



ПРЕЗИДЕНТСКАЯ
АКАДЕМИЯ
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

РАНХиГС ЕКАТЕРИНБУРГ

МУНИЦИПАЛИТЕТ

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

ISSN 2304-3385

eISSN 2308-8850



№ 2 (55) 2026

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
УРАЛЬСКОГО
ИНСТИТУТА
УПРАВЛЕНИЯ

МУНИЦИПАЛИТЕТ
ЭКОНОМИКА и УПРАВЛЕНИЕ

№ 2 (55), 2026

MUNICIPALITY
ECONOMICS and MANAGEMENT

No. 2 (55), 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 30.06.2026.

Формат 60 × 84 / 8. Гарнитура Петербургская.

Усл. печ. л. 20,4. Уч.-изд. л. 15,7. 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., Тургель И. Д. Слово редактора	4
------------------------------------------------------	---

РАЗГОВОР С ИНТЕРЕСНЫМ СОБЕСЕДНИКОМ

Ладейщиков Ю. С., Выдрин И. В. Для меня развитие малого города – это возможность работать и радоваться жизни там, где ты родился.....	7
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

Чеботарев С. С., Феоктистов В. Ю. Научно-методический подход к оценке обеспечения комплексной безопасности региона Российской Федерации.....	11
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Вагин С. Г. Историческое развитие бирж в Российской Федерации и их роль в формировании регионального рынка капитала	28
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Восканян М. А. Тенденции развития регионов Армении в контексте обеспечения экономической безопасности.....	43
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Тургель И. Д., Демьяненко И. М. Пространственно-экономический анализ развития киноиндустрии в регионах и городах Уральского федерального округа	60
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Гойхер О. Л., Кайдашова А. К. Маркетинговые аспекты формирования приоритетов развития малых городов в стратегиях социально-экономического развития с целью повышения конкурентоспособности.....	75
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Антипин И. А., Чащина Е. П., Шишкина Е. А. Оценка социально-экономической устойчивости монопрофильных муниципальных образований в условиях структурных трансформаций.....	93
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Чернова О. А. Цифровая сервитизация сельхозмашиностроения в управлении муниципальным землепользованием	111
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

Бушина Ф. Централизованное управление HR-процессами в региональных подведомственных организациях.....	130
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

Ишмухаметов Р. Р. Муниципальное управление школой в регионе: общее и особенное в практике совершенствования	148
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

CONTENTS

Vydrin I. V., Turgel I. D. Editor-in-chief	4
-----------------------------------------------------	---

A TALK WITH AN INTERESTING PERSON

Ladeischikov Y. S., Vydrin I. V. Personally, I consider a small town development to be an opportunity of working and enjoying life the place you were born.....	7
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---

ECONOMICS

Chebotarev S. S., Feoktistov V. Yu. Scientific and methodological approach to assessing the Russian Federation region complex security.....	11
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Vagin S. G. Historical development of the Russian Federation stock exchanges and their role in the regional capital market formation.....	28
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Voskanyan M. H. Armenia regions development trends in the economic security ensuring context.....	43
------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Turgel I. D., Demianenko I. M. Spatial and economic film industry development analysis in the Ural federal district cities and regions	60
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Goykher O. L., Kaidashova A. K. Forming priorities marketing aspects for small towns development in strategies for socio-economic growth in order to increase competitiveness	75
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Antipin I. A., Chashchina E. P., Shishkina E. A. Single-industry municipalities socio-economic assessment in the structural transformations context	93
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Chernova O. A. Agricultural machinery digital servitization in municipal land use management	111
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

MANAGEMENT ISSUES

Bušina F. Centralized HR management in regional subordinate organizations.....	130
-----------------------------------------------------------------------------------------	-----

Ishmukhametov R. R. Municipal school management in the region: general features and peculiarities in improvement practice.....	148
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

СЛОВО РЕДАКТОРА

Этот номер журнала «Муниципалитет: экономика и управление» необычный. Во-первых, он юбилейный, 55-й по счету, а это ко многому обязывает. Во-вторых, он тематический, сконцентрированный главным образом на вопросах муниципальной и региональной экономики, которые отражают и научную специализацию журнала, и его муниципальный профиль. В-третьих, он подготовлен с участием приглашенного редактора – директора Школы экономики и менеджмента, заведующего кафедрой теории, методологии и правового обеспечения Школы государственного управления и предпринимательства Института экономики и управления Уральского федерального университета, доктора экономических наук, профессора Ирины Дмитриевны Тургель. Именно она определила основной контент номера и его направленность. Но профессор Тургель не просто приглашенный редактор. Ирина Дмитриевна – основательница «Муниципалитета», его первый главный редактор, идеолог, лоббист и просто добрый друг нашей редакции. В-четвертых, номер отличается нестандартный формат рубрики «Слово редактора», составленной в этот раз в форме интервью с профессором И. Д. Тургель. Наш разговор – о XX Международной конференции «Российские регионы в фокусе перемен», состоявшейся в ноябре 2025 г. в стенах Уральского федерального университета имени первого президента России Б. Н. Ельцина (УрФУ).

Игорь Выдрин (И. В.): Уважаемая Ирина Дмитриевна, конференция «Российские регионы в фокусе перемен» проводилась в двадцатый раз. Расскажите, как зародилась идея ее проведения.

Ирина Тургель (И. Т.): История проекта такая. Начиная с 2004 г., экономический факультет тогдашнего Уральского государственного университета (ныне часть УрФУ) проводил весенние научные конференции, посвященные интеграции России в мировую экономику, модернизации и институциональному развитию. Чуть позже, в 2006 г., аналитический центр «Эксперт-Урал» запустил в жизнь цикл форумов «Инвестиционные

проекты Большого Урала», где на практическом уровне обсуждались промышленная политика, инвестиции и стратегии развития макрорегиона. Спустя время, обе эти площадки стали активно сближаться, формируя единую повестку и объединяя науку с реальным сектором экономики. Таким образом, конференция «Российские регионы в фокусе перемен» – результат естественного слияния двух мероприятий – академического и делового, что дало известный Вам эффект.

И. В.: А почему именно Екатеринбург стал местом проведения этого форума?

И. Т.: Это не случайность, а результат совпадения нескольких важных факторов, которые сделали город идеальной площадкой для диалога о будущем российских регионов. Дело в том, что Екатеринбург – неформальный экономический, промышленный и культурный центр макрорегиона «Большой Урал», объединяющего семь субъектов РФ. Местоположение города предопределило изначальную повестку – обсуждение стратегии развития крупного, высокоурбанизированного и промышленно развитого региона. Кроме того, в Екатеринбурге сложилось сильное экспертное сообщество, ядром которого стали Уральский федеральный университет, являющийся одним из лидеров российского высшего образования, и известное аналитическое издание «Эксперт-Урал». Этот союз науки и бизнес-аналитики заложил основу для глубокого и практико-ориентированного диалога.

И. В.: Что было дальше?

И. Т.: Конференция «Российские регионы в фокусе перемен» обрела статус постоянного форума. За два десятилетия существования она превратилась в крупнейшую в стране площадку для обсуждения вопросов региональной и муниципальной экономики. Конференция ежегодно собирает свыше 1000 участников из России и зарубежья – представителей власти, бизнеса, науки, топ-менеджмента и молодых специалистов. Организатором мероприятия выступает Институт экономики и управления УрФУ при поддержке

Российской ассоциации бизнес-образования, аналитического центра «Эксперт», Банка России и других партнеров. Юбилейный год оказался особенно урожайным: в конференции приняли участие свыше 5000 человек из более чем 100 городов двадцати стран.

Я уверена, что для журнала «Муниципалитет: экономика и управление», изначально сфокусированного на проблемах местного самоуправления и территориального развития, итоги нашей конференции имеют прямое практическое значение. Сейчас на муниципальном уровне острее всего ощущаются все негативные моменты, вроде дефицита бюджетов, нехватки кадров, инфраструктурных ограничений и необходимости адаптации к новым макроэкономическим реалиям.

И. В.: Согласен с Вами, Ирина Дмитриевна. Хочу спросить о специфике юбилейной конференции, характере обсуждаемых вопросов.

И. Т.: Пленарная сессия была посвящена главным образом адаптации российской экономики к глобальной трансформации. Участники обсуждали новые контуры межстрановых отношений, экспортную экспансию, развитие транспортных коридоров и стратегическое импортозамещение. Замечу, однако, что в фокусе внимания неизбежно оказывались вопросы, имеющие прямое «муниципальное измерение»: качество инвестиционного климата на местах, эффективность инфраструктуры, рынок труда, неравенство территорий, кадровые дисбалансы, дефициты бюджетов. С этими проблемами главы муниципальных образований, руководители муниципальных предприятий и управленцы социальной сферы сталкиваются ежедневно. Резюмируя, могу сказать, что региональная и муниципальная тематика находятся в центре экономической повестки России. Без системной работы на местном уровне – с кадрами, инфраструктурой, бюджетами и инвестиционным климатом – любые макроэкономические стратегии остаются всего-навсего благими пожеланиями.

И. В.: Кто в этот раз стал участником конференции?

И. Т.: Модератором главной пленарной сессии выступил Артём Коваленко, директор журнала «Эксперт-Урал». Спикерами стали ведущие экономисты страны: Андрей Клепач (ВЭБ РФ), Наталья Зубаревич (МГУ), Наталия Орлова (Альфа-Банк), Мария Глухова (Российский союз промышленников и предпринимателей), Сергей Рошин (НИ. В.Э), Дмитрий Толмачев (директор ИнЭУ УрФУ) и другие.

Наталья Зубаревич, как всегда, жёстко обозначила проблему растущего разрыва между регионами-лидерами и депрессивными территориями. Без перераспределительных механизмов и адресной поддержки муниципалитетов, по её мнению, устойчивое развитие невозможно. Андрей Клепач

акцентировал внимание на том, что инвестиционные проекты сегодня «спотыкаются» именно на муниципальном уровне – из-за нехватки подготовленных площадок, длительных согласований и слабой коммунальной инфраструктуры.

Мария Глухова привела данные РСПП о том, что более 60% предприятий в городах с населением до 100 тысяч человек испытывают острый дефицит квалифицированных кадров. Это прямо бьёт по производительности и конкурентоспособности местной экономики. Выход – не только в повышении зарплат, но и в развитии среднего профессионального образования на местах, что невозможно без активной роли муниципалитетов.

И. В.: Скажите, как на конференции была представлена вузовская наука?

И. Т.: Академический трек конференции был организован совместно с ведущими научными и образовательными партнерами, включая Южный федеральный университет, Уфимский университет науки и технологий (УУНиТ), Российский университет дружбы народов (РУДН), Уральский институт управления РАНХиГС и Институт геологии и нефтегазовых технологий Казанского федерального университета. Было проведено 37 секций, сделано 440 докладов. Кстати, он содержал несколько блоков, максимально близких тематике журнала «Муниципалитет». Речь в первую очередь о секции Уральского института управления РАНХиГС под руководством доктора экономических наук Александра Победина «Управление региональной конкурентоспособностью». В её рамках обсуждались методики оценки эффективности муниципальных управленческих команд и инструменты повышения инвестиционной привлекательности малых городов.

Крайне интересным был круглый стол Института геологии и нефтегазовых технологий Казанского федерального университета (руководитель – кандидат геологических наук Светлана Хуснутдинова) «Города мира: общество, природа, экономика. Образование и наука для городского развития». Здесь рассматривались лучшие практики устойчивого городского планирования, адаптация зарубежного опыта (Китай, ОАЭ, Индия) к российским реалиям и роль университетов как драйверов локального развития. Абсолютно точное попадание в повестку журнала «Муниципалитет».

В рамках совместного проекта «Зеркальные лаборатории» НИ. В.Э и УУНиТ прошла секция «Пространственные модели социально-экономических систем» (руководители – доктора экономических наук Ольга Демидова и Венера Тимирьянова). Представленные модели позволяют прогнозировать последствия бюджетных решений на уровне отдельных муниципальных образований, оценивать эффекты от размещения новых производств или закрытия градообразующих предприятий.

Подчеркну, конференция «Российские регионы в фокусе перемен» предоставляет широкие возможности для публикаций результатов исследования участников вузовского блока. По итогам академических дней издано три электронных сборника докладов, два из которых индексируются в РИНЦ. Отдельные статьи рекомендованы к публикации в журналах из перечня ВАК, Scopus и WoS. Конечно, для Вас, Игорь Вячеславович, не секрет, что журнал «Муниципалитет: экономика и управление» вошел в число партнёров академического трека конференции в числе 11 партнёрских академических журналов – «Экономика региона», R-еconomy, «Вестник РУДН» и др.

И. В.: А чем конференция была полезна практикам?

И. Т.: Для муниципальных управленцев и исследователей местного самоуправления практический интерес представляют результаты секции по ESG-партнёрству, а именно конкретные кейсы взаимодействия бизнеса, университетов и администраций городов при реализации национальных проектов. Безусловно, полезными будут выводы круглого стола

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

о денежно-кредитной политике, иллюстрирующие, как рост ключевой ставки и ужесточение кредитных условий влияют на возможность муниципальных заимствований и реализацию концессионных соглашений.

Большой интерес вызвал российско-китайский экономический симпозиум, в частности, опыт КНР по управлению городскими агломерациями и привлечению частных инвестиций в коммунальную инфраструктуру.

Кроме того, на секциях обсуждались проблемы внедрения искусственного интеллекта в муниципальное управление (например, автоматизация обработки обращений граждан, прогнозирование бюджетных доходов). Это направление, по мнению участников, в ближайшие 2–3 года станет одним из ключевых для повышения эффективности местных администраций.

И. В.: Ирина Дмитриевна, большое спасибо за Ваш рассказ. Желаю Вам лично и конференции «Российские регионы в фокусе перемен» дальнейших успехов!

И. Т.: Большое спасибо! Желаю успехов журналу «Муниципалитет: экономика и управление»!

*Приглашенный редактор,
доктор экономических наук,
профессор
Ирина Дмитриевна Тургель*

ДЛЯ МЕНЯ РАЗВИТИЕ МАЛОГО ГОРОДА – ЭТО ВОЗМОЖНОСТЬ РАБОТАТЬ И РАДОВАТЬСЯ ЖИЗНИ ТАМ, ГДЕ ТЫ РОДИЛСЯ

Ю. С. Ладейщиков¹, И. В. Выдрин²

¹ Администрация городского округа Красноуфимск (Красноуфимск, Россия)

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

PERSONALLY, I CONSIDER A SMALL TOWN DEVELOPMENT TO BE AN OPPORTUNITY OF WORKING AND ENJOYING LIFE THE PLACE YOU WERE BORN

Y. S. Ladeischikov¹, I. V. Vydrin²

¹ Urban Krasnoufimsk District Administration (Krasnoufimsk, Russia)

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

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Ладейщиков Ю. С., Выдрин И. В. Для меня развитие малого города – это возможность работать и радоваться жизни там, где ты родился // Муниципалитет: экономика и управление. 2026. № 2. С. 7–10. EDN OLKCKK.

FOR CITATION

Ladeischikov, Y. S., Vydrin, I. V. (2026) Personally, I consider a small town development to be an opportunity of working and enjoying life the place you were born. *Municipality: Economics and Management*, (2), pp. 7–10. <https://elibrary.ru/olkckk>.

Уважаемые читатели!

Представляем читателям журнала «Муниципалитет: экономика и управление» главу городского округа Красноуфимск Юрия Сергеевича Ладейщикова. С ним беседует главный редактор журнала, доктор юридических наук, профессор Игорь Вячеславович Выдрин.

Официальная справка. Ю. С. Ладейщиков родился в 1977 г. в городе Красноуфимске. После окончания школы обучался в Уральской государственной сельскохозяйственной академии по специальности «Инженер-механик». Ю. С. Ладейщиков – магистр программы «Управление образовательными учреждениями» и выпускник «Школы мэров» – программы развития муниципального кадрового управленческого резерва Высшей школы государственного управления РАНХиГС.

Работал в системе профобразования, где прошел путь от мастера до заместителя директора по производственному обучению Красноуфимского профессионального училища. На муниципальной службе с 2009 г. Возглавлял Комитет по делам молодежи администрации города, позднее трудился в должности заместителя главы Красноуфимска по социальным вопросам. В сентябре 2025 г. губернатором Свердловской области назначен временно исполняющим обязанности главы города Красноуфимска. 26 ноября 2025 г. единогласно избран депутатами городской Думы главой городского округа Красноуфимск. Является секретарем местного отделения партии «Единая Россия».



© Ладейщиков Ю. С., Выдрин И. В., 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.



Игорь Выдрин (И. В.): Уважаемый Юрий Сергеевич, познакомьте, пожалуйста, читателей журнала «Муниципалитет: экономика и управление» с историей Красноуфимска. Он когда-то, как и Екатеринбург, был уездным городом Пермской губернии. Но тот в советский период приобрел статус губернского, а затем и областного центра. Сейчас, правда, Красноуфимск такой же городской округ, как и Екатеринбург. Получается, вновь сравнялись?

Юрий Ладейщиков (Ю. Л.): Спасибо за интерес к истории нашего города. Красноуфимск основан в 1736 г. как крепость на юго-западе Сибирской линии, был уездным городом Пермской губернии, как и Екатеринбург. Но судьбы разошлись: Екатеринбург стал крупным промышленным и административным центром, а Красноуфимск сохранил масштаб и уют небольшого города. Нас разделяют 200 километров дороги и сама граница Европы с Азией. Если мегаполис – это сердце области, то мы – её надёжные юго-западные ворота, где Свердловская область дружит плечом к плечу с Пермским краем и Башкортостаном. У нас под ногами – окаменевшее Пермское море с древними рифами, над головой – пролёты сказочных виадуков, а в сердце – красавица Уфа, которая вдохновляет снимать кино и готовить плот на сплав. Считается, что Екатеринбург – город-завод. А Красноуфимск – это город, который притягивает туристов и хранит уникальную историю. Сюда приезжаешь один раз, а остаёшься навсегда, потому что каждый находит здесь свой – личный – Красноуфимск. Так что да, если говорить о документальном статусе, мы сегодня равны. Но по душевности и уюту – мы точно вне конкуренции.

И. В.: Спасибо за этот ответ, Юрий Сергеевич. Замечу, еще ни один мэр, побывавший в редакции журнала «Муниципалитет: экономика и управление», не говорил так восторженно о своем городе. Мой следующий вопрос касается современного Красноуфимска. Есть ли у него своя «изюминка»? В каком направлении движется город? В прошлом году наш журнал опубликовал интервью с главой Богдановича О. П. Нейфельдом. Олег Петрович убежден, что фундаментом будущего малого города является строительство жилья. Это привлекает молодые семьи, специалистов. А с чем Вы связываете развитие Красноуфимска?

Ю. Л.: Знаете, Олег Петрович абсолютно прав, когда говорит про жильё. Дом – это действительно фундамент, с него всё начинается. Но если спрашивать про душу города, про его «секретный ингредиент» – я отвечаю: это наше удивительное место на карте. Красноуфимск стоит на перекрёстке трёх миров. Как я уже говорил, это Свердловская область, Пермский край и Башкортостан. А когда в 2025 г. к нам пришла трасса М-12, мы почувствовали, как мир стал ближе.

Но главное – мы остаёмся собой. Для меня развитие малого города – это возможность работать и радоваться жизни там, где ты родился. Я очень трепетно говорю: наш город – это город железнодорожников. Практически в каждой третьей семье есть кто-то, кто связан с дорогой. Нашему вокзалу уже больше ста лет, и он – не просто здание, а живой памятник, хранитель истории.

А ещё Красноуфимск для меня – это звонкие голоса в коридорах колледжей. У нас их пять! Город студенческий, молодой, живой. Это наша гордость и наша надежда. Мечтаю, чтобы наши выпускники, получив диплом, захотели строить будущее здесь, а не в чужом мегаполисе. Поэтому мы строим школы и сады, чтобы малышня бегала по новым коридорам. Обустроиваем парки и спортплощадки, чтобы вечером можно было выйти всей семьёй на прогулку. И я каждый раз говорю нашему бизнесу: «Открывайте производства! Вот вам земля, вот вам идеи. Дайте работу нашим талантливым парням и девчонкам». Я вижу Красноуфимск не просто городом на карте. Я вижу его домом, где удобно растить детей, где соседи знают друг друга в лицо, а молодёжи не стыдно пригласить друзей из Екатеринбурга – показать, как у нас красиво и современно. Вот наша «изюминка». Мы хотим быть точкой, куда тянет вернуться. Городом, который любишь не за что-то, а вопреки. Просто потому, что он свой.

И. В.: Красноуфимск – административный центр сразу двух муниципальных образований: городского округа Красноуфимск и Красноуфимского муниципального округа, при этом город не входит в состав последнего. С 1 января 2025 г. бывший Красноуфимский округ получил статус муниципального округа. Как выстраивается взаимодействие двух администраций? Существуют ли совместные проекты, соглашения о сотрудничестве, общие подходы к решению инфраструктурных вопросов? Скажите, а жители не путают их?

Ю. Л.: С Красноуфимским муниципальным округом у нас сложилась конструктивная модель взаимоотношений: городской округ и муниципальный округ – это два самостоятельных муниципалитета, но мы живём единой агломерацией. Заключено соглашение о сотрудничестве, совместно решаем вопросы водоснабжения, дорог, вывоза твердых коммунальных отходов. Например, проект газификации отдалённых деревень – общий. Жители порой путают, особенно на стыке территорий, но мы постепенно внедряем навигацию и информирование.

И. В.: Федеральный закон от 20 марта 2025 г. № 33-ФЗ включил органы местного самоуправления в единую систему публичной власти. Переходный период продлится до 1 января 2028 г. Что в связи с этим изменилось или еще изменится в повседневной работе администрации Красноуфимска? Какие практические последствия

Вы ощутили в части взаимодействия с региональными органами власти?

Ю. Л.: Принцип единства системы публичной власти предполагает согласованное действие различных уровней власти как единого целого во благо граждан. Мы отмечаем, что взаимодействие с региональным правительством стало более ритмичным, более активно стали внедряться единые подходы к планированию на местном уровне. Для нас переходный период до 2027 г. – возможность выстроить вертикаль, при этом повысив эффективность деятельности по решению вопросов непосредственного обеспечения жизнедеятельности населения.

И. В.: В общих чертах понятно... Как Вы относитесь к установленным Федеральным законом «Об общих принципах местного самоуправления в единой системе публичной власти» полномочиям муниципальной власти? Теперь часть из них может отойти региональной власти. К примеру, вопросы школьного и дошкольного образования. В связи с этим вопрос, какие полномочия эффективно решать на местном уровне, а какие, наоборот, целесообразно оставить за регионом?

Ю. Л.: Дизайн полномочий органов местного самоуправления, закрепленный Федеральным законом № 33-ФЗ, являлся наиболее дебатированным вопросом в экспертном сообществе на стадии законопроекта. Муниципалитеты активно принимали участие в их обсуждении. При этом основная идея, закрепленная в законе, состоит в том, чтобы каждое полномочие обеспечивалось финансированием. Детали пока не ясны, но я убежден, что решения по закреплению каждого полномочия за муниципалитетом или регионом будут взвешенными и обоснованными. Вопросы школьного и дошкольного образования – исторически местное дело. Мы знаем каждую школу, каждого педагога и каждого ученика. Поэтому я считаю, что целесообразно было бы сохранить данное полномочие за муниципальным образованием. При этом часть полномочий, требующих глубоких экспертных знаний, логичнее было бы передать на уровень региона. Например, в сфере лесного контроля или частично – в градостроительстве.

И. В.: В продолжение данного вопроса спросу о медицине. Управление этой отраслью отдали регионам 15 лет назад. Стало ли лучше по сравнению с тем, когда городская больница Красноуфимска находилась в ведении муниципалитета? Имеете ли Вы, как глава, законную возможность помочь городской больнице за счет средств местного бюджета?

Ю. Л.: Стало лучше – однозначно. Сегодня Красноуфимская районная больница – признанный высокотехнологичный медицинский центр юго-запада Свердловской области, куда направляются пациенты из соседних территорий. Такого статуса и оснащения невозможно было бы достичь,

останься больница на муниципальном балансе. Мы активно содействуем проекту строительства жилья с целью закрепления молодых специалистов, ежегодно закладываем средства на адресную поддержку учреждений здравоохранения.

И. В.: Какие источники доходов, по Вашему мнению, должны быть закреплены за муниципальными образованиями для устойчивого функционирования городской инфраструктуры и социальной стабильности? Откуда муниципалитет может привлечь дополнительные средства?

Ю. Л.: За муниципалитетами следует закрепить часть акцизов на топливо, поступления от которых направляются в Дорожный фонд, на содержание и развитие дорожной инфраструктуры. Также нужны стимулы для развития малого бизнеса, чтобы налог на упрощенную систему налогообложения оставался на местах в большем объеме, чем в настоящее время (51,7%). Дополнительные средства можно привлечь путем внедрения инструментов муниципально-частного партнерства, активно использовать федеральные и региональные программы поддержки, участвовать в конкурсах на получение грантов и субсидий, а также через привлечение инвестиций.

И. В.: Какие механизмы вовлечения жителей в управление городом существуют в Красноуфимске? В одном из интервью Вы упоминали создание Проектного офиса с участием представителей общественности и бизнеса. Расскажите подробнее об этом опыте.

Ю. Л.: Мы создали Проектный офис «Красноуфимск – наш общий дом». В него вошли городские активисты, предприниматели, депутаты, молодежь. Офис собирает инициативы, помогает оформить их в проекты для участия в областных и федеральных конкурсах. Ведется работа по внедрению дизайн-кода, который с 27 января 2026 г. стал обязательным для всех собственников и арендаторов в границах исторической части города. С 2018 г. в Красноуфимске преобразуются общественные пространства. За это время новый облик получили: городской парк, набережная реки Уфы, улица Советская, главная пешеходная артерия города – ул. Мизерова. Изменения в центре города открывают перед предпринимателями новые перспективы. Благоустроенные общественные пространства уже сегодня формируют устойчивые туристические и пешеходные потоки. Введение единых правил оформления фасадов и вывесок делает эту среду гармоничной, повышает привлекательность расположенных здесь объектов торговли и услуг. Что еще... Работаем также через социальные сети, проводим «Открытый бюджет», где любой может предложить, на что потратить часть средств.

И. В.: Кадровый вопрос – один из вызовов для малых городов. Как обстоит ситуация с кадровым обеспечением администрации

Красноуфимска? Как Вы привлекаете молодых специалистов и мотивируете молодежь оставаться в родном городе?

Ю. Л.: Средний возраст муниципального служащего – 47 лет. Молодёжь уезжает в Екатеринбург или другие крупные города. В настоящее время по целевому договору от администрации города обучается четыре студента, из них двое в Президентской академии. В этом году один студент академии поступает к нам на муниципальную службу после окончания целевого обучения. В администрации осуществляется наставничество в отношении муниципальных служащих-новичков.

И. В.: Какими качествами и компетенциями, на Ваш взгляд, должен обладать современный муниципальный управленец, и что бы Вы посоветовали студентам Уральского института управления РАНХиГС, выбравшим специальность «Государственное и муниципальное управление»? Что им следует делать, чтобы найти себя в жизни, прочно встать на ноги и профессионально реализоваться?

Ю. Л.: Современный муниципальный управленец – это специалист, который понимает территорию комплексно, умеет работать с людьми, проектами и ресурсами. Я бы выделил несколько ключевых компетенций. Во-первых, системное мышление: любое муниципальное решение связано с экономикой, бюджетом, инфраструктурой и интересами жителей. Во-вторых, проектный подход: важно не просто фиксировать проблему, а уметь довести решение до результата. В-третьих, коммуникация – способность договариваться, объяснять и выстраивать рабочие связи. Отдельно отмечу аналитическую и цифровую грамотность, поскольку управление сегодня невозможно без данных и современных инструментов. Четвёртый совет – расширять профессиональный кругозор: изучать не только госуправление, но и экономику, территориальное развитие, урбанистику, финансы, коммуникации. Ещё я бы посоветовал студентам как можно раньше идти на практику. Именно муниципальный уровень позволяет быстро увидеть, как устроено реальное управление и как решения влияют на жизнь территории. Особенно это заметно в малом городе. И, наконец, главное. Следует выбирать ту территорию, с которой есть внутренняя связь, искренне любить и служить ей. В муниципальной работе без личной вовлеченности профессиональная устойчивость невозможна. Без этого неизбежно выгорание.

И. В.: В 2026 г. Красноуфимск отмечает 290-летие со дня основания. Известно, что администрация приступила к разработке мастер-плана и программы комплексного развития к 300-летию юбилею города. Каким Вы видите Красноуфимск в 2036 г.? Какие, по Вашему мнению, стратегические проекты определяют облик города в следующее десятилетие?

Ю. Л.: Мастер-плана пока нет, его разработка – процесс небыстрый и дорогостоящий. К нему мы только подходим – утвердили дизайн-код города, разработали туристический код Красноуфимска. А видение будущего такое: к 2036 г. Красноуфимск должен стать сильным межмуниципальным центром юго-запада Свердловской области – городом, в котором комфортно жить, работать, развивать бизнес и принимать гостей.

Одним из ключевых направлений станет обновление исторического центра. У Красноуфимска есть важное преимущество – купеческая застройка, историческая планировка, выразительный городской ландшафт. Дизайн-код и туристический код исторической части города позволят раскрыть этот потенциал и сделать центр не только красивым, но и функциональным – с кафе, сервисами, туристическими маршрутами, объектами малого бизнеса и общественными пространствами.

Второе направление – развитие набережной реки Уфы и прилегающих к ней территорий. Проект «Красный Яр» уже создает новый стандарт городской среды. В перспективе это должна быть не только прогулочная зона, но и площадка для событийной активности, внутреннего туризма и развития бизнеса.

Третье направление – экономическое развитие. Для нас принципиально важно, чтобы за благоустройством следовало создание рабочих мест. Мы делаем ставку на логистику, малое и среднее производство, агропереработку, сервисную экономику, а также на редевелопмент свободных объектов в центральной части города.

Отдельный приоритет – качество жизни. Молодежь будет оставаться в городе только в том случае, если здесь есть современное жилье, образование, здравоохранение, спорт, культурная среда и возможности для самореализации.

Словом, Красноуфимск видится современным малым городом с устойчивой экономикой, качественной средой и уважением к собственной истории. Считаю, мы двигаемся в правильном направлении.

И. В.: Пожелаю Вам, Юрий Сергеевич, и всем красноуфимцам в этом успехов!

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТАТЬЯ

НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОМПЛЕКСНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РЕГИОНА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

С. С. Чеботарев^{1,2}, В. Ю. Феоктистов¹

¹ Акционерное общество «Научно-исследовательский институт автоматической аппаратуры им. академика В. С. Семенихина» (Москва, Россия)

² Волжский государственный университет водного транспорта (Нижний Новгород, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. Обеспечение комплексной безопасности региона выдвигается в число приоритетных задач государственного управления в условиях роста экономического ущерба от чрезвычайных ситуаций и нарастания угроз социально-экономической системе территорий. Существующие индикативные модели оценки региональной безопасности, как правило, не связаны с механизмами программно-целевого планирования и не учитывают ресурсные ограничения как эндогенный фактор. Это обуславливает необходимость разработки интегрального методического подхода, объединяющего оценку защищённости территории с задачами распределения ресурсов между программами развития и безопасности.

Материалы и методы. Методологическую основу исследования составляют программно-целевой подход, метод экспертных оценок и экономико-математическое моделирование. Указанные подходы интегрированы в трёхмодульную систему целевых функций безопасности: Модуль 1 обеспечивает структурирование иерархии целей, направлений, задач и альтернативных мероприятий; Модуль 2 – экспертную калибровку весовой и ресурсной структуры с применением коэффициента конкордации; Модуль 3 – сценарную интегральную оценку эффективности на основе нормированного индекса безопасности.

Результаты и выводы. Разработаны и формализованы три взаимосвязанных модуля оценки: построения логических процедур достижения целей, калибровки весовой структуры и ресурсов, а также интегральной сценарной оценки. Демонстрационная апробация на типовом промышленном регионе по расчётной схеме, включающей 9 аспектов безопасности, 27 направлений, 82 задачи и 180 альтернативных мероприятий, подтвердила работоспособность модели. Анализ чувствительности показал, что интегральный индекс наиболее чувствителен к степени реализуемости задач (эластичность $\approx 1,0$), а при заданной конфигурации параметров наибольшее значение условного интегрального индекса сценарного сравнения достигается в сценарии максимальной безопасности.

Обсуждение. Предложенный подход расширяет индикативные модели региональной безопасности за счёт включения риск-ориентированного и ресурсного измерения, а также явного выделения коэффициента реализуемости задач как самостоятельного параметра модели. Результаты демонстрационной калибровки следует интерпретировать как поведение модели на типовом регионе; переход к верифицируемым прикладным выводам требует загрузки подтверждённых региональных данных, проведения экспертной верификации параметров и повторного расчёта.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Комплексная безопасность региона, социально-экономическая система, экономика чрезвычайных ситуаций, программно-целевой подход, модульная оценка эффективности, устойчивое развитие территории.

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Статья выполнена без внешнего финансирования.

© Чеботарев С. С., Феоктистов В. Ю., 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.



ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Чеботарев С. С., Феоктистов В. Ю. Научно-методический подход к оценке обеспечения комплексной безопасности региона Российской Федерации // Муниципалитет: экономика и управление. 2026. № 2. С. 11–27. EDN ТРКЈВН.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Чеботарев Станислав Стефанович – доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки Российской Федерации; Акционерное общество «Научно-исследовательский институт автоматической аппаратуры им. академика В. С. Семенихина» (117393, Россия, г. Москва, ул. Профсоюзная, д. 78) – *начальник отдела методологических и экономических исследований; Волжский государственный университет водного транспорта* (603950, Россия, г. Нижний Новгород, ул. Нестерова, д. 5) – *главный научный сотрудник кафедры логистики и маркетинга*; stst57@yandex.ru. SPIN 3603-5315, ORCID 0000-0002-2920-8150.

Феоктистов Владимир Юрьевич – кандидат технических наук; Акционерное общество «Научно-исследовательский институт автоматической аппаратуры им. академика В. С. Семенихина» (117393, Россия, г. Москва, ул. Профсоюзная, д. 78) – *заместитель начальника научно-образовательного управления*; vladimir-f@rambler.ru. ORCID 0009-0001-7669-4825.

ВКЛАД АВТОРОВ

Чеботарев С. С. – постановка научной проблемы, разработка концепции исследования и методологического подхода, формирование теоретико-методологической рамки исследования, интерпретация результатов, научное редактирование рукописи.

Феоктистов В. Ю. – участие в формировании теоретико-методологической рамки исследования, сбор и систематизация исходных данных и источников, участие в формализации методического аппарата и апробации предложенного подхода, подготовка отдельных разделов рукописи, редакционно-библиографическое сопровождение статьи.

Все авторы участвовали в обсуждении результатов исследования, согласовании выводов и утверждении окончательной версии рукописи.

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 24.03.2026; рецензия получена 15.05.2026; принята к публикации 29.05.2026.

RESEARCH ARTICLE

SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSING THE RUSSIAN FEDERATION REGION COMPLEX SECURITY

S. S. Chebotarev ^{1,2}, V. Yu. Feoktistov ¹

¹ Joint-Stock Company "Scientific Research Institute of Automatic Equipment named after Academician V.S. Semenikhin" (Moscow, Russia)

² Volga State University of Water Transport (Nizhny Novgorod, Russia)

ABSTRACT

Introduction. Ensuring comprehensive regional security has become one of the priority tasks of public administration amid growing economic damage from emergencies and increasing threats to the socio-economic systems of territories. Existing indicator-based models of regional security assessment are, as a rule, not linked to program-target planning mechanisms and do not account for resource constraints as an endogenous model factor. This necessitates the development of an integrated methodological approach combining territorial security assessment with the task of allocating resources between development and security programs.

Materials and methods. The methodological basis of the study comprises the program-target approach, expert assessment, and economic-mathematical modelling. These approaches are integrated into a three-module system of security target functions: Module 1 structures the hierarchy of goals, directions, tasks and alternative measures; Module 2 provides expert calibration of the weight and resource structure using the concordance coefficient; Module 3 delivers an integrated scenario assessment based on a standardised security index.

Results and conclusions. Three interrelated assessment modules have been developed and systematized: construction of logical procedures for achieving program goals, calibration of the weight and resource structure, and integrated scenario assessment. Demonstration approbation on a typical industrial region using a calculation scheme covering 9 security aspects, 27 directions, 82 tasks and 180 alternative measures has confirmed the operability of the model. Sensitivity analysis shows that the integral index is most responsive to the degree of task feasibility (elasticity ≈ 1.0), and that under the current parameter configuration the highest value of the conditional integral scenario-comparison index has been achieved by the best security scenario.

Discussion. The proposed approach extends indicator-based regional security models by incorporating risk-oriented and resource allocation dimensions, and by explicitly identifying the task feasibility coefficient as an independent model parameter. The current demonstration calibration results should be interpreted as a model behavior on a typical region; moving to verifiable applied conclusions requires confirmed regional input data, expert validation of parameters and repeated calculation.

KEYWORDS

Comprehensive regional security, socio-economic system, emergency economy, program-targeted approach, modular efficiency assessment, sustainable territorial development.

FUNDING

The article has been completed without external funding.

FOR CITATION

Chebotarev, S. S., Feoktistov, V. Yu. (2026) Scientific and methodological approach to assessing the Russian Federation region complex security. *Municipality: Economics and Management*, (2), 11–27. <https://elibrary.ru/tpkjbh>.

AUTHORS' INFORMATION

Stanislav S. Chebotarev – Doctor of Economics, Professor, Honored Scientist of the Russian Federation; Joint-Stock Company “Scientific Research Institute of Automatic Equipment named after Academician V. S. Semenikhin” (117393, Russia, Moscow, Profsoyuznaya st., 78) – *Head of the Department of Methodological and Economic Research*; Volga State University of Water Transport (603950, Russia, Nizhny Novgorod, Nesterova st., 5,) – *Chief Researcher of the Department of Logistics and Marketing*; stst57@yandex.ru. SPIN 3603-5315, ORCID 0000-0002-2920-8150.

Vladimir Yu. Feoktistov – Candidate of Technical Sciences; Joint-Stock Company “Scientific Research Institute of Automatic Equipment named after Academician V. S. Semenikhin” (117393, Russia, Moscow, Profsoyuznaya st., 78) – *Deputy Head of the Scientific and Educational Department*; vladimir-f@rambler.ru. ORCID 0009-0001-7669-4825.

AUTHORS' CONTRIBUTION

Chebotarev S. S. – research problem formulation, development of the research concept and methodological approach, construction of the theoretical and methodological framework of the study, interpretation of the results, and scientific editing of the manuscript.

Feoktistov V. Yu. – participation in shaping the theoretical and methodological framework of the study, collection and systematization of source data and references, participation in the formalization of the methodological apparatus and approbation of the proposed approach, preparation of individual sections of the manuscript, and editorial and bibliographic support of the article.

All authors participated in the discussion of the research results, the coordination of the conclusions, and the approval of the manuscript final version.

CONFLICT OF INTERESTS

The authors declare interests conflict lack.

USE OF AI TOOLS

The authors declare that generative artificial intelligence tools were not used when writing the article.

The article was submitted 24.03.2026; reviewed 15.05.2026; accepted for publication 29.05.2026.

1. Введение

Обеспечение комплексной безопасности регионов Российской Федерации в современных условиях становится одной из приоритетных задач государственного и муниципального управления. По данным МЧС России, за период 2010–2022 г. экономический ущерб от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера в регионах РФ составил более 850 млрд рублей, что эквивалентно 0,8–1,2% совокупного ВРП субъектов Федерации¹.

