда ли допустимо ссылаться на неразумность выявленной в результате опроса позиции населения. В ходе опроса граждане, как правило, выбирают ответ из нескольких предложенных им вариантов. Если избранный большинством вариант оказался неразумным, можно задаться вопросом о том, почему он вообще был предложен участникам опроса. Ведь логично ожидать, что органы местного самоуправления будут предлагать гражданам лишь такие варианты, которые они сами считают допустимыми. Вопросы же, которые граждане сами решить не в состоянии, можно вообще не выносить на опрос. Исходя из этого, можно предположить, что если речь не идет об опросе с открытыми вариантами ответа, органы местного самоуправления, отказываясь следовать выбранному гражданами варианту, могут ссылаться лишь на изменение обстоятельств, произошедшее после объявления опроса, в силу которого данный вариант уже не может быть реализован.

³¹ Определение от 26.02.2021 г. № 211 // Конституционный суд Российской Федерации. – URL: <http://doc.ksrf.ru/decision/KSRFDecision522623.pdf> (дата обращения: 15.10.2025).

³² Салмин А. М. Современная демократия: очерки становления. М.: Ad Marginem, 1997. С. 60.

³³ Салмин А. М. Современная демократия: очерки становления. М.: Ad Marginem, 1997. С. 61.

³⁴ Керимов А. Д. Демократия: опыт критического анализа: монография. М.: Норма, 2022. С. 112.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- [1] Климчук Е. С., Павлов Н. В. Местный референдум как форма реализации права граждан Российской Федерации на местное самоуправление // Наукосфера. 2024. № 4-1. С. 373–377. DOI 10.5281/zenodo.10973601. EDN QHAAVV.
- [2] Шамхалова А. Б. Местный референдум как форма непосредственного осуществления населением местного самоуправления // Закон и право. 2025. № 6. С. 146–149. DOI 10.24412/2073-3313-2025-6-146-149. EDN TZRRRU.
- [3] Хамидуллина Е. Э. Местный референдум в решении вопросов местного значения: законодательство и практика // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 11-1 (62). С. 184–187. DOI 10.24412/2500-1000-2021-11-1-184-187. EDN UKDBNE.
- [4] Павлов С. Ю. Местный референдум как основная форма народовластия: проблемы и перспективы // Вопросы российского и международного права. 2021. Т. 11, № 9А. С. 171–176. DOI 10.34670/AR.2021.35.19.020. EDN VUJBNE.
- [5] Шишкина А. Р. Проблемы реализации права на местный референдум // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2024. № 1 (89). С. 302–305. EDN RJQLTA.
- [6] Белоусова Е. В. Местный референдум как форма непосредственной демократии: проблемы востребованности и перспективы // Право и государство: теория и практика. 2023. № 10 (226). С. 113–115. DOI 10.47643/1815-1337_2023_10_113. EDN LDXKMD.
- [7] Кожевников О. А. Участие населения в принятии и реализации программных документов муниципальных образований // Конституционное и муниципальное право. 2022. № 9. С. 60–64. DOI 10.18572/1812-3767-2022-9-60-64. EDN AUQWZP.
- [8] Максимов М. В. Роль непосредственной демократии в местном самоуправлении в РФ // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2023. № 2. С. 309–314. DOI 10.22394/2079-1690-2023-1-2-309-314. EDN BPU6YN.
- [9] Казанцева О. Л. Проблемы и перспективы участия граждан в местном самоуправлении в условиях меняющегося законодательства // Российско-азиатский правовой журнал. 2025. № 2. С. 42–46. DOI 10.14258/raij (2025)2.6. EDN DMASWV.
- [10] Итиуридзе Л. А. Социальные практики России – основа модернизации политического управления // Обозреватель. 2024. № 6 (407). С. 82–94. DOI 10.48137/2074-2975_2024_6_82. EDN PNGTNR.
- [11] Черкасов А. И. Партиципативная демократия и её формы на местном уровне в европейских странах // Сравнительное конституционное обозрение. 2021. № 6 (145). С. 15–33. DOI 10.21128/1812-7126-2021-6-15-33. EDN HZOPWH.
- [12] Hill L. La jurisprudence et la démocratie participative. Lex Electronica. 2024. 29 (1). Pp. 32–67. DOI 10.7202/1115069ar. EDN WDAWOL.
- [13] Au-Yong-Oliveira M. Leadership, Democracy and Participation // Journal: ICIEMC Proceedings. 2024. № 6. Pp. 191–204. DOI 10.34624/ICIEMC.V0I5.39519 201.
- [14] Журавлева Т. А. Право на город: российские практики работы с местными сообществами // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). 2021. № 4. С. 34–48. EDN WHEFBK.
- [15] Сушильников И. С. Право на партнерство между предпринимателями и органами власти в России // Российский юридический журнал. 2022. № 6. С. 117–134. DOI 10.34076/20713797_2022_6_117. EDN ITNMHU.
- [16] Lock O., Pettit C. Social media as passive geo-participation in transportation planning – how effective are topic modeling & sentiment analysis in comparison with citizen surveys? // Geo-Spatial Information Science. 2020. № 23 (4). Pp. 275–292. DOI 10.1080/10095020.2020.1815596. EDN BPBHKN.
- [17] Hjortskov M. Priming and Context Effects in Citizen Satisfaction Surveys // Public Administration. 2017. № 95 (4). Pp. 912–926. DOI 10.1111/padm.12346.
- [18] Agerberg M. Corrupted Estimates? Response Bias in Citizen Surveys on Corruption // Polit Behav. 2022. № 44. Pp. 653–678. DOI 10.1007/s11109-020-09630-5. EDN WRWKNE.
- [19] Hjortskov M., Andersen S. C., Jakobsen M. Encouraging Political Voices of Underrepresented Citizens through Coproduction: Evidence from a Randomized Field Trial // American Journal of Political Science. 2018. № 62 (3). Pp. 597–609. DOI 10.1111/ajps.12360.
- [20] Trautendorfer J., Schmidhuber L., Hilgers D. (2023). Surveys under the lens: how public administration research can benefit from citizen survey data // International Journal of Public Opinion Research. № 35 (3). Pp. 1–11. DOI 10.1093/ijpor/edad019. EDN VDAJWV.
- [21] Елистратова О. В., Ганина О. Р., Сеидов Ш. Г. Публичные слушания как консультативная форма // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2025. № 2 (74). С. 69–78. DOI 10.21685/2072-3016-2025-2-6. EDN SUHVBO.
- [22] Mellado-González H. P. El sistema constitucional y el derecho a la información. Un análisis sistémico // Estudios En Derecho a La Información. 2024. 9 (18). Pp. 37–54. DOI 10.22201/ij.25940082e.2024.18.18733.
- [23] Soto Guerrero H. E., Uvalle Berrones R. Distorsión del derecho de acceso a la información pública. Estudios En Derecho a La Información. 2024. № 9 (18). Pp. 97–127. DOI 10.22201/ij.25940082e.2024.18.18950. EDN CZGBDJ.
- [24] Denolle A.-S., Duval E. Urbanisme et participation // Cahiers de la recherche sur les droits fondamentaux [En ligne]. 2016. № 14. Pp. 31–39. DOI 10.4000/crdf.585.
- [25] Houllier-Guibert C.-E. Evolution de la communication territoriale : les limites de l'idéologie de la proximité // Les Enjeux de l'information et de la communication. 2009. Vol. 1. Pp. 45–61. DOI 10.3917/enic.009.0045.
- [26] Сони́на Е. О. Институционализация участия населения в государственном управлении: анализ российских практик // Социально-политические исследования. 2022. № 4 (17). С. 18–33. DOI 10.20323/2658-428X-2022-4-17-18-33. EDN NBWRBR.

- [27] Астафьева И. А., Яценко И. С. Опрос граждан как вспомогательная форма участия населения в осуществлении местного самоуправления // Вестник ГГУ. 2024. № 3. С. 228–235. EDN QKQPI.
- [28] Заборова Е. Н. К вопросу о массовости гражданского участия в управлении муниципальными образованиями // Муниципалитет: экономика и управление. 2025. № 1 (50). С. 12–20. EDN VFRWXI.
- [29] Уваров А. А. Микродемократические формы участия граждан в осуществлении местного самоуправления // Местное право. 2014. № 5. С. 15–20. EDN UGUNC.
- [30] Трофимов М. С. Рекомендательный и обязательный характер мнения населения, выявленного органами местного самоуправления на основе проведения публичных слушаний и опросов граждан // Северо-Кавказский юридический вестник. 2009. № 1. С. 70–74. EDN RSQJL.

REFERENCES

- [1] Klimchuk, E. S., Pavlov, N. V. (2024). Local referendum as a form of realization of the right of citizens of the Russian Federation to local self-government. *Naukosfera*, (4-1), pp. 373–377. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10973601>. <https://elibrary.ru/qhaavv>.
- [2] Shamhalova, A. B. (2025) Local referendum as a form of direct implementation of local self-government by the population. *Statute and Law*, (6), pp. 146–149. <https://doi.org/10.24412/2073-3313-2025-6-146-149>. <https://elibrary.ru/tzrrru>.
- [3] Hamidullina, E. Je. (2021) Local referendum in resolution of issues of local importance: legislation and practice. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*, (11-1), pp. 184–187. <https://doi.org/10.24412/2500-1000-2021-11-1-184-187>. <https://elibrary.ru/ukdbhe>.
- [4] Pavlov, S. Ju. (2021) Local referendum as the main form of democracy: problems and prospects. *Matters of Russian and International Law*, 11 (9A), pp. 171–176. <https://doi.org/10.34670/AR.2021.35.19.020>. <https://elibrary.ru/vujbne>.
- [5] Shishkina, A. R. (2024) Problems of implementing the right to a local referendum. *Skiff*, (1), pp. 302–305. <https://elibrary.ru/rjqhta>.
- [6] Belousova, E. V. (2023) Local referendum as form of direct democracy: problems of relevance and prospects. *Law and state: theory and practice*, (10), pp. 113–115. https://doi.org/10.47643/1815-1337_2023_10_113. <https://elibrary.ru/ldxkmd>.
- [7] Kozhevnikov, O. A. (2022) Involvement of the population in adoption and implementation of policy documents of municipal structures. *Constitutional and Municipal Law*, (9), pp. 60–64. <https://doi.org/10.18572/1812-3767-2022-9-60-64>. <https://elibrary.ru/auqzwp>.
- [8] Maksimov, M. V. (2023) The role of direct democracy in local self-government in the Russian Federation. *State and Municipal Management. Scholar Notes*, (2), pp. 309–314. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-2-309-314>. <https://elibrary.ru/bpugyn>.
- [9] Kazanceva, O. L. (2025) Problems and prospects of citizens' participation in local government in the context of changing legislation. *Russian-Asian Law Journal*, (2), pp. 42–46. [https://doi.org/10.14258/ralj\(2025\)2.6](https://doi.org/10.14258/ralj(2025)2.6). <https://elibrary.ru/dmaswv>.
- [10] Itiuridze, L. A. (2024) Social practices in Russia as the basis for the modernization of political governance. *Observer*, (6), pp. 82–94. https://doi.org/10.48137/2074-2975_2024_6_82. <https://elibrary.ru/pngtnr>.
- [11] Cherkasov, A. I. (2021) Participatory democracy and its forms at the local level in European countries. *Sravnitel'noe konstitutsionnoe obozrenie (Comparative Constitutional Review)*, (6), pp. 15–33. <https://doi.org/10.21128/1812-7126-2021-6-15-33>. <https://elibrary.ru/hzopwh>.
- [12] Hill, L. (2024) Jurisprudence and participatory democracy. *Lex Electronica*, 29 (1), pp. 32–67. <https://doi.org/10.7202/1115069ar>. <https://elibrary.ru/wdawol>.
- [13] Au-Yong-Oliveira, M. (2024) Leadership, Democracy and Participation. *Journal: ICIEMC Proceedings*, (6), pp. 191–204. <https://doi.org/10.34624/ICIEMC.V015.39519>.
- [14] Zhuravleva, T. A. (2021) The right to the city: Russian practices of working with local communities. *Lomonosov Public Administration Journal. Series 21*, (4), pp. 34–48. <https://elibrary.ru/whfebq>.
- [15] Sushil'nikov, I. S. (2022) The right to a partnership between entrepreneurs and authorities in Russia. *In Rossiiskii yuridicheskiy zhurnal*, (6), pp. 117–134. https://doi.org/10.34076/20713797_2022_6_117. <https://elibrary.ru/itnmhu>.
- [16] Lock, O., Pettit, C. (2020) Social media as passive geo-participation in transportation planning – how effective are topic modeling & sentiment analysis in comparison with citizen surveys? *Geo-Spatial Information Science*, 23 (4), pp. 275–292. <https://doi.org/10.1080/10095020.2020.1815596>. <https://elibrary.ru/bpbhkh>.
- [17] Hjortskov, M. (2017) Priming and Context Effects in Citizen Satisfaction Surveys. *Public Administration*, 95 (4), pp. 912–926. <https://doi.org/10.1111/padm.12346>.
- [18] Agerberg, M. (2022) Corrupted Estimates? Response Bias in Citizen Surveys on Corruption. *Political behavior*, 44 (2), pp. 653–678. <https://doi.org/10.1007/s11109-020-09630-5>. <https://elibrary.ru/wrwkne>.
- [19] Hjortskov, M., Andersen, C., Jakobsen, M. (2018) Encouraging Political Voices of Underrepresented Citizens through Coproduction: Evidence from a Randomized Field Trial. *American Journal of Political Science*, 62 (3), pp. 597–609. <https://doi.org/10.1111/ajps.12360>.
- [20] Trautendorfer, J., Schmidhuber, L., Hilgers, D. (2023) Surveys Under the Lens: How Public Administration Research Can Benefit from Citizen Survey Data. *International Journal of Public Opinion Research*, 35 (3). <https://doi.org/10.1093/ijpor/edad019>. <https://elibrary.ru/vdajwv>.
- [21] Elistratova, O. V., Ganina, O. R, Seidov, Sh. G. (2025) The public hearings as an advisory form of democracy. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Povolzhskiy region. Obshchestvennye nauki = University proceedings. Volga region. Social sciences*, (2), pp. 69–78. <https://doi.org/10.21685/2072-3016-2025-2-6>. <https://elibrary.ru/suhvbo>.