Анализ динамики чрезвычайных ситуаций показывает устойчивую тенденцию роста экономического ущерба, оказывающего всё более заметное влияние на социально-экономическое развитие территорий². Современные исследования и аналитические доклады международных организаций свидетельствуют о том, что экономические потери от катастроф за последние десятилетия возрастают на фоне усложнения природных, техногенных и социально-экономических рисков, тогда как мировая экономика развивается в условиях высокой неопределённости и усиления уязвимости к шокам³. Это усиливает актуальность исследований, направленных на совершенствование систем управления рисками чрезвычайных ситуаций и снижение их социально-экономических последствий⁴.

Для Российской Федерации проблема обеспечения безопасности регионов имеет особую актуальность в силу следующих факторов.

Во-первых, значительная территориальная протяжённость и разнообразие природно-климатических условий обуславливают высокую вариативность рисков для различных субъектов Федерации. Более 25% территории страны, на которой проживает свыше 20 млн человек, подвержено сейсмическим рискам⁵.

Во-вторых, высокая степень износа основных фондов промышленных предприятий (по данным Росстата, на 2022 г. составляет 58,3%) создаёт повышенные техногенные риски. В России функционирует более 2,5 тыс. химически опасных объектов, более 1,5 тыс. радиационно опасных объектов, 8 тыс. пожаро- и взрывоопасных объектов [2; 3].

В-третьих, региональная дифференциация по уровню социально-экономического развития приводит к существенным различиям в возможностях обеспечения безопасности территорий.

Разрыв между регионами-лидерами и регионами-аутсайдерами по ВРП на душу населения достигает 20–25 раз.⁶

В данных условиях актуализируется необходимость разработки научно обоснованного методического подхода к оценке комплексной безопасности регионов, который позволил бы органам управления принимать взвешенные решения в области распределения ограниченных ресурсов между задачами социально-экономического развития и обеспечения безопасности территорий.

Цель исследования состоит в развитии научно-методического подхода к оценке обеспечения комплексной безопасности региона РФ на основе трёхмодульной системы целевых функций безопасности.

Задачи исследования:

- 1) уточнить понятийный аппарат в области комплексной безопасности региона;
- 2) проанализировать существующие подходы к оценке региональной безопасности;
- 3) разработать структуру трёхмодульной системы оценки комплексной безопасности;
- 4) формализовать математический аппарат для каждого из трёх модулей;
- 5) провести апробацию предложенного подхода на примере типового региона РФ.

Научная новизна работы состоит в следующем.

Во-первых, предложена сквозная воспроизводимая расчётная схема оценки комплексной безопасности региона, объединяющая 9 аспектов, 27 направлений, 82 задачи и 180 альтернативных мероприятий в единую иерархическую структуру с фиксированным параметром генерации исходных данных. В отличие от индикативных моделей региональной безопасности [11; 12; 14; 15], ограничивающихся агрегированием показателей, и композитных индексов уязвимости [17–19], предложенная схема доведена до уровня сценарного сопоставления портфелей конкретных мероприятий и допускает независимое повторение расчётов.

Во-вторых, в сценарном контуре модели методически разведены *правило формирования портфеля мероприятий* и *итоговый критерий сравнения сценариев*. Это позволяет избежать характерной для индикативных сценарных построений ситуации, когда сценарий-фаворит предопределён постановкой: в предложенной схеме

¹ Государственный доклад «О состоянии защиты населения и территорий Российской Федерации от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера в 2021 году». М.: МЧС России, 2022. 312 с.

² United Nations Office for Disaster Risk Reduction (UNDRR). Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction 2022: Our World at Risk: Transforming Governance for a Resilient Future. 2022. – URL: <https://www.undrr.org/publication/gar2022-our-world-risk> (дата обращения: 04.03.2026).

³ International Monetary Fund (IMF). World Economic Outlook, October 2023. 2023. – URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2023/10/10/world-economic-outlook-october-2023> (дата обращения: 04.03.2026).

⁴ World Bank. Disaster Risk Management Overview. 2023. – URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/disasterriskmanagement/overview> (дата обращения: 04.03.2026).

⁵ Осипов В. И., Шойгу С. К., Владимиров В. А. и др. Стратегические риски России: оценка и прогноз. М.: Деловой экспресс, 2005. 284 с.

⁶ Регионы России. Социально-экономические показатели. 2022: Стат. сб. // Росстат. М., 2022. 1122 с.

критерий $\max(\mathcal{E}\cdot B)$ используется как правило отбора мероприятий при построении сбалансированного портфеля, тогда как фактическое значение итогового интегрального индекса определяется расчётно и сопоставляется с альтернативными сценариями на общих основаниях.

В-третьих, в расчётной схеме явно выделен коэффициент реализуемости задач ρ как самостоятельный параметр модели, мультипликативно входящий в интегральный показатель W (формула 14). Анализ чувствительности (раздел 5.5) показывает, что эластичность итогового индекса по ρ на порядок превышает эластичность по структуре распределения бюджета. Тем самым предложенный подход смещает методический акцент с логики простого освоения бюджета на качество управления программами развития и безопасности, что отличает его от работ [13; 16], трактующих устойчивое развитие и экономическую безопасность региона преимущественно в терминах индикативных показателей.

2. Обзор литературы и анализ существующих подходов

2.1. Концептуальные основы комплексной безопасности

Современные представления о безопасности как научной категории формировались в течение последних 30 лет под влиянием глобальных вызовов и угроз. Концепция устойчивого развития, принятая на Конференции ООН в Рио-де-Жанейро в 1992 году, определила безопасность как необходимое условие удовлетворения потребностей настоящего поколения без ущерба для возможностей будущих поколений⁷.

В российской научной литературе проблематика комплексной безопасности формировалась на стыке исследований экономической безопасности, управления рисками чрезвычайных ситуаций и устойчивого развития. Ю. Л. Воробьев обосновал необходимость перехода от культуры реагирования к культуре предупреждения чрезвычайных ситуаций [4]. В. А. Владимиров, В. И. Измалков и А. В. Измалков разработали методологию оценки риска и управления техногенной безопасностью, основанную на концепции приемлемого риска [2]. Н. А. Махутов исследовал системные характеристики безопасности и рисков, включая защищённость критической инфраструктуры от чрезвычайных ситуаций [5].

2.2. Региональный аспект обеспечения безопасности

Региональная экономическая безопасность как научное направление активно развивается

с начала 2000-х годов. А. И. Татаркин и А. А. Ку克林 определили экономическую безопасность региона как состояние защищённости жизненно важных интересов личности, общества и региона от внутренних и внешних угроз [6].

Развитие индикативных процедур мониторинга региональной безопасности сопровождалось разработкой систем показателей и инструментов диагностики на региональном уровне^{8,9}. О. В. Буреш и Н. Н. Прядкина исследовали проблемы управления региональным развитием в контексте обеспечения экономической безопасности [7].

В работах 2023–2025 гг. региональная экономическая безопасность всё чаще трактуется как результат одновременного обеспечения развития, устойчивости и адаптации институтов управления. Так, Е. В. Каранина и В. М. Караулов подчёркивают необходимость дифференциации регионов по сочетанию показателей экономической безопасности и устойчивости [11]. Л. Е. Красильникова и Е. Д. Баландин показывают, что изменение состава угроз требует корректировки регуляторных механизмов и индикативных контуров мониторинга [12]. Г. Ю. Гагарина и Л. С. Архипова используют интегральный показатель технологического развития для типологизации регионов по уровню экономической безопасности [13], а А. М. Выжитович связывает оценку безопасности региона с системой финансового контроля и процедурами ранжирования показателей [14]. И. Н. Сычева и О. З. Енгоян рассматривают безопасность и развитие как взаимосвязанные характеристики мезоэкономического пространства региона [15], тогда как К. С. Платонов прямо связывает устойчивое развитие с воспроизводством условий экономической безопасности региона [16]. Дополнительное значение для развития данной исследовательской линии имеют работы, посвящённые мониторингу развития национальной экономической безопасности [8], архитектуре автоматизированных систем сопровождения решений по оценке ущерба [9] и превентивным инновационным решениям экономики чрезвычайных ситуаций [10]. Эти исследования акцентируют мониторинговый, информационно-аналитический и превентивный блоки управления, которые в настоящей статье интегрируются в единую региональную модель комплексной безопасности.

2.3. Зарубежный опыт оценки региональной безопасности

В международной практике распространены комплексные индексы оценки устойчивости и безопасности территорий. Regional Competitiveness

⁷ Концепция перехода Российской Федерации к устойчивому развитию: утв. Указом Президента РФ от 01.04.1996 № 440; Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations, 2015.

⁸ Сенчагов В. К., Иванов Е. А. Структура механизма современного мониторинга экономической безопасности России. М.: Институт экономики РАН, 2015. 70 с.

⁹ Митяков С. Н., Митяков Е. С. Экономическая безопасность регионов России: монография. Нижний Новгород: Изд-во Нижегородского государственного университета, 2014. 299 с.

Index Европейской комиссии включает 11 направлений оценки конкурентоспособности и устойчивости регионов ЕС¹⁰.

Disaster Risk Index (Индекс риска бедствий) программы развития ООН оценивает подверженность стран и регионов различным видам природных бедствий. Global Peace Index (Глобальный индекс мира) Института экономики и мира измеряет уровень безопасности и миролюбия 163 стран с учётом 23 качественных и количественных индикаторов.

Современные зарубежные исследования смещают акцент с описания рисков на построение составных индексов уязвимости, устойчивости и резилиентности территорий¹¹. J. Smits и J. Huisman предлагают субнациональный индекс уязвимости, агрегирующий семь социально-экономических измерений [17]. М. Сао и соавт. показывают возможности построения композитного регионального индекса уязвимости на основе субиндексов и анализа их связи с масштабом кризисных последствий [18]. Н. Rabiei-Dastjerdi и соавт. систематизируют методы взвешивания индикаторов – АНР, энтропийные процедуры и ОWA – при проектировании комплексных индексов социальной уязвимости [19]. Z. Yang и соавт. развивают многокритериальную рамку построения систем индикаторов резилиентности критической инфраструктуры [20], а D. Milenković, V. M. Svetković и R. Renner показывают, что адаптация индикаторов резилиентности к локальному контексту является ключевым условием корректной интегральной оценки [21]. Систематический обзор Y. Shiozaki, S. Nagamatsu, K. Sato и Y. Bhattacharya показывает, что ключевой методологической проблемой остаётся эмпирическая валидация indicators of disaster resilience (индикаторы устойчивости к катастрофам), что усиливает актуальность интегративных моделей оценки безопасности [22].

2.4. Позиционирование предлагаемого подхода

Проведённый обзор позволяет выделить три устойчивых направления в современных исследованиях региональной безопасности и обозначить нишу, которую занимает предлагаемый в настоящей работе подход.

Первое направление – индикативные модели экономической безопасности региона, развиваемые преимущественно в отечественной литературе [6; 11–16]. Эти работы формируют наборы показателей и пороговых значений, однако, как правило, не доводят анализ до уровня сценарного сопоставления конкретных портфелей

мероприятий и не учитывают ресурсные ограничения как эндогенный фактор модели. Предлагаемый подход сохраняет индикативную логику при формировании структуры аспектов безопасности, но дополняет её сквозной иерархией «аспект – направление – задача – альтернатива» и явным бюджетным ограничением.

Второе направление – построение композитных индексов уязвимости и резилиентности территорий на основе MCDM-процедур и методов взвешивания индикаторов [17–22]. Эти работы методологически проработаны в части агрегирования, но сосредоточены преимущественно на диагностике состояния территории, а не на сопоставлении альтернативных стратегий распределения ресурсов между развитием и безопасностью. Предлагаемый подход использует родственную логику нормировки и взвешивания (формулы 2–12), однако ориентирован не на описание уязвимости, а на сценарный выбор портфеля мер при заданных ограничениях.

Третье направление – работы, рассматривающие мониторинг и информационно-аналитическое сопровождение управления безопасностью [8–10]. Они фокусируются на инфраструктурном и процедурном обеспечении принятия решений, но не предлагают формализованной процедуры сценарного сопоставления стратегий. Предлагаемый подход согласуется с этой линией в части воспроизводимости расчётов и применимости в цифровом контуре управления, но дополняет её количественным сценарным контуром (Модуль 3).

Тем самым, предложенный методический подход занимает позицию на пересечении трёх направлений: он сохраняет индикативную структуру первой линии, наследует вычислительную строгость второй и согласуется с требованиями третьей к воспроизводимости и информационно-аналитической поддержке. Ключевым отличием является интеграция ресурсного ограничения, коэффициента реализуемости задач и сценарного критерия в единую расчётную схему, позволяющую переходить от диагностики состояния безопасности к обоснованному выбору стратегии распределения ресурсов.

2.5. Критический анализ существующих подходов

Анализ представленных в литературе подходов позволяет выявить следующие пробелы.

Первое. Большинство методик сфокусированы на отдельных аспектах безопасности (экономическая, экологическая, промышленная) и не обеспечивают комплексной интегральной оценки.

¹⁰ Annoni P., Dijkstra L. EU Regional Competitiveness Index 2016. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2017; UNDP. Reducing Disaster Risk: A Challenge for Development. New York : Bureau for Crisis Prevention and Recovery, 2004; Institute for Economics and Peace. Global Peace Index 2022. Sydney, June 2022.

¹¹ Под **резилиентностью** территорий понимают их способность противостоять внешним шокам, сохранять ключевые функции и адаптироваться к изменяющимся условиям развития.

Второе. Индикативные подходы констатируют состояние безопасности, но не связаны с процессами программно-целевого планирования и бюджетирования на региональном уровне.

Третье. Недостаточно проработан вопрос оценки эффективности распределения ограниченных ресурсов между конкурирующими задачами социально-экономического развития и обеспечения безопасности.

Четвёртое. Отсутствует универсальный методический инструментарий, учитывающий специфику различных типов регионов РФ (промышленные, аграрные, северные, приграничные и т. д.).

Тем самым, современная литература подтверждает востребованность интегральных индикаторных моделей, однако не снимает проблему методологического разрыва между оценкой уязвимости и резилиентности, анализом рисков ЧС и процедурами программно-целевого распределения ресурсов. Именно этот разрыв остаётся недостаточно преодолённым как в отечественных работах по экономической безопасности региона [11–16], так и в зарубежных исследованиях в области *оценки устойчивости на основе сводных индексов* [17–22].

Предлагаемый в настоящей работе подход направлен на устранение выявленных пробелов путём интеграции программно-целевого, экспертного и модельно-математического подходов в единую трёхмодульную систему оценки. В целях проверки принципиальной работоспособности интегрированной схемы далее проводится демонстрационная апробация модели на типовом промышленном регионе с калиброванным набором исходных параметров.

3. Понятийный аппарат и структура комплексной безопасности региона

3.1. Определение комплексной безопасности региона

На основе анализа действующей нормативно-правовой базы и научной литературы предлагается следующее определение¹².

Комплексная безопасность региона Российской Федерации – это состояние защищённости социально-экономической системы региона, при котором обеспечиваются устойчивость её функционирования и развития, снижение вероятности реализации внутренних и внешних угроз, а также ограничение масштаба возможного ущерба для населения, экономики, инфраструктуры и окружающей среды.

Обеспечение комплексной безопасности региона представляет собой систему законодательных, организационных, экономических, информационно-аналитических и практических мер,

осуществляемых органами государственной власти субъекта Российской Федерации и местного самоуправления во взаимодействии с организациями реального сектора экономики, правоохранительными структурами, аварийно-спасательными службами и институтами гражданского общества в целях поддержания и повышения уровня защищённости социально-экономической системы региона.

3.2. Структура комплексной безопасности региона

Комплексная безопасность региона представляет собой систему взаимосвязанных подсистем (компонентов), каждая из которых отражает специфический аспект защищённости территории. На основе систематизации научной литературы [1–7] и нормативных документов предлагается следующая структура.

1. Экономическая безопасность – защищённость экономики региона от внутренних и внешних угроз, обеспечивающая устойчивое развитие хозяйственного комплекса территории. Индикаторы: ВРП на душу населения, доля инновационной продукции, уровень износа основных фондов, инвестиции в основной капитал и др.

2. Социальная безопасность (включая общественно-политическую) – защищённость жизненно важных интересов личности и общества, обеспечение достойного уровня и качества жизни населения. Индикаторы: уровень доходов населения, отношение к прожиточному минимуму, уровень безработицы, продолжительность жизни, доступность медицинских и образовательных услуг и др.

3. Экологическая безопасность – состояние защищённости окружающей среды и населения от негативного воздействия хозяйственной деятельности. Индикаторы: выбросы загрязняющих веществ в атмосферу, сбросы сточных вод, образование отходов производства, качество питьевой воды и др.

4. Промышленная безопасность – состояние защищённости населения и территории от рисков, связанных с авариями на опасных производственных объектах. Индикаторы: количество опасных производственных объектов, частота аварий, объём выбросов при авариях и др.

5. Безопасность транспортной инфраструктуры – защищённость транспортных систем от аварий, катастроф и террористических актов. Индикаторы: протяжённость и состояние дорожной сети, аварийность на транспорте, доступность транспортных услуг и др.

6. Безопасность инфраструктуры жилищно-коммунального хозяйства – надёжность функционирования систем жизнеобеспечения населения. Индикаторы: износ сетей ЖКХ,

¹² Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации»; Указ Президента РФ от 13.05.2017 № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года».

частота аварий на объектах ЖКХ, обеспеченность населения коммунальными услугами и др.

7. Энергетическая безопасность – защищённость энергетического комплекса региона и бесперебойность энергоснабжения потребителей. Индикаторы: энергоёмкость ВРП, диверсификация источников энергии, надёжность энергоснабжения и др.

8. Кадровая безопасность – обеспеченность экономики региона квалифицированными кадрами, защищённость от негативных демографических процессов. Индикаторы: коэффициенты естественного и миграционного прироста, уровень образования населения, обеспеченность кадрами ключевых отраслей и др.

9. Инновационная безопасность – способность региона обеспечивать инновационное развитие экономики и противостоять технологическим угрозам. Индикаторы: затраты на НИОКР, численность персонала, занятого исследованиями и разработками, количество используемых передовых технологий и др.

Предложенная структура носит базовый характер и может быть расширена или модифицирована с учётом специфики конкретного региона.

4. Методология трёхмодульной оценки комплексной безопасности

4.1. Общая логика методического подхода

Предлагаемый методический подход основан на сочетании программно-целевого планирования, метода экспертных оценок и экономико-математического моделирования. Подход реализуется через систему трёх взаимосвязанных модулей.

МОДУЛЬ 1 – построение логических процедур достижения целей программных мероприятий социально-экономического развития региона с учётом обеспечения комплексной безопасности.

МОДУЛЬ 2 – экспертная оценка значимости задач программных альтернатив и требуемых ресурсов для их реализации.

МОДУЛЬ 3 – интегральная оценка эффективности комплексной безопасности региона в процессе реализации принятых программ.

4.2. МОДУЛЬ 1. Построение логических процедур достижения целей

Первый модуль предназначен для структурирования системы целей, задач и мероприятий по обеспечению комплексной безопасности региона в увязке с программами социально-экономического развития.

Этап 1.1. Декомпозиция целей по аспектам безопасности

Для каждого из девяти аспектов комплексной безопасности A_1, A_2, \dots, A_9 формулируются стратегические цели, соответствующие приоритетам региональной политики.

Этап 1.2. Формирование направлений деятельности

Для достижения целей по каждому аспекту A_m , где $m=1,2,\dots,9$, выделяются направления деятельности $i=1,2,\dots,N_m$.

Этап 1.3. Определение задач и альтернативных решений

По каждому направлению формулируются задачи $j=1,2,\dots,N_j^i$, для решения которых могут быть предложены альтернативные варианты мероприятий $k=1,2,\dots,K_{ij}$.

Этап 1.4. Построение логических цепочек

Условие достижения целей по m -му аспекту безопасности описывается системой логических выражений:

$$U_m^A = \bigwedge_{i=1}^{N_m} \bigwedge_{j=1}^{N_j^i} \bigvee_{k=1}^{K_{ij}} Z_{ijk}^m, \quad m = 1, 2, \dots, 9, \quad (1)$$

где:

- U_m^A – условие достижения целей по m -му аспекту безопасности;
- N_m – число направлений в рамках m -го аспекта безопасности;
- N_j^i – число задач в m -м направлении;
- K_{ij} – число альтернатив для j -й задачи i -го направления;
- Z_{ijk}^m – реализация j -й альтернативы k -й задачи i -го направления по m -му аспекту безопасности;
- \bigwedge – логическая конъюнкция;
- \bigvee – логическая дизъюнкция.

Пример логической цепочки для экономической безопасности:

- цель – обеспечение устойчивого экономического роста региона;
- направление – развитие промышленного производства;
- задача – модернизация основных фондов предприятий;
- альтернатива 1 – предоставление субсидий;
- альтернатива 2 – налоговые льготы;
- альтернатива 3 – создание лизинговой компании.

4.3. МОДУЛЬ 2. Экспертная оценка значимости задач и ресурсов

Второй модуль предназначен для определения весовых коэффициентов важности различных направлений, задач и оценки требуемых ресурсов на основе метода экспертных оценок.

Этап 2.1. Формирование экспертной группы

Формируется группа из $N_s=15...25$ экспертов, включающая: представителей органов исполнительной власти субъекта РФ (30%); представителей научного сообщества (25%); представителей бизнес-структур региона (25%); представителей общественных организаций (20%).

Каждому эксперту присваивается коэффициент компетентности α_s , где $s=1,2,\dots,N_s$ при условии нормировки:

$$\sum_{s=1}^{N_s} \alpha_s = 1, \quad (2)$$

где: N_s – число экспертов; α_s – коэффициент компетентности s -го эксперта.

Этап 2.2. Экспертная оценка важности аспектов безопасности

Эксперты оценивают относительную важность каждого из девяти аспектов W_m^A , где $m=1,2,\dots,9$, по шкале от 0 до 1 при условии:

$$\sum_{m=1}^9 W_m^A = 1, \quad (3)$$

где: W_m^A – весовой коэффициент важности -го аспекта безопасности.

Для оценки параметров используются следующие статистические характеристики.

Математическое ожидание:

$$MO[x] = \sum_{s=1}^{N_3} \alpha_s x_s, \quad (4)$$

где: $MO[x]$ – математическое ожидание оцениваемого параметра x ; α_s – коэффициент компетентности -го эксперта; x_s – оценка параметра x , данная s -м экспертом.

Дисперсия:

$$D[x] = \sum_{s=1}^{N_3} \alpha_s (x_s - MO[x])^2. \quad (5)$$

Примечание. Формула (5) задаёт смещённую взвешенную дисперсию. Для целей экспертной оценки и сопоставления альтернатив в статье используется именно эта форма, поскольку веса компетентности α_s уже нормированы.

Среднее квадратичное отклонение:

$$\sigma_x = \sqrt{D[x]}. \quad (6)$$

Доверительный интервал:

$$MO[x] - \Delta x \leq x \leq MO[x] + \Delta x, \quad (7)$$

$$\Delta x = t_{\alpha, \nu} \cdot \frac{\sigma_x}{\sqrt{N_3}}, \quad (8)$$

где: $t_{\alpha, \nu}$ – коэффициент Стьюдента для доверительной вероятности α и числа степеней свободы $\nu=N_3-1$.

Согласованность экспертных оценок проверяется с помощью коэффициента конкордации Кендалла:

$$W_K = \frac{12S}{N_3^2(n^3-n)}, \quad (9)$$

$$S = \sum_{r=1}^n (R_r - \bar{R})^2, \quad (10)$$

$$\bar{R} = \frac{1}{n} \sum_{r=1}^n R_r, \quad (11)$$

где: R_r – суммарный ранг -го объекта; \bar{R} – средний суммарный ранг; n – число оцениваемых объектов.

При $W_K \geq 0,7$ согласованность считается высокой, при $0,5 \leq W_K < 0,7$ – приемлемой, при $W_K < 0,5$ требуется дополнительный тур экспертизы.

Этап 2.3. Экспертная оценка значимости направлений и задач

Аналогичным образом оцениваются важность -го направления в рамках m -го аспекта и значимость j -й задачи в рамках i -го направления. При этом соблюдаются условия нормировки:

$$\sum_{i=1}^{N_m} w_i^m = 1, \quad \sum_{j=1}^{N_i^2} w_{ij} = 1, \quad (12)$$

где: w_i^m – весовой коэффициент важности -го направления в рамках m -го аспекта; w_{ij} – весовой коэффициент значимости j -й задачи в рамках i -го направления.

Этап 2.4. Оценка требуемых ресурсов

Эксперты оценивают объём финансовых ресурсов R_{ijk} (в млн рублей), необходимых для реализации k -й альтернативы j -й задачи i -го направления.

Этап 2.5. Оценка степени реализуемости задач

Вводится функция ρ_{idj} , отражающая степень реализуемости -й задачи d -го направления внутри i -го аспекта безопасности при текущем уровне финансирования, где: 0 – задача не реализована, 1 – задача полностью реализована.

4.4. МОДУЛЬ 3. Интегральная оценка эффективности комплексной безопасности

Третий модуль предназначен для количественной оценки эффективности комплексной безопасности региона на основе интеграции данных, полученных в модулях 1 и 2.

Этап 3.1. Выбор оптимальной альтернативы и расчёт интегрального показателя

Для каждой задачи (i, d, j) предварительно определяется оптимальная альтернатива по критерию максимального соотношения ожидаемого эффекта к затратам:

$$k_{idj}^* = \arg \max_{1 \leq k \leq K_{idj}} \frac{E_{idjk}}{R_{idjk}}, \quad (13)$$

где: E_{idjk} – ожидаемый эффект от реализации -й альтернативы; R_{idjk} – требуемый объём ресурсов для k -й альтернативы; K_{idj} – число альтернатив.

После выбора оптимальных альтернатив рассчитывается интегральный показатель реализации выбранного портфеля мер безопасности:

$$W = \sum_i \sum_d \sum_j \sum_k \alpha_i \beta_{id} \gamma_{idj} \rho_{idj} \kappa_{idjk} \lambda_{idjk} x_{idjk}, \quad (14)$$

где:

- W – интегральный показатель реализации выбранного портфеля мер безопасности;
- α_i – вес -го аспекта безопасности;
- β_{id} – вес -го направления внутри -го аспекта;
- γ_{idj} – вес -й задачи внутри -го направления;
- ρ_{idj} – степень реализуемости задачи;
- κ_{idjk} – коэффициент снижения ущерба при реализации -й альтернативы;
- λ_{idjk} – доля профинансированного ресурса альтернативы;
- x_{idjk} – индикатор выбора альтернативы.

Для приведения показателя к сопоставимой безразмерной шкале вводится верхняя граница реализации выбранного портфеля:

$$W_{\max} = \sum_i \sum_d \sum_j \sum_k \alpha_i \beta_{id} \gamma_{idj} \kappa_{idjk} x_{idjk}. \quad (15)$$

Нормированный индекс безопасности определяется по формуле:

$$B = \frac{W}{W_{\max}}. \quad (16)$$

Этап 3.2. Расчёт показателя социально-экономического развития

Параллельно рассчитывается показатель эффективности социально-экономического развития региона \mathcal{E} , который учитывает прирост ВРП региона, рост доходов населения, создание новых рабочих мест и развитие инфраструктуры.

Этап 3.3. Сценарный анализ

Проводится сценарный анализ для трёх базовых стратегий.

Сценарий 1 – «Максимальное развитие», характеристика: $\max \mathcal{E}$, $\min V$.

Сценарий 2 – «Максимальная безопасность», характеристика: $\min \mathcal{E}$, $\max V$.

Сценарий 3 – «Сбалансированное развитие», критерий отбора портфеля: $\max(\mathcal{E} \cdot V)$.

Следует отметить, что характеристики сценариев отражают правило формирования портфеля мер, а не заранее заданный итог их сравнительной эффективности. В частности, для сценария «Сбалансированное развитие» критерий используется как правило отбора мероприятий при построении портфеля, тогда как фактическое значение итогового индекса $I = \mathcal{E} \cdot V$ определяется расчётно и сопоставляется с другими сценариями по данным таблицы 3.

Предпочтительный сценарий в рамках модели определяется не априорно, а по величине итогового интегрального индекса I при заданной конфигурации ограничений, весов и исходных параметров.

Этап 3.4. Определение оптимальной стратегии

Оптимальная стратегия определяется путём максимизации функции:

$$F = \mathcal{E} \cdot V \rightarrow \max. \quad (17)$$

При этом выполняется бюджетное ограничение:

$$\sum_i \sum_d \sum_j \sum_k R_{idjk} x_{idjk} \leq B_{\text{бюдж.}} \quad (18)$$

Дополнительно накладываются ограничения по минимально допустимым уровням безопасности и развития:

$$V \geq V_{\min}, \quad \mathcal{E} \geq \mathcal{E}_{\min}. \quad (19)$$

В демонстрационной расчётной схеме пороговые значения приняты как $V_{\min} = 0,30$ и $\mathcal{E}_{\min} = 0,70$, что соответствует требованию сохранения не менее 30% от максимально достижимого нормированного индекса безопасности и не менее 70% от базового уровня показателя развития в любом из рассматриваемых сценариев. В прикладной версии модели эти значения должны устанавливаться, исходя из региональных стратегических документов и результатов экспертной валидации.

Этап 3.5. Анализ чувствительности

Проводится анализ чувствительности интегрального показателя W к изменению ключевых

параметров: изменению весовых коэффициентов w_m^A ; изменению объёмов финансирования R_{idjk} и структуры выбранного портфеля; изменению степени реализуемости задач ρ_{idj} .

5. Апробация методики на примере типового региона

5.1. Характеристика объекта исследования

В рамках настоящей статьи апробация носит демонстрационный характер: модель тестируется на типовом промышленном регионе с калиброванным набором параметров, достаточным для проверки принципиальной работоспособности предложенного подхода. Такой формат не подменяет эмпирическую верификацию на реальном субъекте РФ, но позволяет проследить полный цикл расчёта и сопоставить результаты сценариев при заданной структуре ограничений.

- Население: 1,28 млн человек.
- ВРП: 498 млрд рублей.
- Структура экономики: промышленность (41%), услуги (37%), сельское хозяйство (9%), строительство (8%), прочие виды деятельности (5%).
- Бюджет сценарной модели: 28 млрд рублей.
- Количество муниципальных образований: 25.

Расчётная схема включает 9 аспектов безопасности, 27 направлений, 82 задачи и 180 альтернатив. Регион трактуется как индустриальный профиль с повышенной техногенной и инфраструктурной уязвимостью; износ основных фондов принят на уровне 54%. Равномерная структура из трёх направлений по каждому аспекту принята в демонстрационном контуре для обеспечения симметрии расчётной схемы и сопоставимости межаспектных результатов. В прикладной версии число направлений может дифференцироваться в зависимости от профиля региона, структуры угроз и результатов экспертной процедуры.

Расчётная схема реализована в виде воспроизводимого вычислительного конвейера с фиксированным параметром генерации данных, что позволяет повторять расчёты и проверять устойчивость результатов при изменении исходных параметров.

5.2. Реализация Модуля 1. Структурирование целей и задач

Для расчётной схемы были структурированы цели и задачи по девяти аспектам комплексной безопасности с формированием 27 направлений, 82 задач и 180 альтернатив. Таблица 1 отражает итоговую структуру демонстрационной расчётной схемы.

Для каждой из 82 задач были сформулированы конкретные мероприятия и заданы альтернативные варианты их реализации (всего 180 альтернатив), что обеспечивает сопоставимость сценарного анализа с архитектурой модели, заявленной в статье.

Таблица 1 – Структура целей и задач по аспектам комплексной безопасности
Table 1 – Structure of goals and tasks by aspects of comprehensive security

Аспект безопасности	Стратегическая цель	Направления (i)	Количество задач (j)	Количество альтернатив (k)
A ₁ Экономическая	Рост ВРП и устойчивость промышленного обновления	3	9	27
A ₂ Социальная	Рост доходов и устойчивости занятости	3	9	25
A ₃ Экологическая	Снижение экологического ущерба и нагрузки	3	9	18
A ₄ Промышленная	Снижение аварийности и технологических потерь	3	10	20
A ₅ Транспортная	Надёжность и безопасность транспортного контура	3	9	18
A ₆ ЖКХ	Повышение надёжности систем жизнеобеспечения	3	9	18
A ₇ Энергетическая	Устойчивость энергоснабжения и снижение энергоёмкости	3	9	18
A ₈ Кадровая	Обеспеченность кадрами и снижение дефицита компетенций	3	9	18
A ₉ Инновационная	Повышение технологической адаптивности региона	3	9	18
ИТОГО		27	82	180

5.3. Реализация Модуля 2. Экспертная оценка

В демонстрационной апробации Модуль 2 реализован в форме калиброванной весовой структуры, согласованной с промышленным профилем типового региона и с расчётной структурой модели (таблица 2).

Весовые коэффициенты аспектов, а также базовые параметры предотвращаемого ущерба и средней реализуемости заданы как демонстрационные калиброванные параметры, достаточные для воспроизводимого запуска модели и сопоставления сценариев. Такой режим не подменяет полномасштабную

экспертную процедуру на реальном регионе; его задача состоит в проверке согласованности модулей и принципиальной работоспособности интегральной схемы. В демонстрационном контуре согласованность весов обеспечена условиями нормировки; процедура проверки согласованности экспертных оценок по формулам (9)–(11) зарезервирована для прикладной версии модели на верифицированных данных. При переходе к прикладному уровню эти параметры должны заменяться верифицированными исходными данными и документированной экспертной валидацией.

Таблица 2 – Весовая структура аспектов безопасности в демонстрационной расчётной схеме
Table 2 – Aspect weight structure in the demonstration model

Аспект	Код	Вес	Базовый ущерб, млн руб.	Средняя ρ	Ранг
Промышленная	A ₄	0,16	29 544,82	0,837	1
Экономическая	A ₁	0,15	23 612,75	0,826	2
Энергетическая	A ₇	0,12	23 951,22	0,814	3
Социальная	A ₂	0,11	16 954,88	0,803	4
Экологическая	A ₃	0,10	20 730,62	0,793	5
Транспортная	A ₅	0,10	18 995,12	0,797	6
ЖКХ	A ₆	0,10	21 058,64	0,786	7
Кадровая	A ₈	0,08	14 354,48	0,855	8
Инновационная	A ₉	0,08	15 204,03	0,843	9

Одновременно максимальные значения базового предотвращаемого ущерба сосредоточены в промышленном, энергетическом и экономическом блоках, что объясняет повышенную чувствительность итогового индекса к параметрам этих аспектов.

Для 180 альтернатив были заданы калиброванные параметры требуемых ресурсов, предотвращаемого ущерба и коэффициентов реализуемости. Это позволило выполнить полный цикл выбора альтернатив, сценарного сопоставления и анализа чувствительности.

Таблица 3 – Сравнительная характеристика сценариев развития региона
Table 3 – Comparative characteristics of regional development scenarios

Показатель	Сценарий 1 – «Макс. развитие»	Сценарий 2 – «Макс. безопасность»	Сценарий 3 – «Сбалансированный»
Общий бюджет (млрд руб.)	28,0	28,0	28,0
Бюджет безопасности (млрд руб.)	11,8	17,6	14,6
Бюджет развития (млрд руб.)	16,2	10,4	13,4
Покрытие портфеля безопасности	0,3047	0,4545	0,3770
Предотвращённый ущерб (млрд руб.)	18,31	27,02	22,48
Индекс развития E (усл. ед.)	0,8183	0,7230	0,7845
Нормированный индекс безопасности B (усл. ед.)	0,3215	0,4378	0,3857
Интегральный индекс $I = E \times B$	0,2631	0,3165	0,3026

Результаты демонстрационного расчёта показывают, что в текущей калибровке расчётной схемы сценарий 1 обеспечивает наибольший индекс развития ($E=0,8183$), но минимальный индекс безопасности ($B=0,3215$), вследствие чего уступает по итоговому интегральному индексу сценарного сравнения. Сценарий 2 обеспечивает максимальное предотвращение ущерба (27,02 млрд руб.), наибольший индекс безопасности ($B=0,4378$) и максимальное значение интегрального индекса $I=0,3165$. Сценарий 3 занимает промежуточное положение: он сохраняет более высокий индекс развития, чем сценарий 2, но по текущей калибровке уступает ему по I (0,3026). Это объясняется тем, что в рассматриваемой конфигурации параметров

Таким образом, апробация в настоящей статье имеет демонстрационный характер: она подтверждает запускаяемость модели и принципиальную различимость результатов, но не подменяет эмпирическую верификацию на реальном субъекте РФ.

5.4. Реализация Модуля 3. Интегральная оценка эффективности

На основе калиброванных данных Модулей 1 и 2 в расчётной схеме был выполнен расчёт сценарных индексов для трёх базовых стратегий распределения ресурсов (таблица 3).

наибольшие веса сочетаются с высокой реализуемостью и высокой способностью мероприятий снижать предотвращаемый ущерб, вследствие чего концентрация ресурсов на соответствующих мерах безопасности даёт более сильный прирост W , чем более равномерное распределение ресурсов. Следовательно, демонстрационная апробация показывает не универсальное преимущество конкретной стратегии, а зависимость итогового выбора от конфигурации весов, ограничений и распределения ресурсов.

5.5. Анализ чувствительности

Был проведён анализ чувствительности интегрального показателя для базового сбалансированного сценария. Результаты представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ чувствительности интегрального показателя
Table 4 – Sensitivity analysis of the integral indicator

Изменяемый параметр	Изменение параметра	Изменение I , %	Эластич.
Финансирование промышленной безопасности	+10%	+0,03%	0,0026
Финансирование экономического развития	+10%	+0,11%	0,0109
Степень реализуемости задач ρ	+10%	+10,00%	1,0003
Вес экономической безопасности	+10%	-0,11%	-0,0112

Анализ показывает, что интегральный показатель наиболее чувствителен к степени реализуемости задач (эластичность около 1,0), что обусловлено мультипликативным включением параметра в расчётную схему. Изменения бюджетных долей в пользу промышленной безопасности и экономического развития в текущей калибровке оказывают слабый эффект, поскольку анализ чувствительности трактует их как перераспределение внутри фиксированного бюджетного блока, а не как увеличение общего бюджета.

5.6. Практические рекомендации для региона

На основе демонстрационной апробации могут быть сформулированы следующие методические и организационные рекомендации.

Первое. При переходе от демонстрационной расчётной схемы к прикладной версии модели приоритетной задачей является замена калиброванных параметров подтверждёнными региональными данными по промышленной, экономической и энергетической составляющим безопасности.

Второе. Для типового промышленного профиля наибольшего внимания требуют модернизация опасных производственных объектов, мониторинг состояния критической инфраструктуры и повышение устойчивости энергоснабжения.

Третье. При практическом использовании модели целесообразно регулярно обновлять веса аспектов, коэффициенты реализуемости и параметры ущерба, поскольку выбор предпочтительного сценария чувствителен к структуре входных данных.

Четвёртое. Сценарий максимальной безопасности в текущей калибровке показывает наибольшее значение интегрального индекса; вместе с тем, его преимущество должно рассматриваться как результат заданной конфигурации параметров, а не как универсальная рекомендация для любого региона.

Пятое. Сбалансированный сценарий сохраняет более высокий индекс развития по сравнению со сценарием максимальной безопасности и потому может использоваться как компромиссный режим при более жёстких ограничениях на экономический рост.

Шестое. Организационно предложенный подход требует интеграции в региональные информационно-аналитические системы и увязки с процедурами стратегического планирования и бюджетирования.

Седьмое. В условиях ограниченного бюджета приоритет имеет не только распределение средств между направлениями, но и обеспеченная реализуемость мероприятий. Поэтому целесообразно развивать цифровой контур мониторинга региональных программ, обеспечивающий контроль исполнения, выявление отклонений и информационно-аналитическую поддержку корректировки управленческих решений. Использование

инструментов анализа данных и решений на базе искусственного интеллекта следует рассматривать как средство повышения качества сопровождения программ, а не как замену экспертной и управленческой ответственности.

В целом предложенная методика может использоваться как инструмент предварительного сопоставления сценариев до принятия бюджетных решений. После перехода на подтверждённые данные результаты модели могут служить основанием для более жёстких прикладных выводов.

6. Обсуждение результатов и ограничения методики

6.1. Преимущества предложенного подхода

Разработанный трёхмодульный подход к оценке комплексной безопасности региона обладает рядом преимуществ по сравнению с существующими методиками.

Комплексность. Методика охватывает девять взаимосвязанных аспектов безопасности, обеспечивая системную оценку защищённости региона.

Связь с программно-целевым планированием. В отличие от чисто индикативных подходов, методика интегрирована в процессы стратегического планирования и бюджетирования.

Гибкость. Структура аспектов безопасности может быть адаптирована к специфике конкретного региона.

Практическая применимость. Методика использует данные, доступные в региональной статистике и бюджетной документации.

Сценарность. Подход позволяет оценивать различные сценарии распределения ресурсов и выбирать оптимальную стратегию.

Воспроизводимость расчётов. Расчётная схема реализована в виде воспроизводимого вычислительного конвейера с фиксированным параметром генерации данных, что позволяет повторять расчёты и проверять устойчивость результатов при изменении исходных параметров.

6.2. Ограничения и направления развития

Вместе с тем предложенная методика имеет ряд ограничений, требующих учёта при практическом применении.

Демонстрационный характер апробации. В настоящей статье расчётный подход проверяется на типовом промышленном регионе с калиброванным набором исходных параметров, а не на верифицированных данных конкретного субъекта РФ. **Направление развития:** переход к расчётам на подтверждённых региональных данных и сопоставление результатов с фактическими управленческими решениями.

Субъективность весовой структуры и параметров реализации. Даже при сохранении логики модуля экспертных оценок часть параметров в демонстрационной расчётной схеме задаётся калибровочно, что требует последующей внешней

верификации. *Направление развития:* формирование документированной процедуры экспертной валидации весов, коэффициентов реализуемости и параметров предотвращаемого ущерба.

Условный характер интегрального показателя I. Показатель используется в статье как индекс сценарного сравнения и не должен интерпретироваться как непосредственно наблюдаемая мера уровня безопасности региона. *Направление развития:* проверка устойчивости выводов к альтернативным способам агрегирования показателей развития и безопасности.

Статичность модели. В текущей конфигурации модель ориентирована на фиксированный расчётный срез и не учитывает временные лаги между вложениями и результатами. *Направление развития:* разработка динамической версии модели с учётом межвременных эффектов и обратных связей.

Требования к данным и цифровой инфраструктуре. Полномасштабное применение методики требует региональной информационной системы, объединяющей статистические, ведомственные и экспертные данные, а также инструменты интеллектуальной аналитической поддержки. *Направление развития:* создание цифровой системы мониторинга, автоматизация расчёта сценариев и использование ИИ-инструментов для интеграции данных, выявления аномалий и поддержки прогнозных расчётов при обязательной экспертной верификации.

Дополнительный практический вывод состоит в том, что в рамках модели при фиксированных бюджетных ограничениях более сильное предельное влияние на итоговый индекс может оказывать не столько умеренное перераспределение средств как таковое, сколько степень реализуемости мероприятий. В этом смысле предложенный подход смещает акцент с логики простого освоения бюджета на качество управления программами развития и безопасности. Однако данный вывод относится к конфигурации текущей модели и требует последующей проверки на верифицированных региональных данных.

С учётом указанных ограничений предложенный подход следует рассматривать как воспроизводимую методическую рамку, позволяющую перейти от качественного описания рисков к формализованному сценарию распределения ресурсов; эмпирическая валидация на подтверждённых региональных данных остаётся следующим этапом исследования.

7. Заключение

В результате проведённого исследования разработан научно-методический подход к оценке обеспечения комплексной безопасности региона Российской Федерации, основанный на трёхмодульной системе целевых функций безопасности.

Основные результаты исследования состоят в следующем:

- уточнён понятийный аппарат в области комплексной безопасности региона, предложена структура из девяти взаимосвязанных аспектов безопасности, учитывающая специфику социально-экономических систем субъектов РФ;

- разработан Модуль 1, обеспечивающий структурирование системы целей, направлений, задач и альтернативных мероприятий по обеспечению комплексной безопасности с использованием логических процедур программно-целевого планирования;

- разработан Модуль 2, позволяющий формировать весовую структуру аспектов, направлений и задач безопасности, а также задавать ресурсы и параметры реализуемости мероприятий в единой расчётной схеме;

- разработан Модуль 3, обеспечивающий количественную сценарную оценку интегрального индекса сравнения стратегий распределения ресурсов между задачами развития и безопасности;

- проведена демонстрационная апробация методики на типовом промышленном регионе в расчётной схеме, включающей 9 аспектов безопасности, 27 направлений, 82 задачи и 180 альтернативных мероприятий, показавшая, что модель запускается, формирует воспроизводимые результаты по заданным исходным данным и различает альтернативные сценарии распределения ресурсов.

В текущей калибровке наибольшее значение условного интегрального индекса сценарного сравнения получено для сценария максимальной безопасности, тогда как сбалансированный сценарий сохраняет более высокий индекс развития при несколько меньшем уровне итогового индекса. Такой результат характеризует поведение модели при заданной конфигурации параметров и не должен трактоваться как универсальное правило для любого региона.

Практическая значимость исследования носит двухэтапный характер. На этапе демонстрационной расчётной схемы предложенная методика может использоваться научными организациями и аналитическими центрами при построении воспроизводимых расчётов, методической проработке весовой и ресурсной структур региональных программ безопасности, а также при эмпирической валидации модели на подтверждённых данных конкретных субъектов РФ. На этапе прикладной версии – после замены калиброванных параметров верифицированными региональными данными – методика может использоваться органами исполнительной власти субъектов РФ при предварительном сопоставлении сценариев распределения ресурсов и увязке программ развития и безопасности в рамках стратегического планирования.

Для органов управления это означает, что при ограниченности бюджета ключевое значение имеет

не только выбор направлений финансирования, но и способность региона обеспечить фактическую реализуемость мероприятий, своевременный мониторинг исполнения, корректировку решений и цифровое сопровождение программного цикла.

Направления дальнейших исследований:

- переход от демонстрационных расчётных схем к расчётам на верифицированных исходных данных регионального уровня;
- формирование документированной процедуры экспертной валидации весов, коэффициентов реализуемости и параметров предотвращаемого ущерба;

- проверка устойчивости выводов к альтернативным способам агрегирования показателей развития и безопасности;
- разработка динамической версии модели с учётом временных лагов и межрегиональных взаимодействий;
- создание типологии регионов РФ по профилям рисков и адаптация методики для различных типов социально-экономических систем;
- интеграция методики с системами стратегического планирования, государственными программами субъектов РФ и цифровыми системами мониторинга.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- [1] Чеботарев С. С., Овсяник А. И. Экономика чрезвычайных ситуаций // Актуальные вопросы безопасности жизнедеятельности в современных условиях : сборник статей / Финансовый университет при Правительстве РФ. М. : Объединенная редакция, 2019. С. 184–192. EDN QSMVTR.
- [2] Владимиров В. А., Измалков В. И., Измалков А. В. Оценка риска и управление техногенной безопасностью : монография. М. : Деловой экспресс, 2002. 184 с. ISBN 5-89644-069-3. EDN VMOPQB.
- [3] Овсяник А. И., Косенок Ю. Н. Моделирование воздействия опасных факторов на систему «критически важный объект – экологическая среда» // Технологии техносферной безопасности. 2022. № 3 (97). С. 171–189. DOI 10.25257/TTS.2022.3.97.171-189. EDN EPRXFK.
- [4] Воробьев Ю. Л. Основы формирования и реализации государственной политики в области снижения рисков чрезвычайных ситуаций : монография. М. : Деловой экспресс, 2000. 248 с. ISBN 5-89644-025-1. EDN VHLDIJ.
- [5] Махутов Н. А. Безопасность и риски: системные исследования и разработки. Новосибирск : Наука, 2017. 724 с. ISBN 978-5-02-038737-9. EDN ZUKIND.
- [6] Татаркин А. И., Куклин А. А. Изменение парадигмы исследований экономической безопасности региона // Экономика региона. 2012. № 2. С. 25–39. DOI 10.17059/2012-2-2. EDN OUYTLR.
- [7] Буреш О. В., Прядкина Н. Н., Исакова А. Ф. Управление региональным развитием // Вестник ОГУ. 2012. № 13 (149). С. 63–67. EDN QAINMP.
- [8] Пименов Н. А., Терновсков В. Б., Григорьев С. М. и др. Мониторинг в управлении развитием национальной экономической безопасности // Управление развитием крупномасштабных систем MLSD-2019 : материалы двенадцатой международной конференции. Научное электронное издание, Москва, 01–03 октября 2019 года / под общ. ред. С. Н. Васильева, А. Д. Цвиркуна. М. : Институт проблем управления им. В. А. Трапезникова РАН, 2019. С. 1063–1066. DOI 10.25728/mlsd.2019.1.1063. EDN QOKVVY.
- [9] Гвоздев О. Г., Шахраманьян М. А., Овсяник А. И. Архитектура автоматизированной информационной системы сопровождения процессов принятия решений по оценке ущерба // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Т. 11. № 8А. С. 310–322. DOI 10.34670/AR.2021.81.41.039. EDN DOZJYC.
- [10] Чеботарев С. С., Овсяник А. И., Шахраманьян М. А., Родионов А. С. Экономика чрезвычайных ситуаций: инновационные решения по предупреждению лесных пожаров // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Т. 11. № 1-1. С. 92–104. DOI 10.34670/AR.2021.93.79.010. EDN SBLICS.
- [11] Karantina E. V., Karaulov V. M. Differentiated approach to the diagnostics of economic security and resilience of Russian regions (case of the Volga federal district) // R-Economy. 2023. Vol. 9. № 1. P. 19–37. DOI 10.15826/recon.2023.9.1.002. EDN WPDXXU.
- [12] Красильникова Л. Е., Баландин Е. Д. Современные угрозы и обоснование изменений в регулировании экономической безопасности региона // Московский экономический журнал. 2024. № 8. С. 360–379. DOI 10.55186/2413046X_2024_9_8_365. EDN WLMNHG.
- [13] Гагарина Г. Ю., Архипова Л. С. Региональные особенности экономической безопасности в технологическом развитии российской экономики // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2024. № 2 (78). DOI 10.24412/1999-2645-2024-278-11. EDN FCTVYY.
- [14] Выжитович А. М. Оценка экономической безопасности региона в системе финансового контроля // Научное обозрение: теория и практика. 2024. Т. 14. Вып. 1 (101). С. 29–47. DOI 10.26088/2226-0226-2024-14-1-29-47. EDN BYFRUJ.
- [15] Сычева И. Н., Енгоян О. З. Экономическое пространство региона: безопасность и развитие (мезоэкономическое измерение) // Экономическая безопасность. 2024. Т. 7. № 9. С. 2419–2432. DOI 10.18334/essec.7.9.121786. EDN RXDYUZ.
- [16] Платонов К. С. Устойчивое развитие как основа экономической безопасности региона // Экономика и управление. 2025. Т. 31. № 9. С. 1213–1222. DOI 10.35854/1998-1627-2025-9-1213-1222. EDN SHDVJL.
- [17] Smits J., Huisman J. The GDL Climate Change Vulnerability Index (GVI) // Social Indicators Research. 2024. Vol. 174. P. 721–741. DOI 10.1007/s11205-024-03399-4. EDN FERPAT.

- [18] Cao M., Yao Q., Chen B., Ling Y., Hu Y., Xu G. Development of a composite regional vulnerability index and its relationship with the impacts of the COVID-19 pandemic // *Computational Urban Science*. 2023. Vol. 3. Article 1. DOI 10.1007/s43762-023-00078-x. EDN PMJJOI.
- [19] Rabiei-Dastjerdi H., Brereton F., O'Neill E. Towards designing a comprehensive composite index for social vulnerability to natural hazards in the big data era: potential challenges and partial solutions // *Natural Hazards*. 2025. Vol. 121. P. 3885–3913. DOI 10.1007/s11069-024-06874-w. EDN KKDG YD.
- [20] Yang Z., Barroca B., Mebarki A., et al. Critical infrastructure resilience: a guide for building indicator systems based on a multi-criteria framework with a focus on

implementable actions // *Natural Hazards and Earth System Sciences*. 2024. Vol. 24. P. 3723–3753. DOI 10.5194/nhess-24-3723-2024. EDN HSLXRZ.

- [21] Milenković D., Cvetković V.M., Renner R. A Systematic Literature Review on Community Resilience Indicators: Adaptation and Application of the BRIC Method for Measuring Disasters Resilience // *International Journal of Disaster Risk Management*. 2024. Vol. 6. № 2. P. 79–104. DOI 10.18485/ijdrm.2024.6.2.6.
- [22] Shiozaki Y., Nagamatsu S., Sato K., Bhattacharya Y. A systematic literature review of empirical validation of disaster resilience indicators // *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2024. Vol. 111. Article 104681. DOI 10.1016/j.ijdr.2024.104681. EDN DHIAZX.

REFERENCES

- [1] Chebotarev, S. S., Ovsyanik, A. I. (2019) The economics of emergency situations. *Current Issues of Life Safety in Modern Conditions: collection of articles (Financial University under the Government of the Russian Federation)*. Moscow, Publ. United editorial board, pp. 184–192. <https://elibrary.ru/qsmtvr>.
- [2] Vladimirov, V. A., Izmalkov, V. I., Izmalkov, A. V. (2002) Risk assessment and management of technogenic safety. Moscow, Financial Publishing House "Delovoi Express", 184 p. ISBN 5-89644-069-3. <https://elibrary.ru/vmopqb>.
- [3] Ovsyanik, A. I., Kosenok, Yu. N. (2022) Modeling of the impact of hazardous factors on the system «critical object – ecological environment». *Technology of technosphere safety*, (3), pp. 171–189. <https://doi.org/10.25257/TTS.2022.3.97.171-189>. <https://elibrary.ru/eprxfk>.
- [4] Vorobyev, Yu. L. (2000) Fundamentals of formation and implementation of state policy in the field of reducing emergency risks. Moscow, Financial Publ. "Delovoi Express", 248 p. ISBN 5-89644-025-1. <https://elibrary.ru/vhldij>.
- [5] Makhutov, N. A. (2017) Safety and risks: system research and developments. Novosibirsk, Publ. Nauka, 724 p. ISBN 978-5-02-038737-9. <https://elibrary.ru/zukind>.
- [6] Tatarkin, A. I., Kuklin, A. A. (2012) Changing the paradigm of region's economic security research. *Ekonomika regiona / Economy of regions*, (2), pp. 25–39. <https://doi.org/10.17059/2012-2-2>. <https://elibrary.ru/oyytlr>.
- [7] Buresh, O. V., Pryadkina, N. N., Iskhakova, A. F. (2012) Management of regional development. *Vestnik of the Orenburg State University*, (13), pp. 63–67. <https://elibrary.ru/qainmp>.
- [8] Pimenov, N. A., Ternovskov, V. B., Grigoryev, S. M. et al. (2019) Monitoring in the management of national economic security development. *Management of Large-Scale System Development MLSD'2019: proceedings of the 12th International Conference*, pp. 1063–1066. <https://doi.org/10.25728/mlsd.2019.1.1063>. <https://elibrary.ru/qokvwy>.
- [9] Gvozdev, O. G., Shakhramanyan, M. A., Ovsyanik, A. I. (2021) The architecture of an automated information system for supporting decision-making processes for damage assessment in the event of the cancelation of a major international economic forum. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow]*, 11 (8A), pp. 310–322. <https://doi.org/10.34670/AR.2021.81.41.039>. <https://elibrary.ru/dozjyc>.
- [10] Chebotarev, S. S., Ovsyanik, A. I., Shakhramanyan, M. A., Rodionov, A. S. (2021) Emergency economics: innovative solutions for forest fire prevention. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow]*, 11 (1-1), pp. 92–104. <https://doi.org/10.34670/AR.2021.93.79.010>. <https://elibrary.ru/sbllcs>.
- [11] Karanina, E. V., Karaulov, V. M. (2023) Differentiated approach to the diagnostics of economic security and resilience of Russian regions (case of the Volga federal district). *R-Economy*, 9 (1), pp. 19–37. <https://doi.org/10.15826/recon.2023.9.1.002>. <https://elibrary.ru/wpdxu>.
- [12] Krasilnikova, L. E., Balandin, E. D. (2024) Contemporary threats and justification of changes in the regulation of economic security of the region. *Moscow Economic Journal*, (8), pp. 360–379. https://doi.org/10.55186/2413046X.2024_9_8.365. <https://elibrary.ru/wlmnhg>.
- [13] Gagarina, G. Yu., Arkhipova, L. S. (2024) Regional features of economic security in the technological development of the Russian economy. *Regional Economy and Management: Electronic Scientific Journal*, (2), article 7811. <https://doi.org/10.24412/1999-2645-2024-278-11>. <https://elibrary.ru/fctvyy>.
- [14] Vyzhitovich, A. M. (2024) Assessment of the economic security of the region in the financial control system. *Science Review: Theory and Practice*, 14 (1), pp. 29–47. <https://doi.org/10.25728/mlsd.2019.1.1063>. <https://elibrary.ru/qokvwy>.

- org/10.26088/2226-0226-2024-14-1-29-47. <https://elibrary.ru/byfruj>.
- [15] Sycheva, I. N., Engoyan, O. Z. (2024) Regional economic space: security and development (mesoeconomic dimension). *Economic Security*, 7 (9), pp. 2419–2432. <https://doi.org/10.18334/ecsec.7.9.121786>. <https://elibrary.ru/rxdyuz>.
- [16] Platonov, K. S. (2025) Sustainable development as a basis for regional economic security. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*, 31 (9), pp. 1213–1222. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-9-1213-1222>. <https://elibrary.ru/shdvjl>.
- [17] Smits, J., Huisman, J. (2024) The GDL Climate Change Vulnerability Index (GVI). *Social Indicators Research*, 174 (2), pp. 721–741. <https://doi.org/10.1007/s11205-024-03399-4>. <https://elibrary.ru/ferpat>.
- [18] Cao, M., Yao, Q., Chen, B., Ling, Y., Hu, Y., Xu, G. (2023) Development of a composite regional vulnerability index and its relationship with the impacts of the COVID-19 pandemic. *Computational Urban Science*, 3 (1), article 1. <https://doi.org/10.1007/s43762-023-00078-x>. <https://elibrary.ru/pmjjoi>.
- [19] Rabiei-Dastjerdi, H., Brereton, F., O'Neill, E. (2025) Towards designing a comprehensive composite index for social vulnerability to natural hazards in the big data era: potential challenges and partial solutions. *Natural Hazards*, (121), pp. 3885–3913. <https://doi.org/10.1007/s11069-024-06874-w>. <https://elibrary.ru/kkdgyd>.
- [20] Yang, Z., Barroca, B., Mebarki, A., et al. (2024) Critical infrastructure resilience: a guide for building indicator systems based on a multi-criteria framework with a focus on implementable actions. *Natural Hazards and Earth System Sciences*, 24 (11), pp. 3723–3753. <https://doi.org/10.5194/nhess-24-3723-2024>. <https://elibrary.ru/hslxrz>.
- [21] Milenković, D., Cvetković, V. M., Renner, R. (2024) A Systematic Literary Review on Community Resilience Indicators: Adaptation and Application of the BRIC Method for Measuring Disasters Resilience. *International Journal of Disaster Risk Management*, 6 (2), pp. 79–104. <https://doi.org/10.18485/ijdrm.2024.6.2.6>.
- [22] Shiozaki, Y., Nagamatsu, S., Sato, K., Bhattacharya, Y. (2024) A systematic literature review of empirical validation of disaster resilience indicators. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, (111), article 104681. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2024.104681>. <https://elibrary.ru/dhiazx>.

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТАТЬЯ

ИСТОРИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ БИРЖ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И ИХ РОЛЬ В ФОРМИРОВАНИИ РЕГИОНАЛЬНОГО РЫНКА КАПИТАЛА

С. Г. Вагин¹¹ Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (Москва, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. Проведенное исследование посвящено изучению исторического развития бирж в Российской Федерации и оценке их текущей роли в формировании регионального капитала. Выявлены основные текущие и исторические проблемы этих процессов для отечественного регионального рынка и предложены направления по его развитию. Фондовые биржи выступают в роли артерий, по которым капитал непрерывно циркулирует между различными отраслями экономики. Но в российской действительности эти процессы имеют свою специфику, характеризующуюся, прежде всего, высокой степенью монополизации биржевых процессов. В статье рассмотрены особенности развития отечественных бирж, их роль в экономике, инвестиционные возможности и риски, а также связи с глобальными рынками и событиями.

Таким образом, целью исследования является изучение исторического развития бирж в России, определение их функциональных ролей, в том числе в контексте влияния на региональные рынки капитала, выявление основных проблем влияния на региональные рынки и разработка рекомендаций по их совершенствованию.

Материалы и методы. Методологическая основа исследования базировалась на применении взаимодополняющих аналитических процедур. В частности, использовался сравнительный анализ и системный анализ, обеспечивающие целостное восприятие и структурирование информации. Кроме того, для формирования исторической ретроспективы биржевого дела в России использовался метод временных рядов.

Результаты и выводы. Мировые политические и экономические кризисы напрямую оказывают влияние на эффективное развитие отечественных бирж на региональном уровне.

Анализ показателей отечественных бирж позволил установить высокую концентрацию торгов в рамках ограниченного количества площадок. Фактически все биржевые финансовые процедуры проходят через одну биржу – ММВБ. Остальные имеют узкую товарную специфику. Санкт-Петербургская валютная биржа фактически деятельность не осуществляет с 2023 г.

Обсуждение. Региональные фондовые рынки – ключевой элемент экономики, обеспечивающий перераспределение капитала и доступ компаний к финансированию. Однако их развитие напрямую зависит от глобальной конъюнктуры. Яркий пример – кризис Санкт-Петербургской биржи, показавший уязвимость региональных площадок к санкциям и внешним шокам.

Успешное функционирование рынка требует от всех участников повышенной адаптивности и способности трансформировать угрозы в возможности для устойчивого развития. Ключевым становится поиск механизмов снижения зависимости от нестабильных внешних факторов. В российской специфике выход был найден в направлении монополизации финансовых инструментов в рамках одной площадки – ММВБ. А также в сведении роли остальных бирж к монопрофильной структуре деятельности, практически не пересекающейся с другими биржами. Централизация, монополизация и разделение функционала фактически привели к исчезновению такого понятия в отечественной практике, как «региональная биржа». Однако это не означает отсутствия влияния бирж на региональные финансовые рынки даже в таком монопольном варианте, поскольку с развитием цифровых коммуникаций привязанность биржи к определённой территории фактически теряет своё значение. И региональные рынки капитала начинают, по большому счёту, повторять дифференциацию в экономическом развитии регионов.

© Вагин С. Г., 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

Биржи России, капитал, региональные рынки, ретроспективный анализ, рынок ценных бумаг.

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Статья выполнена без внешнего финансирования.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Вагин С. Г. Историческое развитие бирж в Российской Федерации и их роль в формировании регионального рынка капитала // Муниципалитет: экономика и управление. 2026. № 2. С. 28–42. EDN QSKECP.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Вагин Сергей Геннадьевич – доктор экономических наук; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (101000, г. Москва, ул. Мясницкая, д. 20) – профессор базовой кафедры инфраструктуры финансовых рынков; vaginsergey6@yandex.ru. SPIN 4159-3028, ORCID 0000-0003-4328-8713.

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 07.11.2025; рецензия получена 25.03.2026; принята к публикации 26.05.2026.

RESEARCH ARTICLE

HISTORICAL DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN FEDERATION STOCK EXCHANGES AND THEIR ROLE IN THE REGIONAL CAPITAL MARKET FORMATION

S. G. Vagin¹

¹ National Research University Higher School of Economics (Moscow, Russia)

ABSTRACT

Introduction. This study examines the historical development of stock exchanges in the Russian Federation and assesses their current role in regional capital formation. The key current and historical challenges of these processes for the domestic regional market have been identified, and the development directions have been proposed. Stock exchanges act as arteries through which capital continuously circulates between various sectors of the economy. However, in Russian reality, these processes have their own specific features, characterized primarily by a high degree of monopolization of exchange processes. This article examines the development of domestic stock exchanges, their role in the economy, investment opportunities and risks, and their connections with global markets and events.

Thus, the aim of this study is to examine the historical development of stock exchanges in Russia, define their functional roles, including in the context of their influence on regional capital markets, identify key issues affecting regional markets, and develop recommendations for their improvement.

Materials and methods. The methodological framework of the study was based on the use of complementary analytical procedures. In particular, comparative and systems analysis were used, ensuring a holistic perception and structuring of information. In addition, a time series method was used to create a historical perspective of the exchange industry in Russia.

Results and conclusions. Global political and economic crises directly impact the effective development of domestic exchanges at the regional level.

An analysis of domestic exchange indicators revealed a high concentration of trading within a limited number of platforms. Virtually all exchange financial transactions are conducted through a single exchange, the MICEX. The others are focused on specific commodities. The Saint Petersburg Currency Exchange has effectively ceased operations since 2023.

Discussion. Regional stock markets are a key element of the economy, enabling capital redistribution and companies' access to financing. However, their development directly depends on global conditions. A striking example is the crisis of the Saint Petersburg Exchange, which demonstrated the vulnerability of regional platforms to sanctions and external shocks.

Successful market functioning requires all participants to be highly adaptable and able to transform threats into opportunities for sustainable development. Finding mechanisms to reduce dependence on unstable external factors is becoming crucial. In Russia, a solution was found by monopolizing financial instruments within a single platform – the MICEX. This also involved reducing the role of other exchanges to a single-industry structure with virtually no overlap with other exchanges. Centralization, monopolization, and the separation of functions have effectively led to the disappearance of the concept of a «regional exchange» in Russian practice. However, this does not mean that exchanges lack influence on regional financial markets, even in this monopolistic setting, since with the development of digital communications, an exchange's connection with a specific territory is losing its significance. Regional capital markets are, by and large, beginning to mirror the differentiation in regional economic development.

KEYWORD

Russian stock exchanges, capital, regional markets, retrospective analysis, securities market.

FUNDING

The article has been completed without external funding.

FOR CITATION

Vagin, S. G. (2026) Historical development of the Russian Federation stock exchanges and their role in the regional capital market formation. *Municipality: Economics and Management*, (2), 28–42. <https://elibrary.ru/qskecp>.

AUTHORS' INFORMATION

Sergej G. Vagin – Doctor of Economics; National Research University Higher School of Economics (20 Myasnitckaya St., Moscow, Russia, 101000) – *Professor of Department of Financial Markets Infrastructure*; vaginsergey6@yandex.ru. SPIN 4159-3028, ORCID 0000-0003-4328-8713.

CONFLICT OF INTERESTS

The author declares interest conflict lack.

AI TOOLS USE

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

The article was submitted 07.11.2025; reviewed 25.03.2026; accepted for publication 26.05.2026.

Введение

Биржи представляют собой многогранную систему финансовых учреждений различной величины и специфики, специализирующихся на операциях с ценными бумагами и конкретными товарами, в том числе на региональном уровне. В их состав входят как традиционные фондовые или товарные биржи, так и разнообразные внебиржевые платформы, формирующие целостную рыночную структуру. Сегодня значимость бирж, как на национальном уровне, так и в глобальной экономике, трудно переоценить. Эти финансовые площадки играют ключевую роль в развитии национальной и региональной экономики благодаря уникальной возможности превращать накопленные средства в реальные инвестиционные ресурсы, служа своеобразным барометром,

отражающим финансово-экономическую ситуацию [1]. Именно биржевые рынки обеспечивают непрерывный процесс перемещения капитала между различными секторами экономики внутри регионов и между странами, создавая условия для эффективного распределения финансовых ресурсов [2; 3]. Обеспечивают высококонкурентную среду на ряде оптовых товарных рынков, которые исторически появились значительно раньше фондовых бирж и являются важнейшими платформами для купли-продажи ряда т. н. «биржевых товаров» (топливо, металлы, сельхозпродукция и т. д.). А также упрощают зарубежным инвесторам доступ на целевые рынки и отрасли [4; 5].

Одна из ролей фондовых бирж в том, что котировки ценных бумаг, чутко реагируя на изменения экономической конъюнктуры, предоставляют

инвесторам ценную информацию, помогая принимать взвешенные решения о вложении и выведении средств [6; 7; 8]. Благодаря этому фондовые рынки становятся своеобразным индикатором экономической ситуации, направляя капиталы в наиболее перспективные и рентабельные сферы деятельности, сигнализируя о позитивных и негативных изменениях. Фондовые рынки способствуют образованию многоуровневой структуры, включающей региональные, национальные, международные и мировые уровни.

Товарные биржи способствуют ускорению экономического развития, содействуя рыночному ценообразованию на отдельные виды товаров, имеющих ключевое значение для промышленности, добывающего сектора и экспорта, которые и являются основными факторами экономического роста в стране и в регионе.

На национальном уровне формируется особая система экономических отношений и институтов, которая действует в пределах одного государства и регулирует процессы эмиссии и циркуляции ценных бумаг. Это пространство, где происходит первичное размещение акций и облигаций, а также их последующее обращение среди местных инвесторов [9; 10; 11]. Региональный фондовый рынок – это отдельная сложная система, при которой финансовые потоки пересекают границы регионов, формируя и образуя элементы, способствующие движению капитала между региональными экономическими системами. Именно на региональном фондовом рынке происходит внутреннее движение капитала, благодаря присутствию локальных механизмов ценообразования, внутрирегионального спроса и предложения на капитал, региональных же инвесторов и эмитентов, взаимодействующих между собой внутри региона [12; 13]. Он обеспечивает местным компаниям доступ к финансированию и дает инвесторам возможность участвовать в экономическом росте региона [14].

Компании и государственные структуры, включая в том числе региональные власти, зачастую выступающие в роли эмитентов, выпускают ценные бумаги для получения необходимого капитала. Благодаря региональному рынку ценных бумаг и местные компании получают доступ к необходимому финансированию, что стимулирует развитие экономики региона. Также малые и средние предприятия могут использовать биржевые механизмы для привлечения инвестиций, что способствует расширению их деятельности [15; 16]. Результатом становится появление новых рабочих мест в регионе, рост потребления и увеличение регионального валового продукта. Кроме того, выход компаний на региональные рынки капитала способствует снижению зависимости от одного источника

финансирования. Вместо того чтобы полагаться только на банковские кредиты, региональные компании могут диверсифицировать свои источники финансовых ресурсов, выпуская ценные бумаги, долговые обязательства или их аналоги, что является взаимовыгодным и гибким решением и для инвесторов, и для эмитентов.

Материалы и методы

Научная новизна исследования заключается в обогащении научных знаний, касающихся изучения истории развития российского биржевого дела, анализа текущей ситуации, в том числе в санкционном контексте, а также исследование роли бирж в развитии региональных рынков. Результаты проведенного анализа могут послужить теоретико-методологическим фундаментом для последующих изысканий в сфере российского инвестиционного рынка, найти применение в образовательной деятельности, став практическим пособием для изучения формирования и текущего этапа развития бирж в России.

Информационную базу проведенного исследования составили данные Росстата в разрезе статистики оптовой торговли и товарных рынков¹, данные системы ЕМИСС об объемах биржевых торгов², кроме того, в практической части исследования использовались годовые отчеты российских бирж, опубликованные в открытых источниках.

Для изучения таких категорий, как развитие бирж в России и их влияние на региональные рынки, в работе были задействованы общенаучные методы: исторический, логический, эмпирический (сравнение) и теоретический (абстрагирование, анализ, синтез).

Результаты исследования

Финансовый рынок является сложной системой перераспределения денежных средств и осуществления товарно-денежных отношений, а биржи в этих процессах выступают в роли площадок, зачастую отделённых от главных финансовых центров страны [17]. Хотя в последние годы биржевая деятельность практически полностью централизована, но на заре становления бирж в России они характеризовались значительным региональным разнообразием и назначением [18]. Упорядочивание товарно-денежных потоков в стране привело к снятию необходимости в избыточном количестве бирж, а монополизация биржевых процессов в рамках нескольких площадок устранила необходимость в их функциональном разделении. Поэтому все существующие биржи в России к настоящему времени, по большому счёту, не имеют законодательно оформленной специализации, а общее их количество невелико и исчисляется единицами.

¹ Оптовая торговля и товарные рынки // Росстат. – URL: <https://www.rosstat.gov.ru/statistics/optorg> (дата обращения: 30.04.2026).

² Объём торгов на фондовых биржах // ЕМИСС. – URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/38710> (дата обращения: 30.04.2026).

Фундаментом биржевой деятельности служит взаимодействие спроса и предложения на капитал и определенные виды «биржевых» товаров. А региональный фондовый рынок в этом финансово-товарном потоке является ключевым единичным элементом общей системы, в связи с тем, что посредством него аккумулируются финансовые ресурсы из множества более мелких источников для дальнейшего распределения. Финансовые и товарные биржи выступают посредниками, направляя свободные денежные средства от инвестора к заемщику и от покупателя к продавцу. Данная система не только оптимизирует использование капитала и способствует ценообразованию на определённые товары, но также способствует развитию бизнеса и экономки, обеспечивая ликвидность и гибкость в распределении средств по различным видам экономической деятельности. Такая структура финансового рынка выполняет весь спектр функций, включая сделки с реальными товарами, а не только обеспечение доступа к финансовым инструментам.

Вложение средств в акции и облигации на региональном уровне может принести хороший доход, но требует глубокого изучения местной экономики. Помимо финансовых отчетов компаний, инвесторов необходимо оценивать и общую экономическую ситуацию в регионе, политическую устойчивость и состояние инфраструктуры региональной экономической системы. Например, инвестиции в технологические компании процветающих регионов, подобных Силиконовой долине или резидентам крупнейших технопарков России, потенциально более выгодны, чем вложения в компании из нестабильных регионов. Как и любой другой, региональный рынок имеет свои особенности и риски: экономические спады, законодательные изменения и валютные риски могут привести к потерям, как, например, в случае кризиса в регионах, который обрушит стоимость ценных бумаг местных компаний. С другой стороны, региональные рынки также предлагают уникальные возможности для инвесторов. Например, в регионах с высоким уровнем инноваций и предпринимательства могут возникнуть новые компании, которые будут расти и приносить

прибыль инвесторам. А инвесторы, способные выявить такие возможности на ранних стадиях, могут получить значительную доходность от своих вложений.

Несмотря на то, что отечественный биржевой рынок характеризуется относительной молодостью, он имеет очень богатую на события историю развития: от хаотичного беспорядочного роста в самом начале до планомерного сокращения и консолидации операций в рамках нескольких крупнейших торговых площадок. На первоначальном этапе наблюдался быстрый рост количества бирж – в начале 1990-х гг., когда они выполняли основную функцию аукционных продаж товаров производственно-технического назначения (в основном металлов и топлива) и валютных операций. Максимум их количество достигало в 1992 г. – 238 единиц. Столь значительный количественный подъём бирж объясняется тем фактом, что в те времена биржевая площадка была единственным местом, где можно было осуществлять свободную продажу товаров по свободным ценам вне плановой системы директивного распределения. Ведь первые биржи образовались уже в первой половине 1990 г., когда плановая система ещё была нормой. Также только биржи имели право осуществлять покупку и продажу валюты по рыночным ценам. В сумме эти факторы и привели к массовому возникновению бирж практически во всех регионах нашей страны в очень короткий срок. То есть, в самом начале существования региональные биржи выполняли функцию своего рода «костылей», которые позволяли развиваться рыночным отношениям в стране на раннем этапе перехода от командной экономики.

В мировой истории российская практика и скорость формирования биржевого рынка не имела аналогов: значительное количество бирж в России было аномальным с точки зрения мировой практики, и по некоторым данным, в начале 1990-х гг. в нашей стране располагалось до 40% их мирового числа, хотя при этом фактически подавляющее большинство бирж осуществляли небольшое количество сделок малого объёма. Общая динамика развития биржевых площадок в количественном выражении показана в таблице 1.

Таблица 1 – Количество российских бирж с 1991 по 2025 гг.
Table 1 – Number of Russian exchanges from 1991 to 2025.

Наименование	1991	1992	2000	2008	2010	2015	2020	2023	2025
Число бирж	182	238	45	28	23	7	5	6	7

Источник: составлено автором.

Как можно заметить из таблицы 1, уже к 2000 г. количество российских бирж сократилось в 5 раз от пикового значения 1992 г. (45 и 238 соответственно). А к 2015 г. их осталось всего 7 – столько

же, сколько их имеется в российском экономическом поле на 2025 г. Остальная масса бирж была либо расформирована, либо поглощена более крупными (как, например, в 2007 г. Уральскую

региональную валютную биржу поглотила ММВБ).

Общий анализ говорит о том, что российская биржевая сфера прошла три ключевых этапа в своём развитии:

– 1 этап. 1990–1992 гг. – самый короткий период, время взрывного роста количества национальных и региональных бирж вследствие насущной необходимости осуществления свободных товарно-денежных отношений в условиях командной экономики;

– 2 этап. 1993–2015 гг. – инерционная фаза развития, характеризующаяся постепенным сокращением количества бирж в России вследствие развития товарных и валютных операций внебиржевых площадок;

– 3 этап. 2015–2025 гг. – период стабильности, когда количество бирж в целом остаётся постоянным с незначительными колебаниями (7 бирж).

К настоящему времени список существующих бирж выглядит следующим образом:

– ПАО «Московская биржа ММВБ-РТС» (функционирует с 1992 г.);

– ПАО «СПБ Биржа» (функционирует с 1997 г.);

– АО «Санкт-Петербургская международная товарно-сырьевая биржа» (функционирует с 2008 г.);

– АО «Санкт-Петербургская валютная биржа» (функционирует с 1992 г.);

– АО «Восточная биржа имени В. В. Николаева» (функционирует с 1991 г.);

– АО «Национальная товарная биржа» (функционирует с 2002 г.);

– АО «Биржа “ЦТС”» (функционирует с 2022 г.).

Как видно из списка, к 2025 г. в России осталось всего 7 бирж, поэтому говорить о какой-то их региональной специфике уже нецелесообразно – вся биржевая деятельность к настоящему времени централизована, а их влияние на региональные рынки – вторично. Из общего количества площадок 4 основаны на заре биржевого строительства в России (в 1991–1992 гг.), 3 появились в более позднее время. Стоит обозначить особенности деятельности каждой из биржевых площадок отдельно.

ПАО «Московская биржа ММВБ-РТС» (ММВБ) после поглощения относительно небольших региональных бирж стала ключевым игроком российского фондового рынка. Динамика её основных показателей представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика основных показателей развития ММВБ в 2020–2025 гг.

Table 2 – Dynamics of the main indicators of MICEX development in 2020–2025.