- [22] Mellado-Gonzalez, H. P. (2024) El sistema constitucional y el derecho a la informacion. Un analisis sistematico. *Estudios En Derecho a La Informacion*, 9 (18), pp. 37–54. <https://doi.org/10.22201/ij.25940082e.2024.18.18733>.
- [23] Soto Guerrero, H. E., Uvalle Berrones, R. (2024) Distorsion del derecho de acceso a la informacion publica. *Estudios En Derecho a La Informacion*, 9 (18), pp. 97–127. <https://doi.org/10.22201/ij.25940082e.2024.18.18950>.
- [24] Denolle, A.-S., Duval, E. (2016) Urban planning and participation. *Research notebooks on fundamental rights*, (14), pp. 31–39. <https://doi.org/10.4000/crdf.585>.
- [25] Houllier-Guibert, C.-E. (2009) Evolution of Regional Communication: The Limits of Ideology of Proximity. *Journal in Information and communication sciences*, (1), pp. 45–61. <https://doi.org/10.3917/enic.009.0045>.
- [26] Sonina, E. O. (2022) Institutionalization of population participation in public administration: analysis of Russian practices. *Social and Political Research*, (4), pp. 18–33. <https://doi.org/10.20323/2658-428X-2022-4-17-18-33>. <https://elibrary.ru/nbwrbr>.
- [27] Astaf'eva, I. A., Jashhenko, I. S. (2024) Citizen survey as an auxiliary form of public participation in the implementation of local self-government. *Vestnik GSU*, (3), pp. 228–235. <https://elibrary.ru/qkqpji>.
- [28] Zaborova, E. N. (2025) Civic involvement in the municipalities management. *Municipality: Economics and Management*, (1), pp. 12–20. <https://elibrary.ru/vfrwxi>.
- [29] Uvarov, A. A. (2014) Microdemocratic forms of citizen participation in the implementation of local self-government. *Local law*, (5), pp. 15–20. <https://elibrary.ru/uguncd>.
- [30] Trofimov, M. S. (2009) The recommendatory and obligatory character of the population opinion, revealed by the bodies of self-government on the basis of the conducting hearings and polls of the citizens. *North Caucasus Legal Vestnik*, (1), pp. 70–74. <https://elibrary.ru/rsqjil>.

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТАТЬЯ

ОПЕРАТИВНО-РОЗЫСКНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАССМОТРЕНИЯ УГОЛОВНОГО ДЕЛА В СУДЕ С УЧАСТИЕМ ПРИСЯЖНЫХ ЗАСЕДАТЕЛЕЙ

А. О. Машовец¹¹Уральский государственный юридический университет имени В. Ф. Яковлева (Екатеринбург, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. Институт присяжных заседателей представляет собой одну из важнейших демократических форм осуществления правосудия, гарантированную Конституцией Российской Федерации. Участие граждан в отправлении правосудия обеспечивает объективность и беспристрастность судебных решений, повышает доверие общества к судебной системе, способствует реализации принципа состязательности и равноправия сторон. Вместе с тем рассмотрение уголовных дел с участием присяжных заседателей создает особые условия, требующие специального оперативно-розыскного обеспечения для защиты участников процесса от противоправного воздействия и обеспечения нормального функционирования правосудия.

Актуальность темы исследования обусловлена расширением применения института присяжных заседателей в российском уголовном судопроизводстве. Если ранее суд присяжных функционировал только в судах субъектов РФ и рассматривал ограниченный круг дел, то с увеличением перечня составов преступлений, дела по которым могут рассматриваться с участием присяжных заседателей судом районного уровня, этот институт стал доступнее для граждан, что повышает его значимость в системе отправления правосудия.

Возросшие риски оказания противоправного воздействия на присяжных заседателей со стороны заинтересованных лиц выступают еще одним фактором, определяющим актуальность вопроса. Судебная практика последних лет демонстрирует многочисленные случаи попыток давления на присяжных, включая угрозы, подкуп, психологическое воздействие через средства массовой информации и социальные сети. Особую тревогу вызывают факты воздействия на коллегии присяжных по делам о преступлениях, совершенных организованными преступными группами, когда такие группы располагают значительными финансовыми и организационными ресурсами для оказания давления на участников процесса.

Необходимость обеспечения баланса между гарантиями безопасности участников процесса и соблюдением процессуальных прав сторон представляет собой сложную правоприменительную задачу. Чрезмерные меры безопасности могут ограничивать права сторон на справедливое судебное разбирательство, гласность процесса, право на защиту, в то же время, с другой стороны, недостаточная защита присяжных ставит под угрозу их жизнь и здоровье, создает условия, при которых нельзя исключить вынесение неправомерного вердикта.

Материалы и методы. Оперативно-розыскная деятельность является важнейшим инструментом обеспечения безопасности судопроизводства. Применительно к суду присяжных оперативно-розыскное обеспечение приобретает особое значение в силу специфики данной формы судопроизводства. Присяжные заседатели, в отличие от профессиональных судей, не обладают специальными познаниями в области права и судебной практики, что делает их более уязвимыми к различным формам психологического воздействия, манипуляции, дезинформации. Кроме того, присяжные привлекаются к участию в судопроизводстве эпизодически, на короткий срок, что затрудняет организацию их долгосрочной защиты и требует оперативного реагирования на возникающие угрозы.

Целью исследования является комплексный анализ организационных форм и практических аспектов оперативно-розыскного обеспечения рассмотрения уголовных дел в суде с участием присяжных заседателей. Для достижения указанной цели поставлены следующие задачи: определить систему оперативно-розыскных мероприятий в обеспечении безопасности судебного процесса; исследовать специфику



оперативно-розыскного обеспечения судебного процесса с участием присяжных; выявить проблемные аспекты оперативно-розыскного обеспечения и предложить пути их разрешения на основе отечественного и зарубежного опыта.

Методологическую основу исследования составляют общенаучные методы познания (анализ, синтез, индукция, дедукция, системный подход), а также частнонаучные методы: формально-юридический метод использован для анализа нормативных правовых актов, регулирующих оперативно-розыскную деятельность и судопроизводство с участием присяжных; сравнительно-правовой метод применен для изучения зарубежного опыта обеспечения безопасности присяжных заседателей; системно-структурный метод позволил рассмотреть оперативно-розыскное обеспечение как целостную систему взаимосвязанных элементов. Эмпирическую базу составляют постановления Пленума Верховного Суда РФ, материалы судебной практики, а также зарубежный опыт обеспечения безопасности присяжных заседателей.

Результаты и выводы. Оперативно-розыскное обеспечение – неотъемлемый компонент современной системы суда присяжных в России. Оно служит критически важным государственным ответом на реальные угрозы со стороны организованной преступности, которая в ином случае могла бы парализовать отправление правосудия непрофессиональными заседателями. Жизнеспособность этой системы основывается на хрупком равновесии: она должна обеспечивать надежную защиту от принуждения, одновременно строго соблюдая процессуальные рамки для поддержания легитимности вердикта присяжных. Дальнейшее развитие этой системы потребует также адаптации оперативно-розыскного обеспечения для противодействия новым угрозам цифровой эпохи, таким как деанонимизация присяжных через социальные сети, информационное воздействие на присяжных при одновременном укреплении правовых гарантий от потенциальных злоупотреблений. В конечном счете, оперативно-розыскное обеспечение – это инструмент, призванный обеспечить «чистоту внешней среды», позволяя присяжным вынести вердикт, руководствуясь исключительно исследованными доказательствами и совестью.

Обсуждение. Исследование проблем обеспечения безопасности участников судопроизводства требует дальнейшего анализа в контексте поиска оптимального процессуального баланса. Задача науки – разработка конкретных критериев и правовых механизмов, которые позволяли бы обеспечивать необходимую защиту (в первую очередь присяжных заседателей), не переходя ту грань, за которой нарушаются фундаментальные основы правосудия – гласность, состязательность и право на защиту. Ключевым направлением дальнейших исследований является формализация условий и пределов допустимых ограничений процессуальных прав участников судебного разбирательства ради достижения целей правосудия.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Суд присяжных, оперативно-розыскная деятельность, оперативно-розыскное обеспечение, безопасность судопроизводства, воздействие на присяжных, уголовное судопроизводство, организованная преступность, защита присяжных, оперативно-розыскные мероприятия.

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Статья выполнена без внешнего финансирования.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Машовец А. О. Оперативно-розыскное обеспечение рассмотрения уголовного дела в суде с участием присяжных заседателей // Муниципалитет: экономика и управление. 2026. № 1. С. 117–132. EDN RSTJWI.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Машовец Асия Океановна – доктор юридических наук; Уральский государственный юридический университет имени В. Ф. Яковлева (620137, Россия, г. Екатеринбург, ул. Комсомольская, 21) – профессор кафедры судебной деятельности и уголовного процесса имени П. М. Давыдова; okeanovna@me.com. SPIN 5217-1724, ORCID 0000-0002-9265-943X.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ ИИ

Автор заявляет о том, что при написании данной статьи не применялись средства генеративного искусственного интеллекта.