Наименование	2020	2021	2022	2023	2024
Клиенты:					
физические лица, млн	8,8	16,8	22,9	29,7	35,1
юридические лица, тыс.	44,8	74,5	52,6	61,0	68,6
профессиональные участники торгов	1460	1711	552	620	641
Фондовый рынок, трлн руб.	54,5	52,4	37,2	62,9	71,5
Срочный рынок, трлн руб.	129	158	77,9	80,7	99,9
Прочие рынки, трлн руб.	833,8	1017,6	940,8	1166,1	1318,6
Операционный доход, млрд руб.	48,6	54,9	83,5	104,7	145,1
Чистая прибыль, млрд руб.	25,2	28,1	36,3	60,8	79,2
Рентабельность по EBITDA, %	72,4	70,5	59,5	78,6	71,1

Источник: составлено автором.

Таблица 2 показывает, что ММВБ является ключевой площадкой в России по привлечению средств физических лиц на фондовый рынок – число пользователей составляет порядка трети совершеннолетних граждан страны и постоянно растёт. Постоянный приток пользователей позволяет компании демонстрировать положительные финансовые результаты, несмотря на некоторый спад в 2022 г. вследствие санкций. Вклад ММВБ

в развитие региональных рынков оценивается как решающий.

Санкт-Петербургская фондовая биржа (СПБ Биржа) столкнулась с крайне серьезными проблемами из-за санкций 2022 г. и к настоящему времени фактически прекратила операционную деятельность. Это связано с тем, что её направленность была ориентирована на торговлю иностранными ценными бумагами и являлась

в каком-то смысле одним из связующих звеньев между зарубежными рынками капитала и отечественным рынком. Иностранные ценные бумаги, доступные российским инвесторам через СПБ Биржу, хранились в Euroclear. Введение же Евросоюзом санкций против Национального расчетного депозитария (НРД) привело к блокировке операций между Euroclear и НРД в 2023 г. Это, в свою очередь, вызвало заморозку активов примерно у 5 миллионов российских инвесторов. В ответ на эти события Банк России предпринял ряд мер, которые усугубили проблемы СПБ Биржи. Так, были запрещены публичные торги заблокированными бумагами для всех российских брокеров, а также ограничена возможность неквалифицированных инвесторов торговать ценными бумагами эмитентов из «недружественных» стран [19; 20].

Указанные ограничения фактически остановили деятельность СПБ Биржи и повлияли на стоимость ее акций. Так, по данным на декабрь 2023 г., в листинге СПБ Биржи находилось 2406 ценных бумаг различных эмитентов, из которых лишь 70 были отечественными, а 2336 ценных бумаг относились к иностранным юрисдикциям. Биржевая специализация практически на зарубежных финансовых продуктах привела к фактическому закрытию СПБ Биржи. Исходя из этого, можно отметить, что остаётся лишь 6 практически осуществляющих деятельность бирж в российском экономическом поле на 2025 г. Вклад СПБ Биржи в развитие региональных рынков оценивается как нулевой на настоящий момент.

АО «Санкт-Петербургская международная товарно-сырьевая биржа» (Товарно-сырьевая биржа) является крупнейшей товарной биржей России. Посредством торгов на данной бирже осуществляется почти 100% оптовой организованной торговли нефтью, нефтепродуктами, углём, природным газом, сельскохозяйственными продуктами, лесопродукцией и металлами в России. К 2024 г. на Товарно-сырьевой бирже было зарегистрировано 1069 компаний, осуществлявших товарные сделки. Санкт-Петербургская международная товарно-сырьевая биржа является ключевым звеном в осуществлении товарных потоков из регионов производства к ключевым рынкам сбыта, включая экспорт, осуществляя внебиржевые регистрации договоров в объёмах, зачастую превышающих годовой объём производства в стране. Вклад Товарно-сырьевой биржи в развитие региональных рынков капитала оценивается как значительный за счёт влияния на экспортные операции, что обеспечивает деятельность экспортоориентированных сырьевых и перерабатывающих отраслей, зачастую составляющих основу экономики ряда регионов.

АО «Санкт-Петербургская валютная биржа» (Валютная биржа) – одна из самых старых в России, осуществляет деятельность с 1992 г.

По общему объёму торгов в настоящее время находится на втором месте после ММВБ. Её основная деятельность сводится к депозитным сделкам на биржевом денежном рынке, а именно: проведению депозитных аукционов с использованием средств Федерального казначейства и различных бюджетных учреждений и заключению договоров РЕПО. С 2023 г. также проводятся сделки по размещению ОФЗ. Вклад Валютной биржи в развитие региональных рынков капитала оценивается как небольшой, поскольку основные операции идут только в рамках депозитных аукционов.

АО «Восточная биржа имени В. В. Николаева» (Восточная биржа). Самая старая по возрасту в России (основана в 1991 г.), имеет сравнительно малый объём торгов – в 2024 г. всего лишь 27,9 млрд руб. (незначительно в сравнении с 1490 трлн руб. ММВБ). Её специализация исключительно товарная: нефтепродукты (более половины объёма торгов), янтарная продукция (основное направление после нефтепродуктов), лесная продукция, сельскохозяйственные продукты, с 2024 г. – строительные материалы. В незначительных объёмах также торгуются металлы и энергоносители. Особенностью деятельности биржи является то, что основными покупателями являются компании-нерезиденты (95% в 2024 г.). То есть, назначение биржи – облегчение экспортных товарных операций, хотя в 2024 г. биржа начала реализацию намерений по осуществлению торгов также и ценными бумагами. Вклад Восточной биржи в развитие региональных рынков капитала оценивается как незначительный, поскольку объём торгов сравнительно небольшой, и подавляющая часть торгов осуществляется на площадке Товарно-сырьевой биржи.

АО «Национальная товарная биржа» на протяжении последних двух десятилетий является уполномоченной биржей Министерства сельского хозяйства России по проведению интервенций на рынке зерна и остальных видов сельхозпродукции. Основу объёма торгов составляют зерно, масличные, сахар, масложировая и мясная продукция. В целом доля Национальной товарной биржи в биржевой торговле сельхозпродукцией в стране составляет на 2024 г. 94%. Из них около 20% приходится на государственные зерновые интервенции, и почти четверть – на спот-рынок сахара. Кроме того, важным направлением деятельности является регистрация внебиржевых договоров. Кроме того, АО «Национальная товарная биржа» рассматривает в будущем возможность проведения биржевых торгов углеродными единицами и стать ведущей торговой площадкой России по этому направлению. Вклад Национальной товарной биржи в развитие региональных рынков капитала оценивается как достаточно заметный для регионов с сельскохозяйственной специализацией.

АО «Биржа «ЦТС»» является самой молодой биржей в России – основана в 2022 г. Специализируется на товарной торговле (цветные металлы, сельхозпродукция, нефтепродукты). Объем торговли, по данным отчетности компании, сравнительно невелик и составил в 2024 г. всего лишь 4,6 млрд руб., из которых 74% составили лесоматериалы, 24% – медь и цинк, 2% – сахар и продукты птицеводства, т. е. специализация биржи очень узкая и ориентирована на небольшое количество региональных производителей. Вклад Биржи «ЦТС» в развитие региональных рынков капитала оценивается как незначительный в силу небольшого объема торгов, её влияние имеет точечный характер.

Таким образом, биржевая деятельность в России по фактическому объёму совершённых сделок к настоящему времени является высокомонополизированной в рамках одной биржи – ММВБ. Остальные биржевые площадки преимущественно имеют товарную направленность, каждой из которых присуща своя специфика, при этом основная часть товарных операций также монополизирована в рамках АО «Санкт-Петербургская международная товарно-сырьевая биржа». В целом

существенное влияние на региональные рынки оказывают только две указанные выше биржи. АО «Национальная товарная биржа» функционирует как рыночный инструмент на сельскохозяйственном рынке страны; АО «Восточная биржа имени В. В. Николаева» выступает монополистом рынка янтаря; специализация АО «Санкт-Петербургская валютная биржа» заключается в поддержке депозитных аукционов для Федерального казначейства и других бюджетных учреждений, сделок по размещению ОФЗ; Санкт-Петербургская фондовая биржа длительное время специализировалась на торгах зарубежными ценными бумагами, но в силу санкций с 2023 г. основная часть деятельности биржи фактически прекращена.

Во многом именно централизация биржевых сделок в рамках небольшого количества площадок положительным образом повлияла на объёмы биржевой торговли: таблица 3 иллюстрирует эти особенности развития отечественного фондового рынка. Надо сразу оговориться, что данные таблицы 3 приведены с учётом деноминации 1997 г., поэтому все указанные числовые величины сопоставимы за весь период (без учёта инфляции, разумеется).

Таблица 3 – Основные показатели российских бирж с 1991 по 2025 гг.

Table 3 – Key indicators of Russian stock exchanges from 1991 to 2025.

Наименование	1991	1992	2000	2008	2010	2015	2020	2023	2025*
Объем торгов на фондовых биржах, трлн руб.									
Акции	8,1	16	52	82	56	84
Облигации	0,6	1,7	149	266	372	396
Фьючерсные контракты	–	24	23	34	12	25
Опционы	–	1,3	2,1	3,4	0,8	1,0
Всего	0,00	0,00	...	8,7	43	227	386	444	515
Биржевой оборот по сделкам с реальным товаром, трлн руб.									
Продукция сельского хозяйства	0,000	0,000	0,003	0,03	0,004	0,02	0,02	0,05	...
Товары производственно-технического назначения	0,000	0,000	0,002	0,03	0,2	0,5	1,1	1,8	...
Всего	0,000	0,000	0,005	0,07	0,3	0,6	1,1	1,8	...

*Примечание: данные за 2025 г. – за три квартала (I–III).

Источник: составлено автором.

Таблица 3 демонстрирует тот факт, что, несмотря на бурное развитие биржевой системы в 1990–2000-х гг., лишь после 2008 г. начинается реальное развитие российского фондового рынка. Причём, если до 2010 г. его основу составляли акции компаний, затем был кратковременный период доминирования фьючерсных контрактов (2010–2011 гг.). Это связано с тем, что на первоначальном этапе развития биржевой деятельности

основным назначением бирж было наполнение рынка товарами в условиях командной экономики, где товарообмен по рыночным ценам и валютные операции были возможны лишь на биржевых площадках. И по мере либерализации рынков и развития рыночных отношений в стране количество бирж стало быстро сокращаться.

В структуре фондового рынка с 2012 г. начинается устойчивое доминирование облигаций

в структуре торгов – именно за счёт них осуществляется устойчивый рост объёма торгов на биржах России. Рисунок 1 более детализировано иллюстрирует

этот процесс. Динамика до 2008 г. не показывается, поскольку представляет собой околонулевые значения в масштабах более позднего периода.



Рисунок 1 – Динамика показателей объёма торгов российских бирж с 2008 по 2025 гг., трлн руб.

Источник: составлено автором

Figure 1 – Dynamics of trading volume indicators on Russian exchanges from 2008 to 2025, trillion rubles.

Source: compiled by the author

По данным рисунка 1 хорошо замен практически непрерывный рост показателей биржевой торговли как денежными инструментами, так и реальными товарами. Учитывая, что российская экономика и ее финансовая система функционируют в рамках глобальной экономической парадигмы, прогнозируемый рост показателей биржевой торговли коррелирует с улучшением макроэкономической ситуации в Российской Федерации.

Внешнеэкономические события 2022 г., конечно, ухудшили экономическую ситуацию для региональных финансовых рынков, однако рисунок 1 демонстрирует достаточно устойчивое положение российской экономики, отражением чего является положительная динамика роста биржевых торгов как на фондовом рынке, так и для товарных бирж.

Региональные рынки ценных бумаг находятся в существенной зависимости от глобальных финансовых рынков, повторяя их динамику. Международные события, включая изменение цен на нефть, региональные или глобальные экономические кризисы, различные изменения в монетарной политике ведущих стран – все указанные факторы могут оказывать существенное влияние на региональные рынки. Например, падение мировых цен на нефть может привести к негативной динамике котировок акций сырьевых компаний, тогда как производственные компании могут демонстрировать рост, вызванный снижением ресурсных затрат. Взаимодействие с мировыми рынками капитала дает региональным инвесторам возможность доступа к международным инвестиционным возможностям. Хотя

некоторые авторы скептически относятся к значительному присутствию иностранных инвестиций, поскольку они потенциально могут препятствовать внутреннему инвестиционному росту. Параллельно, желание региональных компаний выйти на глобальный уровень может способствовать повышению их стоимости и созданию новых рабочих мест.

В то время как в 2021 г. СПБ Биржа демонстрировала значительный успех и многообещающие перспективы, к 2023 г. её финансовое положение резко ухудшилось, и теперь ей грозит банкротство. Основной причиной такого падения стало ограничение на торговлю иностранными ценными бумагами для неквалифицированных инвесторов, которые составляли значительную часть торгового оборота биржи.

Существенные трудности, включающие блокировку активов, временное прекращение торговых операций и введенные ограничений из-за санкций для ведущих брокерских компаний, привели к ухудшению положения СПБ Биржи. Вследствие введенных ограничений профессиональные участники рынка и квалифицированные инвесторы вынуждены искать новые возможности для размещения своих средств на альтернативных площадках. Санкции коснулись ведущих российских финансовых институтов, включая такие крупные компании, как: «ВТБ Мои Инвестиции», «Сбербанк Инвестиции», «Открытие Инвестиции», «Альфа Инвестиции», «Совкомбанк Инвестиции», «ПСБ Инвестиции», «Тиньков Инвестиции», «Росбанк Инвест», «МКД Инвестиции», «МТС Банк» и «Уралсиб Брокер».

В связи с этим как брокеры, так и клиенты лишились возможности совершать сделки с иностранными ценными бумагами. В 2022 г. СПБ Биржа приступила к листингу акций китайских эмитентов, зарегистрированных на Гонконгской фондовой бирже. Однако данное событие не оказало положительного влияния на динамику торговых объемов. Основной интерес инвесторов сохранялся в отношении американских ценных бумаг, торги которыми оказались невозможны. Как

следствие, операции с иностранными акциями на СПБ Бирже были фактически приостановлены, а введенные санкционные ограничения и запреты привели к параличу её деятельности.

В контексте роли бирж в формировании регионального рынка капитала представляет интерес распределение профессиональных участников рынка ценных бумаг (ПУРБЦ) и объёма их активов в разрезе регионов России по данным Центробанка³.

Таблица 4 – Число клиентов и объём клиентских активов ПУРБЦ в разрезе регионов России, находящихся на брокерском обслуживании на 30.09.2025 г.

Table 4 – Number of clients and volume of client assets of PURBC by regions of Russia, receiving brokerage services as of September 30, 2025

Регион	Клиенты, тыс.	Клиенты, %	Активы, млрд руб.	Активы, %	Активы на 1 клиента, тыс. руб.
Российская Федерация	52 823	100	25 440	100	481,6
ЦФО	13 961	26,4	18 022	70,8	1 290,9
Москва	4 804,6	9,1	16 117,0	63,4	3 354,5
СЗФО	5 343,0	10,1	2 728,5	10,7	510,7
Санкт-Петербург	2 198,3	4,2	2 264,6	8,9	1 030,1
ПФО	11 004,6	20,8	1 566,2	6,2	142,3
Московская область	3 234,1	6,1	1 098,4	4,3	339,6
СФО	6 442,6	12,2	990,9	3,9	153,8
УрФО	4 963,6	9,4	955,6	3,8	192,5
ЮФО	5 670,4	10,7	724,2	2,8	127,7
Татарстан	1 602,4	3,0	442,3	1,7	276,0
Новосибирская область	1 083,5	2,1	421,3	1,7	388,8
Краснодарский край	2 232,0	4,2	411,7	1,6	184,5
Тюменская область	1 624,9	3,1	406,2	1,6	250,0
Свердловская область	1 731,7	3,3	343,3	1,3	198,3
ДФО	2 956,2	5,6	310,4	1,2	105,0
СКФО	2 408,6	4,6	112,4	0,4	46,7
Республика Тыва	143,8	0,3	1,0	0,004	6,7
Республика Ингушетия	75,0	0,1	0,6	0,002	8,2
Столичные регионы	10 237,0	19,4	19 480,0	76,6	4 724,2

Источник: составлено автором.

Исходя из особенностей формирования российского биржевого пространства, когда речь идёт о фондовом рынке, фактически имеются в виду показатели деятельности только одной

биржи – ММВБ, поскольку остальные участники практически не имеют сколь-нибудь значимого веса, кроме как на оптовых товарных рынках «биржевых» товаров. Следовательно, данные

³ Количество клиентов и объём клиентских активов ПУРБЦ в разрезе субъектов Российской Федерации и стран мира, в том числе по сегменту ИИС // Банк России. – URL: https://cbr.ru/securities_market/statistic/ (дата обращения: 30.04.2026 г.).

таблицы 4 в подавляющем большинстве характеризуют региональное распределение клиентов Мосбиржи. Поэтому роль бирж в формировании региональных рынков капитала, по большому счёту, сводится к функции лишь одной биржи. С одной стороны, это повышает риски в силу сосредоточения всех активов и органов управления лишь в одном центре. С другой, как уже было показано в таблице 3, это послужило фактором почти взрывного роста фондового рынка в России в очень короткие по мировым меркам сроки.

Как можно видеть из таблицы 4, фактически на текущий момент подавляющая часть активов (76,6%) фондового рынка (из находящихся под брокерским управлением, а это почти весь его объём) – это активы клиентов (в подавляющем большинстве представленных физическими лицами) из столичных регионов – Москвы, Московской области и Санкт-Петербурга. Именно столичные регионы формируют основную часть активов и имеют самые высокие показатели удельного объёма этих активов на одного клиента в региональном разрезе. Москва и Санкт-Петербург по объёму и удельному показателю активов опережают любой регион и федеральный округ (кроме, разумеется, Центрального и Северо-Западного). То есть, роль бирж (ММВБ) в формировании регионального рынка капитала к настоящему времени сводится к привлечению средств жителей и юридических лиц из столичных регионов на биржевой фондовый рынок в рамках опять же Московской биржи.

Хотя по количеству клиентов на столичные регионы приходится всего 19%. Причём, численность клиентов в Краснодарском крае даже выше, чем в Санкт-Петербурге. Однако разница по объёму активов на клиента – в 6 раз. То есть, в региональном разрезе биржи слабо способствуют развитию рынков капитала, но для финансовых центров страны ММВБ играет ключевую роль в привлечении средств жителей и организаций местных регионов.

Справочно приведены показатели для двух регионов, замыкающих список – Республики Тыва и Республики Ингушетия. На них приходится 0,3% и 0,1% клиентов на брокерском обслуживании от их общего числа в Российской Федерации. Однако доля принадлежащих им активов исчезающе мала – всего лишь 0,004% и 0,002% соответственно. Это говорит о значительной дифференциации не только уровня экономического развития между регионами страны, но и региональных рынков капитала.

Обсуждение

Для обеспечения экономического роста и устойчивости регионов первостепенное значение имеет развитие и модернизация их финансовых рынков и инфраструктуры. Одним из основных

рычагов улучшения региональных финансовых экономических рынков является расширение доступа к финансовым услугам для широких слоев населения – именно привлечение физических лиц и их средств на фондовую биржу с начала 2010-х гг. способствовало развитию. И это развитие в виде роста продолжается до сих пор (см. рисунок 1). Это реализуется посредством внедрения онлайн банковских решений (особенно мобильных), проведением образовательных программ по финансовой грамотности и стимуляции развития цифровых финансовых технологий.

Чтобы региональные финансовые рынки работали хорошо и в правильном направлении, нужна крепкая финансовая база, в противном случае наблюдается ситуация, отражённая в таблице 4 – концентрация активов у клиентов столичных регионов, что противоречит концепции развития бирж как инструмента развития региональных рынков капитала. Это означает, что современные банки, эффективные платежи, широкое распространение банкоматов и отделений, а также быстрый интернет для онлайн-операций являются ключевыми инструментами развития фондовых рынков. Кроме того, для роста этих рынков важно поощрять финансовые новшества (например, цифровые финансовые активы – ЦФА). Этого можно добиться, поддерживая финтех-стартапы, разрабатывая новые финансовые продукты и услуги, а также внедряя блокчейн для повышения безопасности и прозрачности платежей. Стабильное функционирование и прогресс финансовых рынков напрямую зависит от эффективного регулирования со стороны государства и региональных властей, основной задачей которых является разработка понятных и равноправных правил, способствующих соблюдению прав всех участников, исключая возможность манипуляций и поддерживая общую финансовую устойчивость.

Малый и средний бизнес (МСБ) – основа региональной экономики. Обеспечение его доступа к финансированию (кредитам, грантам, инвестициям, займам) критически важно для экономического роста региона и сокращения безработицы. Для укрепления доверия на рынке и привлечения инвестиций необходимы прозрачность и подотчетность финансовых учреждений, включая улучшенную отчетность, открытость операций и высокие стандарты управления. Комплексное развитие региональных финансовых рынков требует мер по расширению финансовой доступности, совершенствованию инфраструктуры, поддержке инноваций, грамотному регулированию, формированию финансовых центров, поддержке МСБ и повышению прозрачности финансового сектора.

Для повышения эффективности российских бирж ключевыми направлениями являются: увеличение привлекательности отечественных ценных бумаг для инвесторов, развитие

крипторговли и укрепление сотрудничества с дружественными государствами. Достичь этого можно путем: упрощения доступа для иностранных инвесторов: снижение бюрократии и облегчение регистрации. Возможно, внедрение блокчейна и цифровых финансовых активов на его базе позволило бы существенно расширить возможности фондового рынка в ближайшей перспективе. Высокая концентрация капитала в столичных регионах не позволяет обеспечить рост фондового рынка выше существующего тренда (рисунок 1). Его превышение возможно лишь при повышении уровня входного денежного потока на рынок. А это доступно лишь при активном развитии трансграничного финансового обмена, что в рамках санкций является трудновыполнимой задачей. Но в целом достаточно решаемой применением блокчейна.

Также развитию способствует модернизация биржевой инфраструктуры: обновление торговых систем и улучшение качества услуг; формирование новых инвестиционных возможностей – разработка инновационных продуктов, включая криптовалютные инструменты. Развитие региональных связей и возможностей способствует налаживанию партнерских отношений между регионами для привлечения денежного капитала. Развитию экономических отношений также благоприятствует активное информирование о преимуществе региональных активов – осуществление компаний по привлечению внимания потенциальных клиентов.

По мере реализации этих мер отечественные биржи становятся более привлекательными для инвесторов, в том числе зарубежных. Перспективными для привлечения инвестиций и роста финансового регионального рынка являются следующие направления.

1. Развитие и обновление инфраструктуры:
 - использование и применение торговых площадок, обеспечивающих повсеместную доступность, удобство и эффективность;
 - оптимизация процедур торговли и расчетов для ускорения транзакций.
2. Использование блокчейн-технологий:
 - внедрение блокчейна для повышения прозрачности операций и снижения рисков, в том числе для зарубежных инвесторов.
3. Улучшение аналитики и прогнозирования:
 - предоставление участникам рынка доступа к качественным аналитическим данным и прогнозам;
 - привлечение частных и институциональных инвесторов за счет предоставления инструментов для принятия обоснованных решений.
4. Повышение финансовой грамотности населения:
 - организация образовательных программ, семинаров и вебинаров для частных инвесторов;

- включение основ финансовой грамотности в школьные и вузовские программы;
- введение стимулирующих мер, таких как налоговые льготы, для долгосрочных инвестиций, развитие индивидуальных инвестиционных счетов (ИИС).

5. Укрепление нормативно-правовой базы:

- устранение бюрократических препятствий, в том числе упрощение процедуры листинга для компаний.

6. Повышение прозрачности:

- введение строгих стандартов раскрытия информации для обеспечения доверия и снижения рисков.

7. Поддержка малого и среднего бизнеса:

- создание стимулов для привлечения МСП к участию в биржевых торгах, в том числе и в региональном разрезе.

8. Привлечение иностранных инвестиций:

- активное взаимодействие с международными финансовыми площадками;
- укрепление связей с рынками Азии, Ближнего Востока и других регионов;
- организация мероприятий для продвижения российского биржевого рынка за рубежом;
- улучшение условий для иностранных инвесторов – оптимизация процессов инвестирования и вывода прибыли.

9. Снижение рисков для инвесторов:

- развитие инструментов хеджирования (производных финансовых инструментов) для защиты от валютных, процентных и других рыночных рисков.

10. Диверсификация экономики:

- увеличение доли несырьевых активов на бирже.

11. Борьба с финансовыми преступлениями:

- усиление мер по предотвращению манипулирования рынком и инсайдерской торговли.

12. Снижение уровня дифференциации регионов по фактическим и относительным показателям активов путём активного развития региональной сети агентов, создания необходимой коммуникационной инфраструктуры и преференций для региональных эмитентов с целью облегчения их доступа к торгам.

Конечно, дифференциация регионов по объёму клиентских активов на площадке ММВБ является продолжением разницы в территориальном экономическом развитии. Но разница в экономическом развитии регионов не столь разительна, как разница в активах фондового рынка – всё-таки далеко не 77% ВРП формируется в столичных регионах. Другими словами, надо развивать региональный аспект фондового рынка, представленного в настоящее время практически полностью только ММВБ. При современном уровне развития технологий не требуется открытия новых региональных бирж – технически это доступно

из любой точки страны в рамках одной Московской биржи. Но важно обеспечить доступность и качество услуг (в том числе уровня связи) для облегчения развития региональных рынков капитала и повышения удельного веса региональных клиентов в общем объёме финансовых активов.

Тенденция укрупнения бирж, монополизации биржевых процессов в рамках всё меньшего количества площадок, наблюдающаяся в России, находится в соответствии с глобальными тенденциями [21]. Как показывает исследование J. Petru, за последние 25 лет произошли глобальные изменения в биржевой торговле – фактически размыты не только региональные, но и национальные границы, что привело к возникновению глобальных биржевых групп [22]. В свете этого мнения можно заключить, что российская биржевая среда в какой-то степени находится пока ещё «на уровне ниже», тогда как в мире национальные и региональные торговые площадки уже стали глобальными межгосударственными поставщиками финансовых услуг, поглотив меньшие по размеру биржи, но продолжая оказывать существенное влияние на отдельные национальные экономики [23].

Точно так же единая национальная финансовая биржа ММВБ имеет экстерриториальный характер, оказывая решающее влияние на региональные финансовые рынки. Но при этом следует иметь в виду специфику российского биржевого рынка и отечественной экономики в целом: основная часть выпуска ценных бумаг приходится на банковский, финансовый и нефтегазовый секторы, и развитие регионального рынка капитала находится в прочной связи с наличием на территории региона соответствующих сырьевых или финансовых институтов как эмитентов [24]. И биржи (точнее – ММВБ) выступают в роли

площадки, позволяющей взаимодействовать с региональным эмитентом инвесторам из любых регионов или зарубежных юрисдикций.

Заключение

Российский биржевой рынок претерпевает значительные изменения, приспосабливаясь к новым экономическим условиям после ужесточения санкций в 2022 г. Применение новых технологий и финансовых инструментов способствует расширению и росту финансового рынка, способствуя развитию отдельных региональных рынков капитала с использованием преимущественно одной торговой финансовой площадки – ММВБ, и одной товарной – Санкт-Петербургской международной товарно-сырьевой биржи. При этом процессы монополизации, с одной стороны, повышают риски для региональных рынков, поскольку повышение степени монополизации бирж ведёт к росту зависимости от глобальной конъюнктуры; с другой стороны, использование региональными эмитентами таких площадок кратно повышает возможности для инвестирования за счёт расширения географии инвесторов, способствуя снижению различий в уровне развития региональных рынков капитала, но при этом может отрицательно сказываться на выживаемости местных финансовых организаций, банков и инвестиционных фондов, распространяя на них процессы поглощения и монополизации более крупными игроками.

Для снижения сверхконцентрации капитала в столичных регионах необходимо развивать сеть региональных биржевых агентов, активно вовлекать в биржевую деятельность жителей регионов, упрощать процедуры доступа к торгам для региональных эмитентов, инвесторов, региональных властей как эмитентов долговых ценных бумаг.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- [1] Shehadad M. The Impact of Stock Index Prices on a Nation's Economy // International Journal For Multidisciplinary Research. 2025. 7 (6). Article 62694. DOI 10.36948/ijfmr.2025.v07i06.62694. EDN BVSBDS.
- [2] Евлахова Ю. С. Современные финансовые рынки : учебное пособие. Москва : КноРус, 2024. 160 с. ISBN 978-5-406-13473-3. EDN WCRJQJ.
- [3] Рубцов Б. Б., Генкин А. С., Молчанов И. Н. [и др.]. Финансовые рынки в свете современной цифровой повестки : монография / под ред. К. В. Криничанского, Б. Б. Рубцова. Москва : КноРус, 2024. 258 с. ISBN 978-5-406-13779-6. EDN KPEDUJ.
- [4] Цыпин А. П., Овсянников В. А. Оценка доли иностранного капитала в промышленности России // Молодой ученый. 2014. № 12 (71). С. 195–198. EDN SJAJRV.
- [5] Bücheler G., Belgorodski E. (2025). Proportionality, standards of investment protection, and sustainable development. DOI 10.4337/9781789908930.00022.
- [6] Бердышев А. В., Ильмуков Ф. Н. Оценка результативности мер Банка России по обеспечению стабильности фондового рынка в условиях ужесточения санкций // Вестник университета. 2022. № 12. С. 136–144. DOI 10.26425/1816-4277-2022-12-136-144. EDN YUJNUW.
- [7] Бутаев Ж., Раджабов У. Актуальные вопросы развития фондового рынка в национальной экономике // Экономика и социум. 2021. № 4-1 (83). С. 768–771. EDN BYAQJU.
- [8] Клинская А. И., Корчагин Д. М. Факторы привлечения частных инвесторов на российские биржевые финансовые рынки // Финансовые рынки и банки. 2022. № 6. С. 68–70. EDN NJPREL.
- [9] Акимов Ф. Я., Овсяйчук В. В. Актуальные проблемы ведения инвестиционной деятельности в России // Вестник академии управления и производства. 2022. № 1. С. 6–12. EDN UJRRP.

- [10] Козырев Р. Р., Зиниша О. С. Анализ современного состояния рынка акций в Российской Федерации // *Colloquium-journal*. 2020. № 15-2 (67). С. 31–35. EDN NYRUUF.
- [11] Панова М. Д., Иванова Е. Д. Проблема стимулирования инвестиций населения // *Экономика и социум*. 2023. № 3-2 (106). С. 629–636. EDN KGCDUF.
- [12] Ермакова Ю. Ю., Азимова Л. Л. Региональные рынки капиталов, финансовые ресурсы и бюджет региона // *Вестник молодых ученых Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна*. 2021. № 4. С. 506–509. EDN CXBPBX.
- [13] Шершова Е. В. Анализ основных показателей развития фондового рынка в России // *Дневник науки* 2021. № 11 (59). EDN SRRHWQ.
- [14] Симоненко А. А., Огородникова Е. П. Работа фондовых бирж в условиях санкций / Совершенствование инженерно-технического обеспечения производственных процессов и технологических систем : материалы национальной научно-практической конференции с международным участием, посвященной 75-летию основания инженерного факультета ФГБОУ ВО Оренбургский ГАУ. Оренбург, 2025. С. 1214–1218. EDN TGEYIB.
- [15] Закирова Э. Р., Панкратов С. В. Биржевые облигации как инструмент привлечения инвестиций на примере субъекта малого и среднего предпринимательства // *Вестник Сургутского государственного университета*. 2024. Т. 12, № 4. С. 27–34. DOI 10.35266/2949-3455-2024-4-2. EDN BWWZYJ.
- [16] Ушанов А. Е. К вопросу о развитии инструментов фондового рынка для субъектов малого и среднего бизнеса // *Вестник Астраханского государственного технического университета*. Серия: Экономика. 2020. № 1. С. 117–124. DOI 10.24143/2073-5537-2020-1-117-124. EDN WIDZGR.
- [17] Тимофеева Т. В., Снатенков А. А. Практикум по финансовой статистике : учебное пособие. Москва, 2014. С. 320. ISBN 978-5-279-03359-1. EDN RXGYIV.
- [18] Гришанов С. М., Золотова Е. А., Калашникова Е. Ю. Современные реалии российского фондового рынка // *Вестник Северо-Кавказского федерального университета* 2022. № 2 (89). С. 28–37. DOI 10.37493/2307-907X.2022.2.4. EDN XLBUQV.
- [19] Валиева А. Я., Скальская А. В. Проблемы и перспективы развития отечественных бирж // *Global and Regional Research*. 2024. Т. 6, № 3. С. 7–11. EDN YVJEBС.
- [20] Соломатина Т. Б., Серков Д. С. Решение проблемы блокировки иностранных финансовых активов российских инвесторов // *Вестник Российского нового университета*. Серия: Человек и общество. 2023. № 1. С. 60–65. DOI 10.18137/RNU.V9276.23.01.P.060. EDN UXMQFM.
- [21] Пузырев С. А. Европейская федерация фондовых бирж как регулятор рынка ценных бумаг в Европейском союзе // *Мировая экономика: проблемы безопасности*. 2020. № 1. С. 41–44. EDN DDZXUE.
- [22] Petry, J. (2020). From National Marketplaces to Global Providers of Financial Infrastructures: Exchanges, Infrastructures and Structural Power in Global Finance. *New Political Economy*. 26 (4). 574–597. DOI 10.1080/13563467.2020.1782368. EDN WTRTZA.
- [23] Кривокоченко Л. В. Современные особенности товарной биржи // *Российский внешнеэкономический вестник*. 2019. № 5. С. 41–53. EDN IZNEUW.
- [24] Полякова Т. Н. Российский рынок биржевых облигаций: анализ обращения // *Вестник Института экономики Российской академии наук*. 2023. № 3. С. 64–83. DOI 10.52180/2073-6487_2023_3_64_83. EDN PGESBX.

REFERENCES

- [1] Shehadad, M. (2025) The Impact of Stock Index Prices on a Nation's Economy. *International Journal For Multi-disciplinary Research*, 7 (6), article 62694. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2025.v07i06.62694>. <https://elibrary.ru/bvsbds>.
- [2] Evlakhova, Yu. S. (2024) Modern financial markets: a tutorial. Moscow, Publ. KnoRus, 2024. 160 p. ISBN 978-5-406-13473-3. <https://elibrary.ru/wcrjjq>.
- [3] Rubtsov, B. B., Genkin, A. S., Molchanov, I. N. [et al.] (2024) Financial markets in light of the modern digital agenda. Moscow, Publ. KnoRus, 258 p. ISBN 978-5-406-13779-6. <https://elibrary.ru/kpeduj>.
- [4] Tsy-pin, A. P., Ovsyannikov, V. A. (2014) Assessing the Share of Foreign Capital in Russian Industry. *Young Scientist*, (12), pp. 195–198. <https://elibrary.ru/sjajrv>.
- [5] Bücheler, G., Belgorodski, E. (2025) Proportionality, Standards of Investment Protection, and Sustainable Development. Edward Elgar Publishing, pp. 164–198. <https://doi.org/10.4337/9781789908930.00022>.
- [6] Berdyshev, A. V., Ilmukov, F. N. (2022) Evaluation of the effectiveness of the Bank of Russia's measures to ensure the stability of the stock market in the face of toughening sanctions. *Vestnik Universiteta*, (12), pp. 136–144. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2022-12-136-144>. <https://elibrary.ru/yujnuw>.
- [7] Butaev, Zh., Radzhabov, U. (2021) Current issues of the stock market development in the national economy. *Economy and Society*, 4-1 (83), pp. 768–771. <https://elibrary.ru/byaqju>.
- [8] Klinskaya, A. I., Korchagin, D. M. (2022) Factors for attracting private investors to Russian stockbroking financial markets. *Financial markets and banks*, (6), pp. 68–70. <https://elibrary.ru/njprel>.
- [9] Akimov, F. Ya., Ovsyichuk, V. V. (2022) Current issues of investment activities in Russia. *Bulletin of the Academy of Management and Production*, (1), pp. 6–12. <https://elibrary.ru/ujjrrp>.
- [10] Kozyrev, R. R., Zinisha, O. S. (2020) Analysis of the current state of the Russian stock market. *Colloquium-journal*, (15-2), pp. 31–35. <https://elibrary.ru/nyruuf>.
- [11] Panova, M. D., Ivanova, E. D. (2023) The problem of stimulation of investments of the population. *Economy and Society*, (3-2), pp. 629–636. <https://elibrary.ru/kgcdfu>.

- [12] Ermakova, Yu. Yu., Azimova, L. L. (2021) Regional capital markets, financial resources and the regional budget. *Vestnik of St. Petersburg State University of Technology and Design*, (4), pp. 506–509. <https://elibrary.ru/cxpbpx>.
- [13] Shershova, E. V. (2021) Analysis of the Main Indicators of the Stock Market Development in Russia. *Dnevnik nauki*, 11 (59). <https://elibrary.ru/srrhwq>.
- [14] Simonenko, A. A., Ogorodnikova, E. P. (2025) Work of Stock Exchanges under Sanctions. *Improving Engineering and Technical Support for Production Processes and Technological Systems. Proceedings of the National Scientific and Practical Conference with International Participation Dedicated to the 75th Anniversary of the Founding of the Engineering Faculty of the Orenburg State Agrarian University*. Orenburg, pp. 1214–1218. <https://elibrary.ru/tgeyib>.
- [15] Zakirova, E. R., Pankratov, S. V. (2024) Exchange bonds as tool for attracting investments as illustrated by small and medium enterprise. *Surgut State University journal*, 12 (4), pp. 27–34. <https://doi.org/10.35266/2949-3455-2024-4-2>. <https://elibrary.ru/bwwzyj>.
- [16] Ushakov, A. E. (2020) On development of stock market instruments for small and medium-sized businesses. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*, (1), pp. 117–124. <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2020-1-117-124>. <https://elibrary.ru/widzgr>.
- [17] Timofeeva, T. V., Snatenkov, A. A. (2014) Practical Training in Financial Statistics. Study Guide. Moscow, p. 320. ISBN 978-5-279-03359-1. <https://elibrary.ru/rxgyiv>.
- [18] Grishanov, S. M., Zolotova, E. A., Kalashnikova, E. Yu. (2022) Modern realities of the Russian stock market. *Newsletter of North-Caucasus Federal University*, 2 (89), pp. 28–37. <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2022.2.4>. <https://elibrary.ru/xlbuqv>.
- [19] Valieva, A. Ya., Skal'skaya, A. V. (2024) Problems and prospects of development of domestic exchanges. *Global and Regional Research*, 6 (3), pp. 7–11. <https://elibrary.ru/yvjebc>.
- [20] Solomatina, T. B., Serkov, D. S. (2023) Solving the problem of blocking foreign financial assets of Russian investors. *Vestnik of Russian New University. Series: Man and Society*, (1), pp. 60–65. <https://doi.org/10.18137/RNU.V9276.23.01.P.060>. <https://elibrary.ru/uxmqfm>.
- [21] Puzyrev, S.A. (2020) European federation of stock exchanges as a regulator of the securities market in the European Union. *World Economy: Security Problems*, (1), pp. 41–44. <https://elibrary.ru/ddzxue>.
- [22] Petry, J. (2020). From National Marketplaces to Global Providers of Financial Infrastructures: Exchanges, Infrastructures, and Structural Power in Global Finance. *New Political Economy*, 26 (4), pp. 574–597. <https://doi.org/10.1080/13563467.2020.1782368>. <https://elibrary.ru/wtrtza>.
- [23] Krivokochenko, L. V. (2019) Modern features of commodity futures and options trading. *Russian Foreign Economic Journal*, (5), pp. 41–53. <https://elibrary.ru/izneuw>.
- [24] Polyakova, T. N. (2023) Russian market of exchange-traded bonds: analysis of circulation. *The Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*, (3), pp. 64–83. https://doi.org/10.52180/2073-6487_2023_3_64_83. <https://elibrary.ru/pgesbx>.

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТАТЬЯ

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ АРМЕНИИ В КОНТЕКСТЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

М. А. Восканян¹¹ Российско-Армянский университет (Ереван, Армения)**АННОТАЦИЯ**

Введение. Развитие регионов страны тесно связано с проблемой обеспечения экономической безопасности, особенно когда речь идет о малых открытых экономиках, часто подверженных внешним шокам, мало устойчивых в условиях высокой неопределенности мировой экономики и влияния ведущих экономик. С учетом технологического лидерства лишь нескольких стран в мире, высоких рисков информационной, продовольственной, военной, энергетической и многих других видов безопасности, актуальной представляется оценка развития регионов Армении с точки зрения экономической безопасности страны. Данное исследование посвящено анализу и оценке ключевых характеристик развития регионов Армении в ракурсе экономической безопасности страны.

Материалы и методы. Анализ основан на обзоре статистических данных, характеризующих макроэкономическую ситуацию в регионах Армении. В ходе анализа были детально рассмотрены ключевые индикаторы экономического развития регионов Армении с целью их сравнения и выявления уязвимых элементов развития с точки зрения обеспечения экономической безопасности. В частности, исследованы две ключевые группы индикаторов, характеризующих структуру ВВП регионов, а также уровень развития человеческого капитала. Рассмотренные индикаторы были изучены с точки зрения их текущей характеристики, а также в контексте обеспечения экономической безопасности, как на региональном, так и на национальном уровне.

Результаты и выводы. Результатом исследования стал вывод о том, что на современном этапе развития регионы Армении отличаются диспропорцией развития и высокой концентрацией всех экономических ресурсов в столице, что требует пересмотра региональной политики страны, с целью повышения как уровня развития регионов, так и экономической безопасности страны. Ключевым выводом исследования стал тезис о необходимости пересмотра региональной политики Армении в контексте повышения уровня экономической безопасности регионов страны. При этом разработка стратегии регионального развития должна включать в себя комплекс мер по развитию транспортной и коммунальной инфраструктуры, системы образования и здравоохранения, различных мер стимулирующего характера для малого и среднего бизнеса, а также аспекты продовольственной и энергетической безопасности регионов Армении.

Обсуждение. Вопросы регионального значения часто игнорируются в пользу, казалось бы, более насущных задач экономического роста и развития страны. При этом, с точки зрения экономической безопасности, региональное развитие имеет стратегически важное значение. Армения, будучи страной без выхода к морю, с ограниченными логистическими возможностями и сложными отношениями с соседними странами, в первую очередь нуждается в укреплении позиций регионов и их развития именно в аспекте обеспечения экономической безопасности страны. В рамках исследования автор констатирует, что уровень регионального развития Армении не достаточен для обеспечения экономической безопасности страны. В качестве рекомендации автор предлагает разработку комплексной региональной политики, стратегии развития регионов, которая позволила бы систематизировать насущные региональные проблемы и пути их решения. Полученные результаты могут быть полезны государственным органам, министерству, а также экспертному научному сообществу.

© Восканян 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

Региональное развитие, ВВП, человеческий капитал, экономическая безопасность, Армения.

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Исследование выполнено при финансовой поддержке Комитета по высшему образованию и наук МОНКС РА (научный проект № 24SSAH-5B004).

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Восканян М. А. Тенденции развития регионов Армении в контексте обеспечения экономической безопасности // Муниципалитет: экономика и управление. 2026. № 2. С. 43–59. EDN SZHRPD.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Восканян Мариам Амбарцумовна – доктор экономических наук, профессор; Российско-Армянский университет (0051, Армения, г. Ереван, ул. Овсеп Эмина, 123) – *заведующий кафедрой экономики и финансов*; mariam.voskanyan@rau.am. SPIN 9605-8199, ORCID 0000-0002-5417-6648.

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 03.03.2026; рецензия получена 26.04.2026; принята к публикации 20.05.2026.

RESEARCH ARTICLE

ARMENIA REGIONS DEVELOPMENT TRENDS IN THE ECONOMIC SECURITY ENSURING CONTEXT

M. H. Voskanyan¹

¹ Russian-Armenian University (Yerevan, Armenia)

ABSTRACT

Introduction. The development of the country's regions is closely linked to the issue of economic security, especially for small, open economies that are often susceptible to external shocks and are vulnerable to the high uncertainty of the global economy and the influence of leading economies. Given the technological leadership of only a few countries in the world and the high risks of information, food, military, energy, and many other types of security, assessing the development of Armenia's regions from the perspective of the country's economic security is relevant. This study analyzes and evaluates the key characteristics of Armenia's regional development from the perspective of the country's economic security.

Materials and methods. The analysis is based on a review of statistical data characterizing the macroeconomic situation in Armenia's regions. The analysis examined the key indicators of economic development in Armenia's regions in detail, with the aim of comparing them and identifying vulnerabilities in terms of economic security. Specifically, two key groups of indicators characterizing the structure of regional GDP and the level of human capital development have been examined. These indicators have been examined for their current characteristics and in the context of economic security at both the regional and national levels.

Results and conclusions. The study has revealed that, at the current stage of development, Armenia's regions are characterized by disparities in development and a high concentration of all economic resources in the capital. This necessitates a revision of the country's regional policy in order to improve both regional development and the country's economic security. The key finding of the study is the need to revise Armenia's regional policy in the context of improving the country's regional economic security. Furthermore, the development of a regional development strategy should include a set of measures to develop transport and utilities infrastructure, education and healthcare systems, various incentives for small and medium-sized businesses, as well as aspects of food and energy security for Armenia's regions.

Discussion. Regional issues are often being ignored in favor of seemingly more pressing concerns about economic growth and development. However, from an economic security perspective, regional development is strategically important. Armenia, as a landlocked country with limited logistics capabilities and complex relations with neighboring countries, urgently needs to strengthen the position of its regions and their development, specifically in terms of ensuring the country's economic security. In this study, the author concludes that Armenia's level of regional development is insufficient to ensure economic security. Furthermore, the author recommends developing a comprehensive regional policy and regional development strategy that would systematize pressing regional issues and solutions. The findings may be useful to government agencies, the ministry, and the expert scientific community.

KEYWORD

Regional development, GDP, human capital, economic security, Armenia.

FUNDING

The study was conducted with the financial support of the Committee on Higher Education and Science of the Ministry of Education, Science and Culture of the Republic of Armenia (Research project No. 24SSAH-5B004).

FOR CITATION

Voskanyan, M. H. (2026). Armenia regions development trends in the economic security ensuring context. *Municipality: Economics and Management*, (2), 43–59. <https://elibrary.ru/szhrpd>.

AUTHORS' INFORMATION

Mariam H. Voskanyan – Doctor of Economics, Professor; Russian-Armenian University (0051, Armenia, Yerevan, Hovsep Emina st., 123) – *Head of the Department of Economics and Finance*; mariam.voskanyan@rau.am. SPIN 9605-8199, ORCID 0000-0002-5417-6648.

CONFLICT OF INTERESTS

The author declares interest conflict lack.

AI TOOLS USE

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

The article was submitted 03.03.2026; reviewed 26.04.2026; accepted for publication 20.05.2026.

Введение

Региональное развитие по-прежнему остается одной из наиболее актуальных тем для развивающихся экономик. Важным фактором обеспечения экономической безопасности считается инфраструктура, включая транспортные и логистические пути как внутри страны, так и на границах, энергетическая и цифровая инфраструктура. Повышение качества дорог, доступ к стабильному энергоснабжению и интернету, как правило, способствуют привлечению инвестиций, развитию малого и среднего бизнеса, а также интеграции регионов в национальную и международную экономику.

Не менее значимым является развитие агропромышленного сектора Армении, который традиционно занимает заметную долю в экономике регионов страны. Повышение производительности аграрного сектора, внедрение современных технологий, развитие обрабатывающей промышленности и обеспечение доступа к мировым товарным рынкам позволили бы укрепить продовольственную безопасность и повысить доходы населения.

Немаловажную роль играет развитие человеческого капитала, уровня и качества образования,

наличие профессиональных кадров в регионах и возможность их трудоустройства. Еще более серьезное значение имеет задача удержания молодежи в регионах, что, в свою очередь, возможно исключительно в случае наличия перспектив для самореализации и достойного уровня жизни.

Безусловно, большое значение имеют масштабы экономики, уровень развития, географическое положение и многие другие факторы, обуславливающие развитие регионов в той или иной степени. Вместе с тем, для малых открытых экономик региональное развитие, на наш взгляд, имеет стратегическое значение, с точки зрения как национальной, так и экономической безопасности страны. Все это в совокупности обуславливает актуальность выбора темы нашего исследования для экономики Армении.

В научной литературе можно встретить достаточно много исследований, посвященных развитию регионов Армении. При этом региональное развитие рассматривается с различных ракурсов, имеет непосредственное влияние на экономическое развитие регионов. Так, в частности, G. Tovmasyan, M. Gevorgyan (2024)¹

¹ Tovmasyan, G., Gevorgyan, M. (2024). Evaluating the role of sustainable tourism in regional development: Evidence from Armenia. *Regional and Sectoral Economic Studies*, 24 (1). – URL: <https://www.usc.gal/economet/reviews/eers2412.pdf> (дата обращения: 01.03.2026).

рассматривают региональное развитие через призму развития туристического сектора. Авторы указывают, что туристический сектор может способствовать региональному развитию, увеличению занятости и ВВП в регионах, снижению уровня бедности и миграции.

Т. Mnatsakanян, R. Naugaretyan, D. Molnar (2021) [1] рассматривают региональное развитие Армении с точки зрения неравномерного развития и высокой концентрации всех ресурсов в столице страны, что пагубно влияет не только на региональное развитие на текущий момент, но также и в аспекте будущего потенциала. Этой же проблематике посвящена монография Ի. Տ. Տիրապետյանի և Գ. Ս. Տիրապետյանի (2014)², рассматривающая различные аспекты неравномерного развития регионов Армении. Проблема территориальной поляризации затрагивается в исследовании G. Ghambaryan, V. Mkhitarян, & A. Aghiyants (2023) [2]. В частности, авторы рассматривают особенности, проблемы и пространственные различия развития регионов Армении. Результаты их исследования подчеркивают отчетливую территориальную поляризацию, обусловленную текущими процессами, что представляет собой экзистенциальную проблему, требующую комплексных региональных политических решений.

Амазасп Галстян и Гагик Бададян (2020) [3] провели кластерный и факторный анализ с использованием статистического пакета, который позволил классифицировать регионы Республики Армения и столицу Ереван с точки зрения уровня их социально-экономического развития, а также присвоить каждому из регионов суммарный рейтинг факторов, характеризующих уровень социально-экономического развития территориальной единицы. В работе Н. Melkumyan (2021)³ также затрагивается проблема неравномерного развития регионов, что сдерживает темпы экономического роста в экономике и приводит к усилению социально-экономических проблем в стране. Некоторые наши исследования [4] также охватывают те или иные аспекты развития регионов Армении.

Таким образом, региональное развитие Армении остается актуальной темой исследований. Однако, нам представляется, что рассмотрение вопроса развития регионов требует также изучения этой проблематики с точки зрения экономической

безопасности страны. Это и станет предметом нашего исследования и в некотором смысле покажет новый взгляд на региональное развитие Армении на современном этапе.

Целью исследования стал анализ регионов Республики Армения в контексте обеспечения экономической безопасности.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- провести обзор теоретических подходов к определению экономической безопасности в контексте регионального развития;
- провести анализ структуры ВВП регионов Армении с точки зрения характеристики их экономической безопасности;
- провести анализ уровня развития человеческого капитала в контексте обеспечения экономической безопасности Армении на уровне как регионов, так и страны в целом.

Обзор литературы

Проблема обеспечений экономической безопасности на региональном уровне остается предметом исследований экспертного сообщества много лет. Еще представители классической школы⁴ рассматривали проблему развития регионов через призму обеспечения экономической безопасности как на уровне отдельных регионов, так и на уровне всей экономики в целом [5]. Экономическая безопасность также зачастую рассматривается через призму геополитических рисков [6].

Большая часть исследований [7] рассматривает экономическую безопасность регионов как элемент национальной безопасности или как совокупность благоприятных экономических и институциональных условий, обеспечивающих защиту от внутренних и внешних экономических шоков, снижение экономических рисков и поддержание уровня и качества жизни. Вместе с тем, в научной литературе можно выделить исследования, рассматривающую экономическую безопасность через призму региональной политики. В частности, Nikolay Tsonkov (2021)⁵ отмечает серьезное влияние региональной политики на экономическую безопасность. В своем более раннем исследовании автор также связывает региональную политику и экономическую безопасность (2014)⁶. А. И. Часовников, И. Л. Кочанов и Н. Е. Соловьева (2025) [8] рассматривают экономическую безопасность через выбор стратегии

² Тигранян, И. Т. (ред.). (2014). Երևանի քաղաքի և ՀՀ մարզերի սոցիալ-տնտեսական զարգացման հիմնախնդիրները. Տնտեսագետ.

³ Melkumyan, H. (2021). Review of international comparative management. Review of International Comparative Management, 22 (5), 670–689. – URL: <https://www.rmci.ase.ro/no22vol5/04.pdf> (дата обращения: 01.03.2026).

⁴ Ricardo, D. (1817). On the principles of political economy and taxation. In P. Sraffa (Ed.), The works and correspondence of David Ricardo (Vol. 1). Cambridge University Press.; Mill, J. S. (1848). Principles of political economy with some of their applications to social philosophy. John W. Parker.; Pareto, V. (1906). Manuale di economia politica. EGEA; Smith, A. (1776). An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations.

⁵ Tsonkov, N. (2021). Economic security and regional policy. International Journal on Information Technologies & Security, 13 (1), 101–109.

⁶ Tsonkov, N. I. (2014). Economic security and economic policy. Siela Press.

на уровне регионов. Авторы указывают на то, что государственная политика в сфере регионального развития предполагает направленность на стимулирование инвестиций, поддержку малого и среднего бизнеса, кластеризацию экономики, что в совокупности позволяет повысить конкурентоспособность регионов страны. Важными при этом отмечаются аспекты децентрализации и усиления местного самоуправления, что позволяет более эффективно решать задачи на местах. Правда, это больше соотносится с крупными экономиками с большими территориями, тогда как в малых открытых экономиках децентрализация зачастую сталкивается с проблемой ограниченности местных бюджетов и экономического потенциала данного конкретного региона страны.

Региональное развитие часто связывают с экономической безопасностью приграничных регионов. В частности, Budi Hermawan Bangun, Fatma Muthia Kinanti, Muhammad Rafi Darajati (2024) [9] рассматривают развитие приграничных регионов как фактор экономической безопасности Индонезии. В том же русле С. Kifli & S. M. Shafar (2019) [10] рассматривают экономическое развитие приграничных регионов как фактор экономической и национальной безопасности страны.

В работе И. В. Караваева [11] отмечается значимость производственного потенциала регионов с точки зрения обеспечения экономической безопасности. Важным аспектом регионального развития является технологическое развитие как на национальном, так и на региональном уровнях [12]. В этом же направлении сделано исследование Radoslav Ivančik & Jiří Dušek (2026) [13], которые рассматривают экономическую безопасность Евросоюза через призму индустриальной политики и производственного потенциала страны и ее регионов.

R. Capello, A. Caragliu and R. Dellisanti (2025) [14] также рассматривают региональное развитие Евросоюза в контексте обеспечения экономической безопасности, однако акцент их исследования больше смещен в сторону торговой политики.

Marina N. Rudenko (2018) [15] рассматривает развитие регионов России также через призму экономической безопасности на примере Пермского края. Автор делает вывод о достаточно слабой экономической безопасности Пермского края, что связано с влиянием негативных факторов внешней среды (характерных для всей российской экономики в последние годы), с нерешенными проблемами в регионе, которые усиливают негативное влияние факторов окружающей среды. В научной литературе можно также

встретить исследования, посвященные экономической безопасности стран ЕС. В частности, I. Jianu, A. C. Șerban (2023) [16] рассматривают экономическую безопасность стран Евросоюза через призму развития человеческого капитала. Среди современных исследований также можно выделить работу, посвященную развитию человеческого капитала в Армении, в том числе в контексте социально-экономического развития страны и обеспечения ее экономической безопасности [17]. В свою очередь, L. Karapetyan (2025) [18] рассматривает вопросы обеспечения энергетической безопасности Армении, в том числе и через призму регионального развития.

Еще один аспект экономической безопасности затронут в работе M. V. Vlasov (2021) [19], где автор рассматривает цифровизацию и цифровые технологии как фактор обеспечения экономической безопасности регионов. K. S. Platonov (2025) [20] рассматривает экономическую безопасность через призму устойчивого развития. Г. К. Шарипова [21] рассматривает проблематику обеспечения экономической безопасности в контексте регионального развития Казахстана.

О. С. Приходченко [22] в своем исследовании систематизирует индикаторы экономической безопасности, в том числе на основе их оценки. В результате исследования автор на примере Железногорска предлагает направления укрепления экономической безопасности города. Некоторые работы рассматривают региональное развитие через призму финансовой безопасности. В частности, S. S. Elmurodov (2025)⁷ рассматривает роль местной экономики в обеспечении региональной финансовой безопасности в контексте экономической безопасности Узбекистана.

Так или иначе, экономическая безопасность регионов тесно связывается с уровнем экономического развития этих регионов. Поэтому, на наш взгляд, важной составляющей политики по обеспечению экономической безопасности должно стать региональное развитие. В этой связи в рамках данного исследования мы попытаемся дать оценку экономического развития регионов Армении.

Материалы и методы

Методологической базой исследования стал обзор теоретических и практических постулатов, рассматривающих региональное развитие, известных в научной литературе, а также изучение упомянутой проблематики на примере экономики Армении.

Ключевая проблема исследования заключалась в анализе уровня регионального развития

⁷ Elmurodov, S. S. (2025). The role and challenges of the local economy in ensuring regional financial security. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 14 (3), 56–61. – URL: <https://www.gejournal.net/index.php/IJSSIR/article/view/2625> (дата обращения: 01.03.2026).

Армении с точки зрения обеспечения экономической безопасности. В этой связи на начальном этапе исследования нами были проанализированы теоретические подходы к определению факторов, влияющих на экономическую безопасность, с точки зрения регионального развития. На следующем этапе реализации поставленной в исследовании задачи нами были проанализированы ключевые индикаторы,

характеризующие два ключевых аспекта развития регионов Армении.

В качестве индикаторов, характеризующих региональное развитие Армении в аспекте обеспечения экономической безопасности, были взяты показатели, характеризующие структуру ВВП регионов Армении, а также уровень человеческого капитала на уровне марзов. Основные индикаторы исследования представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Индикаторы, характеризующие уровень развития регионов Армении
Table 1 – Indicators characterizing the level of development of the regions of Armenia

	Индикатор
Человеческий капитал и уровень его развития	<ul style="list-style-type: none"> – численность постоянного населения марза, на конец года, 1 000 человек; – общий коэффициент естественного прироста/убыли, на 1 000 человек населения; – трудовые ресурсы, 1 000 человек; – занятость населения, тыс. человек; – численность безработных, тыс. человек» – среднемесячная номинальная заработная плата, драмов; – индекс образования, компонент индекса человеческого развития (Educational Index of Human Development Index)
ВВП по регионам Армении и его структура	<ul style="list-style-type: none"> – валовой внутренний продукт (в рыночных ценах), млн драмов; – объём промышленной продукции, млн драмов; – объём производства, млн драмов; – валовая продукция сельского хозяйства в текущих ценах, млрд драмов; – объём строительства, млн драмов; – оборот розничной торговли, млн драмов; – объём услуг, млн драмов

Источник: составлено автором.

Source: compiled by the author.

При выборе указанного набора индикаторов внимание акцентировалось на факторах регионального развития с точки зрения обеспечения экономической безопасности страны. Вместе с тем, в дальнейших наших исследованиях планируется разработка соответствующих рекомендаций для повышения уровня регионального развития Армении с целью обеспечения экономической и национальной безопасности страны.

В большинстве случаев за основу анализа были взяты количественные индикаторы, характеризующие те или иные аспекты регионального развития страны с точки зрения развития человеческого капитала и производственного потенциала в контексте обеспечения экономической безопасности Армении.

Результаты

Экономическую безопасность Армении на уровне регионов определенно можно считать частью устойчивого развития страны. В условиях малой открытой экономики регионы можно считать ключевым атрибутом стабильности национальной экономики, укрепляющей экономический потенциал страны.

Как стало понятно из обзора литературы, экономическая безопасность регионов подразумевает устойчивое развитие регионов по линии как производственного потенциала, так и развития человеческого капитала. При этом оба эти фактора несут в себе долгосрочное влияние на обеспечение устойчивого экономического роста страны. Наряду с этим человеческий капитал и уровень его развития предполагает сокращение неравенства между регионами и усиление производственного потенциала – как на региональном, так и на национальном уровнях.

Значение регионального развития Армении также актуально с точки зрения развития приграничных регионов страны, которые в последние несколько лет столкнулись с существенными угрозами безопасности и сложностями в развитии отраслей экономики. Напряженная геополитическая ситуация и высокий уровень неопределенности в глобальной экономике усугубляют ситуацию.

Административное деление Армении представляет собой 11 марзов, включая столицу страны – Ереван. Как и многие страны сегодня, Армения характеризуется высокой концентрацией ресурсов в столице страны, включая человеческий капитал, финансовые активы, а также в целом

деловую активность. Безусловно, сам этот факт приводит к замедлению темпов роста в регионах, постепенному сокращению потенциала и еще большему оттоку всех имеющихся ресурсов в столицу. Такое положение дел чревато серьезными рисками для страны с точки зрения экономической безопасности в целом и ее отдельных элементов в частности.

В рамках данного исследования мы сделаем акценты на двух ключевых категориях – наиболее, с нашей точки зрения, важных аспектах экономической безопасности: проблеме развития человеческого капитала в регионах, а также отраслевой структуре ВВП регионов, с точки зрения выявления их экономического потенциала.

Человеческий капитал

Наиболее серьезной угрозой в ракурсе экономической безопасности нам видится проблема развития человеческого капитала. Человеческий капитал можно считать ключевым фактором экономического развития Армении, поскольку в условиях ограниченности капитала и природных ресурсов акцент на экономику знаний может позволить качественно изменить экономическое положение страны и повысить уровень конкурентоспособности экономики в глобальном мире. При этом Армения обладает высоким потенциалом человеческого капитала и по сравнению со многими развивающимися странами

обладает достаточно развитой системой образования, включая высшее образование, а также устойчивой системой здравоохранения, которая достаточно активно развивается последние годы в том числе.

Вместе с тем, развитие человеческого капитала в долгосрочной перспективе сталкивается с серьезными угрозами, к которым можно отнести старение населения, заметную миграцию и «утечку мозгов», невысокие расходы на образование и науку, низкие доходы и качество жизни, высокий уровень бедности (особенно в регионах) и многие другие факторы.

Сокращение численности населения прежде всего отражается именно на численности населения в регионах Армении. Динамика численности населения в регионах Армении свидетельствует о постепенном сокращении жителей регионов и росте численности населения в столице (таблица 2). При этом, в последние два года мы можем наблюдать определенный рост численности населения в стране в целом. Такая тенденция обусловлена двумя факторами. Во-первых, заметным притоком релокантов из России и других сопредельных стран в связи с началом СВО в феврале 2022 года. Во-вторых, с притоком вынужденных переселенцев из Арцаха по итогам Второй Арцахской войны, число которых по различным оценкам составляет от 100 до 125 тысяч человек.

Таблица 2 – Численность постоянного населения марза на конец года, 1 000 человек
Table 2 – The permanent population of the marz at the end of the year, 1,000 people

	2020	2021	2022	2023	2024
Ереван	1 092	1 093	1 089	1 106	1 141
Арагацотн	125	125	129	132	136
Арарат	257	257	250	256	268
Армавир	264	264	254	260	268
Гегаркуник	227	228	210	213	216
Котайк	251	251	271	278	293
Лори	213	212	223	226	229
Ширак	231	230	236	239	242
Сюник	136	135	114	116	117
Тавуш	121	120	115	117	118
Вайоц Дзор	48	48	47	49	49

Источник: составлено на основе базы данных Статистического комитета РА – URL: <https://armstat.am>.
Source: compiled based on the database of the Statistical Committee of the Republic of Armenia – URL: <https://armstat.am>.

Вместе с тем, с точки зрения прироста населения в марзах Армении, можно отметить, что до 2022 года в большей части марзов наблюдаются отрицательные

значения (рисунок 1)⁸. Прирост можно заметить в целом по всем марзам только с 2022 года, что обусловлено отмеченными выше факторами.

⁸ Примечание: все регионы на данном и последующих рисунках приведены в алфавитном порядке.

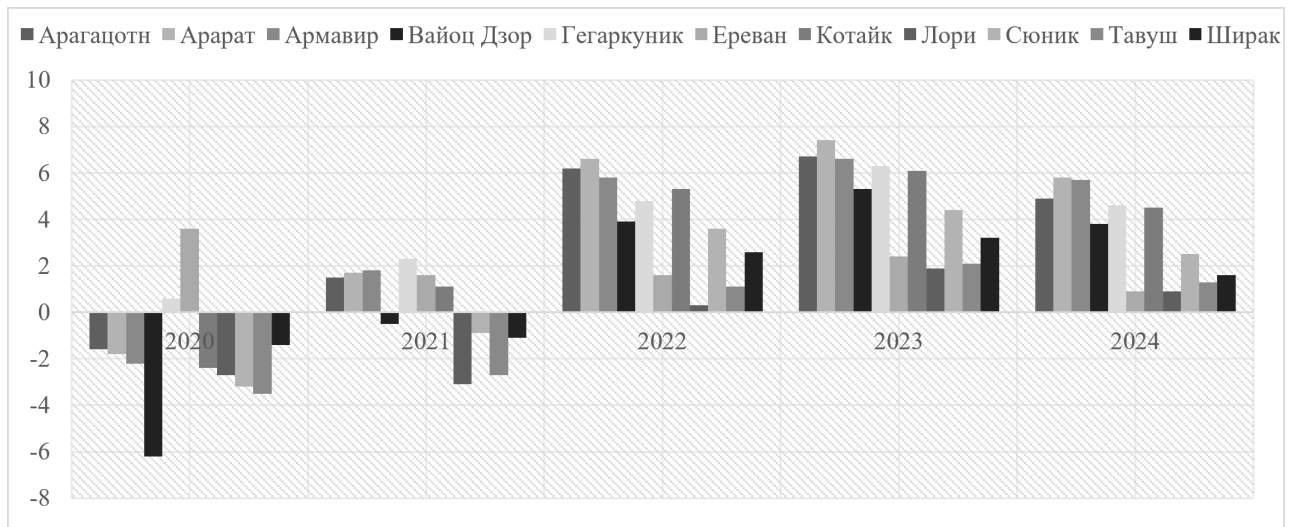


Рисунок 1 – Общий коэффициент естественного прироста/убыли, на 1 000 человек населения
 Figure 1 – General rate of natural increase/decrease, per 1,000 population

Источник: составлено на основе базы данных Статистического комитета РА – URL: <https://armstat.am>
 Source: compiled based on the database of the Statistical Committee of the Republic of Armenia – URL: <https://armstat.am>

Важной характеристической человеческого капитала является наличие трудовых ресурсов. С учетом старения населения, которое можно наблюдать практически во всех странах мира, восполнение и производительность трудовой силы можно считать одной из приоритетных задач как в развитии регионов, так и всей экономики в целом.

Численность трудовых ресурсов вплоть до 2022 г. демонстрировала ежегодное сокращение. Переломным стал 2023 г., когда мы можем наблюдать некоторый рост. Однако, как и в случае с численностью населения, такой тренд больше обусловлен внешними факторами, нежели внутренней миграцией или приростом численности населения благодаря рождаемости. Миграционные потоки часто являются хорошим стимулом для

прироста трудовой силы в стране. Однако здесь следует учитывать, что при условии не очень развитых регионов и отсутствии экономического потенциала и рабочих мест, такая миграция может в достаточно краткие сроки поменять свою направленность. Поэтому приток миграционных потоков в регионы Армении следует рассматривать как временную положительную тенденцию, по крайней мере, на данном этапе. Вместе с тем, приграничные регионы отличаются сокращением численности населения, что с точки зрения национальной безопасности несет в себе серьезную угрозу. Вместе с тем, стоит отметить, что больше всего увеличивается численность трудовых ресурсов в столице, тогда как в некоторых марзах мы можем наблюдать сокращение трудовой силы (рисунок 2).

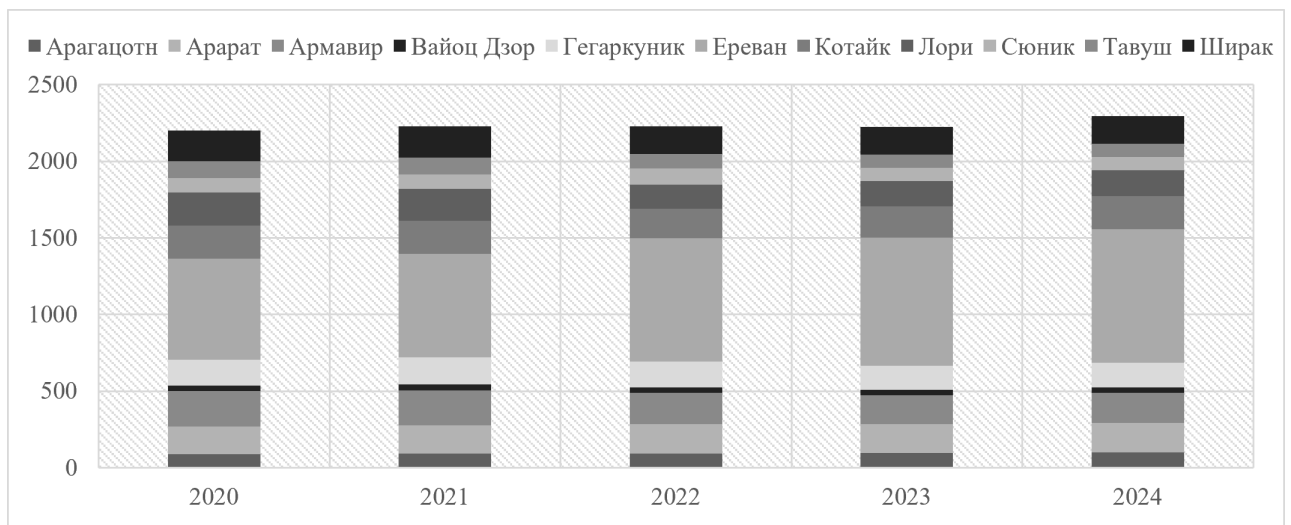


Рисунок 2 – Трудовые ресурсы, 1 000 человек
 Figure 2 – Labor resources, 1,000 people

Источник: составлено на основе базы данных Статистического комитета РА – URL: <https://armstat.am>
 Source: compiled based on the database of the Statistical Committee of the Republic of Armenia – URL: <https://armstat.am>

К таким регионам можно отнести Сюник, где численность трудовых ресурсов снизилась с 94,4 тысяч в 2020 г. до 85,7 тысяч человек. Сокращение трудовой силы наблюдается в Гегаркунике, Лори, Шираке, Тавуше, Вайц Дзоре, Армавире и Котайке. Иными словами, практически во всех регионах страны, за редким исключением. При этом в Ереване численность трудовых ресурсов с 653,3 тыс. в 2020 г. возросла до 873,4 тыс. человек. Таким образом, можно утверждать, что большая часть внешних мигрантов была трудоустроена в столице, при этом, с учетом прироста, можно предположить также, что он произошёл за счет внутренней миграции.

Безусловно, внутренняя миграция трудовой силы во многом бывает обусловлена наличием

рабочих мест и занятости в регионе. Несмотря на заметный рост занятости по стране за последние несколько лет, занятость в отдельных регионах демонстрирует существенный спад (рисунок 3). Так, в регионах Арарат, Лори, Ширак, Сюник и Тавуш наблюдается сокращение числа занятого населения, в среднем от 3% до 18%, в зависимости от региона. Наихудшее сокращение занятости можно отметить в Лори, где численность занятых с 91 тысячи в 2020 г. сократилось до 74 тысяч. С учетом изначальной малочисленности этого региона такое сокращение можно считать критичным. Положительный прирост при этом можно наблюдать в Ереване (+40%), Арагацотне (+27%), Армавире и Гегаркунике (+14%) и в Вайоц Дзоре (+6%).

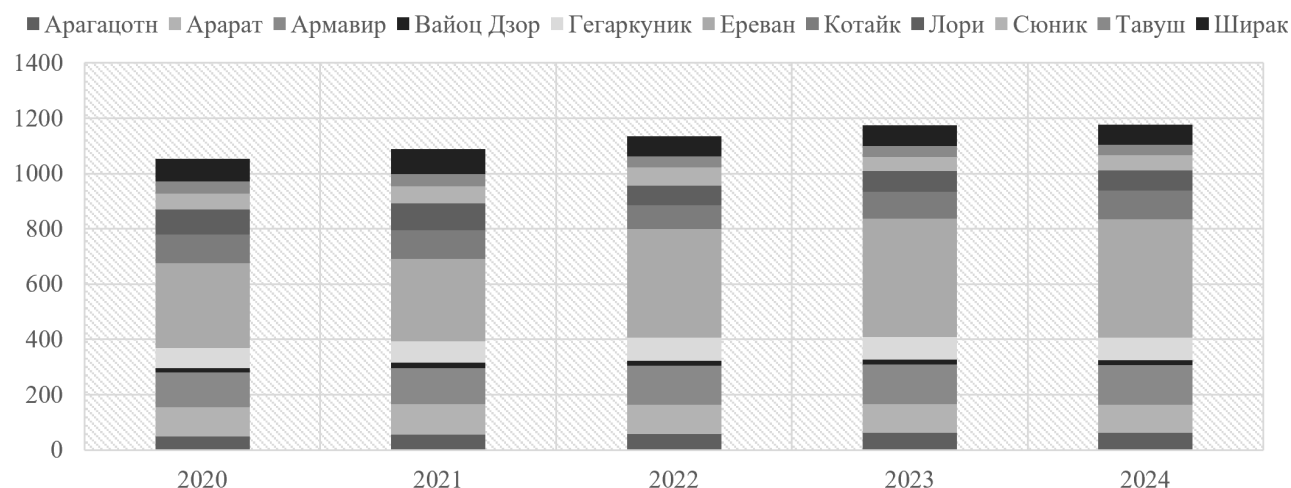


Рисунок 3 – Занятость населения, в тыс. человек
 Figure 3 – Employment rate, in thousands of people

Источник: составлено на основе базы данных Статистического комитета РА – URL: <https://armstat.am>
 Source: compiled based on the database of the Statistical Committee of the Republic of Armenia – URL: <https://armstat.am>

Что касается численности безработных, то по этому показателю практически во всех регионах, за исключением Тавуша, можно наблюдать положительный тренд к сокращению вплоть до 2023 г. (рисунок 4). Однако в 2024 году можно

заметить некоторый рост числа безработных, что в том числе обусловлено некоторым замедлением темпов экономического роста после бурного прироста ВВП в 2022 и 2023 гг.

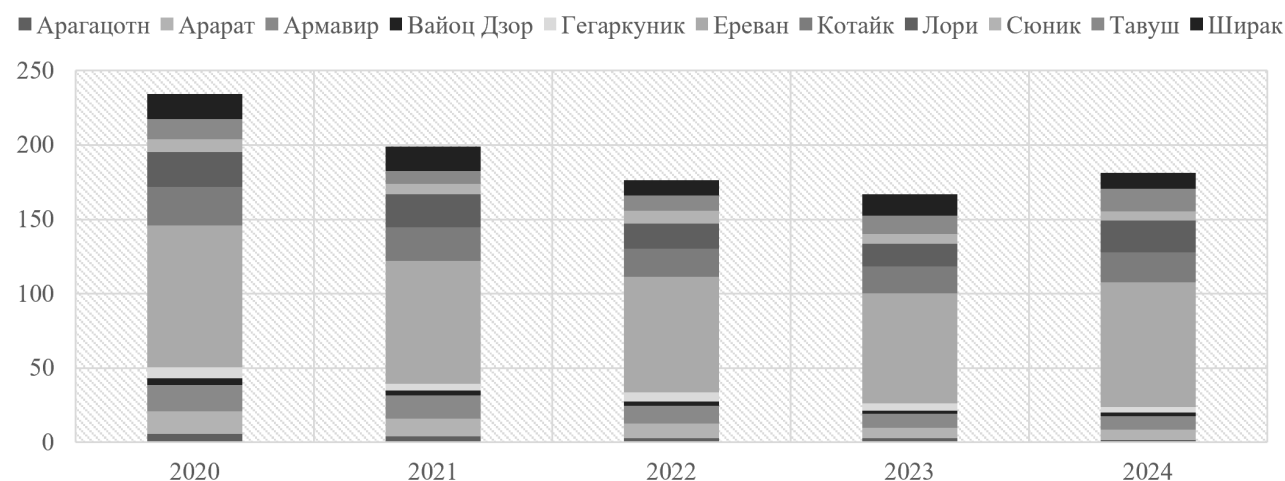


Рисунок 4 – Численность безработных, в тыс. человек
 Figure 4 – Number of unemployed, in thousands of people

Источник: составлено на основе базы данных Статистического комитета РА – URL: <https://armstat.am>
 Source: compiled based on the database of the Statistical Committee of the Republic of Armenia – URL: <https://armstat.am>

Одним из существенных индикаторов, который значительно влияет на миграционные потоки, а значит, является важным фактором развития регионов, является уровень среднемесячной заработной платы. Кроме того, этот показатель также является индикатором уровня развития и благосостояния населения данного региона. Другим таким индикатором можно считать ВВП на душу населения, но мы намеренно не будем оперировать этим показателем, поскольку валютная политика, зачастую удерживая обменный курс национальной валюты на определенной отметке, искажает реальную картину доходов

населения. В этом смысле показатели среднемесячной заработной платы более объективно отражают картину.

По этому показателю можно отметить достаточно заметный разрыв в доходах между регионами, который наблюдается весь рассматриваемый период (таблица 3). Наиболее высокие заработные платы наблюдаются в Ереване и Сюнике. Остальные регионы в целом демонстрируют примерно один и тот же уровень заработных плат. Следует отметить, что в столице среднемесячная заработная плата растет более высокими темпами, чем в остальных регионах страны.

Таблица 3 – Среднемесячная номинальная заработная плата, драмов
Table 3 – Average monthly nominal wage, drams

	2020	2021	2022	2023	2024
Ереван	208044	224815	266164	306511	328911
Арагацотн	119464	125741	132035	148223	160989
Арарат	175721	180321	193844	202570	210018
Армавир	138167	141190	148533	169070	177094
Гегаркуник	121940	125167	127949	138616	144908
Котайк	146076	154056	163643	180320	192702
Лори	129807	139825	137452	151780	163321
Ширак	117888	123066	127381	141959	151202
Сюник	269784	293155	304540	319753	329618
Тавуш	122894	125896	147227	199260	156787
Вайоц Дзор	134099	140988	153778	171029	189076

Источник: составлено на основе базы данных Статистического комитета РА – URL: <https://armstat.am>
Source: compiled based on the database of the Statistical Committee of the Republic of Armenia – URL: <https://armstat.am>

Разрыв в заработной плате между столицей и остальными регионами составляет 30–35%, что, безусловно, является серьезным стимулом к перетoku населения из регионов в столицу. Такая тенденция позволяет сделать вывод о большом разрыве благосостояния между населением столицы и регионов, что, безусловно, не может положительно отразиться на потенциале и региональном развитии.