Статья поступила 13.01.2026; рецензия получена 24.02.2026; принята к публикации 28.02.2026.

SCIENTIFIC ARTICLE

OPERATIONAL-INVESTIGATIVE SUPPORT FOR CRIMINAL CASE PROCEEDINGS IN JURY TRIALS

A. O. Mashovets¹

¹Ural State Law University named after V. F. Yakovlev (Yekaterinburg, Russia)

ABSTRACT

Introduction. The jury trial institution represents one of the most important democratic forms of administering justice, guaranteed by the Constitution of the Russian Federation. Citizen participation in the administration of justice ensures objectivity and impartiality of judicial decisions, enhances public trust in the judicial system, and promotes the implementation of the principles of adversarial proceedings and equality of parties. At the same time, the consideration of criminal cases with jury participation creates specific conditions requiring specialized operational-investigative support to protect trial participants from unlawful interference and to ensure the proper functioning of justice.

The relevance of the research topic is determined by the expanding application of the jury trial institution in Russian criminal proceedings. Whereas previously the jury trial only functioned in the courts of the constituent entities of the Russian Federation and considered a limited range of cases, with the expansion of the list of criminal offenses that can be tried with the participation of jurors at the district court level, this institution has become more accessible to citizens, which increases its significance in the system of the administration of justice.

The growing risks of unlawful influence on jurors by interested parties constitute another factor determining the relevance of this issue. Recent judicial practice demonstrates numerous attempts to exert pressure on jurors, including threats, bribery, and psychological influence through mass media and social networks. Particularly alarming are instances of influence on jury panels in cases involving crimes committed by organized criminal groups, which possess significant financial and organizational resources to exert pressure on trial participants.

The necessity to maintain a balance between guarantees safety for trial participants and the observance of procedural rights of the parties constitutes a complex law enforcement challenge. Excessive security measures may restrict the parties' rights to a fair trial, the openness of proceedings, and the right to defense, while on the other hand, insufficient protection of jurors jeopardizes their life and health and creates conditions under which the delivery of an unjust verdict cannot be ruled out.

Materials and Methods. Operational-investigative activity is a crucial instrument for ensuring the security of court proceedings. With regard to jury trials, operational-investigative support acquires particular significance due to the specifics of this form of judicial proceedings. Unlike professional judges, jurors do not possess specialized knowledge in law and judicial practice, making them more vulnerable to various forms of psychological influence, manipulation, and disinformation. Furthermore, jurors are engaged in court proceedings episodically, for short periods, which complicates the organization of their long-term protection and requires prompt responses to emerging threats.

The aim of the research is a comprehensive analysis of organizational forms and practical aspects of operational-investigative support for criminal case proceedings in jury trials. To achieve this aim, the following objectives have been set: to define the system of operational-investigative measures for ensuring the security of court proceedings; to examine the specifics of operational-investigative support for jury trial proceedings; to identify problematic aspects of operational-investigative support and propose solutions based on domestic and foreign experience.

The methodological foundation of the research comprises general scientific methods of inquiry (analysis, synthesis, induction, deduction, systems approach) as well as specialized methods: the formal-legal method was used to analyze normative legal acts regulating operational-investigative activity and jury trial proceedings; the comparative-legal method was applied to study foreign experience in ensuring juror safety; the systemic-structural method allowed for the examination of operational-investigative support as an integral system of interrelated elements. The empirical basis consists of rulings of the Plenum of the Supreme Court of the Russian Federation, judicial practice materials, departmental methodological guidelines, and foreign experience in ensuring juror safety.

Results and Conclusions. Operational-investigative support is an integral component of the modern jury trial system in Russia. It serves as a critically important state response to real threats posed by organized crime, which could otherwise paralyze the administration of justice by lay jurors. The viability of this system rests on a delicate balance: it must provide reliable protection against coercion while strictly observing procedural boundaries to

maintain the legitimacy of the jury's verdict. Further development of this system will also require the adaptation of operational-investigative support to counter new threats of the digital era, such as the deanonymization of jurors through social networks and informational influence on jurors, while simultaneously strengthening legal safeguards against potential abuses. Ultimately, operational-investigative support is an instrument designed to ensure the «purity of the external environment», enabling jurors to deliver a verdict guided solely by the evidence examined and their conscience.

Discussion. Research into the problems of ensuring the safety of trial participants requires further analysis in the context of finding an optimal procedural balance. The task of legal scholarship is to develop specific criteria and legal mechanisms that would ensure necessary protection (primarily of jurors) without crossing the line beyond which the fundamental principles of justice – openness, adversarial proceedings, and the right to defense – are violated. A key direction for further research is the formalization of conditions and limits of permissible restrictions on the procedural rights of trial participants for the purpose of achieving the goals of justice.

KEYWORDS

Jury trial, operational-investigative activity, operational-investigative support, security of legal proceedings, influence on jurors, criminal proceedings, organized crime, protection of jurors, operational-investigative measures.

FUNDING

The article has been completed without external funding.

FOR CITATION

Mashovets, A. O. (2026) Operational-investigative support for criminal case proceedings in jury trials. *Municipality: Economics and Management*, (1), pp. 117–132. <https://elibrary.ru/rstjwi>.

AUTHORS' INFORMATION

Asiia O. Mashovets – Doctor of Legal Sciences; Ural State Law University named after V.F. Yakovlev (620137, Russia, Yekaterinburg, Komsomolskaya St., 21) – *Professor of the Department of Judicial Activity and Criminal Procedure named after P. M. Davydov*; okeanovna@me.com. SPIN 5217-1724, ORCID 0000-0002-9265-943X.

CONFLICT OF INTERESTS

The author declares interest conflict lack.

USE OF AI TOOLS DECLARATION

The author declares that he has not used Artificial Intelligence (AI) tools for the creation of this article.

The article was submitted 13.01.2026; reviewed 24.02.2026; accepted for publication 28.02.2026.

Введение

Институт присяжных заседателей воплощает одну из ключевых идей демократического правосудия – непосредственное участие граждан в разрешении уголовных дел. Привлечение людей без юридического образования к оценке доказательств укрепляет общественное доверие к судебной системе и создает дополнительные гарантии справедливости приговора. Однако именно эта особенность – участие лиц, не обладающих профессиональной подготовкой, – порождает уникальный комплекс проблем в сфере безопасности, решение которых требует системного оперативно-розыскного сопровождения¹.

Актуальность темы определяется несколькими взаимосвязанными факторами. Законодательные изменения 2016 г. расширили подсудность дел с участием присяжных: обвиняемые в совершении ряда преступлений, подсудных судам районного уровня, получили право ходатайствовать

о рассмотрении их дел присяжными. Если прежде коллегии формировались только в судах регионального уровня по узкому кругу наиболее тяжких преступлений, то сегодня доступ граждан к этой форме участия в правосудии заметно расширился.

Одновременно с количественным ростом таких дел нарастает и тревожная тенденция криминального противодействия правосудию. Присяжных всё чаще рассматривают как «слабое звено» системы, полагая, что на обычного человека проще воздействовать угрозами, подкупом или манипуляциями, при этом давление нередко осуществляется через медиаресурсы и цифровые коммуникационные платформы. Наибольшую озабоченность вызывают случаи системного воздействия на коллегии со стороны организованных преступных структур, располагающих значительным финансовым, организационным и коррупционным потенциалом.

¹ Автор намеренно не анализирует понятия «оперативно-розыскное сопровождение» и «оперативно-розыскное обеспечение», исходя из необходимости сосредоточиться на достижении целей, обозначенных в введении к настоящей статье.

Дополнительную сложность создает необходимость баланса между защитой участников процесса и соблюдением процессуальных гарантий. С одной стороны, избыточные охранительные меры могут подорвать принцип открытости судопроизводства и ограничить право на защиту, с другой – недостаточное внимание к безопасности ставит под угрозу не только жизнь и здоровье присяжных, но и саму возможность вынесения законного, обоснованного приговора.

Принято считать, что оперативно-розыскная деятельность – инструмент «невидимого фронта», который должен завершиться там, где начинается судебный процесс. Так, А. А. Жданов писал: «оперативно-розыскное сопровождение осуществляется одновременно с расследованием конкретного преступления, параллельно с ним, поэтому процесс его реализации начинается с возбуждения уголовного дела, продолжается на стадии предварительного расследования, и его окончание связано с передачей уголовного дела в суд» [1, с. 69]. Но этот подход не отвечает вызовам времени, ограничение оперативно-розыскного потенциала рамками досудебного производства снижает эффективность правосудия. Судебное разбирательство нередко становится ареной активного противодействия: воздействие на потерпевших и свидетелей, деструктивная трансформация показаний, попытки фальсификации алиби и дискредитации доказательств. Позиция С. М. Самоделкина более отвечает реалиям современности: «деятельность оперативно-розыскных аппаратов, осуществляемая с использованием специфического инструментария, является не обеспечивающей уголовный процесс, а сопровождающей все этапы предварительного расследования и судебного разбирательства»². Е. С. Дубонос уточняет: «ОРО расследования преступлений осуществляется на различных стадиях уголовного судопроизводства путем реализации комплексных действий на стадии возбуждения уголовного дела и его расследования до приостановления производства по нему или окончания судебного процесса [2, с. 103]. Об оперативно-розыскном обеспечении рассмотрения уголовного дела в суде пишет А. И. Мелихов, имея в виду «оперативно-розыскное обеспечение прокурорской надзорной деятельности по уголовному процессу» [3, с. 186]. Аналогичный подход отмечается у Н. С. Матюшкина: «Оперативно-розыскное обеспечение судебного разбирательства осуществляется в ситуациях, когда государственный обвинитель прибегает к помощи органов, осуществляющих ОРД, по своей инициативе или по инициативе председательствующего (проявляемых в форме принятия

процессуальных решений, адресованных стороне обвинения) с целью установления истины по делу» [4, с. 65].

Предлагается распространить оперативно-поисковые мероприятия и на судебные стадии: «Оперативно-поисковые мероприятия должны выходить за рамки досудебной фазы и активно способствовать представлению доказательств в суде. Ключевые стратегии включают легализацию тайной разведки, стратегическое привлечение «неожиданных» свидетелей и профессиональную подготовку сотрудников к даче показаний» [5, с. 63].

Р. Р. Пашкеева и А. И. Шмарев подчеркивают, что «необходимо добиваться проведения органами, осуществляющими оперативно-розыскную деятельность, всего комплекса мероприятий в целях оперативного сопровождения таких уголовных дел до момента вступления в законную силу приговора суда» [6, с. 420].

Концепция непрерывного оперативно-розыскного обеспечения представляется поэтому объективной необходимостью. Она опирается не только на потребность в физической и психологической защите участников процесса на всех его стадиях, но и на требование законности итогового решения по делу. Пересмотр устоявшейся парадигмы предполагает как доктринальное обоснование «сквозного» взаимодействия органов, осуществляющих оперативно-розыскную деятельность, и суда, так и разработку четких процессуальных алгоритмов такого обеспечения. Иначе говоря, оперативно-розыскное обеспечение следует рассматривать не как посягательство на независимость правосудия, а как институциональный механизм, обеспечивающий состоятельность процесса и неотвратимость уголовной ответственности.

В исследованиях, посвященных внепроцессуальной деятельности оперативных подразделений при рассмотрении уголовного дела в суде, авторы обращают внимание на необходимость «пресекать воздействие на участников процесса со стороны обвиняемых и их окружения, выявлять и разоблачать в суде действия защиты, направленные на формирование ложного алиби подсудимого, фабрикации оправдательных доказательств, принимать меры защиты в отношении участников стороны обвинения, судей, присяжных заседателей» [5]. Ряд ученых указывает на целесообразность «проведения таких, например, оперативно-розыскных мероприятий, как наведение справок, наблюдение, отождествление личности и др.» [7, с. 70].

Трудно отрицать, что «деятельность ОРО и их агентурных аппаратов неразрывно связана с конфиденциальным получением и использованием той или иной информации, составляющей личную или семейную тайну граждан, с тайным вторжением в конституционные права граждан

² Самоделкин С. М. Оперативно-розыскное сопровождение предварительного расследования и судебного разбирательства тяжких преступлений (правовые и организационные вопросы) : автореф. дис. ... канд. юрид. наук. М., 1994. С. 10.

при негласном сборе информации»³. Вместе с тем применительно к судопроизводству с народным участием значимость оперативного обеспечения многократно возрастает⁴. Присяжные – люди без специальной подготовки, привлекаемые к исполнению обязанностей эпизодически и оттого особенно восприимчивые к психологическому давлению, дезинформации и манипуляциям.

Для нейтрализации угроз государство задействует комплекс правовых и организационных мер, призванных оградить коллегия присяжных от любого внешнего вмешательства. Эта работа охватывает весь цикл судебного разбирательства – от проверки кандидатов в присяжные заседатели (выявление скрытых конфликтов интересов, фактов биографии, пропущенных при составлении списков) до обеспечения физической безопасности и государственной защиты участников процесса.

Применительно к стадии судебного разбирательства отмечается, что основная направленность ОРО «концентрируется на решении двух комплексных задач: получении дополнительной доказательственной информации на подсудимых и их преступные связи, не вовлеченные в уголовный процесс, а также документировании форм и способов их противодействия вынесению справедливого судебного приговора по уголовному делу; выявлении и документировании противоправных действий и поступков участников судебного разбирательства» [8, с. 105]. При этом, как отмечает П. В. Титов, «оперативно-розыскные мероприятия обладают высоким информативным потенциалом, поскольку в ходе их проведения зачастую фиксируются сведения, характеризующие непосредственно процесс совершения преступления, а также иные обстоятельства, подлежащие установлению в рамках уголовного судопроизводства» [9, с. 198].

И всё же активное оперативное вмешательство в судебные стадии неизбежно вступает в противоречие с конституционными основами правосудия: устностью, гласностью, состязательностью и равноправием сторон. Здесь проходит тонкая грань. Оперативная деятельность призвана лишь обеспечивать условия для работы суда, но не предопределять его результат, а как только сопровождение превращается в инструмент негласного давления на защиту или способ кулуарно повлиять на убеждения судьи, оно утрачивает легитимность и вступает в прямой конфликт с конституционными принципами процесса.

Жизнеспособность подобных мер зависит не от теоретических выкладок, а от строгости процессуальных рамок. Необходимо четко регламентировать основания оперативно-розыскного обеспечения судебного процесса и определить полномочия суда по реагированию на оперативные данные. Только прозрачность процедур и возможность их последующей проверки позволят гармонизировать оперативную работу с классическими правовыми институтами.

В конечном счете развитие оперативного обеспечения – это не расширение репрессивного аппарата, а поиск баланса между эффективностью системы и незыблемостью гарантий. Дальнейшая дискуссия должна сосредоточиться на конкретных законодательных формулировках, способных органично встроить оперативную составляющую в ткань уголовного процесса без ущерба для его фундаментальных принципов.

Материалы и методы

Законодательное регулирование оперативной деятельности в контексте уголовного судопроизводства

Д. М. Берова, анализируя правовое обеспечение использования результатов оперативно-розыскной деятельности, справедливо отмечает, «что результаты ОРД являются предметом двойного законодательного регулирования: с одной стороны – оперативно-розыскного, а с другой – уголовно-процессуального» [10, с. 204]. Здесь важно подчеркнуть: двойственность касается не только результатов, но и самих видов деятельности – оперативно-розыскная и уголовно-процессуальная нередко тесно переплетены. С точки зрения М. Н. Полякова, уголовный процесс и ОРД не изолированы друг от друга, а составляют элементы единой системы, основанной на информационном взаимодействии [11].

Нормативную основу оперативного сопровождения судебных процессов с народным участием образует многоуровневая система правовых актов. На высшем – конституционном – уровне закреплены право каждого на судебную защиту, возможность обвиняемого ходатайствовать о рассмотрении его дела коллегией присяжных, а также гарантии неприкосновенности частной жизни, жилища и тайны коммуникаций. При этом конституционные гарантии неприкосновенности жестко ограничивают оперативное вмешательство: любое ограничение прав личности должно

³ Основы теории оперативно-розыскной деятельности и прокурорский надзор за исполнением законов в оперативно-розыскной деятельности : учебное пособие / Е. Л. Никитин, Г. В. Дытченко. СПб. : Санкт-Петербургский юридический институт (филиал) Университета прокуратуры Российской Федерации, 2018. С. 10.

⁴ По этому моменту есть иные мнения. Совет по развитию гражданского общества и правам человека (СПЧ), к примеру, считает одной из первостепенных задач ограждение присяжных от так называемого «оперативного сопровождения». Учитывая, что стороны процесса не видят, каким образом отбирают присяжных, в состав последних попадают люди, которых нет в списках присяжных, а именно заступники правоохранительных органов. См.: Возрождение судов присяжных: специфика их работы в России // РАПСИ. Публикации, 17:43 18.02.2019 // Пресс-служба Мосгорсуда. – URL: https://rapsinews.ru/judicial_analyst/20190218/295187309.html (дата обращения: 15.01.2026).

быть строго соразмерно тем охранительным целям, ради которых оно вводится.

Федеральный закон об оперативно-розыскной деятельности закрепляет закрытый перечень оперативных мероприятий, регламентирует основания и порядок их проведения, определяет компетенцию уполномоченных субъектов. Для сферы судебной безопасности принципиальное значение имеют два аспекта: обязанность оперативных органов содействовать охране участников уголовного процесса и их близких, а также судебный контроль при проведении мероприятий, затрагивающих конституционно охраняемые права (тайну переписки, телефонных переговоров, неприкосновенность жилища).

Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации детально определяет специфику производства с народным участием. Процессуальные нормы регламентируют предварительное слушание, порядок формирования коллегии, двухэтапную структуру судебного следствия и прений сторон, формулирование вопросного листа, напутственное слово председательствующего, порядок вынесения и оглашения вердикта и приговора. Статья 333 УПК РФ закрепляет обязанности присяжных: запрет покидать зал в ходе слушания, преждевременно выражать свою позицию, общаться по обстоятельствам дела вне процесса, самостоятельно собирать информацию, разглашать тайну совещания. За нарушение этих запретов предусмотрено отстранение заседателя от участия в деле.

Правовое положение присяжных, порядок формирования списков кандидатов и основания освобождения от обязанностей регламентированы Федеральным законом о присяжных заседателях⁵. Ключевое значение имеет норма о распространении на присяжных в период исполнения ими функций правосудия гарантий независимости и неприкосновенности, аналогичных судебским. Лица, препятствующие заседателю в осуществлении его полномочий, подлежат ответственности, в том числе уголовной.

Система охранительных мер, предусмотренная законодательством о государственной защите судей и правоохранителей, распространяется и на присяжных заседателей⁶. При наличии достоверных сведений о реальной угрозе жизни, здоровью или имуществу присяжный вправе рассчитывать на персональную охрану, защиту жилища и собственности, предоставление спецсредств защиты и экстренной связи, временное укрытие в безопасном месте, засекречивание персональных данных. В исключительных случаях

допускаются переселение, смена документов и изменение внешности.

Специфика судопроизводства с народным участием и её влияние на организацию оперативного сопровождения

Процессуальная форма с участием присяжных предъявляет особые требования к организации оперативного обеспечения. Присяжные заседатели – люди, как правило, без юридической подготовки. Именно поэтому они объективно более уязвимы перед психологическим манипулированием, информационным давлением через медиаканалы и социальные платформы, а также эмоциональным воздействием со стороны заинтересованных лиц.

Верховный Суд РФ акцентирует внимание на обеспечении независимости и беспристрастности коллегии⁷. Председательствующий обязан оперативно пресекать любые попытки воздействия на заседателей, исключать их внепроцессуальное общение по обстоятельствам дела. При обнаружении фактов противоправного давления судья обязан информировать соответствующие органы для проверки и возможного возбуждения уголовного преследования.

Другая существенная особенность – коллегиальный характер принятия решения. Вердикт выносится в совещательной комнате путём открытого голосования по поставленным вопросам, ни один из присяжных не вправе воздержаться от участия в голосовании. Тайна совещания не подлежит разглашению ни при каких обстоятельствах, требуется обеспечение конфиденциальности обсуждения присяжными, недопущение утечки информации. Оперативно-розыскное обеспечение должно гарантировать, что никакие посторонние лица не получают доступ к сведениям о ходе совещания, позициях отдельных присяжных и соотношении голосов.

Существенное влияние на характер охранительных мер оказывает категория рассматриваемого дела. По делам об особо тяжких посягательствах на жизнь, здоровье и общественную безопасность угрозы участникам процесса приобретают качественно иной уровень: организованные криминальные структуры способны мобилизовать значительные ресурсы для давления на коллегию.

Современная цифровая среда порождает принципиально новые вызовы. Повсеместное распространение социальных сетей и доступность персональных данных в открытых источниках формируют ранее неизвестные каналы воздействия. Злоумышленники получают возможность

⁵ Федеральный закон от 20.08.2004 № 113-ФЗ «О присяжных заседателях федеральных судов общей юрисдикции в Российской Федерации» // СЗ РФ. 2004. № 34. Ст. 3528.

⁶ Федеральный закон от 20.04.1995 № 45-ФЗ «О государственной защите судей, должностных лиц правоохранительных и контролирующих органов» // СЗ РФ. 1995. № 17. Ст. 1455.

⁷ Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 22 ноября 2005 г. № 23 «О применении судами норм Уголовно-процессуального кодекса Российской Федерации, регулирующих судопроизводство с участием присяжных заседателей» // Бюллетень ВС РФ. 2006. № 1.

идентифицировать заседателей, установить их местожительство, изучить семейную ситуацию, финансовое положение и политические предпочтения путём анализа цифрового следа – публикаций, комментариев, реакций в социальных медиа.

Методические рекомендации ФССП России, регламентирующие взаимодействие судебных приставов с органами, осуществляющими оперативно-розыскную деятельность, при обеспечении безопасности присяжных, лишь отчасти решают этот вопрос. Они предусматривают создание безопасной зоны вокруг защищаемого лица, планирование действий по предупреждению угроз, постоянный контроль обстановки в зале заседания и на прилегающей территории, организацию взаимодействия с оперативными подразделениями органов внутренних дел, ФСБ России и других правоохранительных органов⁸.

Назрела необходимость в разработке унифицированных методических стандартов обеспечения безопасности участников уголовного судопроизводства, регламентирующих не только физическую защиту, но и цифровую безопасность. Речь идет прежде всего о противодействии несанкционированному доступу к информационным системам и персональным данным, а также о пресечении угроз, транслируемых через социальные сети и иные каналы электронной коммуникации. Практика убедительно показывает: без четких правил работы в цифровом пространстве защита участников процесса остается незавершенной и уязвимой.