Невысокий уровень доходов населения в регионах усиливает разрыв уровне и качестве жизни между регионами и столицей, что в долгосрочной перспективе несет в себе существенную угрозу как экономической, так и национальной безопасности страны. Вместе с тем, уровень заработных плат в приграничных регионах также отличается низкими показателями, что усугубляет проблему экономической безопасности страны. С другой стороны, важным будет отметить, что низкие заработные платы сокращают возможность развития человеческого капитала – как по линии

получения качественного образования, так и здравоохранения.

Еще один немаловажный индикатор развития регионов также демонстрирует неравномерное распределение между столицей и регионами: по индексу образования Ереван значительно опережает все остальные регионы (рисунок 5). При этом можно проследить тенденцию, когда регионы, географически более близкие к столице, демонстрируют более высокий уровень индекса образования. Это можно объяснить тем, что большая часть высших учебных заведений страны сосредоточена в Ереване, что затрудняет получение высшего образования в регионах, находящихся далеко от столицы. В таких регионах мы можем наблюдать большой отток молодого населения в столицу. При этом, те регионы, которые находятся от столицы недалеко, демонстрируют меньший отток молодежи, поскольку последние имеют возможность получать высшее образования

в вузах Еревана, не уезжая из своего региона. Решение этой проблемы должно быть комплексным: с одной стороны – инфраструктурное развитие

и улучшение логистических коммуникаций между регионами, с другой – усиление системы высшего образования на уровне марзов.

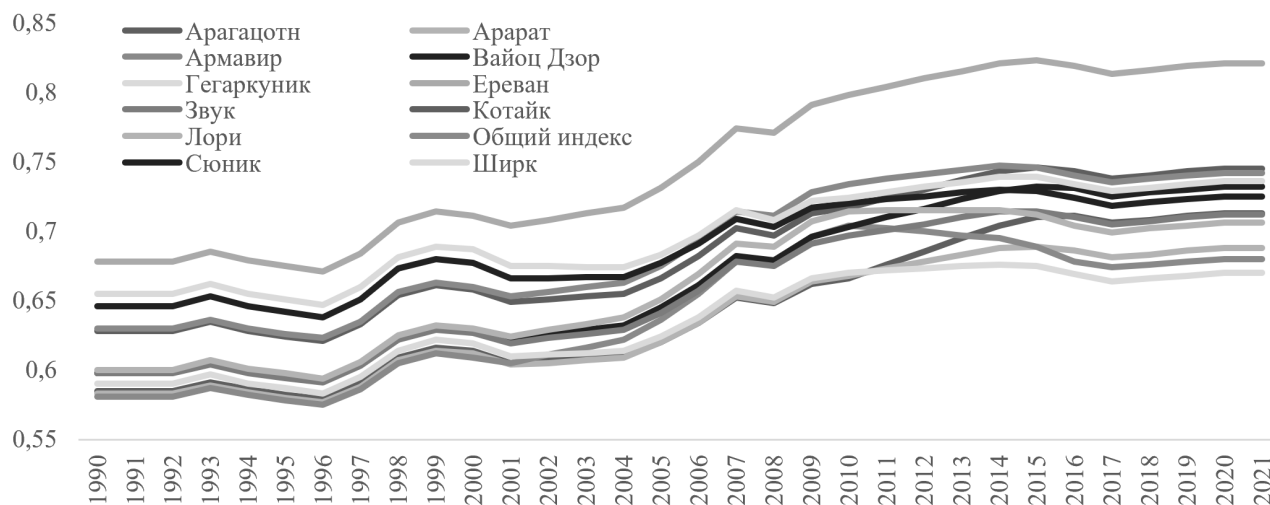


Рисунок 5 – Индекс образования в регионах Армении

Figure 5 – Education index in the regions of Armenia

Источник: URL: <https://globaldatalab.org/>

Source: URL: <https://globaldatalab.org/>

В целом можно констатировать неравномерное распределение человеческого капитала между регионами и столицей. Безусловно, такая картина присуща практически всем странам развивающегося мира. Однако необходимо отметить, что такой контраст в уровне развития человеческого капитала вызывает серьезные опасения с точки зрения экономической безопасности регионов, поскольку это сокращает потенциал инновационного развития.

ВВП и его структура по регионам Армении

Наряду с уровнем развития человеческого капитала и инновационным потенциалом не менее важным можно считать потенциал развития тех или иных отраслей в регионах страны. Важно при этом не просто равномерное распределение совокупного дохода, но прежде всего – эффективное использование индустриального потенциала и специфики каждого из регионов страны. Как правило, промышленный потенциал бывает заложен именно в регионах, а не в столице. Вместе с тем, Армения отличается достаточно низким уровнем развития промышленности и производства в регионах, тогда как в нескольких марзах страны активно развивается горнодобывающая отрасль экономики. Очевидным представляется, что наряду с этим развитие обрабатывающей промышленности могло бы принести большие плоды с точки зрения развития регионов.

С другой стороны, в большей части регионов Армении достаточно высокую долю в ВВП занимает сельское хозяйство. Однако, с точки зрения эффективности, развитие пищевой промышленности наряду с сельским хозяйством гораздо более значимо для экономического роста как регионов, так и экономики в целом. Важен оптимальный

баланс между различными отраслями экономики в регионах страны, сопровождающийся устойчивым экономическим ростом.

С точки зрения наиболее большого вклада в ВВП Армении, безусловно, Ереван играет ключевую роль. При этом, ВВП столицы Армении зарабатывает в два раза больше совокупного спроса, чем все регионы страны вместе взятые (рисунок 6). По объемам ВВП на втором месте находится Котайк, который в то же время в 12 раз меньше ВВП Еревана. В общем объеме ВВП Армении, Ереван занимает около 60%, Сюник и Котайк – по 7%, Арарат и Армавир – 6%, и остальные регионы составляют от 1 до 3 процентов.

Представляется важным отметить, что регионы с достаточно неравномерной скоростью наращивают ВВП. Если ВВП Еревана за четыре года увеличился на 70%, и такое же увеличение можно наблюдать в Шираке, то помимо Ширака наиболее успешный в этом отношении регион нарастил свой ВВП лишь на 30–40%. Наиболее плохо развивается марз Арарат. В целом такая ситуация объясняется низким уровнем индустриального развития регионов Армении и большим акцентом на сельское хозяйство, которое при условии низкого технологического развития характеризуется низкой производительностью как труда, так и капитала. Это и объясняет большой разрыв в доходах населения в столице и в регионах страны, что было рассмотрено выше.

На объемы ВВП также влияет уровень доходов, который соответственно отражается на объемах конечных потребительских расходов. Наряду с этим расходы местных бюджетов достаточно ограничены, что также сокращает возможности стимулирования совокупного спроса в отдельных регионах страны.

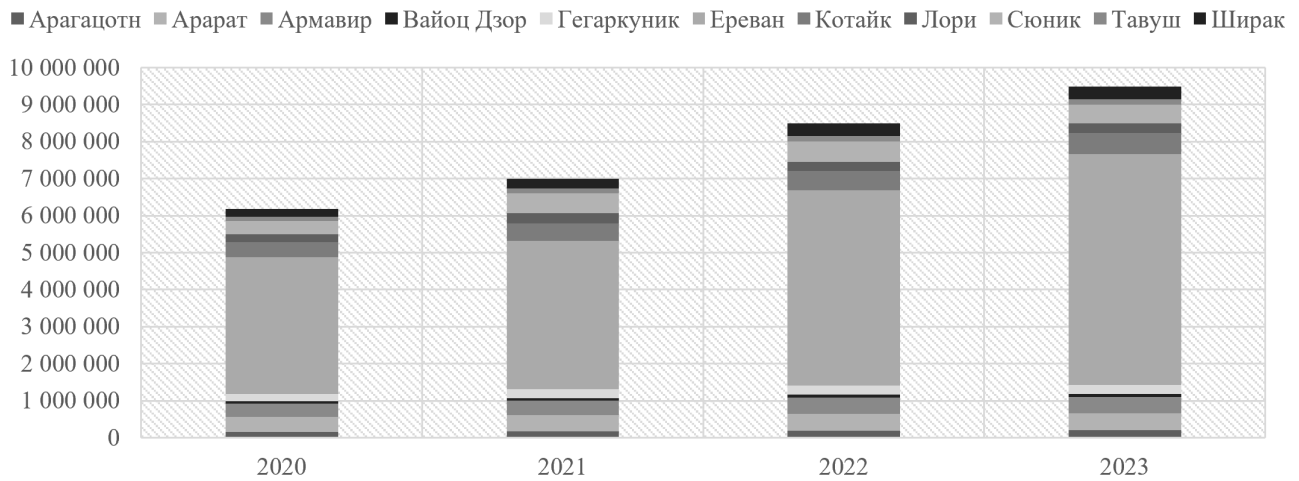


Рисунок 6 – Валовой внутренний продукт (в рыночных ценах), млн драмов
 Figure 6 – Gross domestic product (at market prices), million drams

Источник: составлено на основе базы данных Статистического комитета РА – URL: <https://armstat.am>
 Source: compiled based on the database of the Statistical Committee of the Republic of Armenia – URL: <https://armstat.am>

Вместе с тем, многие регионы Армении обладают достаточно хорошим потенциалом с точки зрения развития туристического сектора и сферы обслуживания. Однако в этом потенциале играет огромную роль инфраструктура и необходимость существенных инвестиций как в транспортные коммуникации, так и в инфраструктуру туристического сектора страны.

Резонно будет рассмотреть некоторые сектора ВВП с точки зрения их развития в регионах Армении. Если говорить об общей картине, то в Ереване сосредоточена больше финансовая система, сфера ИКТ, торговля и услуги, а также государственный сектор. В Сюнике, втором по величине регионе Армении, основой экономики является горнодобывающая отрасль. Основой развития этой отрасли являются месторождения меди, молибдена, золота и полиметаллических руд. Котайк и Арарат

характеризуются туристическим сектором, а также развитыми промышленными предприятиями. В остальных регионах на сегодняшний день наиболее развит аграрный сектор. Однако аграрный сектор не отличается высоким уровнем технологического развития, что отражается на низком уровне совокупной факторной производительности в целом, а также на производительности труда и капитала в частности.

Как мы можем видеть на рисунке 7, по объемам промышленной продукции, следом за Ереваном следуют Сюник, Котайк и Арарат. При этом, как и в случае общего валового продукта, Ереван развивает промышленность быстрее остальных регионов страны. Исключением в этом смысле является Сюник, где развитие промышленного сектора происходит наравне с Ереваном, а местами даже опережает столицу.

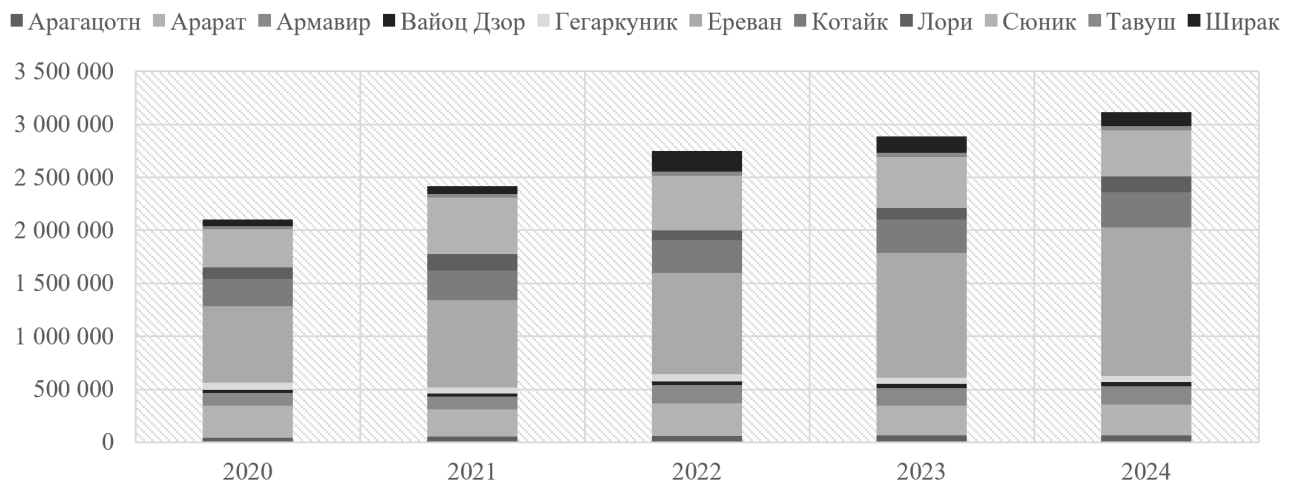


Рисунок 7 – Объем промышленной продукции, млн драмов
 Figure 7 – Volume of industrial output, million drams

Источник: составлено на основе базы данных Статистического комитета РА – URL: <https://armstat.am>
 Source: compiled based on the database of the Statistical Committee of the Republic of Armenia – URL: <https://armstat.am>

Такая же картина наблюдается и в секторе производства. Только 4 региона из 11 обладают достаточными производственными мощностями, чтобы вносить весомую лепту в совокупный

валовый продукт (рисунок 8). При этом следует отметить, что во всех этих регионах наблюдается рост производства, примерно с одинаковой интенсивностью.

■ Арагацотн ■ Арарат ■ Армавир ■ Вайоц Дзор ■ Гегаркуник ■ Ереван ■ Котайк ■ Лори ■ Сюник ■ Тавуш ■ Ширак

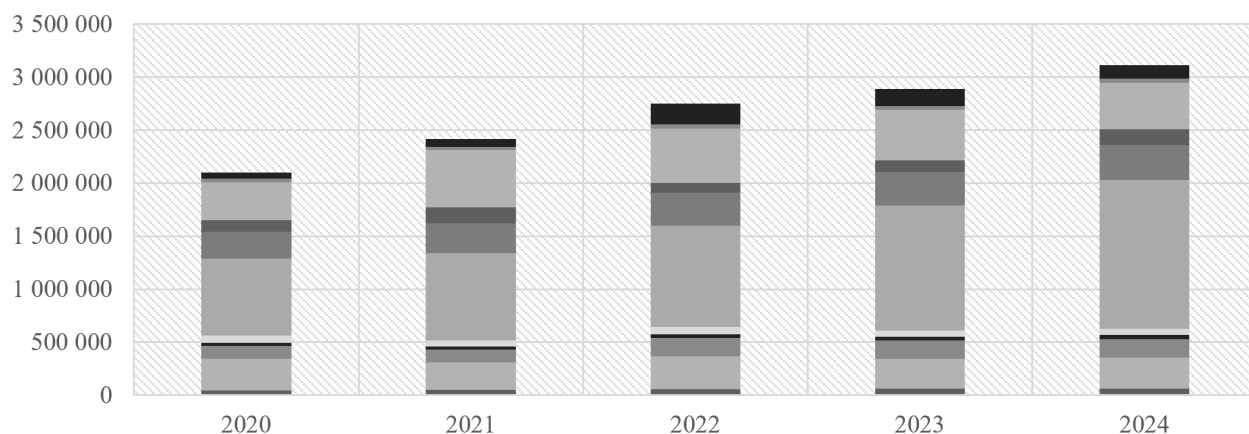


Рисунок 8 – Объем производства, млн драмов

Figure 8 – Production volume, million drams

Источник: составлено на основе базы данных Статистического комитета РА – URL: <https://armstat.am>

Source: compiled based on the database of the Statistical Committee of the Republic of Armenia – URL: <https://armstat.am>

Аграрный сектор достаточно равномерно развит практически во всех регионах Армении, кроме столицы (рисунок 9). Стоит отметить, что за последние годы объемы сельского хозяйства заметно увеличились в Армавире и Арарате. По остальным регионам можно констатировать равномерный рост. Важнее другое: исходя из анализа, становится ясно, что бóльшая часть регионов сосредоточена на аграрном секторе, тогда как промышленный и производственные секторы сосредоточены в основном в столице и в двух-трех регионах страны. Это усугубляет неравномерное

распределение доходов по регионам и несет в себе долгосрочные риски, связанные с экономической безопасностью как отдельных марзов, так и страны в целом. Последнее объясняется тем, что в сельском хозяйстве наиболее низкие заработные платы в стране, и уровень и качество жизни в целом характеризуются невысокими показателями. Вместе с тем, уровень доходов в регионах, даже в наиболее успешных с точки зрения уровня заработных плат секторах экономики, в любом случае уступает среднемесячным заработным платам в столице.

■ Арагацотн ■ Арарат ■ Армавир ■ Вайоц Дзор ■ Гегаркуник ■ Котайк ■ Лори ■ Сюник ■ Тавуш ■ Ширак

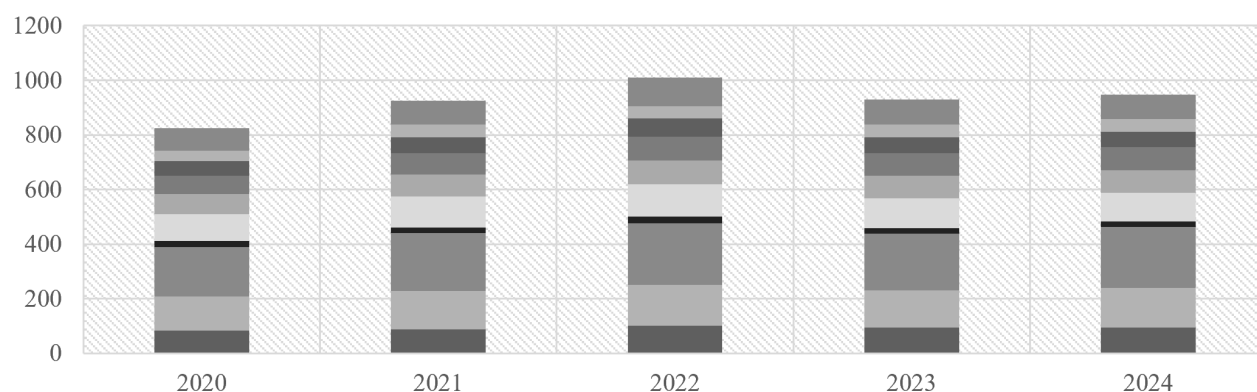


Рисунок 9 – Валовая продукция сельского хозяйства, в текущих ценах, млрд драмов

Figure 9 – Gross agricultural output, at current prices, billion drams

Источник: составлено на основе базы данных Статистического комитета РА – URL: <https://armstat.am>

Source: compiled based on the database of the Statistical Committee of the Republic of Armenia – URL: <https://armstat.am>

Одним из ключевых локомотивов современных экономик считается строительный сектор. В определенном смысле, строительный сектор также является элементом экономической

безопасности регионов, поскольку чем больше будет развиваться эта сфера в рамках регионов, тем больше населения будет стремиться переехать из столицы в марзы. Стимулирование

развития строительного и ипотечного сектора именно на региональном уровне может позволить решить вопрос не только с рабочими местами, но также и повышением благосостояния населения на периферии.

Вместе с тем, на сегодняшний день большая доля строительного сектора страны сосредоточена в столице Армении (рисунок 10). Второе место с большим отрывом занимает марз Котайк. В остальных регионах развитие строительного

сектора значительно слабее. Этому во многом способствовала государственная ипотечная программа, которая стимулировала покупку недвижимости независимо от местоположения. Однако реформы в программе ипотечного кредитования на сегодняшний день стимулируют развитие строительного сектора вне столицы, что в долгосрочной перспективе будет способствовать большему заселению в марзах, а значит – повышению экономической безопасности как страны, так и регионов.

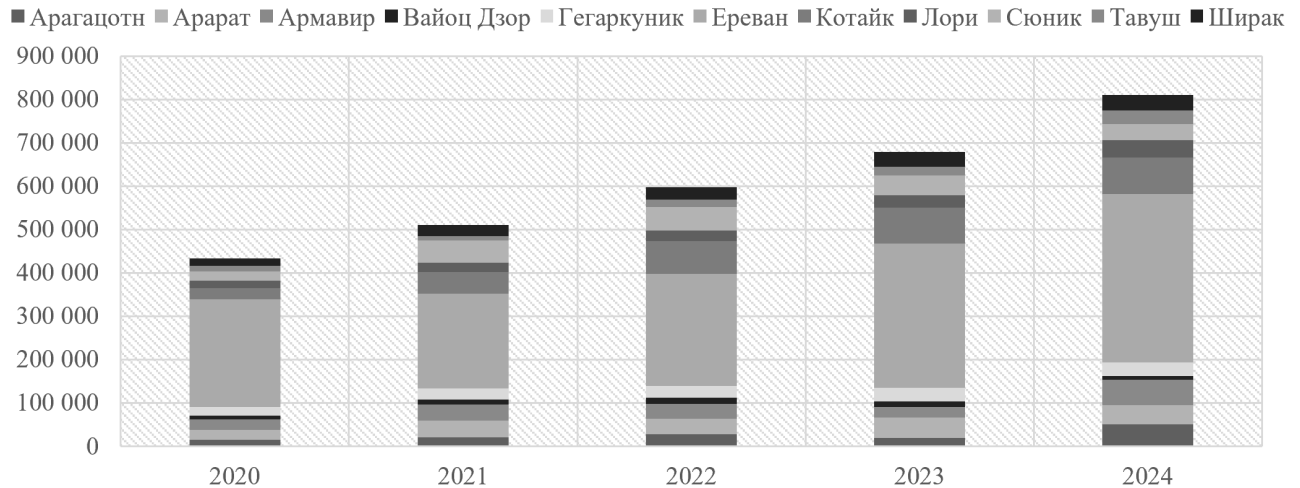


Рисунок 10 – Объём строительства, млн драмов
Figure 10 – Volume of construction, million drams

Источник: составлено на основе базы данных Статистического комитета РА – URL: <https://armstat.am>
Source: compiled based on the database of the Statistical Committee of the Republic of Armenia – URL: <https://armstat.am>

Что касается торговли, то по очевидным причинам бóльшая часть внутреннего оборота розничной торговле сосредоточена в столице (рисунок 11). Такая динамика также указывает на существенный разрыв в доходах населения между регионами Армении и Ереваном. Важным также

будет отметить, что рост внутреннего торгового оборота в столице превышает во многом такой рост в отдельных марзах страны, что также указывает на неравномерное распределение доходов в стране, а также на сокращение численности населения в регионах, что было отмечено выше.

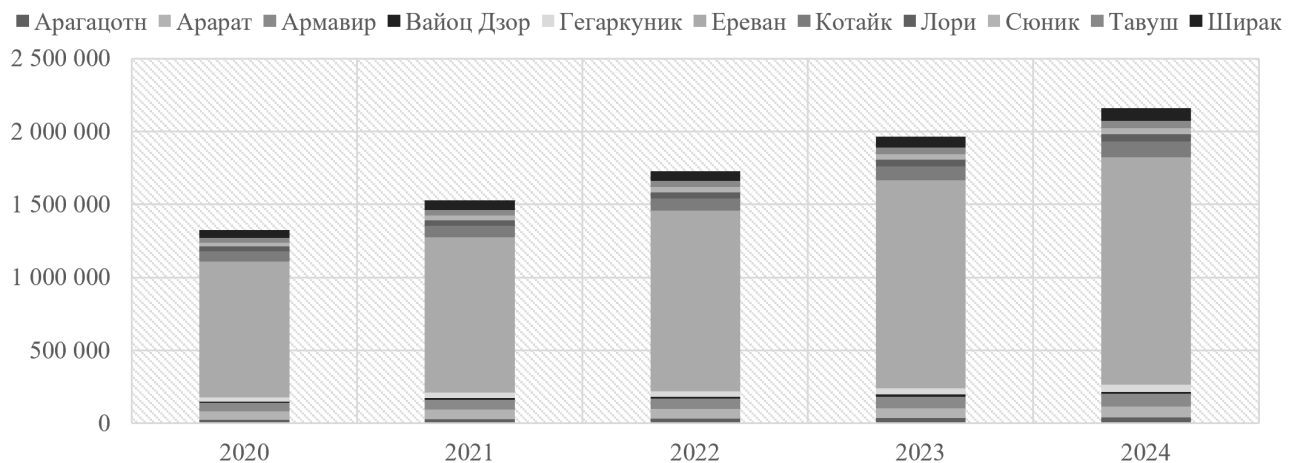


Рисунок 11 – Оборот розничной торговли, млн драмов
Figure 11 – Retail trade turnover, million drams

Источник: составлено на основе базы данных Статистического комитета РА – URL: <https://armstat.am>
Source: compiled based on the database of the Statistical Committee of the Republic of Armenia – URL: <https://armstat.am>

Вместе с тем, бóльшая часть сектора услуг также сосредоточена в столице страны (рисунок 12). На втором месте по объему услуг находится

Котайк, который в свою очередь является наиболее близким географически к столице Армении. Здесь также следует отметить опережающий рост сектора

услуг в столице на фоне намного более медленного роста объема услуг в регионах страны. С точки зрения развития регионов, такое положение дел означает не очень высокий уровень развития туристического сектора в марзах Армении, тогда как потенциал этого сегмента экономики достаточно высок.

■ Арагацотн ■ Арарат ■ Армавир ■ Вайоц Дзор ■ Гегаркуник ■ Ереван ■ Котайк ■ Лори ■ Сюник ■ Тавуш ■ Ширак

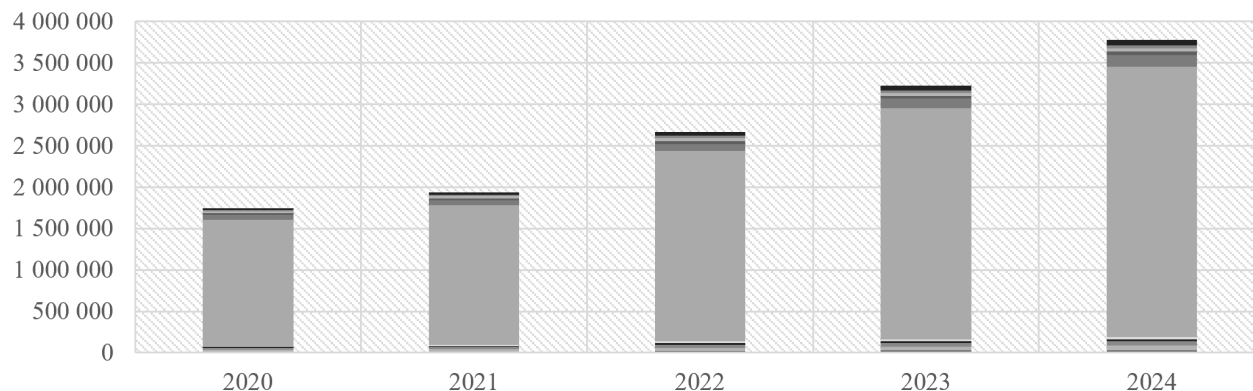


Рисунок 12 – Объем услуг, млн драмов
Figure 12 – Volume of services, million drams

Источник: составлено на основе базы данных Статистического комитета РА – URL: <https://armstat.am>
Source: compiled based on the database of the Statistical Committee of the Republic of Armenia – URL: <https://armstat.am>

Обсуждение

Можно утверждать, что современное социально-экономическое развитие регионов Армении характеризуется существенной территориальной диспропорцией. Экономическая активность, инвестиционные ресурсы и основные инфраструктурные возможности в значительной степени сосредоточены в Ереване и прилегающих районах, что обуславливает замедление развития остальных регионов и снижает общий уровень экономической безопасности как страны в целом, так и регионов в частности.

Одной из ключевых проблем регионального развития Армении является демографическое сокращение и миграция населения из регионов в столицу или за пределы страны. Отток рабочей силы снижает производственный потенциал марзов, что, в свою очередь, ограничивает развитие местного бизнеса и усиливает социально-экономическое неравенство. При этом немаловажную роль играет неравномерное развитие системы образования и здравоохранения в регионах страны, особенно в части высшего образования. Такое положение дел усиливает внутреннюю миграцию молодого поколения, стремящегося получить качественное высшее образование и улучшить уровень благосостояния. Решением этой проблемы могут стать как государственные, так и частные инвестиции в систему образования в регионах, с целью сохранить молодое поколение на местах, стимулируя их возможность получить качественное образование и в дальнейшем достойно трудоустроиться.

Существенным фактором, влияющим на экономическую безопасность регионов Армении, остаётся

Безусловно, это требует существенных инвестиций в инфраструктуру туристического сектора, однако, на наш взгляд, активное развитие этого сегмента экономики в регионах не только активизирует экономическую деятельность, но также и повысит экономическую безопасность марзов Армении.

недостаточный уровень развития инфраструктуры, включая транспортные сети, энергетические системы и цифровую инфраструктуру. Ограниченная доступность современных коммуникаций снижает инвестиционную привлекательность регионов и препятствует интеграции местных экономик в национальные и международные рынки. Здесь также требуются системные решения задачи, включающие создание инфраструктуры – от транспортных коммуникаций до академических городов и крупных медицинских центров.

Вместе с тем, структура совокупного валового продукта регионов Армении остаётся недостаточно диверсифицированной. Присутствует значительная зависимость от сельского хозяйства и ограниченное развитие промышленности, инновационного сектора и сферы услуг, что повышает уязвимость региональных экономик к внешним и внутренним экономическим колебаниям. Немаловажным будет выделить ограниченный доступ региональных предприятий к финансовым ресурсам и инвестициям. Недостаточное развитие малого и среднего бизнеса, а также слабая инвестиционная активность препятствуют экономическому развитию регионов и тем самым ослабляют позиции экономической безопасности.

Все это в совокупности требует реализации комплексной государственной политики, направленной на равномерное развитие регионов, что позволит обеспечить экономическую безопасность как на региональном, так и на национальном уровнях. Среди ключевых направлений такой политики можно выделить стимулирование инвестиций в регионах, развитие инфраструктуры,

поддержку малого и среднего бизнеса, модернизацию сельского хозяйства.

Таким образом, можно утверждать, что устойчивое развитие регионов Армении является одним из важнейших условий обеспечения экономической безопасности государства. Снижение

региональных диспропорций, повышение инвестиционной привлекательности и формирование конкурентоспособных экономик на уровне регионов позволит обеспечить устойчивый экономический рост в долгосрочной перспективе, а также высокий уровень экономической безопасности страны.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- [1] Mnatsakanyan T., Hayrapetyan R., Molnar D. (2021). Measuring regional development disparities: Some methodological contributions and evidence from Armenia and Serbia. *Regional Science Inquiry*, 13 (2), 327–348. https://www.rsijournal.eu/ARTICLES/December_2021/23.pdf. EDN RUMBRL.
- [2] Ghambaryan G., Mkhitarian V., Ayrilyants A. (2023). The problem of territorial polarization in Armenia. *Bollettino della Società Geografica Italiana*, 14 (6), 5–15. DOI 10.36253/bsgi-7586. EDN DZDJTH.
- [3] Галстян А., Бададян Г. Социально-экономические проблемы несоразмерного территориального развития Республики Армения в современных условиях // Вестник Армянского государственного экономического университета. 2020. № 1. С. 38–53. EDN JMWWTI.
- [4] Voskanyan M. H., Galstyan A. H., Simonyan R. A., Stepanyan I. K., Manukyan H. H. (2025). Mapping inequality: Regional income disparities and their determinants in Armenia. *R-Economy*, 11 (2), 192–209. DOI 10.15826/recon.2025.11.2.010. EDN PTYPBM.
- [5] Luciani J. (1988). The economic content of security. *Journal of Public Policy*, (8), 151–173. DOI 10.1017/S0143814X00006966.
- [6] Kukeyeva F. (2025). Risks and opportunities for Central Asian countries in the context of new geopolitics. *Journal of Political Science: Bulletin of Yerevan University*, 4 (1), 11–29. DOI 10.46991/JOPS/2025.4.10.011. EDN ETRWD.
- [7] Варналий З. С., Онищенко С. В., Маслий А. А. (2016). Механизм упреждения угроз экономической безопасности Украины // *Економічний часопис-XXI*. 2016. Т. 159, № 5-6. С. 20–24. DOI 10.21003/ea.v159-04. EDN WJXOCJ.
- [8] Часовников А. И., Кочанов И. Л., Соловьева Н. Е. Факторы, влияющие на экономическую безопасность при выборе стратегии региона // *Региональная и отраслевая экономика*. 2025. № 4. С. 167–173. DOI 10.47576/2949-1916.2025.4.4.020. EDN ETHSUE.
- [9] Bangun B. H., Kinanti F. M., Darajati M. R. (2024). Economic security in border areas: The fulfillment of community welfare. *Lampung Journal of International Law*, 6 (2), 69–82. DOI 10.25041/lajil.v6i2.3355. EDN IEWZGO.
- [10] Kifti C., Shafar S. M. (2019). Economic development as a border security strategy: Potential and challenges in livestock development in West Kalimantan. *Jurnal Kawistara*, 9 (3), 299–308. DOI 10.22146/kawistara.40764.
- [11] Караваева И. В., Лев М. Ю. Экономическая безопасность регионов России // *Экономическая безопасность*. 2024. № 7 (9). С. 2305–2330. DOI 10.18334/ecsec.7.9.121743. EDN HXINGL.
- [12] Гагарина Г. Ю., Архипова Л. С. Региональные особенности экономической безопасности в технологическом развитии российской экономики // *Региональная экономика и управление*. 2024. № 2. DOI 10.24412/1999-2645-2024-278-11.
- [13] Ivančik, R., Dušek, J. (2026). Economic security and the transformation of European Union economic governance: Industrial policy, competitiveness, and strategic resilience. *Economies*, (14), article 93. DOI 10.3390/economies14030093. EDN LYEOAW.
- [14] Capello, R., Caragliu, A., Dellisanti, R. (2025). Regional growth and disparities in the era of economic security. *Journal of Regional Science*, 65 (5), 1488–1505. DOI 10.1111/jors.70012. EDN UBJRHU.
- [15] Rudenko, M. N. (2017). Economic security of regions. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 8 (8), 2568–2585. DOI 10.14505//jarle.v8.8 (30).29.
- [16] Şerban, A. C., Jianu, I. (2023). Developing an economic and social security index for Euro-Atlantic area countries: A panel data analysis. *Journal of Business Economics and Management*, 24 (1), 112–135. DOI 10.3846/jbem.2023.18610. EDN SIOFNO.
- [17] Khachatryan, K., Arion, F., Dmitriev, N., & Aleksanyan, V. (2026). Sustainable development of human capital and digital technologies in Armenia. *International Journal of Technology*, 17 (2), p. 478. DOI 10.14716/ijtech.v17i2.8258. EDN WXEBEX.
- [18] Karapetyan, L. (2025). Energy security and economic resilience of RA in the context of current geopolitical developments. *Bulletin of Yerevan University G: Economics*, 16 (2), 54–70. DOI 10.46991/BYSUG.2025.16.2.054. EDN IDIJZJ.
- [19] Vlasov, M. V. (2021). Regional Economic Security in Innovative Digital Environment of Russia. *International Transaction Journal of Engineering, Management & Applied Sciences & Technologies*, 12 (4), article 12A4P. DOI 10.14456/ITJEMAST.2021.79.
- [20] Платонов К. С. Устойчивое развитие как основа экономической безопасности региона // *Экономика и управление*. 2025. Т. 31, № 9. С. 1213–1222. DOI 10.35854/1998-1627-2025-9-1213-1222. EDN SHDVJL.
- [21] Шарипова Г. К. Региональные особенности обеспечения экономической безопасности в условиях внутренних и внешних угроз // *На страже экономики*. 2024. № 4. С. 88–98. DOI 10.36511/2588-0071-2024-4-88-98. EDN FNQJSB.
- [22] Приходченко О. С. Управление экономической безопасностью муниципального образования // *Известия Юго-Западного государственного университета*. 2024. № 14 (5). С. 147–154. DOI 10.21869/2223-1552-2024-14-5-147-154. EDN HSXGZY.

REFERENCES

- [1] Mnatsakanyan, T., Hayrapetyan, R., Molnar, D. (2021). Measuring regional development disparities: Some methodological contributions and evidence from Armenia and Serbia. *Regional Science Inquiry*, 13 (2), pp. 327–348. https://www.rsijournal.eu/ARTICLES/December_2021/23.pdf. <https://elibrary.ru/rumbrl>.
- [2] Ghambaryan, G., Mkhitarian, V., Ayriyants, A. (2023). The problem of territorial polarization in Armenia. *Bollettino della Società Geografica Italiana*, 6 (2), pp. 5–15. <https://doi.org/10.36253/bsgi-7586>. <https://elibrary.ru/dzjdjth>.
- [3] Galstyan, H., Badadyan, G. (2020). Socio-Economic Problems of Disproportionate Territorial Development of the Republic of Armenia in the Current Condition. *Messenger of Armenian State University of Economics*, (1), pp. 38–53. <https://elibrary.ru/jmwwti>.
- [4] Voskanyan, M. H., Galstyan, A. H., Simonyan, R. A., Stepanyan, I. K., Manukyan, H. H. (2025). Mapping inequality: Regional income disparities and their determinants in Armenia. *R-Economy*, 11 (2), pp. 192–209. <https://doi.org/10.15826/recon.2025.11.2.010>. <https://elibrary.ru/ptypbm>.
- [5] Luciani, J. (1988). The economic content of security. *Journal of Public Policy*, 8 (2), pp. 151–173. <https://doi.org/10.1017/S0143814X00006966>.
- [6] Kukeyeva, F. (2025). Risks and opportunities for Central Asian countries in the context of new geopolitics. *Journal of Political Science: Bulletin of Yerevan University*, 4 (1), pp. 11–29. <https://doi.org/10.46991/JOPS/2025.4.10.011>. <https://elibrary.ru/etfrwd>.
- [7] Varnaliy, Z., Onishchenko, S., Masliy, A. (2016). Threat prevention mechanisms of Ukraine's economic security. *Economic Annals-XXI*, 159 (5-6), pp. 20–24. <https://doi.org/10.21003/ea.V159-04>. <https://elibrary.ru/wjxocj>.
- [8] Chasovnikov, A. I., Kochanov, I. L., Solovyova, N. E. (2025). Factors influencing economic security when choosing a regional strategy. *Regional and Sectoral Economy*, (4), pp. 167–173. <https://doi.org/10.47576/2949-1916.2025.4.4.020>. <https://elibrary.ru/ethsue>.
- [9] Bangun, B. H., Kinanti, F. M., Darajati, M. R. (2024). Economic security in border areas: The fulfillment of community welfare. *Lampung Journal of International Law*, 6 (2), pp. 69–82. <https://doi.org/10.25041/lajil.v6i2.3355>. <https://elibrary.ru/iewzgo>.
- [10] Kifli, C., Shafar, S. M. (2019). Pengembangan ekonomi sebagai strategi keamanan di daerah perbatasan negara: potensi dan tantangan dalam pengembangan peternakan di kalimantan barat. *Jurnal Kawistara*, 9 (3), pp. 299–308. <https://doi.org/10.22146/kawistara.40764>.
- [11] Karavaeva, I. V., Lev, M. Y. (2024). Economic Security of Russian Regions. *Economic Security*, 7 (9), pp. 2305–2330. <https://doi.org/10.18334/ecsec.7.9.121743>. <https://elibrary.ru/hxingl>.
- [12] Gagarina, G. Y., Arkhipova, L. S. (2024). Regional Features of Economic Security in the Technological Development of the Russian Economy. *Regional Economy and Management: Electronic Scientific Journal*, (2), Article 7811. <https://doi.org/10.24412/1999-2645-2024-278-11>.
- [13] Ivančik, R., Dušek, J. (2026). Economic security and the transformation of European Union economic governance: Industrial policy, competitiveness, and strategic resilience. *Economies*, 14 (3), article 93. <https://doi.org/10.3390/economies14030093>. <https://elibrary.ru/lyeoaw>.
- [14] Capello, R., Caragliu, A., Dellisanti, R. (2025). Regional growth and disparities in the era of economic security. *Journal of Regional Science*, 65 (5), pp. 1488–1505. <https://doi.org/10.1111/jors.70012>. <https://elibrary.ru/ubjrhu>.
- [15] Rudenko, M. N. (2017). Economic security of regions. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 8 (8), pp. 2568–2585. [https://doi.org/10.14505/jarle.v8.8\(30\).29](https://doi.org/10.14505/jarle.v8.8(30).29). <https://elibrary.ru/yblgzv>.
- [16] Șerban, A. C., Jianu, I. (2023). Developing an economic and social security index for Euro-Atlantic area countries: A panel data analysis. *Journal of Business Economics and Management*, 24 (1), pp. 112–135. <https://doi.org/10.3846/jbem.2023.18610>. <https://elibrary.ru/siofno>.
- [17] Khachatryan, K., Arion, F., Dmitriev, N., Aleksanyan, V. (2026). Sustainable development of human capital and digital technologies in Armenia. *International Journal of Technology*, 17 (2), p. 478. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v17i2.8258>. <https://elibrary.ru/wxebex>.
- [18] Karapetyan, L. (2025). Energy security and economic resilience of RA in the context of current geopolitical developments. *Bulletin of Yerevan University G: Economics*, 16 (2), pp. 54–70. <https://doi.org/10.46991/BYSU.G.2025.16.2.054>. <https://elibrary.ru/idijzj>.
- [19] Vlasov, M. V. (2021). Regional economic security in innovative digital environment of Russia. *International Transaction Journal of Engineering, Management & Applied Sciences & Technologies*, 12 (4), article 12A4P. <https://doi.org/10.14456/ITJEMAST.2021.79>.
- [20] Platonov, K. S. (2025). Sustainable Development as a Basis for Regional Economic Security. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*, 31 (9), pp. 1213–1222. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-9-1213-1222>. <https://elibrary.ru/shdvjl>.
- [21] Sharipova, G. K. (2024) Regional features of ensuring economic security in the context of internal and external threats. *The Economy under Guard*, (4), pp. 88–98. DOI: <https://doi.org/10.36511/2588-0071-2024-4-88-98>. <https://elibrary.ru/fnojsb>.
- [22] Prikhodchenko, O. S. (2024). Management of the economic security of the municipality in the system of strategic development of the region. *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economy. Sociology. Management*, 14 (5), pp. 147–154. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2024-14-5-147-154>. <https://elibrary.ru/hsxgzg>.