Охранительные меры в отношении участников судопроизводства

Институт суда с участием присяжных заседателей функционирует в Российской Федерации в сложной правовой среде. Основная внутренняя уязвимость – отсутствие у присяжных специализированных юридических знаний. По «резонансным» делам суд присяжных нередко испытывает заметное внешнее давление. Организованные преступные сообщества воспринимают коллегия как наиболее уязвимое звено судебного разбирательства и пытаются добиться желаемого вердикта запугиванием, подкупом и шантажом. На практике это превращает присяжных в потенциальную мишень для криминальных структур, которые рассчитывают на большую восприимчивость «непрофессионального» состава по сравнению с профессиональными участниками процесса.

⁸ Методические рекомендации по обеспечению безопасности участников судебного процесса и должностных лиц ФССП России (утв. ФССП РФ 5 сентября 2011 г. № 03-11) // Бюллетень Федеральной службы судебных приставов. 2011. № 12. Часть вопросов обеспечения безопасности участников судебного разбирательства отражена в ведомственных приказах МВД РФ и ФСБ РФ.

⁹ Уголовное дело «Партизаны Приморского края» – знаковый процесс, в котором фигурировала организованная группа, обвиняемая в насильственных преступлениях против гражданских лиц и сотрудников полиции, – иллюстрирует структурные барьеры на пути к формированию коллегии. В 2017 г. суд Приморского края четыре раза подряд пытался сформировать коллегия присяжных для третьего слушания этого дела, назначая вызовы на февраль, март, апрель и май. Каждая попытка не увенчалась успехом и не позволила набрать достаточное количество квалифицированных кандидатов. Историческая траектория этого конкретного дела демонстративна: для первого процесса потребовалось шесть попыток сформировать коллегия, а для второго – девять. Такие задержки не только тормозят отправку правосудия, но и отнимают значительные судебные ресурсы и влияют на сроки содержания под стражей обвиняемых.

Атмосфера страха и риска порождает серьезную проблему – нежелание граждан участвовать в работе жюри. Суды регулярно сталкиваются с массовой неявкой кандидатов, приглашенных для формирования коллегии. Это не просто логистический сбой, а социологический симптом, отражающий глубоко укоренившиеся опасения по поводу моральной ответственности за вердикт и личной безопасности. Дело «Партизан Приморья», где коллегия пытались сформировать многократно, служит показательным примером разрыва между законодательными намерениями и социальной реальностью⁹. Социологические данные указывают конкретные причины уклонения: на нежелание брать на себя моральную ответственность указали 28,4% опрошенных, на страх за личную и семейную безопасность – 15,6% [12].

Защита присяжных заседателей, судейского корпуса, свидетелей и потерпевших – приоритетное направление оперативного сопровождения. Охранительная система строится как единый комплекс: организационные меры дополняются техническими средствами и собственно оперативными мероприятиями. Их общая цель – предупреждать, своевременно выявлять и нейтрализовать угрозы. При этом защитные механизмы вводятся не «по умолчанию», а при наличии данных о реальном посягательстве на жизнь, здоровье или имущество лиц в связи с их процессуальным статусом [13].

Наиболее действенной, хотя и ресурсозатратной мерой физической защиты остается персональная охрана. В зависимости от обстоятельств и характера угрозы ее организуют в гласной либо конспиративной форме.

Охрана жилища и имущества присяжных предполагает сочетание нескольких решений: установление постов охраны по месту жительства, применение технических средств (сигнализация, видеокамеры, средства контроля доступа), а также регулярное обследование жилища и прилегающей территории для выявления взрывных устройств, средств прослушивания, следов проникновения. Отдельный акцент делается на контроле доступа посторонних лиц и выявлении подозрительных лиц и транспортных средств в районе проживания присяжного. При серьезной угрозе организуют круглосуточное наблюдение за жилищем – как гласными методами (посты охраны), так и негласными (скрытое видеонаблюдение, оперативное наблюдение).

Важное место занимает предоставление специальных средств индивидуальной защиты, связи и оповещения об опасности. Цель – дать присяжным возможность оперативно реагировать на угрозу и без промедления связываться с правоохранительными органами. К таким средствам относятся средства индивидуальной защиты (бронезилеты, бронированные автомобили), средства экстренной связи с дежурными частями (мобильные телефоны с функцией тревожной кнопки, радиостанции), а также разрешенные законом средства самообороны (газовые баллончики, электрошокеры). Использование этих средств требует не формального, а подробного инструктажа: защищаемому лицу разъясняют правила применения, порядок действий при обнаружении признаков угрозы и алгоритмы поведения в экстренных ситуациях.

Переселение на другое место жительства применяется как исключительная мера – когда безопасность присяжного нельзя обеспечить иными способами и существует реальная угроза жизни заседателя или членов его семьи. Такая мера предусматривает предоставление жилого помещения в другом населенном пункте, удаленном от места рассмотрения дела, содействие в трудоустройстве, а также социальную адаптацию на новом месте. Переселение возможно с согласия защищаемого лица и членов его семьи, при условии принятия письменного обязательства не разглашать сведения о примененных мерах безопасности. Решение принимает руководитель органа внутренних дел субъекта Российской Федерации на основании тщательного анализа реальности угрозы и невозможности обеспечить безопасность иными средствами.

Защита конфиденциальности персональных сведений о заседателях представляет собой комплекс организационно-правовых мер по ограничению доступа к идентифицирующей информации. В соответствии с Федеральным законом «О присяжных заседателях» списки вызываемых в суд кандидатов содержат только фамилию, имя и отчество, без указания адреса, места работы и других персональных данных. Доведение этих сведений до сторон во время судебного заседания также недопустимо.

В этом контексте показательна правовая позиция Верховного Суда Российской Федерации, сформулированная по делу № 127-УД24-22сп-К4. Суд кассационной инстанции признал сформированную председательствующим коллегию присяжных нелегитимной из-за отсутствия в материалах дела списка кандидатов и отменил оправдательный приговор. Мотивировка состояла в том, что процессуальные документы не позволяли

установить, из каких списков и в каком количестве надлежало вызывать кандидатов; реестр вызова в деле тоже отсутствовал.

Верховный Суд РФ с этим не согласился, акцентировав приоритет защиты персональных данных присяжных. Высшая инстанция подчеркнула, что соответствующие сведения подлежат обособленному хранению и не приобщаются к материалам уголовного дела в целях безопасности присяжных и предотвращения неправомерного воздействия на них. Тем самым было установлено: само по себе отсутствие в деле персональных данных кандидатов не может расцениваться как процессуальное нарушение, влекущее признание коллегии нелегитимной¹⁰.

Развитие информационных технологий, повсеместное использование социальных сетей и растущая доступность персональных данных открывают новые каналы воздействия на участников судопроизводства. Заинтересованные лица нередко пытаются установить личности присяжных и собрать сведения об их месте жительства, семейном и материальном положении из открытых баз данных, социальных сетей, интернет-сообществ. Особую уязвимость создает цифровой след: публикации, отметки «нравится», комментарии и репосты позволяют сделать выводы о ценностных ориентирах и психологическом состоянии человека. На практике такая информация нередко становится основой для адресного психологического давления, «для выявления перспективных мишеней и слабых мест в защите потенциальной жертвы, подготовки к целевым атакам с использованием социальной инженерии, а также в целях доксинга» [14, с. 543].

Эти обстоятельства требуют опоры на современные инструменты оперативно-розыскной деятельности: систематический мониторинг информационного пространства, анализ активности в социальных сетях и своевременное выявление попыток незаконного сбора сведений о присяжных. Оперативные подразделения, особенно при рассмотрении резонансных дел, должны отслеживать появление в сети данных, позволяющих идентифицировать присяжных, и без промедления принимать меры к их удалению, блокированию ресурсов, установлению распространителей и привлечению их к ответственности. В этом аспекте значение оперативно-розыскного сопровождения судопроизводства с участием присяжных заседателей сложно переоценить: «ОРД работает в системе выявления, предупреждения, нейтрализации и пресечения угроз безопасности, включая не только преступления, но и иные деструктивные явления, не подпадающие под уголовную квалификацию» [15, с. 49].

¹⁰ Определение Судебной коллегии по уголовным делам Верховного Суда Российской Федерации от 16 января 2025 г. № 127-УД24-22сп-К4. – URL: <https://legalacts.ru/sud/opredelenie-sudebnoi-kollegii-po-ugolovnym-delam-verkhovnogo-suda-rossiiskoi-federatsii-ot-16012025-n-127-ud24-22sp-k4/> (дата обращения: 12.01.2026).

С другой стороны, оперативно-розыскное обеспечение процесса состоит и в информировании «о таких качествах кандидата в присяжные, которые представляют потенциальную опасность для обвинения, для беспристрастной оценки доказательств» [16]. При отборе присяжных используются оперативные методы для выявления скрытых фактов – сокрытие кандидатом судимости, опыта работы в правоохранительных органах, тайных связей с обвиняемым или потерпевшим. Кроме того, отслеживаются лица, пытающиеся попасть в список присяжных по собственной инициативе, – подобное поведение часто указывает на скрытый интерес к делу.

Криминальное воздействие на присяжных принимает разнообразные формы. Наиболее распространены угрозы физической расправой в адрес самих заседателей или их близких, шантаж компрометирующей информацией, а также подкуп (денежные выплаты, передача имущества, оказание услуг). Не менее опасны и «мягкие» способы давления: настойчивые уговоры и психологическое воздействие, рассчитанные на постепенное изменение позиции присяжного. В последние годы всё чаще применяются дезинформационные кампании, нацеленные на формирование у присяжных предвзятого восприятия обстоятельств дела.

Уголовное законодательство устанавливает ответственность за воспрепятствование правосудию: статья 294 УК РФ криминализирует любое вмешательство в судебную деятельность, направленное на получение желаемого решения. Практика знает немало случаев, когда добросовестное информирование заседателями о попытках давления позволяло не только предотвратить более тяжкие посягательства, но и привлечь виновных к уголовной ответственности¹¹.

Анализ судебной практики последних лет выявляет тревожную тенденцию: заинтересованные лица всё активнее предпринимают разнообразные попытки противоправного воздействия на присяжных. П. В. Абрамова с тревогой отмечает: «Одной из наиболее распространенных форм вмешательства в деятельность присяжных заседателей являются различного вида угрозы в их адрес» [17, с. 115].

Системный характер проблемы требует повышенного внимания как со стороны законодателя, так и со стороны правоприменительных органов

и прежде всего в части выявления, пресечения и надлежащей процессуальной фиксации таких посягательств. Так, в январе 2026 г. Кировский районный суд г. Екатеринбурга закрыл для прессы и перенес в здание Свердловского областного суда процесс по делу о заказных убийствах, рассматриваемому с участием присяжных. Основанием послужило ходатайство государственного обвинителя, указавшего на проводимую УФСБ по Свердловской области проверку информации об угрозах расправой в адрес одного из участников процесса¹². Этот случай иллюстрирует применение судом превентивных мер, направленных на исключение внешнего воздействия на формирование внутреннего убеждения присяжных.

Согласно статистике Судебного департамента при Верховном Суде Российской Федерации, в первой половине 2025 г. судами страны с участием присяжных рассматривались 324 уголовных дела. Из них 38 дел находились на повторном рассмотрении¹³ – показатель, свидетельствующий о весьма высоком уровне отмены приговоров, вынесенных на основании вердикта присяжных. Значительная часть отмененных приговоров связана именно с выявленными фактами ненадлежащего обеспечения независимости коллегии, что лишней раз подтверждает практическую значимость исследуемой проблематики.

Особую тревогу вызывает практика противоправного воздействия на присяжных со стороны должностных лиц, которые, напротив, призваны обеспечивать законность и объективность судопроизводства. Верховный Суд Российской Федерации отменил апелляционное определение, оставившее в силе обвинительный приговор, несмотря на установленный факт общения председательствующего судьи с присяжными заседателями. Было установлено, что профессиональный судья до удаления коллегии в совещательную комнату дважды заходил в комнату присяжных, позитивно оценивая доказательства обвинения и заявляя, что по делу имеется достаточно доказательств для признания подсудимых виновными. Одна из опрошенных присяжных прямо указала: после посещения судьи и высказывания им своего мнения по доказательствам у нее сложилось устойчивое впечатление, что на скамье подсудимых находятся виновные лица¹⁴.

¹¹ Из судебной практики: по версии следствия, с целью воспрепятствования осуществлению правосудия адвокат оказал давление на присяжного заседателя, уговаривая его проявить к подзащитному адвоката чувство жалости и проголосовать за оправдание подсудимого. Присяжный заседатель сообщил о данном факте председательствующему, что позволило возбудить уголовное дело и привлечь адвоката к ответственности. Якутский городской суд Республики Саха (Якутия) 15 июля 2011 г. признал адвоката виновным и назначил наказание в виде штрафа в размере 30 тыс. рублей. – URL: <https://strana-yu-ya.narod.ru/index-old/new2neru/new150710neru.html> (дата обращения: 15.01.2026).

¹² Процесс по «делу азербайджанской диаспоры» закрыли для прессы // Сигнал.Урал. – URL: <https://signalural.ru/news/11605> (дата обращения: 26.01.2026).

¹³ Статистические данные Судебного департамента при Верховном Суде Российской Федерации о рассмотрении уголовных дел судами с участием присяжных заседателей за первое полугодие 2025 г. // Официальный сайт Судебного департамента при Верховном Суде РФ. – URL: <http://www.cdep.ru> (дата обращения: 15.01.2026).

¹⁴ Постановление Президиума Верховного Суда Российской Федерации от 02.10.2024 № 16-П24 // КонсультантПлюс. – URL: <https://legalacts.ru/sud/postanovlenie-prezidiuma-verkhovnogo-suda-rf-ot-02102024-n-16-p24/> (дата обращения: 15.01.2026).

Систематизированный анализ судебной практики по статье 294 Уголовного кодекса Российской Федерации, выполненный Федеральной палатой адвокатов¹⁵, показывает, что противоправное воздействие на присяжных принимает разные формы, различающиеся степенью общественной опасности, способами совершения и кругом субъектов. Особенно часто встречаются попытки убедить присяжного вне процессуального порядка в невиновности или меньшей виновности подсудимого. Такие действия были квалифицированы по части 1 статьи 294 УК РФ, в частности, Шестым кассационным судом общей юрисдикции (определение от 11.11.2021 № 77–5354/2021)¹⁶ и Верховным Судом Чувашской Республики (апелляционное постановление от 03.02.2021 по делу № 22–189/2021)¹⁷.

Не менее опасной формой воздействия являются непроцессуальные просьбы к присяжному о вынесении определенного вердикта, в том числе подкрепленные предложением денежного вознаграждения. Этот вид преступлений против правосудия характеризуется повышенной латентностью, поскольку присяжные, подвергшиеся давлению, далеко не всегда готовы об этом сообщить. Тем не менее, практика содержит примеры успешного выявления таких преступлений благодаря своевременному информированию. Факты предложения присяжным денег за оправдательный вердикт были установлены Верховным Судом Республики Калмыкия (апелляционное постановление от 06.06.2019 по делу № 22-224/2019)¹⁸ и Верховным Судом Кабардино-Балкарской Республики (апелляционное постановление от 06.11.2024 по делу № 22-1091/2024)¹⁹.

Компаративный анализ зарубежных моделей защиты присяжных

Соединенные Штаты, опираясь на многовековую традицию суда присяжных, сформировали разветвленную систему охранительных механизмов, представляющую несомненный интерес для отечественной практики [18]. Один из наиболее

показательных инструментов – институт изоляции коллегии присяжных (jury sequestration), предполагающий полное ограждение заседателей от внешних контактов на весь период судебного разбирательства²⁰. Присяжных размещают в специально выделенной гостинице под постоянным контролем уполномоченных служб; они лишаются возможности общаться с родственниками и пользоваться медиаресурсами [19].

Другой системообразующий элемент американской модели – Федеральная программа защиты свидетелей (WITSEC), действующая с 1971 г. под управлением Службы маршалов. Программа ориентирована на применение радикальных мер безопасности: переселение в отдаленный регион, выдачу новых документов с измененными персональными данными, хирургическую коррекцию внешности, содействие трудоустройству под новой идентичностью, а также комплексную психологическую поддержку в адаптационный период²¹.

Существенной чертой американской практики остается широкое использование предварительного опроса присяжных (voir dire). Его цель – выявить предвзятость, степень информированности о деле из СМИ, а также возможные связи с участниками процесса. Опрос проводится на стадии формирования коллегии и дает сторонам процессуальную возможность заявлять как мотивированные, так и немотивированные отводы. Тщательный отбор присяжных рассматривается как превентивная мера: он позволяет заранее исключить лиц, потенциально восприимчивых к внешнему влиянию либо уже сформировавших мнение по делу под воздействием внесудебных факторов.

Американские суды также активно применяют институт запрета на публикации (gag order) – судебный приказ, запрещающий участникам процесса, адвокатам и свидетелям публично обсуждать обстоятельства дела в период разбирательства. Смысл этой меры – минимизировать влияние публичной коммуникации на общественное мнение и, как следствие, на восприятие присяжными

¹⁵ Обзор судебной практики по ст. 294 УК РФ (воспрепятствование осуществлению правосудия) // Федеральная палата адвокатов Российской Федерации. 24.06.2025. – URL: <https://fparf.ru/practical-information/ugolovnoe-sudoproizvodstvo/obzorsudebnoy-praktiki-po-st-294-uk-rf-vospriyatstvovanie-osushchestvleniyu-pravosudiya-i-proizvod/> (дата обращения: 15.01.2026).

¹⁶ Определение Шестого кассационного суда общей юрисдикции от 11.11.2021 № 77-5354/2021 (УИД 21MS0063-01-2020-003902-90) // Консультант плюс. – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=KSOJ006&n=131054#UFM21EV0MwLShmk> (дата обращения: 15.01.2026).

¹⁷ Апелляционное постановление Верховного Суда Чувашской Республики от 03.02.2021 по делу № 22-189/2021 // Верховный Суд Чувашской Республики. – URL: https://vs--chv.sudrf.ru/modules.php?name=sud_delo&name_op=doc&number=2561736&delo_id=4&new=4&text_number=1 (дата обращения: 15.01.2026).

¹⁸ Апелляционное постановление Верховного Суда Республики Калмыкия от 6 июня 2019 г. по делу № 22-224/2019 // Верховный Суд Республики Калмыкия. – URL: https://vs--kalm.sudrf.ru/modules.php?name=sud_delo&name_op=doc&number=320550&delo_id=4&new=4&text_number=1 (дата обращения: 15.01.2026).

¹⁹ Апелляционное постановление Верховного суда Кабардино-Балкарской Республики от 6 ноября 2024 г. по делу № 22-1091/2024 // Верховный Суд Кабардино-Балкарской Республики. – URL: https://vs--kbr.sudrf.ru/modules.php?name=sud_delo&name_op=doc&number=33132732&delo_id=4&new=4&text_number=1 (дата обращения: 15.01.2026).

²⁰ Jury sequestration // Legal Information Institute, Cornell Law School. – URL: <https://www.law.cornell.edu/wex/sequestration> (дата обращения: 30.12.2025).

²¹ Рекомендуемые виды практики в области защиты свидетелей при производстве по уголовным делам, касающимся организованной преступности. УНП ООН. Нью-Йорк, 2008. 95 с. – URL: [https://www.unodc.org/documents/organized-crime/V0853366%20WP%20Good%20Practices%20\(R\).pdf](https://www.unodc.org/documents/organized-crime/V0853366%20WP%20Good%20Practices%20(R).pdf) (дата обращения: 30.12.2025).

доказательственного материала. Нарушение gag order влечет ответственность за неуважение к суду (contempt of court)²².

Великобритания, историческая родина института присяжных, выработала собственную систему обеспечения безопасности, имеющую как сходства, так и существенные отличия от американской модели [20]. Британская практика отличается более консервативным подходом, большим вниманием к традиционным процедурам и меньшей готовностью к радикальным мерам вроде длительной изоляции присяжных или их переселения.

Характерная особенность британской системы – практика анонимности присяжных в особо резонансных делах. В соответствии с Законом о коронерах и правосудии 2009 г. (Coroners and Justice Act, 2009) суд вправе применить меры по защите анонимности участников процесса²³. По ходатайству стороны обвинения судья может решить, что личности присяжных не подлежат разглашению, а их идентификация в судебном заседании осуществляется только по присвоенным номерам. При этом даже стороны в процессе не получают сведений о фамилиях, адресах проживания и местах работы присяжных.

Анонимность применяется преимущественно по делам, связанным с организованной преступностью, терроризмом и торговлей наркотиками в особо крупных размерах, когда есть реальные основания опасаться попыток идентификации присяжных и давления на них²⁴. Примером служат судебные процессы по делам о терактах в Лондоне в июле 2005 г., проходившие в специально оборудованном здании суда Woolwich Crown Court при усиленных мерах охраны²⁵.

Британские юристы отмечают, что анонимность – эффективная мера защиты, существенно затрудняющая давление на присяжных. Вместе с тем она вызывает вопросы с точки зрения гласности судебного разбирательства и права обвиняемого знать, кто именно рассматривает его дело. Защитники обвиняемых порой оспаривают решения об анонимности, утверждая, что она ограничивает право на справедливое судебное разбирательство.

Другая отличительная черта – строгое регулирование освещения судебных процессов в СМИ.

Закон о неуважении к суду 1981 г. (Contempt of Court Act, 1981) квалифицирует публикацию материалов, способных повлиять на объективность присяжных в период от предъявления обвинения до вынесения вердикта, как серьезное правонарушение, влекущее строгую ответственность²⁶. Закон был принят в ответ на решение Европейского суда по правам человека по делу «Sunday Times против Соединенного Королевства»²⁷. Британские СМИ обязаны проявлять особую осторожность в освещении дел с участием присяжных: избегать оценочных суждений о виновности обвиняемого, сведений о его прошлых судимостях (если они не являются предметом рассмотрения), информации о недопустимых доказательствах.

Нарушение запретов влечет привлечение редакции и журналистов к ответственности за неуважение к суду, включая значительные штрафы и тюремное заключение²⁸. Информационный вакуум вокруг присяжных призван предотвратить формирование у них предвзятого мнения под влиянием прессы. Британская система регулирует деятельность СМИ в период судебного разбирательства строже, чем американская, что объясняется различиями в конституционных традициях: в США приоритет отдается свободе слова и прессы, закрепленной Первой поправкой к Конституции, тогда как британская система в большей мере акцентирует право на справедливое судебное разбирательство.

Физическая безопасность присяжных в Великобритании обеспечивается преимущественно в пределах здания суда. Суды оборудованы современными системами безопасности – металлодетекторами, видеонаблюдением, контролем доступа. Присяжные имеют отдельные входы и специальные помещения, изолированные от публики и участников процесса²⁹. Охрану осуществляют сотрудники службы судебных приставов. В отличие от американской практики, личная охрана присяжных за пределами здания суда применяется значительно реже – только в исключительных случаях при наличии конкретных и проверенных данных об угрозе.