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТАТЬЯ

ПРОСТРАНСТВЕННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ КИНОИНДУСТРИИ В РЕГИОНАХ И ГОРОДАХ УРАЛЬСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА

И. Д. Тургель¹, И. М. Демьяненко¹¹Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (Екатеринбург, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. Актуальность работы продиктована ролью креативных индустрий как драйверов развития территорий, особенно в контексте «креативной реиндустриализации» таких макрорегионов, как Уральский федеральный округ (УФО). Несмотря на значимый потенциал, киноиндустрия округа характеризуется высокой пространственной неоднородностью и дефицитом системного экономического анализа на уровне городов. Научная новизна работы состоит в том, что впервые предложен комплексный пространственно-экономический анализ киноиндустрии округа на уровне городов: рассчитаны коэффициенты выживаемости и проведено финансовое ранжирование лидеров, эмпирически подтверждающее гиперконцентрацию креативного капитала. Целью исследования является комплексный пространственно-экономический анализ современного состояния киноиндустрии Уральского федерального округа на основе сплошной выборки городов.

Материалы и методы. Эмпирическую базу исследования составили микроданные о финансово-хозяйственной деятельности 507 организаций и индивидуальных предпринимателей, зарегистрированных в шести субъектах Уральского федерального округа в период с 1991 по 2026 гг. Сбор информации осуществлялся через агрегаторы, аккумулирующие данные ФНС и Росстата по профильным видам деятельности (ОКВЭД 59.11–59.14). Методология базируется на сочетании пространственного анализа (геокодирование юридических адресов) и финансово-экономического профилирования. В работе применены методы дескриптивной статистики, расчет коэффициентов выживаемости и многомерное ранжирование лидеров рынка по показателям выручки, прибыли и капитала.

Результаты и выводы. Установлено, что рынок киноиндустрии УФО (507 организаций) отличается предельно жесткой конкурентной средой: уровень ликвидации достигает 48%. Совокупная выручка превышает 5,4 млрд руб. и распределена неравномерно: выявлена гиперконцентрация креативного капитала в трёх ядрах – Екатеринбурге, Челябинске и Тюмени, аккумулирующих более 85% выручки округа. Свердловская область лидирует по количеству организаций (45% рынка), Челябинская – по чистой прибыли за счёт монополизации сегмента кинопоказа. Наивысшая устойчивость бизнеса зафиксирована в Тюменской области (60,9%), что подтверждает эффективность региональных программ поддержки. Особым результатом стало выделение «северной модели» (ХМАО): нишевые B2B-продакшн студии демонстрируют рентабельность свыше 40%.

Обсуждение. Результаты подтверждают теорию о стягивании креативных ресурсов в крупнейшие агломерации и риске деградации периферийных территорий. На эмпирических данных выделены две устойчивые региональные модели: «тюменский инкубатор», обеспечивающий рекордную выживаемость бизнеса, и «северный путь» (ХМАО, ЯНАО), где киноиндустрия трансформируется в высокотехнологичный B2B-сервис для сырьевых корпораций. Доминирование сегмента кинопоказа над кинопроизводством создаёт риск превращения макрорегиона в «потребительскую колонию» с дефицитом локального символического капитала. Практическая значимость работы состоит в обосновании необходимости перехода от транзитной экономики дистрибуции к созданию кластерных механизмов полного цикла производства.

© Тургель И. Д., Демьяненко И. М., 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

Киноиндустрия, креативные индустрии, Уральский федеральный округ.

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 22-18-00679-П, <https://rscf.ru/project/22-18-00679/>.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Тургель И. Д., Демьяненко И. М. Пространственно-экономический анализ развития киноиндустрии в регионах и городах Уральского федерального округа // Муниципалитет: экономика и управление. 2026. № 2. С. 60–74. EDN NKВННЕ.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Тургель Ирина Дмитриевна – доктор экономических наук, профессор; Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (620062, Россия, г. Екатеринбург, ул. Мира, д. 19) – директор Школы экономики и менеджмента, заведующий кафедрой теории, методологии и правового обеспечения школы государственного управления и предпринимательства Института экономики и управления; i.d.turgel@urfu.ru. SPIN 6429-9218, ORCID 0000-0001-8647-7739, Researcher GYI-8744-2022, Scopus 6505743576.

Демьяненко Иван Михайлович – Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (620062, Россия, г. Екатеринбург, ул. Мира, д. 19) – бакалавр; i.m.demianenko@urfu.ru. SPIN 6410-9892, ORCID 0009-0001-6081-7827.

ВКЛАД АВТОРОВ

Тургель И. Д. – разработала концепцию исследования, написала текст рукописи и сформулировала выводы.

Демьяненко И. М. – собрал, обработал и проанализировал данные.

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 25.03.2026; рецензия получена 25.05.2026; принята к публикации 29.05.2026.

RESEARCH ARTICLE

SPATIAL AND ECONOMIC FILM INDUSTRY DEVELOPMENT ANALYSIS IN THE URAL FEDERAL DISTRICT CITIES AND REGIONS

I. D. Turgel¹, I. M. Demianenko¹

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

ABSTRACT

Introduction. The relevance of the work is dictated by the role of creative industries as drivers of territorial development, especially in the context of the «creative reindustrialization» of such macro-regions as the Ural Federal Okrug. Despite its significant potential, the district's film industry is characterized by high spatial heterogeneity and a lack of systematic economic analysis at the city level. The scientific novelty of the work lies in the fact that for the first time a comprehensive spatial and economic analysis of the district's film industry at the city level has been proposed: survival rates have been calculated and a financial ranking of leaders has been conducted, empirically confirming the hyper-concentration of creative capital and resources. The purpose of the research is a comprehensive spatial and economic analysis of the current state of the film industry in the Ural Federal Okrug basing on a continuous sample of cities.

Materials and methods. The empirical basis of the study was made up of microdata on the financial and economic activities of 507 organizations and individual entrepreneurs registered in six subjects of the Ural Federal Okrug in the period from 1991 to 2026. Information was collected through aggregators that accumulate data from the Federal Tax Service and Rosstat on specialized types of activities (OKVED 59.11–59.14). The methodology is based on a combination of spatial analysis (geocoding of legal addresses) and financial and economic profiling. The paper uses methods of descriptive statistics, calculation of survival rates and multidimensional ranking of market leaders in terms of revenue, profit and capital.

Results and conclusions. It has been established that the Ural Federal Okrug film industry market (507 organizations) is characterized by an extremely tough competitive environment: the liquidation rate reaches 48%. The total revenue exceeds 5.4 billion rubles and is unevenly distributed: hyper-concentration of creative capital has been revealed in three cores – Yekaterinburg, Chelyabinsk and Tyumen, accumulating more than 85% of the district's revenue. The Sverdlovsk Region is the leader in the number of organizations (45% of the market), while the Chelyabinsk Region is the leader in net profit due to the monopolization of the film screening segment. The highest business sustainability was recorded in the Tyumen Region (60.9%), which confirms the effectiveness of regional support programs. A special result was the allocation of the «northern model» (KhMAO): niche B2B production studios demonstrate profitability of over 40%.

Discussion. The results confirm the theory of the concentration of creative resources in the largest agglomerations and the risk of degradation of peripheral territories. Basing on empirical data, two stable regional models have been identified: the Tyumen incubator, which ensures record business survival, and the Northern Way (Khanty-Mansi Autonomous Okrug, Yamalo-Nenets Autonomous Okrug), where the film industry is transformed into a high-tech B2B service for raw materials corporations. The dominance of the screening segment over film production creates the risk of the macro-region becoming a «consumer colony» with a shortage of local symbolic capital. The practical significance of the work is to substantiate the need for a transition from the transit economy of distribution to the creation of cluster mechanisms for a full production cycle.

KEYWORD

Film industry, creative industries, Ural Federal Okrug.

FUNDING

This study was supported by the grant of the Russian Science Foundation № 22-18-00679, <https://rscf.ru/en/project/22-18-00679/>

FOR CITATION

Turgel, I. D., Demianenko, I. M. (2026) Spatial and economic film industry development analysis in the Ural federal district cities and regions. *Municipality: Economics and Management*, (2), 60–74. <https://elibrary.ru/nkbhhe>.

AUTHORS' INFORMATION

Irina D. Turgel – Doctor of Economics, Professor; Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin (620062, Russia, Yekaterinburg, Mira st., 19) – *Director of the School of Economics and Management, Head of the Department of Theory, Methodology and Legal Support of the State Unitary Enterprise Institute of Economics and Management*; i.d.turgel@urfu.ru. SPIN 6429-9218, ORCID 0000-0001-8647-7739, Researcher GYI-8744-2022, Scopus 6505743576.

Ivan M. Demianenko – Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin (620062, Russia, Yekaterinburg, Mira st., 19) – *Bachelor's Degree*; i.m.demianenko@urfu.ru. SPIN 6410-9892, ORCID 0009-0001-6081-7827.

AUTHORS' CONTRIBUTION

Turgel I. D. – developed the research concept, wrote the text of the manuscript and formulated the conclusions.
Demyanenko I. M. – collected, processed and analyzed the data.

CONFLICT OF INTERESTS

The authors declare interest conflict lack.

AI TOOLS USE

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

The article was submitted 25.03.2026; reviewed 25.05.2026; accepted for publication 29.05.2026.

Введение

Современный этап мирового экономического развития характеризуется устойчивым смещением акцентов от традиционных промышленных секторов к экономике знаний, инноваций и символического капитала. В глобальном контексте креативные индустрии перестают восприниматься исключительно как сфера досуга или культурного просвещения; сегодня они трансформируются в фундаментальные драйверы социально-экономического развития территорий, генераторы высокой добавленной стоимости и ключевые факторы удержания интеллектуального капитала в регионах [1, с. 4]. Киноиндустрия, будучи одним из наиболее капиталоемких, технологичных и медийно значимых сегментов креативной экономики, обладает мощнейшим мультипликативным эффектом [2, с. 830; 3, с. 73]. Она стимулирует развитие широкого спектра смежных отраслей: туризма, IT-сектора, дизайна, рекламы и гостинично-ресторанного бизнеса.

Для Уральского федерального округа (УФО), исторически сформировавшегося как мощный урбанизированный, старопромышленный макрорегион, вопрос диверсификации экономики стоит особенно остро. Традиционный экономический каркас Урала, базирующийся на металлургии, тяжелом машиностроении и добыче углеводородов, сегодня сталкивается с серьезными вызовами технологического суверенитета и необходимостью поиска принципиально новых точек роста [4, с. 240]. В этих условиях концепция «креативной реиндустриализации» приобретает особую теоретическую и практическую значимость. Она предполагает не отказ от промышленного наследия, а его органичную интеграцию с новыми творческими форматами. Киноиндустрия в данном процессе может выступить не только как вид экономической деятельности, но и как инструмент формирования новой идентичности региона, повышающий его привлекательность для «креативного класса».

Несмотря на наличие богатой кинематографической истории и сложившейся образовательной базы, нынешнее состояние киноиндустрии в УФО характеризуется значительной пространственной неоднородностью и диспропорциональностью между ключевыми центрами – Екатеринбург, Челябинском и Тюменью – и остальной территорией макрорегиона. Наблюдается острый дефицит эмпирических исследований, которые бы на основе микроданных детально анализировали деятельность конкретных рыночных акторов на уровне городов, оценивали их финансовую устойчивость и способность к выживанию в условиях жесткой конкуренции с федеральными центрами. Большинство существующих работ ограничиваются либо общероссийскими трендами, либо описанием культурных аспектов, оставляя

за рамками экономического анализа вопросы пространственной локализации и финансовой эффективности предприятий.

Научная новизна исследования заключается в следующем. Во-первых, впервые предлагается комплексный пространственно-экономический анализ киноиндустрии Уральского федерального округа на уровне городов, что позволило выйти за рамки преобладающих в литературе общероссийских и культурологических обзоров. Во-вторых, получены сопоставимые коэффициенты выживаемости и построено многомерное финансовое ранжирование рыночных лидеров, что обеспечивает эмпирическое подтверждение тезиса о гиперконцентрации креативного капитала в условиях старопромышленного макрорегиона.

С учётом обозначенного исследовательского пробела целью данного исследования является комплексный пространственно-экономический анализ современного состояния киноиндустрии Уральского федерального округа на основе сплошной выборки городов. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- 1) анализ географии распределения и демографии (выживаемости) организаций киноиндустрии;
- 2) оценка финансовых ландшафтов киноиндустрии городов УФО;
- 3) выявление центров концентрации креативного капитала на уровне городов федерального округа;
- 4) проведение ранжирования действующих предприятий данного вида экономической деятельности по ключевым финансовым показателям (выручка, чистая прибыль, капитал).

Объединение итоговых аналитических выводов и данных, полученных в ходе анализа специализированных баз данных, позволяет сформировать целостную картину состояния индустрии в городах макрорегиона.

Для построения адекватной аналитической модели состояния региональной киноиндустрии необходимо обратиться к фундаментальным основам изучения креативной экономики, заложенным в трудах зарубежных и отечественных исследователей. Теоретический фундамент был заложен Р. Флоридой, который ввел понятие «креативного класса» и обосновал его роль как главного ресурса постиндустриального развития [5]. Согласно его концепции, экономический рост территорий обеспечивается наличием трех составляющих («3Т»): технологий, талантов и толерантности. В свою очередь, Дж. Хокинс, концептуализировавший «креативную экономику», акцентировал внимание на том, что в ее основе лежат интеллектуальные продукты, защищенные авторским правом [6]. Это делает институциональный и правовой контекст критически важным фактором развития данного вида экономической деятельности в конкретном регионе.

Пространственные аспекты локализации креативных кластеров стали предметом глубокого изучения в работах А. Прагга и П. Холла [7, с. 115; 8, с. 641]. Авторы доказали склонность креативных индустрий к гиперконцентрации в крупных городских агломерациях. Данный феномен обусловлен эффектом «экономики совместного использования», доступом к специализированным рынкам квалифицированного труда и необходимостью постоянного обмена неявными знаниями через личное неформальное взаимодействие [9, с. 965]. Однако, как отмечает ряд исследователей, в контексте регионального развития такая концентрация несет в себе риски монополизации рынков мегаполисами и последующей деградации периферийных территорий, что актуально для структуры УФО с его ярко выраженными центрами в Екатеринбурге, Челябинске и Тюмени [10, с. 57; 11, с. 11; 12, с. 11].

В отечественной науке последних лет проблематика управления креативными индустриями приобрела междисциплинарный и практико-ориентированный характер. И. Б. Королева и И. Л. Соколова указывают на высокие темпы роста сектора в России, которые, тем не менее, сопровождаются системными проблемами управления, хроническим недофинансированием и резкой неравномерностью распределения ресурсов [13, с. 12]. Авторы исследований подчеркивают необходимость институционализации креативного предпринимательства и создания благоприятной нормативно-правовой базы на региональном уровне для стимулирования частных инициатив [14, с. 45; 15, с. 230].

Фундаментальное значение для нашего исследования имеют работы, посвященные развитию креативных индустрий в специфических условиях промышленных городов. И. Д. Тургель, В. В. Дербенева и И. В. Баскакова предлагают концептуальный подход к управлению развитием креативных секторов в индустриальных городах «второго эшелона» [16, с. 379]. Авторы доказывают, что для таких территорий креативные индустрии выступают инструментом преодоления эффекта «колеи» и средством удержания талантов. В этих условиях киноиндустрия становится не просто культурным феноменом, а стратегическим активом управления территориальной идентичностью. В дальнейшем В. В. Дербенева и соавторы определили ключевые факторы управления стратегиями креативной реиндустриализации, сделав акцент на интеграции индустриального наследия и новых творческих форматов [17, с. 486].

Киноиндустрия занимает уникальное место в структуре креативной экономики. А. В. Малышев рассматривает ее как специфический вид экономической деятельности, требующий диверсифицированного подхода к управлению, объединяющего элементы высокого искусства и жесткие

бизнес-стратегии высокотехнологичного производства [18, с. 1406]. Высокие входные барьеры в производство аудиовизуального контента делают развитие данного вида экономической деятельности в регионах затруднительным без целенаправленной поддержки. Экономика регионального кинопроизводства критически зависит от локальных субсидий, наличия квалифицированных кадров и функционирования систем кинорибейтов [19, с. 72; 20, с. 6; 21, с. 295]. В то же время, для северных и ресурсодобывающих регионов (ХМАО и ЯНАО) применимы концепции «северной креативности», где медиа и кино рассматриваются как инструменты социальной стабилизации и развития человеческого потенциала в моногородах [22, с. 4].

Систематический обзор литературы (структурированный с учетом логики от глобальных трендов к региональной специфике) выявляет очевидный пробел: отсутствие детализированного эмпирического анализа выживаемости и финансовой эффективности киноиндустрии на мезоуровне в рамках Уральского федерального округа.

Материалы и методы

Для проведения комплексного анализа был сформирован специализированный массив данных, агрегирующий сведения о юридических лицах и индивидуальных предпринимателях, зарегистрированных в шести субъектах Уральского федерального округа (Свердловская, Челябинская, Тюменская, Курганская области, ХМАО – Югра, ЯНАО). В выборку включены организации, чьим основным видом деятельности является производство кинофильмов, видеофильмов и телевизионных программ (ОКВЭД 59.11), монтажно-компоновочная деятельность (59.12), деятельность по распространению (59.13) и демонстрации кинофильмов (59.14).

Методология исследования выстроена на сочетании пространственного и финансово-экономического анализа и включает следующие этапы.

1. Анализ географии распределения и демографии организаций УФО. На данном этапе рассчитывается уровень выживаемости (доля действующих предприятий) – показатель, отражающий устойчивость креативной среды в каждом из шести регионов округа.

2. Анализ финансовых ландшафтов и региональной эффективности рынков. Проводится агрегация экономических показателей на уровне субъектов для выявления диспропорций в оборотах и реальной прибыльности бизнеса.

3. Выявление городских центров концентрации креативного капитала. С помощью геокодирования и анализа юридических адресов проводится сплошное исследование всех городов УФО для идентификации реальных точек агломерации.

4. Финансовое ранжирование и профилирование рыночных лидеров. Проводится анализ данных финансовой отчетности. Для выявления рыночных лидеров применена процедура многомерного ранжирования (топ-10 компаний УФО по финансовым критериям). Это позволяет верифицировать реальные центры силы в индустрии и оценить их экономическую устойчивость.

В качестве эмпирической базы исследования выступила совокупность микроданных о финансово-хозяйственной деятельности организаций, извлеченная из открытых верифицированных реестров. Основными источниками первичной информации послужили агрегаторы данных о российском бизнесе Checko (checko.ru) и «РБК Компании» (companies.rbc.ru), которые аккумулируют официальные сведения Федеральной налоговой службы (ФНС РФ), Росстата и профильных государственных ведомств. Использование данных систем позволило обеспечить высокую степень достоверности и сопоставимости показателей за рассматриваемый период.

В исследовании применялись методы дескриптивной статистики. Ограничением методологии является использование официальной бухгалтерской отчетности, которая может не в полной мере учитывать теневые денежные

потоки, специфику грантового финансирования некоммерческих организаций (АНО), а также кросс-региональную деятельность (случаи, когда компания зарегистрирована в УФО, но ведет производственную деятельность в Москве или иных регионах). Тем не менее, масштаб выборки, превышающий 500 субъектов, позволяет выявить устойчивые экономические тренды развития макрорегиона.

Результаты

Демографический анализ и география распределения организаций в субъектах УФО

Анализ количественных показателей свидетельствует о высокой степени волатильности на рынке креативных индустрий УФО. Общий массив проанализированных организаций составил 507 единиц. Распределение между действующими и ликвидированными предприятиями в масштабах всего округа оказывается практически паритетным, что указывает на крайне жесткую конкурентную среду и высокие предпринимательские риски, связанные с данным видом экономической деятельности (рисунок 1).

Ниже представлена структура общего состояния предприятий киноиндустрии в УФО (период регистрации 1991–2026 гг.).

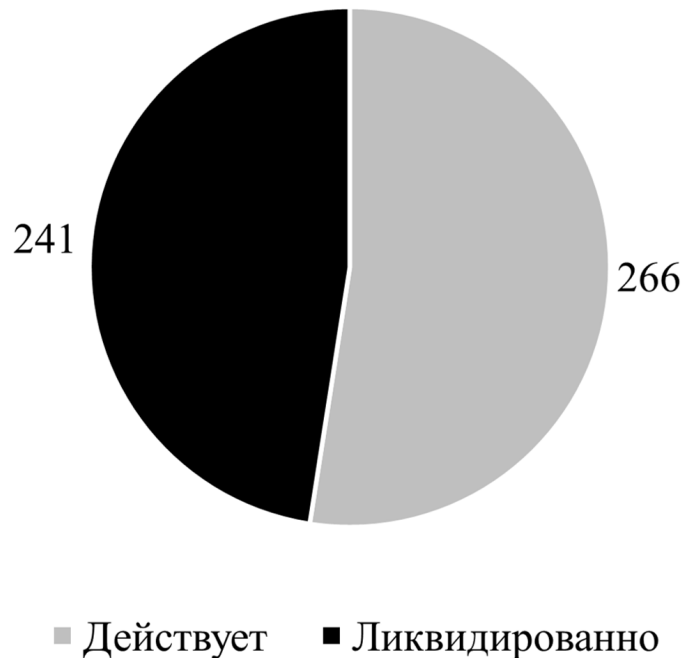


Рисунок 1 – Количество предприятий киноиндустрии УФО (1991–2026 гг.), 2026
Figure 1 – Number of Ural Federal Okrug film industry enterprises (1991–2026), 2026

Из массива в 507 выявленных организаций действующими на текущий момент остаются 266 единиц, в то время как 241 предприятие (почти 48% выборки) было ликвидировано. Фактически каждая вторая созданная структура не достигает стадии долгосрочной операционной устойчивости и не преодолевает барьер адаптации к рыночным условиям.

Пространственный анализ по субъектам федерации выявляет фундаментальные диспропорции. Безусловным лидером по количеству созданных и функционирующих предприятий является Свердловская область, на которую приходится более 45% всего рынка макрорегиона (рисунок 2).

Детальное распределение организаций по регионам представлено в таблице 1.

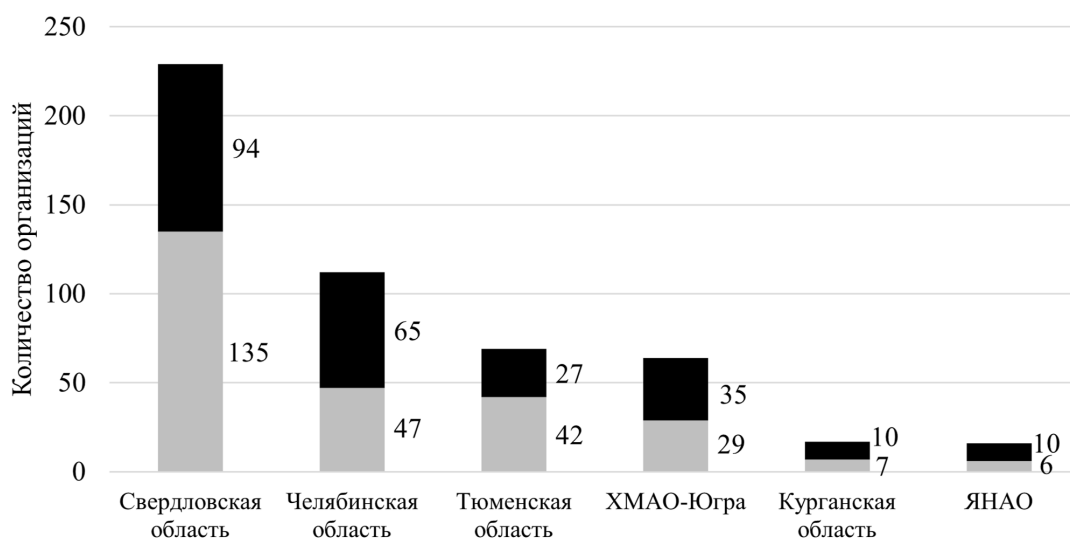


Рисунок 2 – Демография предприятий киноиндустрии УФО, 2026
Figure 2 – Demographics of the Ural Federal Okrug film industry enterprises, 2026

Таблица 1 – Географическое распределение и уровень выживаемости организаций киноиндустрии в УФО, 2026
Table 1 – Geographical distribution and survival rate of film industry organizations in the Ural Federal Okrug, 2026

Субъект УФО	Действующие организации	Ликвидированные организации	Всего организаций	Доля действующих (%)
Свердловская область	135	94	229	59,0
Челябинская область	47	65	112	42,0
Тюменская область	42	27	69	60,9
ХМАО-Югра	29	35	64	45,3
Курганская область	7	10	17	41,2
ЯНАО	6	10	16	37,5
ИТОГО ПО УФО	266	241	507	52,5

Лидерство Свердловской области (229 организаций) исторически обусловлено наличием мощной базы в лице Свердловской киностудии, профильных образовательных учреждений и развитой театрально-медийной среды Екатеринбурга. Примечательно, что регион показывает достаточно высокий уровень выживаемости бизнеса – 59,0%. Однако абсолютным лидером по устойчивости креативного предпринимательства выступает Тюменская область (60,9%). Этот показатель свидетельствует о высокой эффективности региональных программ поддержки креативных индустрий и благоприятном инвестиционном климате в регионе.

Напротив, Челябинская область, занимая второе место по общему количеству созданных организаций (112), демонстрирует тревожную динамику: количество закрытых предприятий (65) существенно превышает число действующих (47). Это дает показатель выживаемости на уровне

42,0%, что свидетельствует о неблагоприятном бизнес-климате для малых творческих фирм или о процессах монополизации рынка крупными игроками, вытесняющими малый бизнес. Еще более тревожная ситуация наблюдается в северных автономных округах и Курганской области, где доля выжившего бизнеса колеблется от 37,5% до 45,3%. Это феномен «долины смерти» креативных стартапов, сталкивающихся с узостью локальных рынков сбыта, кадровым дефицитом и высокими логистическими издержками.

Финансовые ландшафты киноиндустрии регионов УФО

Финансовый ландшафт киноиндустрии УФО характеризуется резким разрывом между оборотами и реальной прибылью. Совокупная выручка данного вида экономической деятельности в макрорегионе превышает 5,4 млрд рублей, однако финансовая архитектура крайне неоднородна.

Основная часть денежных потоков концентрируется в руках нескольких лидеров, специализирующихся преимущественно на кинопоказе.

Основные финансовые показатели в разрезе субъектов УФО представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Финансовые результаты деятельности организаций киноиндустрии по субъектам УФО (млн руб.), 2026

Table 2 – Financial results of film industry organizations by subjects of the Ural Federal Okrug (million rubles), 2026

Регион	Совокупная выручка	Чистая прибыль	Совокупный капитал
Свердловская область	2029,1	293,8	735,8
Челябинская область	2018,2	543,7	788,9
ХМАО-Югра	558,5	165,8	387,3
Тюменская область	516,9	32,8	-1600,9
ЯНАО	176,2	13,5	58,0
Курганская область	125,2	14,8	0,2

Сравнительный анализ Свердловской и Челябинской областей выявляет парадоксальную ситуацию. При практически идентичных объемах совокупной выручки (около 2 млрд руб. в каждом регионе) Челябинская область демонстрирует в 1,8 раз более высокую чистую прибыль – 543,7 млн руб. против 293,8 млн руб. в Свердловской области. Это указывает на фундаментальное различие в моделях функционирования рынков. Челябинская модель в большей степени ориентирована на высокомаржинальный сегмент

коммерческого кинопоказа. Свердловская же модель, будучи историческим хабом, несет значительную нагрузку по содержанию дорогостоящей производственной инфраструктуры, поддержке киностудий полного цикла и реализации некоммерческих культурных проектов, что неизбежно снижает показатели чистой рентабельности.

Для сопоставления масштабов финансовых потоков и эффективности извлечения прибыли используется визуализация распределения финансов (рисунок 3).

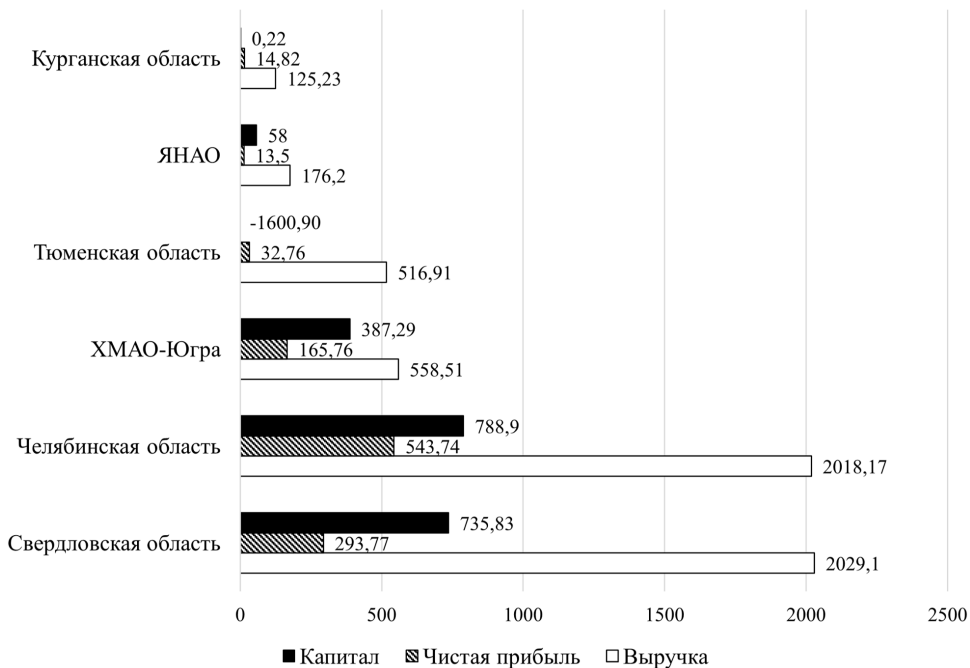


Рисунок 3 – Распределение финансов по субъектам (млн руб.), 2026

Figure 3 – Distribution of finances by region (million rubles), 2026

Любопытно отдельно остановиться на показателе совокупного капитала Тюменской области – он ушёл в минус и составил –1,6 млрд руб.

Если разобраться в микроданных, картина быстро проясняется: всю региональную статистику тянет вниз одна-единственная компания – ООО «ИДК»

из Ишима, у которой собственный капитал находится в глубоком дефиците. Остальные же 41 организация региона работают вполне устойчиво и приносят прибыль, просто их результаты теряются на фоне этой аномалии.

А вот в северных округах, прежде всего в ХМАО, картина складывается иначе. Выручка здесь невысокая – около 558 млн руб., – но при этом прибыль доходит до 165 млн руб. Такое соотношение говорит само за себя: на рынке работают точечные нишевые игроки с прямыми контрактами в закрытых сегментах, и именно они обеспечивают высокую отдачу при сравнительно небольших оборотах.

Городские центры концентрации креативного капитала

Разрыв между центром и периферией в состоянии киноиндустрии УФО лучше всего виден на уровне городов, где эта диспропорция

приобретает осязаемые очертания. Чтобы детально разобрать ситуацию, для анализа отобраны те города (таблица 3), которые играют наиболее заметную экономическую роль и концентрируют основную рыночную активность. В таблицу включены города, являющиеся лидерами в своих субъектах по количеству зарегистрированных организаций (порог отсека – не менее 6 предприятий в общем массиве) и объему генерируемой выручки. Данный подход позволяет сфокусироваться на реальных узлах пространственного развития индустрии, отсекая малые поселения с единичными и экономически неактивными субъектами предпринимательства. Анализ распределения киноиндустрии по городам подтверждает теоретический тезис А. Пратта о гиперконцентрации креативного капитала в крупнейших агломерациях (таблица 3).

Таблица 3 – Пространственная концентрация организаций киноиндустрии и финансовых потоков в ключевых городах УФО, 2026

Table 3 – Spatial concentration of film industry organizations and financial flows in key cities of the Ural Federal Okrug, 2026

Город	Субъект УФО	Всего организаций	Действующие	Выручка (млн руб.)
Екатеринбург	Свердловская область	179	104	1740,7
Челябинск	Челябинская область	59	21	1884,9
Тюмень	Тюменская область	57	32	414,5
Ханты-Мансийск	ХМАО – Югра	20	9	400,4
Сургут	ХМАО – Югра	15	4	48,5
Курган	Курганская область	11	5	124,6
Нижневартовск	ХМАО – Югра	10	5	78,9
Новый Уренгой	ЯНАО	6	3	159,5
Магнитогорск	Челябинская область	6	3	23,3
Нижний Тагил	Свердловская область	6	3	24,2

Екатеринбург выступает абсолютным центром притяжения талантов и институциональной базой данного вида экономической деятельности (104 действующих организации). Город функционирует как классический креативный хаб с большим количеством малых и средних компаний, что обеспечивает экосистемную устойчивость и кадровое разнообразие, однако ведет к размыванию прибыли между множеством игроков. Выручка действующих компаний города превышает 1,74 млрд рублей.

В Челябинске же мы наблюдаем обратную, крайне специфическую ситуацию. При скромном количестве действующих организаций (всего 21) совокупная выручка предприятий, осуществляющих деятельность на территории города (1,88 млрд руб.) превышает аналогичный

показатель Екатеринбурга. Это прямое доказательство высочайшей степени монополизации рынка Челябинска, где один сверхкрупный игрок контролирует основные финансовые потоки. Такая модель эффективна с точки зрения концентрации капитала, но крайне уязвима: уход или кризис одного монополиста может привести к коллапсу всей региональной индустрии.

Тюмень на этом фоне выглядит наиболее сбалансированно: 32 работающие компании суммарно дают 414,5 млн руб. выручки, и это уже позволяет говорить о складывающемся здоровом «среднем классе» в местном видеопроизводстве и медиа. Особняком стоит Ханты-Мансийск – небольшой, но по-своему уникальный случай. Всего девять действующих организаций генерируют впечатляющие

400,4 млн рублей. Это специфика северной экономики, где проекты могут иметь высокий средний чек за счет государственного заказа или корпоративных контрактов ресурсодобывающих гигантов.

Важно отметить отсутствие в числе центров концентрации столицы ЯНАО – г. Салехарда. Несмотря на административный статус, город уступает Новому Уренгою как по количеству действующих организаций, так и по финансовым показателям. Это подтверждает специфику северных территорий, где экономическая активность в креативном секторе зачастую смещена в сторону крупнейших промышленных и транспортных узлов, а не административных центров.

Города второго уровня (Нижний Тагил, Магнитогорск, Сургут) демонстрируют крайнюю

слабость состояния данного вида экономической деятельности, что подтверждает тезис о концентрации креативного класса в крупнейших региональных агломерациях в ущерб старопромышленным территориям.

Ранжирование, локализация и специализация рыночных лидеров

Для идентификации реальных центров силы в киноиндустрии Урала было проведено ранжирование компаний по ключевым финансовым индикаторам. Рейтинг возглавляют предприятия, специализирующиеся на демонстрации фильмов (киносети) и управлении коммерческой недвижимостью, что подтверждает тезис о вторичности регионального производства по отношению к прокату в текущей рыночной модели.

Таблица 4 – Топ-10 лидеров киноиндустрии УФО по объему выручки и прибыли, 2026
Table 4 – Top 10 leaders of the Ural Federal Okrug film industry in terms of revenue and profit, 2026

Название компании	Город	Выручка (млн руб.)	Чистая прибыль (млн руб.)	Профиль деятельности
ООО «ИМПЕРИЯ ИГР»	Челябинск	1800,0	529,5	Кинопоказ
ООО «КИНВЕСТ»	Екатеринбург	198,3	29,3	Управление кинопоказом
ООО «РЕЛИЗ»	Новый Уренгой	141,6	15,6	Дистрибуция и показ
АО «СВЕРДЛОВСКАЯ КИНОСТУДИЯ»	Екатеринбург	139,2	0,5	Производство и инфраструктура
ООО «ИФГ»	Екатеринбург	138,2	32,9	Реклама и видеопродакшн
ООО «ЮНИАРТ»	Ханты-Мансийск	126,2	56,7	Корпоративный продакшн
ООО «АРКТИКА»	Ханты-Мансийск	125,0	88,6	Корпоративный продакшн
ООО «КОНТИНЕНТ СИНЕМА-ЕКАТЕРИНБУРГ»	Екатеринбург	107,1	4,1	Киносеть
ООО «АЙСМЕДИА»	Ханты-Мансийск	97,6	0,2	Медиауслуги
ООО «ЛАУД»	Реж	93,2	62,6	Видеопроизводство / реклама

Бесспорным финансовым лидером макро-региона является челябинская ООО «Империя игр». Компания успешно масштабировала бизнес-модель комфортного кинопоказа, став фактически центральным предприятием для данного вида экономической деятельности в Челябинске. Ее показатели (1,8 млрд руб. выручки и чистая прибыль 529,5 млн руб.) на порядок превышают результаты других участников рынка, что объясняет доминирующее положение Челябинской области в финансовом зачете при малом количестве компаний.