Важным элементом британской системы является также подробное инструктирование присяжных судей. Им разъясняют недопустимость обсуждения дела с посторонними лицами, запрет

²² Gag Orders and Their Impact on Free Speech // The First Amendment Encyclopedia / URL: <https://firstamendment.mtsu.edu/article/gag-orders/> (дата обращения 30.12.2025).

²³ Coroners and Justice Act 2009, Part 3, Chapter 2 (Witness anonymity orders), Sections 86–97 / URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2009/25/part/3/chapter/2> (дата обращения 30.12.2025).

²⁴ Criminal Justice and Public Order Act 1994, c. 33, Part III / <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1994/33> (дата обращения 30.12.2025).

²⁵ R v Ibrahim and Others [2007] EWCA Crim 1461 (дело о террористических актах 21 июля 2005 г.). Процесс проходил в Woolwich Crown Court с участием присяжных заседателей при усиленных мерах безопасности.

²⁶ Contempt of Court Act 1981, c. 49, Sections 1, 2, 8. – URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1981/49> (дата обращения: 30.12.2025).

²⁷ Sunday Times v. United Kingdom, Application no. 6538/74, Judgment of 26 April 1979, Series A No. 30 // European Court of Human Rights. – URL: <https://hudoc.echr.coe.int/eng#%7B%22itemid%22:%5B%22001-57583%22%5D%7D> (дата обращения: 30.12.2025).

²⁸ Law Commission. Contempt of Court (1): Juror Misconduct and Internet Publications. Report No. 340. London, 2013. – URL: <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a7cc507ed915d68223626f5/0860.pdf> (дата обращения: 30.12.2025).

²⁹ How Courts Care for Jurors in High Profile Cases // United States Courts. 2020. – URL: <https://www.uscourts.gov/news/2020/01/24/how-courts-care-jurors-high-profile-cases> (дата обращения: 30.12.2025).

на поиск дополнительной информации об обстоятельствах дела в интернете, необходимость немедленно сообщать судье о любых попытках давления. В последние годы особое внимание уделяется разъяснению запрета на публикации в интернете информации об участии в процессе, обсуждение обстоятельств дела в социальных сетях и обмен сообщениями с другими присяжными через мессенджеры. Нарушение этих запретов может повлечь отстранение от участия в деле и ответственность за неуважение к суду.

Результаты

Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд концептуальных выводов.

Оперативно-розыскное сопровождение судопроизводства с участием присяжных следует рассматривать как комплексную систему правовых, организационных и технических мер. Ее задача – создать условия для объективного и непредвзятого правосудия, обеспечить эффективную защиту участников процесса от криминальных посягательств, а также предупреждать и своевременно пресекать противоправные деяния.

Нормативную основу этой деятельности формирует многоуровневая система актов – от конституционных положений до ведомственных методических документов. Анализ законодательства показывает, что необходимая и в целом достаточная правовая база в России уже сложилась. В то же время трудно не признать, что она нуждается в точечной модернизации с учетом современных угроз и технологических вызовов.

Правоприменительная практика убедительно подтверждает сохраняющуюся остроту проблемы противоправных посягательств на присяжных заседателей. Зафиксированные случаи давления – как со стороны частных, так и со стороны должностных лиц – свидетельствуют о потребности в комплексном подходе, включающем законодательное совершенствование, укрепление межведомственной координации и повышение профессионализма сотрудников, вовлеченных в оперативно-розыскное обеспечение.

Сопоставление американского и британского опыта выявляет ряд эффективных практик, потенциально пригодных для адаптации к российским условиям – разумеется, с учетом особенностей национальной правовой системы, культурных традиций и сложившейся правоприменительной практики.

В этом контексте британская практика анонимности присяжных заслуживает серьезного обсуждения на уровне законодательства и судебной практики. Использование кодовых обозначений присяжных вместо их фамилий и имен в процессуальных документах, доступных сторонам и публике, существенно затрудняет их идентификацию и снижает риски давления. Вместе с тем необходим

баланс между защитой присяжных и правами сторон. Сведения, необходимые для мотивированного отвода (например, данные о судимости или родственных связях с участниками процесса), должны предоставляться в форме, исключающей раскрытие персональных данных, позволяющих установить конкретное лицо. Показательно, что российские специалисты в целом положительно оценивают идею изоляции присяжных: «Идеальный вариант, конечно же, полнейшая изоляция, ограждение присяжных заседателей на время заседания вплоть до их ограничения на данный период в пользовании любыми средствами связи, либо использовании их под установленным законом постоянным контролем правоохранительных органов» [3].

Не менее значим и британский опыт строгого регулирования освещения судебных процессов в СМИ. В российском законодательстве по-прежнему нет достаточно четких норм, ограничивающих публикацию материалов о рассматриваемых судами делах. На практике это повышает риски формирования предвзятого общественного мнения и давления на присяжных – в том числе через СМИ и социальные сети. Отсюда – вывод о целесообразности более детального регулирования в данной сфере и установления ответственности за публикации, способные повлиять на объективность присяжных. И всё же такое регулирование должно быть выстроено аккуратно: оно обязано соответствовать конституционному принципу свободы массовой информации и не должно превращаться в инструмент цензуры.

С практической точки зрения оправдано принятие межведомственного нормативного акта, закрепляющего подробные методические рекомендации по оценке рисков и выбору адекватных мер безопасности присяжных. Параллельно на законодательном уровне следует усилить меры информационной безопасности присяжных, включая обсуждение возможности прямо закрепить право суда использовать псевдонимы или кодовые обозначения в процессуальных документах. Совершенствования требует и система межведомственного взаимодействия субъектов оперативно-розыскной деятельности: здесь уместно говорить о разработке единого стандарта оперативно-розыскного обеспечения судопроизводства с участием присяжных.

В итоге оперативно-розыскное обеспечение рассмотрения уголовного дела судом с участием присяжных следует признать неотъемлемым и функционально критическим элементом современного правосудия. Именно оно в значительной мере обеспечивает объективность, беспристрастность, законность и безопасность судебного разбирательства. Дальнейшее развитие правового регулирования и практики оперативно-розыскного обеспечения будет способствовать укреплению института присяжных, росту доверия граждан

к судебной системе и более полной реализации конституционного права каждого на справедливое судебное разбирательство.

Обсуждение

Существующая сложная система правовых, организационных и оперативно-технических мер оперативно-розыскного обеспечения рассмотрения уголовного дела судом с участием присяжных направлена на достижение цели – создание условий для объективного и беспристрастного правосудия, защиты участников процесса от противоправного воздействия, предупреждения и пресечения преступлений против правосудия.

Действующее законодательство формирует необходимую и по существу достаточную правовую основу для обеспечения безопасности присяжных, но не для обеспечения их информационной безопасности. Трудно не признать, что эта основа нуждается в точечной доработке с учетом новых угроз, меняющихся способов воздействия и стремительного развития информационных технологий.

Проведенный анализ современной судебной практики ясно показывает: проблема противоправного воздействия на присяжных остается острой. Выявленные эпизоды давления обуславливают потребность в комплексном ответе, включающем три взаимосвязанных направления:

совершенствование законодательства, укрепление межведомственного взаимодействия и повышение профессионального уровня сотрудников правоохранительных органов.

Особое значение имеет раннее выявление посягательств. Здесь ключевую роль играет качественное инструктирование присяжных: оно не только формирует понимание недопустимости внепроцессуальных контактов, но и обеспечивает психологическую готовность своевременно информировать председательствующего. Результативное пресечение криминальных посягательств, в свою очередь, во многом зависит от оперативности реагирования на поступающие сигналы и от своевременного возбуждения уголовного преследования.

Вместе с тем правоприменительная картина вызывает обоснованные сомнения в эффективности сложившейся системы оперативного сопровождения. Существенная часть посягательств остается нераскрытой либо выявляется с критическим запозданием – уже после оглашения вердикта. Тогда единственным механизмом восстановления справедливости фактически становится отмена приговора вышестоящей инстанцией. На практике это означает не только временные и материальные издержки повторного рассмотрения дела, но и дополнительные риски для всех участников процесса.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- [1] Жданов А. А. Определение понятия оперативно-розыскного сопровождения расследования преступлений // Научный вестник Омской академии МВД России. 2012. № 2 (45). С. 66–70. EDN PCKBXX.
- [2] Дубоносов Е. С. К вопросу о развитии учения об оперативно-розыскном обеспечении расследования преступлений // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. 2015. № 2-1. С. 102–105. EDN TYICQZ.
- [3] Мелихов А. И. Соотношение понятий оперативно-розыскных обеспечения и сопровождения // Вестник Восточно-Сибирского института МВД России. 2020. № 4 (95). С. 178–190. DOI 10.24411/2312-3184-2020-10093. EDN KQVHOQ.
- [4] Матюшкин Н. С. Оперативно-розыскное обеспечение судебного разбирательства уголовных дел // Актуальные проблемы пенитенциарной науки и практики. 2019. № 2 (12). С. 62–68. EDN WGMXTB.
- [5] Александров А. С., Абдуллаев Я. Д., Кухта А. А. Оперативное сопровождение судебного уголовного преследования // Практическое законоискусство. 2007. № 1. С. 61–70. EDN YRCDNB.
- [6] Пашкеева Р. Р., Шмарев А. И. Причины вынесения коллегией присяжных заседателей оправдательных вердиктов (на примере судебной практики судов Удмуртской Республики) // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2020. Т. 30, № 3. С. 418–423. DOI 10.35634/2412-9593-2020-30-3-418-423. EDN RFYCKN.
- [7] Шахматов А. В., Карл А. М. Некоторые проблемы применения суда присяжных в России // Криминалист. 2018. № 2 (23). С. 69–71. EDN YATJGH.
- [8] Ярцева А. В. Оперативно-розыскные мероприятия по обеспечению нейтрализации криминального противодействия на стадии судебного разбирательства // Закон и право. 2014. № 12. С. 104–107. EDN TCBUAR.
- [9] Титов П. М. Результаты оперативно-розыскной деятельности в уголовном процессе: краткий обзор // Криминалистика: актуальные вопросы теории и практики : сборник материалов Международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 04 мая 2023 г. Ростов-на-Дону : Ростовский юридический институт Министерства внутренних дел Российской Федерации, 2023. С. 197–204. EDN UPDUSZ.
- [10] Берова Д. М. Правовое обеспечение использования результатов оперативно-розыскной деятельности: проблемы и решения // Общество и право. 2013. № 3 (45). С. 204–208. EDN RRVMED.
- [11] Поляков М. П. Концепция уголовно-процессуальной интерпретации результатов оперативно-розыскной деятельности как предпосылка теории их свободной доказательственной оценки // Альманах № 7 : сборник статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции Нижегородской

- школы процессуалистов, Нижний Новгород, 16 ноября 2023 г. Нижний Новгород : Нижегородская академия МВД РФ, 2024. С. 154–164. EDN НЕВРЗW.
- [12] Волков К. А. Общественное мнение о суде присяжных и перспективах его развития // *Российский судья*. 2017. № 8. С. 45–49. EDN WQVZEО.
- [13] Брусницын Л. В. Обеспечение безопасности лиц, содействующих уголовному правосудию: мировой опыт и развитие российского законодательства : процессуальное исследование. 2-е издание, переработанное и дополненное. М. : Юрлитинформ, 2024. 504 с. ISBN 978-5-605-14197-6. EDN СТЗСLD.
- [14] Рукавишникова Г. А., Титов П. М. Общая характеристика технологий OSINT на платформе TELEGRAM для использования в получении значимой информации // *Вопросы российской юстиции*. 2023. № 27. С. 537–546. EDN IBFXBN.
- [15] Мелихов А. И., Працко Г. С. Оперативно-розыскная деятельность и уголовный процесс: институциональное размежевание // *Онтология и аксиология права : тезисы докладов и сообщений Двенадцатой международной научной конференции, Омск, 23–24 октября 2025 г.* Омск : Омская академия МВД РФ, 2025. С. 48–52. DOI 10.24411/2312-3184-2020-10093. EDN BRRQXT.
- [16] Кухта А. А., Абдуллаев Я. Д. Некоторые аспекты оперативного сопровождения рассмотрения уголовного дела в суде // *Пробелы в российском законодательстве*. 2008. № 1. С. 238–239. EDN JWUDEV.
- [17] Абрамова П. В. Воспрепятствование осуществлению правосудия: научно-правовой анализ статьи 294 УК РФ // *Бизнес в законе*. 2012. № 2. С. 114–116. EDN OXPQJR.
- [18] Суд присяжных заседателей / У. Бернэм; Каф. ЮНЕСКО по правам человека и демократии. М. : Изд-во МНИМП, [1995?]. 127 с. ISBN 5-88720-001-4.
- [19] Mangat L. A Jury of Your [Redacted]: The Rise and Implications of Anonymous Juries // *Cornell Law Review*. 2018. Vol. 103, № 6. Pp. 1401–1444. DOI 10.15779/Z38SW5X96S.
- [20] Donohue L.K. Terrorism and Trial by Jury: The Vices and Virtues of British and American Criminal Law // *Stanford Law Review*. 2007. Vol. 59. Pp. 1321–1425. DOI 10.2307/40057783.

REFERENCES

- [1] Zhdanov, A. A. (2012) Definition of the concept of crime detection support of investigation of crimes. *Scientific bulletin of the Omsk Academy of the Ministry of the Interior of Russia*, (2), pp. 66–70. <https://elibrary.ru/pckbxx>.
- [2] Dubonosov, E. S. (2015) Development of the doctrine of search and investigation support in the investigation of crimes. *Vestnik of Lobachevsky University of Nizhny Novgorod*, (2-1), pp. 102–105. <https://elibrary.ru/tyicqz>.
- [3] Melikhov, A. I. (2020) Correlation of the concepts of operational search support and support: an invitation to a discussion. *Vestnik of the East Siberian Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia*, (4), pp. 178–190. <https://doi.org/10.24411/2312-3184-2020-10093>. <https://elibrary.ru/kqbhqq>.
- [4] Matiushkin, N. S. (2019) Operational-search support of criminal proceedings. *Actual problems of penitentiary science and practice*, (2), pp. 62–68. <https://elibrary.ru/wgmxtb>.
- [5] Aleksandrov, A. I. Abdullayev, Ya. D., Kukhta, A. A. (2007) Operative-Investigative Support for the Criminal Prosecution of Organized Criminal Groups. *Prakticheskoye zakonoiskusstvo*, (1), pp. 61–70. <https://elibrary.ru/yrcdhh>.
- [6] Pashkeeva, R. R., Shmarev, A. I. (2020) Reasons for the Rendering of Acquittal Verdicts by Juries (on the example of judicial practice of courts of the Udmurt Republic). *Bulletin of Udmurt University. Series Economics and Law*, 30 (3), pp. 418–423. <https://doi.org/10.35634/2412-9593-2020-30-3-418-423>. <https://elibrary.ru/rfyckn>.
- [7] Shakhmatov, A. V., Karl, A. M. (2018) Some problems arising due to applying the jury trial in Russia. *Kriminalist*, (2), pp. 69–71. <https://elibrary.ru/yatjgh>.
- [8] Yartseva, A. V. (2014) Investigative measures to ensure neutralization of criminal counter at the stage of court proceedings. *Law and Legislation*, (12), pp. 104–107. <https://elibrary.ru/tcbuar>.
- [9] Titov, P. M. (2023) Results of Operational-Search Activities in Criminal Proceedings: A Brief Overview. *Criminalistics: Current Issues of Theory and Practice : Collection of materials from the International Scientific and Practical Conference, Rostov-on-Don, May 04, 2023*. Rostov-on-Don, Rostov Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation, pp. 197–204. <https://elibrary.ru/updusz>.
- [10] Berova, D. M. (2013) Legal provision of using the results of investigative activities: problems and solutions. *Society and Law*, 3 (45), pp. 204–208. <https://elibrary.ru/rrvmed>.
- [11] Polyakov, M. P. (2024) The concept of criminal procedure interpretation of the results of operative search activities as a prerequisite of the theory of their free evidential evaluation. *Almanac № 7, Collection of articles based on the materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference of the Nizhny Novgorod School of Proceduralists, Nizhny Novgorod, November 16, 2023*. Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod Academy of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation, pp. 154–164. <https://elibrary.ru/hebpzw>.
- [12] Volkov, K. A. (2017) Public opinion on jury trial and its development perspectives. *Russian Judge*, (8), pp. 45–49. <https://elibrary.ru/wqvzeo>.
- [13] Brusnitsyn, L. V. (2024) Ensuring the Safety of Persons Assisting Criminal Justice: World Experience and Development of Russian Legislation: A Procedural Study. Moscow, Yurлитинформ Publishing House, 504 p. <https://elibrary.ru/ctzclld>.
- [14] Rukavishnikova, G. A., Titov, P. M. (2023) General characteristics of Osint technologies on the Telegram platform

- for use in obtaining meaningful information. *Issues of Russian Justice*, (27), pp. 537–546. <https://elibrary.ru/ibfxbn>.
- [15] Melikhov, A. I. Pratsko, G. S. (2025) Operative-Investigative Activity and Criminal Process: Institutional Delimitation. *Ontology and Axiology of Law: Abstracts of papers and reports of the Twelfth International Scientific Conference. Omsk, October 23–24*, pp. 48–52. <https://doi.org/10.24411/2312-3184-2020-10093>. <https://elibrary.ru/brrqxt>.
- [16] Kukhta, A. A., Abdullaev, Ya. D. (2008) Some Aspects of Operative Support for the Trial of a Criminal Case in Court. *Lacunae in Russian Legislatio*, (1), pp. 238–239. <https://elibrary.ru/jwudev>.
- [17] Abramova, P. V. (2012) Obstruction of Justice: Scientific and Legal Analysis of Article 294 of the Criminal Code of the Russian Federation. *Economic Problems and Legal Practice*, (2), pp. 114–116. <https://elibrary.ru/oxpqjr>.
- [18] Burnham, W. The Jury Trial: [Translation]. Moscow, MNIMP Publishing House, [1995?], 127 p. ISBN 5-88720-001-4.
- [19] Mangat, L. A. (2018) Jury of Your [Redacted] The Rise and Implications of Anonymous Juries. *Cornell Law Review*, 103 (6), pp. 1401–1444. <https://scholarship.law.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4776&context=clr>.
- [20] Donohue, L. K. (2007) Terrorism and Trial by Jury: The Vices and Virtues of British and American Criminal Law. *Stanford Law Review*, 59 (5), pp. 1321–1425. <https://www.stanfordlawreview.org/print/article/terrorism-and-trial-by-jury-the-vices-and-virtues-of-british-and-american-criminal-law/>.

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АВТОРОВ

Статьи принимаются постоянно в течение года и включаются в план печати по порядку поступления материалов. Статья должна быть направлена в редакцию либо через сайт <https://municipality.expert/submit>, либо через эл. почту municipality-ui@ranepa.ru. Другие варианты предоставления статей не предусматриваются.

Журнал выходит ежеквартально. Прием статей в номер заканчивается 15 числа последнего месяца квартала. Дата выхода журнала в свет – последний рабочий день квартала.

ТРЕБОВАНИЯ К СТРУКТУРЕ СТАТЬИ

– введение (почему это исследование было проведено, какова предыстория и контекст изучаемого вопроса, какие термины и аббревиатуры будут использоваться в статье);

– материалы и методы (что именно было предпринято для сбора сведений, как именно они были проанализированы и представлены. Здесь же необходимо перечислить методы, которые применялись для исследования);

– результаты (представление новых данных, которые стали доступны благодаря проведенному исследованию. Предыдущие разделы должны описывать причины и средства, которые привели авторов к определенным результатам. Здесь же чаще всего представляются иллюстративные материалы: таблицы, графики и рисунки и пр.);

– обсуждение (чем полученные результаты важны; необходимо убедить читателя, что проведенные работы имеют ценность. Тезисы из введения и обсуждения должны соответствовать друг другу).

ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ СТАТЬИ

Объем статьи должен составлять 1 авт. л. (40 тыс. знаков с пробелами).

Иллюстративные материалы должны иметь последовательную нумерацию. Их объем не должен превышать формата А4. Страница должна иметь книжную ориентацию. Таблицы не должны быть громоздкими (также не более формата А4, книжная ориентация). Каждая таблица должна иметь порядковый номер и название. В таблицу оформляются преимущественно цифровые данные.

Все цитаты должны оформляться в кавычках. В случае если автором перефразируется оригинал, кавычки опускаются. Ссылка на источник оформляется в квадратных скобках с указанием его номера и страниц (например: [9, с. 36]). Недопустимо указывать несколько источников в рамках одного предложения. Рекомендуется, чтобы в работе цитировались не менее 15 источников.

Оригинальность авторского текста должна составлять не менее 50 %. Статья не должна содержать более 15 % совпадений и 10 % самоцитирования.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Библиографический список формируется в конце статьи по мере упоминания источников в тексте (не по алфавиту и не по иерархии источников).

Обязательным требованием является наличие кодов DOI или EDN в каждом русскоязычном источнике. Для англоязычных источников обязательно наличие только кода DOI.

Пристатейный библиографический список прилагается только единожды: описание русскоязычных источников – по ГОСТ Р 7.0.5–2008, на иностранном языке – по APA Style Guidelines (7th ed.).

Источники в списке должны быть только следующих типов: статья в рецензируемом научном журнале, монография или её глава, статья в сборнике материалов (трудов) научно-практической конференции. Иные источники оформляются в виде постраничных сносок. Ссылки на законодательные акты оформляются непосредственно в тексте статьи без дублирования в сноску.

МЕТАДАННЫЕ СТАТЬИ (на русском и английском языках)

Помимо текста статьи автором представляются на русском и английском языках:

а) название с аннотацией. Порядок изложения информации в аннотации должен соответствовать IMRaD-структуре статьи; текст аннотации должен содержать не менее 4 абзацев: введение; материалы и методы; результаты; обсуждение.

Объем аннотации должен составлять 2–2,5 тыс. знаков с пробелами. Текст аннотации не должен повторять название и текст статьи и призван выполнять функцию независимого от статьи источника информации.

б) ключевые слова и словосочетания.

Ключевые слова выражают основное смысловое содержание статьи, служат ориентиром для читателя. В качестве них могут использоваться как одиночные слова, так и словосочетания в единственном числе и именительном падеже (не менее трех слов в каждой группе). Рекомендуется указывать 6–9 ключевых слов и словосочетаний.

в) сведения об авторах в следующей последовательности: ФИО; ученая степень, ученое звание; место работы (учебы) и занимаемая должность, а также его адрес (почтовый индекс, страна, город, улица, дом); адрес электронной почты; идентификационные номера: AuthorID в РИНЦ, ORCID, ScopusID, ResearcherID в Web of Science.

г) тематические рубрики: ГРНТИ и код ВАК (возможно указание 1–2 кодов). Обязательным требованием является указание хотя бы одного кода, по которому журнал входит в Перечень ВАК.

Ответственность за достоверность указанных сведений несет автор статьи!