Данные о прибыли в рейтинге (таблица 4) подтверждает устойчивость компаний из ХМАО

(ООО «Арктика», ООО «Юниарт»), которые конвертируют свою выручку в высокую чистую прибыль.

Совсем иначе выглядит ситуация у исторического флагмана отечественной киноиндустрии – АО «Свердловская киностудия». При выручке в 139,2 млн руб. её чистая прибыль составила всего 482 тыс. руб. Этот разрыв красноречиво подтверждает наш более общий вывод: свердловская модель, в основе которой лежит попытка сохранить производственную базу полного цикла, обходится крайне дорого. Без серьезной поддержки со стороны государства или без принципиального разворота в сторону сервисной модели

работать «в плюс» при таком подходе оказывается очень сложно.

Отдельного упоминания заслуживает ООО «ЛАУД» из небольшого свердловского города Реж. Несмотря на то, что компания работает вдали от крупного центра, её выручка достигает 93 млн руб., а чистая прибыль – 62,6 млн руб. По нашим оценкам, это один из самых эффективных малых игроков всего УФО. Его пример наглядно показывает: креативный бизнес вполне может успешно развиваться и на периферии – нужно лишь грамотно выбрать рыночную нишу.

Заметную часть рынка удерживают сети кинопроката – например, «Премьер-Зал» и «Континент Синема». Этот факт сам по себе симптоматичен: похоже, в УФО на дистрибуции контента сегодня стабильно заработать проще, чем на его производстве.

Анализ капитализации компаний показывает высокую обеспеченность собственными средствами компаний-прокатчиков, владеющих дорогостоящим оборудованием и площадями в торговых центрах (ООО «Пассаж-Премьер», ООО «Галакси Стар») (таблица 5).

Таблица 5 – Рейтинг компаний киноиндустрии УФО по капиталу (млн руб.), 2026
Table 5 – Rating of Ural Federal Okrug film industry companies by capital (million rubles), 2026

Название	Город	Капитал (млн руб.)
ООО «ИМПЕРИЯ ИГР»	Челябинск	847,3
ООО «ПАССАЖ-ПРЕМЬЕР»	Екатеринбург	269,0
ООО «ГАЛАКСИ СТАР»	Нижневартовск	200,8
ООО «ВИДИ-КИНОПЛЕКС»	Екатеринбург	154,8
ООО «АРКТИКА»	Ханты-Мансийск	88,6
АО «СВЕРДЛОВСКАЯ КИНОСТУДИЯ»	Екатеринбург	70,1
ООО «РЕЛИЗ»	Новый Уренгой	66,8
ООО «ЛАУД»	Реж	63,3
ООО «ИФГ»	Екатеринбург	62,4
ООО «СЕТЬ КИНОТЕАТРОВ-ПРЕМЬЕР-ЗАЛ»	Екатеринбург	59,7

Отрицательный капитал некоторых компаний с высокой выручкой (например, ООО «Кинвест» с капиталом –83,5 млн руб.) свидетельствует о высокой долговой нагрузке и использовании агрессивных схем финансового левиреджа.

Обсуждение

Проведенный анализ позволяет сформулировать ряд критических выводов о состоянии и перспективах развития киноиндустрии в Уральском федеральном округе (УФО). Результаты исследования подтверждают, что данный вид экономической деятельности находится на этапе трансформации от советской индустриальной модели к современной постиндустриальной экономике, что наиболее отчетливо проявляется в контрасте между динамично развивающимися Екатеринбургом и Тюменью и промышленно-консервативными Нижним Тагилом или Магнитогорском. Полученные эмпирические данные расширяют положения, ранее предложенные И. Д. Тургелем, В. В. Дербеневой и И. В. Баскаковой, и позволяют выявить ключевые закономерности развития креативных индустрий в макрорегионах с выраженным индустриальным прошлым.

1. Гиперконцентрация и роль культурного капитала

Во-первых, подтверждается тезис о гиперконцентрации креативного капитала: киноиндустрия УФО практически полностью стянута в региональные «ядра» – Екатеринбург, Тюмень и Челябинск. При этом крупные промышленные центры, такие как Магнитогорск или Нижний Тагил, несмотря на значительную численность населения, остаются на периферии креативной повестки.

Екатеринбургский феномен объясняется наличием значительного накопленного культурного капитала, мощного инфраструктурного наследия (в лице Свердловской киностудии) и развитой образовательной базы. Это соотносится с выводами А. Пратта о том, что креативные индустрии требуют плотных сетей коллаборации и не могут эффективно функционировать в вакууме.

Челябинская область, несмотря на финансовое доминирование, демонстрирует иную структуру. Высокие показатели здесь базируются на успехах одного монополиста, что делает модель крайне хрупкой. В отличие от Свердловской

области с её широкой сетью разнообразных игроков, Челябинск демонстрирует признаки олигополии. Для обеспечения долгосрочной устойчивости региону необходимо стимулировать появление малых продакшн-студий для диверсификации рисков.

2. Модели регионального успеха: «Тюменский инкубатор» и «Северный путь»

На основе анализа данных выделяются две уникальные и эффективные модели развития, адаптированные к специфике территорий.

«Тюменский инкубатор»: создание безопасной среды

Рекордная для УФО выживаемость бизнеса в Тюменской области (60,9%) не является случайностью. Это прямой результат системной государственной политики по созданию креативных кластеров. Ключевую роль играет деятельность АНО «Медиаполис», функционирующей как полноценный продюсерский центр и инкубатор.

Механизм поддержки. На практике это набор вполне конкретных мер: студиям предоставляется инфраструктура, обеспечивается юридическое сопровождение в части авторских прав и оказывается помощь при выходе на рынок.

Результат. Главное – резкое снижение рисков для молодых команд именно на самом уязвимом отрезке, когда идею нужно довести до коммерческого продукта. Постепенно вокруг таких инкубаторов складывается устойчивая экосистема видеопроизводства, способная гибко реагировать на изменения спроса и не привязанная к редким разовым заказам.

«Северный путь» (ХМАО и ЯНАО): высокотехнологичный B2B-сервис

В сырьевых регионах киноиндустрия идёт совсем иным путём – настолько необычным, что её хочется назвать «северной креативной аномалией». Кино здесь существует не как массовое искусство, рассчитанное на широкий прокат, а скорее как технологически насыщенный сервис, обслуживающий запросы нефтегазовых корпораций и региональных администраций.

Экономические показатели. У ханты-мансийских компаний «АРКТИКА» и «ЮНИАРТ» рентабельность по чистой прибыли превышает 40%, и для классических игровых студий «большой земли» такие значения, как правило, остаются недостижимыми.

Устойчивость и риски. Модель корпоративного видеопроизводства приносит компаниям ощутимую финансовую стабильность и оставляет ресурс для вложений в современное оборудование. Однако, согласно исследованиям северной экономики, низкая общая выживаемость малого бизнеса в этих регионах (37–45%) указывает на то, что без поддержки «сверху» и крупных контрактов независимые студии на Севере существовать не могут.

3. Структурные барьеры и институциональные дефициты

Несмотря на точки роста, исследование высвечивает ряд системных проблем:

1) *зависимость от кинопоказа.* Основная выручка в УФО генерируется не на этапе производства интеллектуального продукта, а на этапе его демонстрации (сети «Премьер-Зал», «Киномир»). Это свидетельствует о том, что региональный рынок остается преимущественно экономикой дистрибуции чужого контента. Существует риск превращения регионов в транзитные каналы для федерального и зарубежного сбыта, что препятствует накоплению локального символического капитала;

2) *«смертность» стартапов.* В Челябинской и Курганской областях наблюдается высокая «смертность» креативных стартапов. Согласно теории Дж. Хокинса, креативная экономика требует защиты интеллектуальной собственности и доступа к венчурному капиталу. В депрессивных регионах (особенно в Курганской области с минимальной активностью предприятий данного вида экономической деятельности) эти институты отсутствуют, что ведет к ликвидации организаций через несколько лет после регистрации.

4. Потенциал роста и перспективы

Опыт Тюмени («Медиаполис») доказал свою эффективность и требует масштабирования на другие субъекты округа. Параллельно с этим, потенциал северных регионов как центров высокотехнологичного производства остается недооцененным. Высокая маржинальность «северной модели» вполне может стать опорой для появления специализированных центров компьютерной графики, способных работать уже не на локальный, а на общероссийский рынок.

Определенные надежды на смещение баланса в сторону индустрии полного цикла связаны прежде всего с возрождением Свердловской киностудии, а также с появлением небольших продюсерских центров в малых городах – пример ООО «ЛАУД» из Режа здесь весьма показателен. Иными словами, будущее уральской киноиндустрии будет во многом определяться тем, удастся ли перейти от привычной прокатной модели к поддержке самого производства – через кластерные механизмы и опору на технологические возможности ресурсных территорий.

Заключение

Проведенное нами исследование пространственно-экономического ландшафта киноиндустрии Уральского федерального округа показало, что структура предприятий данного вида экономической деятельности устроена довольно сложно и крайне неоднородно. Это, по сути, подтвердило исходную гипотезу: индустрия действительно сильно поляризована – и территориально,

и в финансовом отношении. Диспропорции здесь глубокие, но и потенциал для «креативной реиндустриализации» при этом остается весьма заметным. С учетом поставленных задач нам удалось прийти к следующим выводам.

1. В области демографического анализа и географии распределения. Институциональный каркас киноиндустрии в УФО, объединяющий 507 организаций, оказался устойчивым лишь умеренно: до сегодняшнего дня доживает в среднем 52,5% предприятий. География при этом явно асимметрична – модель здесь устойчиво двуцентровая: более 70% всех структур приходится на Свердловскую и Челябинскую области. Свердловскую область с её сохранённой институциональной преемственностью можно смело назвать ядром индустрии – своего рода «интеллектуальным и производственным цехом». Тюменская же область заметно выделяется аномально высокой жизнеспособностью бизнеса (60,9% действующих компаний), и это лишний раз подтверждает: для креативного сектора удобная институциональная среда часто оказывается важнее прямых денежных вливаний.

2. В области анализа финансовых ландшафтов и региональной эффективности. Финансовая структура рынка устроена так, что между оборотами компаний и их реальной прибылью образуется ощутимый разрыв. Выявлен парадокс: несмотря на лидерство Свердловской области по количеству организаций, Челябинская область опережает её по совокупной выручке (1,88 млрд руб. против 1,74 млрд руб.), выполняя роль «финансового донора» за счет коммерциализации кинопоказа. Выявленный «эффект масштаба» в Свердловской области не конвертируется в пропорциональный рост чистой прибыли, что указывает на высокие операционные издержки внутри производственного регионального кластера.

3. В области выявления центров концентрации креативного капитала. Эмпирически подтвержден тезис о гиперконцентрации киноиндустрии. Сформирована «триада лидеров» – Екатеринбург, Челябинск и Тюмень, – аккумулирующая более 85% совокупной выручки округа. Специфична роль северных территорий: в ЯНАО реальным рыночным узлом выступает промышленный Новый Уренгой, а не административный

центр Салехард. Важно отметить, что на фоне этих центров города второго эшелона (Магнитогорск, Нижний Тагил) практически исключены из креативной повестки. Курганская область остается зоной депрессии с минимальным количеством организаций, что требует внедрения кросс-региональных проектов.

4. В области финансового ранжирования и профилирования лидеров. Структура рынка имеет выраженный олигополистический характер с доминированием сегмента кинопроката над кинопроизводством. Сверхприбыли лидеров дистрибуции, прежде всего ООО «Империи Игр», резко контрастируют со скромной рентабельностью производственных площадок – например, АО «Свердловская киностудия» – и с теми трудностями, которые испытывает малый бизнес: здесь стоит отметить высокий уровень «смертности» стартапов. Из такой картины логично вырастает риск «технологического разрыва»: макрорегион постепенно может превратиться в своего рода «потребительскую колонию», где есть развитая инфраструктура для просмотра контента, но нет ни собственного локального продукта, ни механизмов, способных перераспределять прибыль в пользу производителей.

Если резюмировать, киноиндустрия Урала сейчас явно проходит через переходный этап – от хаотичного, во многом стихийного роста к более осознанному формированию устойчивых субрегиональных кластеров. Чтобы потенциал «креативной реиндустриализации» действительно был реализован, придется решить две взаимосвязанные задачи: преодолеть выявленные диспропорции и одновременно защитить производственный сегмент от монополизации со стороны прокатчиков, особенно с учётом стремительной цифровой трансформации медиапотребления.

Что касается перспектив дальнейшей работы, мы видим её прежде всего в плоскости качественной социологии. Речь идёт о глубинных интервью с руководителями региональных кинокомпаний: такие беседы помогли бы выявить неформальные барьеры роста, о которых сухая статистика обычно молчит, а заодно более точно оценить, как именно цифровизация и развитие стриминговых платформ влияют на локальные рынки аудиовизуального контента.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- [1] Ortiz-Ospino L., González-Sarmiento E., Roa-Perez J. Technology trends in the creative and cultural industries sector: a systematic literature review // *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2025. Т. 14. № 1. С. 39. DOI 10.1186/s13731-025-00497-6. EDN MPJRPS.
- [2] Коробов С. А. Государственное стимулирование развития комплексов предприятий в сфере кинематографии: международный опыт и российские реалии // Вестник Академии знаний. 2025. № 3 (68). С. 829–837. EDN FUUQBW.
- [3] Кокорин А. М. Социально-экономические процессы развития региональной киноиндустрии // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2019. № 3. С. 58–76. EDN IJTGFB.
- [4] Новикова Н. В., Трофимов Р. В. Уральский макрорегион в процессах обеспечения технологической

- независимости России // Научные труды Вольного экономического общества России. 2025. № 4. С. 237–258. DOI 10.38197/2072-2060-2025-254-4-237-258 EDN RARQRC
- [5] Florida R. *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. Basic Books, 2002. ISBN 0-465-02476-9.
- [6] Howkins J. *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. Penguin Books, 2001. ISBN 0-140-28794-9.
- [7] Pratt A. C. Creative cities: the cultural industries and the creative class // *Geografiska annaler: series B, human geography*. 2008. Т. 90. № 2. С. 107–117. DOI 10.1111/j.1468-0467.2008.00281.x.
- [8] Hall P. Creative cities and economic development // *Urban studies*. 2000. Т. 37. № 4. С. 639–649. DOI 10.1080/00420980050003946. EDN HAVITJ.
- [9] Scott A. J. A new map of Hollywood: the production and distribution of American motion pictures // *Regional Studies*. 2002. Т. 36. № 9. С. 957–975. DOI 10.1080/0034340022000022215. EDN DWVSPN.
- [10] Коновалова К. Ю. Оценка и способы преодоления регионального неравенства в новой экономической реальности // *Муниципалитет: экономика и управление*. 2022. № 4 (41). С. 53–63. DOI 10.22394/2304-3385-2022-4-53-63. EDN VRPWMJ.
- [11] Ускова Т. В., Кожевников С. А. Пространственное развитие социально-экономических систем – приоритетное направление исследований Вологодского научного центра Российской академии наук // *Проблемы развития территорий*. 2025. Т. 29. № 5. С. 8–31. DOI 10.15838/ptd.2025.5.139.1. EDN NNWQTR.
- [12] Растворцева С. Н., Блохина С. Д. Региональные агломерационные эффекты в экономике России // *Проблемы развития территории*. 2024. Т. 28. № 3. С. 10–28. DOI 10.15838/ptd.2024.3.131.2. EDN HUKMJU.
- [13] Королева И. Б., Соколова И. Л. Креативные индустрии в России и мире: состояние, тенденции и проблемы управления развитием // *Baikal Research Journal*. 2022. Т. 13. № 3. С. 14. DOI 10.17150/2411-6262.2022.13(3).14. EDN FWPQNV.
- [14] Логунцова И. В. Развитие концепции креативной экономики в республике Саха (Якутия) на современном этапе // *Вестник Московского университета*. Серия 21. Управление (государство и общество). 2024. № 1. С. 30–47. DOI 10.55959/MSU2073-2643-21-2024-1-30-47. EDN GODCQR.
- [15] Карпова Г. А., Михайлова А. В. Оценка устойчивости потенциала развития креативных индустрий в региональной экономике в условиях резильентности / *Устойчивое развитие интеллектуальной экономики и промышленности в условиях резильентности*. Санкт-Петербург : ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2025. С. 222–259. DOI 10.18720/IEP/2025.5/12. EDN HOMFAD.
- [16] Turgel I. D., Derbeneva V. V., Baskakova I. V. Conceptual approach to managing the development of creative industries in second-tier industrial cities // *R-Economy*. 2023. Vol. 9. Iss. 4. P. 366–383. DOI 10.15826/recon.2023.9.4.022. EDN BRAACH.
- [17] Derbeneva V. V. et al. Key factors in managing creative re-industrialization strategies // *R-Economy*. 2024. Vol. 10. Iss. 4. P. 475–494. DOI 10.15826/recon.2024.10.4.028. EDN OGRKSH.
- [18] Малышев А. В. Киноиндустрия как сектор «креативных индустрий»: задачи диверсифицированного подхода // *Креативная экономика*. 2019. Т. 13. № 7. С. 1401–1410. DOI 10.18334/се.13.7.40825. EDN HWMXWT.
- [19] Алексеева П. А., Булочников П. А. Система рибейтов как фактор развития сферы кино и телевидения в регионах России // *Петербургский экономический журнал*. 2020. № 1. С. 70–79. DOI 10.25631/PEJ.2020.170.89. EDN SHPGPJ.
- [20] Curry J. T. Panel evidence and bibliometric insights on creative industries, human capital, and broadband in Latin America from 2010 to 2022 // *Cogent Business & Management*. 2025. Т. 12. № 1. Article 2564304. DOI 10.1080/23311975.2025.2564304. EDN SPTSAO.
- [21] Lorenzen, M., Täube, F. A. Breakout from Bollywood? The roles of social networks and regulation in the evolution of the Indian film industry // *Journal of International Management*. 2008. Т. 14. № 3. С. 286–299. DOI 10.1016/j.intman.2008.01.004.
- [22] Huhmarniemi M., Jokela T. Arctic arts with pride: Discourses on Arctic arts, culture and sustainability // *Sustainability*. 2020. Т. 12, № 2. С. 604. DOI 10.3390/su12020604. EDN UROMBI.

REFERENCES

- [1] Ortiz-Ospino, L., González-Sarmiento, E., Roa-Perez, J. (2025). Technology trends in the creative and cultural industries sector: a systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14 (1), article 39. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00497-6>. <https://elibrary.ru/mpjrps>.
- [2] Korobov, S. A. (2025). Development state stimulation of enterprise complexes in the cinematography: international experience and Russian realities. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, (3), pp. 829–837. <https://elibrary.ru/fuuqbw>.
- [3] Kokorin, A. M. (2019). Socio-economic processes of development of the regional film industry. *Lomonosov Public Administration Journal. Series*, 21 (3), pp. 58–76. <https://elibrary.ru/ijtgpb>.
- [4] Novikova, N. V., Trofimov, R. V. (2025). The Ural macroregion in the processes of ensuring technological independence of Russia. *The Proceedings of the Free Economic Society of Russia*, 254 (4), pp. 237–258. <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2025-254-4-237-258>. <https://elibrary.ru/rarqrc>.

- [5] Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. Basic Books. ISBN 0-465-02476-9.
- [6] Howkins, J. (2001). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. Penguin Books. ISBN 0-140-28794-9.
- [7] Pratt, A. C. (2008). Creative cities: the cultural industries and the creative class. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 90 (2), pp. 107–117. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0467.2008.00281.x>.
- [8] Hall, P. (2000). Creative cities and economic development. *Urban studies*, 37 (4), pp. 639–649. <https://doi.org/10.1080/00420980050003946>. <https://elibrary.ru/havitj>.
- [9] Scott, A. J. (2002). A new map of Hollywood: the production and distribution of American motion pictures. *Regional Studies*, 36 (9), article 957. <https://doi.org/10.1080/0034340022000022215>. <https://elibrary.ru/dwvspn>.
- [10] Konovalova, K. Y. (2022). Assessment of regional inequality and ways to overcome it in the new economic reality. *Municipality: economics and management*, (4), pp. 53–63. <https://doi.org/10.22394/2304-3385-2022-4-53-63>. <https://elibrary.ru/vrpwmj>.
- [11] Uskova, T. V., Kozhevnikov, S. A. (2025). Spatial development of socio-economic systems in VOLRC RAS research. *Problems of Territory's Development*, 29 (5), pp. 8–31. <https://doi.org/10.15838/ptd.2025.5.139.1>. <https://elibrary.ru/nnwqtr>.
- [12] Rastvortseva, S. N., Blokhina, S. D. (2024). Regional agglomeration effects in Russia's economy. *Problems of Territory's Development*, 28 (3), pp. 10–28. <https://doi.org/10.15838/ptd.2024.3.131.2>. <https://elibrary.ru/hukmju>.
- [13] Koroleva, I. B., Sokolova, I. L. (2022). Creative industries in Russia and the World: state, trends and problems of development management. *Baikal Research Journal*, 13 (3), article 14. [https://doi.org/10.17150/2411-6262.2022.13\(3\).14](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2022.13(3).14). <https://elibrary.ru/fwpgqv>.
- [14] Loguntsova, I. V. (2024). Development of the creative economy concept in the Republic of Sakha (Yakutia) at the present stage. *Lomonosov Public Administration Journal. Series*, 21 (1), pp. 30–47. <https://doi.org/10.55959/MSU2073-2643-21-2024-1-30-47>. <https://elibrary.ru/godcqr>.
- [15] Karpova, G. A., Mikhailova, A. V. (2025). Assessment of the sustainability of the development potential of creative industries in the regional economy in the conditions of resilience. St. Petersburg, Polytech Press, pp. 222–259. <https://doi.org/10.18720/IEP/2025.5/12>. <https://elibrary.ru/homfad>.
- [16] Turgel, I. D., Derbeneva, V. V., Baskakova, I. V. (2023). Conceptual approach to managing the development of creative industries in second-tier industrial cities. *R-Economy*, 9 (4), pp. 366–383. <https://doi.org/10.15826/recon.2023.9.4.022>. <https://elibrary.ru/braach>.
- [17] Derbeneva, V. V., Baskakova, I. V., Chukavina, K. V., Turgel, I. D., Novokshonova, Z. V., Tsepeleva, A. D. (2024). Key factors in managing creative reindustrialization strategies. *R-Economy*, 10 (4), pp. 475–494. <https://doi.org/10.15826/recon.2024.10.4.028>. <https://elibrary.ru/ogrksh>.
- [18] Malyshev, A. V. (2019). The film industry as a sector of «creative industries»: the objectives of a diversified approach. *Journal of Creative Economy*, 13 (7), pp. 1401–1410. <https://doi.org/10.18334/ce.13.7.40825>. <https://elibrary.ru/hwmxwt>.
- [19] Alekseeva, P. A., Bulochnikov, P. A. (2020). Rebate system as a factor in the cinema and television development in the regions of Russia. *St. Petersburg Economic Journal*, (1), pp. 70–79. <https://doi.org/10.25631/PEJ.2020.170.89>. <https://elibrary.ru/shppgj>.
- [20] Curry, J. T. (2025). Panel evidence and bibliometric insights on creative industries, human capital, and broadband in Latin America from 2010 to 2022. *Cogent Business & Management*, 12 (1), article 2564304. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2564304>. <https://elibrary.ru/sptsao>.
- [21] Lorenzen, M., Täube, F. A. (2008). Breakout from Bollywood? The roles of social networks and regulation in the evolution of the Indian film industry. *Journal of International Management*, 14 (3), pp. 286–299. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2008.01.004>.
- [22] Huhmarniemi, M., Jokela, T. (2020). Arctic arts with pride: Discourses on Arctic arts, culture and sustainability. *Sustainability*, 12 (2), article 604. <https://doi.org/10.3390/su12020604>. <https://elibrary.ru/urombi>.

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТАТЬЯ

МАРКЕТИНГОВЫЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПРИОРИТЕТОВ РАЗВИТИЯ МАЛЫХ ГОРОДОВ В СТРАТЕГИЯХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

О. Л. Гойхер¹, А. К. Кайдашова¹

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

АННОТАЦИЯ

Введение. Повышение конкурентоспособности малых городов и исторических поселений является важной задачей государственного и муниципального управления, что находит отражение в документах стратегического планирования всех уровней. Национальный курс на повышение их роли и значения в системе пространственной организации страны и уже сформированные тренды, демонстрирующие рост туристского потока в малых населенных пунктах, позитивные репродуктивные установки указывают на необходимость формирования устойчивого «спроса на малые города» и наряду с внешней поддержкой требуют мобилизации внутренних ресурсов мест, их самоопределения и придания «уникального смысла», чему как нельзя лучше способствует территориальный маркетинг. С этой целью авторами на примере территорий Владимирской области разработаны практические и методические рекомендации по использованию некоторых инструментов стратегического маркетинга с опорой на накопленный опыт разработки документов стратегического планирования.

Материалы и методы. Стратегические аспекты территориального маркетинга сформировали методологическую основу данного исследования – построение сфокусированного профиля развития малых городов и позиционирование малых населенных пунктов. С целью разработки практических и методических рекомендаций по использованию инструментов стратегического маркетинга, направленных на повышение конкурентоспособности малых городов, применены методы обобщения и систематизации опыта разработки документов стратегического планирования в муниципальных образованиях Владимирской области, накопленного авторами.

Результаты и выводы. Для повышения конкурентоспособности малых городов предложены алгоритм формирования сфокусированного на «точках роста» профиля территорий и рекомендации по позиционированию мест. На примере муниципальных образований Владимирской области продемонстрирован подход к определению стратегических приоритетов и графической интерпретации приоритетных направлений с «точками роста» внутри них. На материалах разработанных с участием авторов стратегий раскрыто содержание главных элементов этапа целеполагания в цепочке «видение – миссия – стратегические направления – стратегические приоритеты – цели и задачи – «точки роста»», продемонстрированы возможности использования территориального и отраслевого подходов к выделению «точек роста». Для раскрытия тематического потенциала малых городов систематизированы источники информации, используемые авторами при разработке стратегий в процессе поиска идентичности мест, рассмотрен практический опыт позиционирования и брендирования муниципальных образований с опорой на уникальное название, исторические и природные особенности мест, экономику и промыслы.

Обсуждение. Обеспечение устойчивой конкурентной позиции и повышение туристской привлекательности малых городов и исторических поселений указывают на необходимость перенаправления инвестиций в малые форматы поселений. Наряду с внешней поддержкой становится важным сфокусированное распределение ограниченных ресурсов территорий и поиск идентичности мест. Статья малым городам

© Гойхер О. Л., Кайдашова А. К., 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.



«местом со смыслом» и повысить интерес к территории со стороны значимых целевых аудиторий помогут маркетинговые инструменты. Обобщенный опыт и методические рекомендации по их применению, предложенные авторами, прошли апробацию на примере ряда муниципальных образований Владимирской области и могут быть полезны для повышения конкурентоспособности иных территорий.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Маркетинг, конкурентоспособность, малые города, стратегические приоритеты, точки роста, позиционирование, геобрендинг.

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Статья выполнена без внешнего финансирования.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Гойхер О. Л., Кайдашова А. К. Маркетинговые аспекты формирования приоритетов развития малых городов в стратегиях социально-экономического развития с целью повышения конкурентоспособности // Муниципалитет: экономика и управление. 2026. № 2. С. 75–92. EDN SKEXZU.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Гойхер Олег Лазаревич – доктор экономических наук; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Владимирский филиал (600017, Россия, г. Владимир, ул. Горького, д. 59а) – *директор Центра стратегического развития, профессор кафедры менеджмента*; goykher-ol@ranepa.ru. SPIN 5245-0852, ORCID 0000-0002-7175-1464.

Кайдашова Анна Кимовна – кандидат экономических наук; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Владимирский филиал (600017, Россия, г. Владимир, ул. Горького, д. 59а) – *доцент кафедры государственного и муниципального управления*; kaidashova-ak@ranepa.ru. SPIN 4290-5106, ORCID 0000-0003-3922-694X.

ВКЛАД АВТОРОВ

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

Гойхер О. Л. – разработка концепции исследования, анализ данных, написание текста рукописи, формулировка выводов.

Кайдашова А. К. – сбор, обработка и анализ данных, написание текста рукописи, формулировка 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 09.02.2026; рецензия получена 19.04.2026; принята к публикации 29.05.2026.

RESEARCH ARTICLE

FORMING PRIORITIES MARKETING ASPECTS FOR THE SMALL TOWNS DEVELOPMENT IN STRATEGIES FOR SOCIO-ECONOMIC GROWTH IN ORDER TO INCREASE COMPETITIVENESS

O. L. Goykher¹, A. K. Kaidashova¹

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

ABSTRACT

Introduction. Increasing the competitiveness of small towns and historical settlements is an important task of state and municipal government, which is reflected in strategic planning documents at all levels. The national policy of increasing their role and importance in the country's spatial organization system and the already formed trends demonstrating the growth of tourist flow in small towns, positive reproductive attitudes, indicate the need to create a sustainable «demand for small towns» and, along with external support, require the mobilization of internal resources of places, their self-determination and giving a «unique meaning», which is perfectly facilitated by territorial marketing. To this end, the authors have developed practical and methodological recommendations for using certain strategic marketing tools based on the accumulated experience of developing strategic planning documents in the Vladimir region.

Materials and methods. The strategic aspects of territorial marketing have formed the methodological basis of this study – the construction of a focused profile of the development of small towns and the positioning of small settlements. In order to develop practical and methodological recommendations on the use of strategic marketing tools aimed at increasing the competitiveness of small towns, methods of generalization and systematization of the experience gained by the authors in developing strategic planning documents in municipalities of the Vladimir region have been applied.

Results and conclusions. To increase the competitiveness of small towns, an algorithm for the formation of a territory profile focused on «growth points» and recommendations for the positioning of places have been proposed. Using the example of municipalities in the Vladimir region, an approach to defining strategic priorities and graphically interpreting priority areas with «growth points» within them has been demonstrated. Basing on the materials developed with the participation of the authors of the strategies, the content of the main elements of the goal-setting stage in the chain has been revealed: vision – mission – strategic directions – strategic priorities – goals and objectives – «growth points», the possibilities of using territorial and sectoral approaches to identifying «growth points» have been demonstrated. In order to reveal the thematic potential of small towns, the information sources used by the authors in developing strategies in the process of searching for the identity of places have been systematized, practical experience in positioning and branding municipalities based on a unique name, historical and natural features of places, economy and crafts has been analyzed.

Discussion. Ensuring a stable competitive position and increasing the tourist attractiveness of small towns and historical settlements indicate the need to redirect investments into small settlement formats. Along with external support, the focused allocation of limited resources of territories and the search for the identity of places becomes important. Marketing tools help small towns become a so-called «place with meaning» and increase interest in the territory from significant target audiences. The generalized experience and methodological recommendations for their application, proposed by the authors, have been tested on the example of a number of municipalities in the Vladimir region and may be useful for improving the competitiveness of other territories.

KEYWORD

Marketing, competitiveness, small towns, strategic priorities, growth points, positioning, geo-branding.

FUNDING

The article has been completed without external funding.

FOR CITATION

Goykher, O. L., Kaidashova, A. K. (2026) Forming priorities marketing aspects for small towns development in strategies for socio-economic growth in order to increase competitiveness. *Municipality: Economics and Management*, (2), 75–92. <https://elibrary.ru/skexzu>.

AUTHORS' INFORMATION

Oleg L. Goykher – Doctor of Economics; Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Vladimir branch (600017, Russia, Vladimir, Gorky st., 59a) – *Director of the Center for Strategic Development, Professor of the Department of Management*; goykher-ol@ranepa.ru. SPIN 5245-0852, ORCID 0000-0002-7175-1464.

Anna K. Kaydashova – Candidate of Economic Sciences; Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Vladimir branch (600017, Russia, Vladimir, Gorky st., 59a) – *Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration*; kaydashova-ak@ranepa.ru. SPIN 4290-5106, ORCID 0000-0003-3922-694X.

AUTHORS' CONTRIBUTION

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

Goykher O. L. – development of the research concept, data analysis, writing the manuscript, formulating conclusions.

Kaydashova A. K. – collection, processing and analysis of data, writing the manuscript, formulating conclusions.

CONFLICT OF INTERESTS

The authors declare interest conflict lack.

USE OF AI TOOLS

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

The article was submitted 09.02.2026; reviewed 19.04.2026; accepted for publication 29.05.2026.

Введение

Существенную роль в пространственной организации Российской Федерации играют малые города, сохраняющие свою идентичность, традиции и культуру, и представляющие собой узлы каркаса расселения страны. К малому городу принято относить территорию с населением менее 50 тыс. чел.¹ По данным исследований ВЦИОМ и РАНХиГС, в России насчитывается около 800 малых городов, с совокупной численностью населения 3,4 млн чел.²

Государственная политика в отношении малых городов страны в настоящее время направлена на повышение их туристской привлекательности посредством ликвидации инфраструктурных ограничений, связанных с нехваткой транспортной и туристской инфраструктур, восстановления достопримечательностей, разработки туристских маршрутов к отдельным объектам и устранения дефицита кадров³.

Трендами 2025 года в отношении малых городов стали:

1) рост туристского потока, прежде всего в тех городах, где идет работа над городской средой и событийностью⁴;

2) расширение в преддверии юбилейной даты легендарного туристского маршрута «Золотое кольцо России» на 49 населенных пунктов, преимущественно малых городов и сел⁵;

3) позитивные репродуктивные установки⁶. На фоне снижения в городах-миллионниках коэффициента рождаемости в малых населенных пунктах сохраняется установка иметь не менее двух детей в семье, следовательно, малые города и сёла становятся важным объектом демографической политики. В условиях популяризации традиционных ценностей и достижения роста населения страны очевидно, что инвестиции в инфраструктуру, сервисы и качество городской среды должны быть перенаправлены в малые форматы поселений для решения национальных задач и приоритетов.

Новая система правил формирует курс на повышение конкурентоспособности малых городов, при этом для укрепления «спроса на малые города» необходимо рассчитывать не только внешнюю поддержку, но и использовать внутренние резервы, раскрывая потенциал небольших территорий, в том числе при помощи территориального маркетинга.

Накопленный авторами статьи опыт разработки документов стратегического планирования для муниципальных образований позволяет систематизировать информацию и разработать практические и методические рекомендации по использованию некоторых инструментов стратегического маркетинга на примере территорий Владимирской области, 80% которой составляют именно малые города, что определило цель данного исследования.

Рекомендации сформулированы по двум маркетинговым направлениям, в совокупности укрепляющим потенциал малых городов:

1) выбор приоритетов развития муниципальных образований и поиск «точек роста»;

2) позиционирование и геобрендинг малых городов.

Изложенные авторами выводы и разработки носят рекомендательный характер и могут быть полезными в стратегическом планировании и продвижении малых территорий при решении вопросов, связанных с повышением привлекательности мест и конкурентоспособности для населения, бизнеса и туристов.

Материалы и методы

Стратегические аспекты территориального маркетинга сформировали методологическую основу данного исследования – построение сфокусированного профиля развития малых городов и позиционирование малых населенных пунктов. С целью разработки практических

¹ Стратегия пространственного развития РФ до 2030. – URL: <https://clck.ru/3UEJNL> (дата обращения: 03.02.2026).

² Малые города. – URL: <https://xn--80ahbbigbxxyl2q.xn--p1ai/journal/likbez/malye-goroda/> (дата обращения: 03.02.2026).

³ Стратегия пространственного развития РФ до 2030. – URL: <https://clck.ru/3UEJNL> (дата обращения: 03.02.2026).

⁴ Популярное туристические направления 2025: рост интереса к городам. – URL: <https://iz.ru/2026696/valeriia-mishina/otpusknye-celi-draiverami-turizma-v-rossii-stali-kurorty-i-malye-goroda> (дата обращения: 03.02.2026).

⁵ Новое Золотое кольцо: в турмаршрут вошли еще 49 городов // Министерство экономического развития Российской Федерации. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/novoe_zolotoe_kolco_v_turmarshrut_voshli_eshche_49_gorodov.html (дата обращения: 03.02.2026).

⁶ Суммарный коэффициент рождаемости. – URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/62852> (дата обращения: 03.02.2026).

и методических рекомендаций по использованию инструментов стратегического маркетинга, направленных на повышение конкурентоспособности малых городов, применены методы обобщения и систематизации опыта разработки документов стратегического планирования в муниципальных образованиях Владимирской области, накопленного авторами.

С целью формирования сфокусированного на «точках роста» профиля малых территорий предложен алгоритм процесса стратегического планирования для муниципального уровня. С применением матричного и графического методов разработан подход к определению стратегических приоритетов и графической интерпретации приоритетных направлений с «точками роста» внутри них.

Для раскрытия тематического потенциала малых городов систематизированы источники информации, актуальные в поиске идентичности мест, и обобщен практический опыт позиционирования муниципальных образований с опорой на уникальное название, исторические и природные особенности мест, экономику и промыслы.

Выбор приоритетов развития и поиск «точек роста»

Системные проблемы малых городов – дефицит кадров, инвестиционных, финансовых ресурсов, отток молодежи – указывают на целесообразность взвешенного подхода к определению стратегических направлений и приоритетов их развития и повышают важность качественного планирования.

Рассматривая общую схему процесса стратегического планирования в муниципальном образовании, необходимо заметить, что зачастую участники стратегического планирования уделяют самое большое внимание конечному продукту, а не процессу [1]. В определённых ситуациях, например, в рамках приложения документа к возможностям привлечения государственных источников финансирования, этот подход оправдан. Однако, в связи с тем, что изначально подход к подготовке стратегии как документа носит открытый характер с приглашением широкого круга заинтересованных лиц [2–4], а также с необходимостью глубокой аналитической проработки статистических данных в рамках ретроспективного анализа социально-экономического состояния территории, делать упор только на результат не всегда целесообразно и в основе своей – неверно. Кроме того, необходимо помнить, что, создав стратегию как документ, но не имея поддержки тех, кого заложены в нем направления непосредственно затрагивают, можно столкнуться в принципе с отсутствием каких-либо результатов от внедрения стратегии.

Преимущество стратегического подхода состоит в том, что он дает возможность увязать поставленные цели в структуру интеграции ресурсного потенциала муниципального образования с активизацией сотрудничества между различными уровнями государственного управления, бизнес-сообществом, общественными организациями и объединениями, населением⁷ [4–6].

Понимание базовых элементов стратегии и широкое вовлечение всех заинтересованных в документе сторон к его написанию предопределяет практико-ориентированный характер стратегии и формирует начальное представление о подходах к непосредственной реализации документа.

Процесс стратегического планирования на уровне муниципального образования имеет ряд последовательно взаимосвязанных между собой этапов, каждый из которых представляет собой совокупность реализации базовых элементов, из которых и состоит стратегия социально-экономического развития территории [7].

Целью рассмотрения предлагаемого ниже инструментария является систематизация и визуализация процессов стратегирования, описание промежуточных этапов с уточнением последовательности и необходимости уделения отдельного внимания ряду второстепенных (на первый взгляд) элементов, которые в конечном итоге, в совокупности с выстроенным алгоритмом, приводят к положительным результатам всего процесса социально-экономического развития территории.

Представим процесс стратегического планирования в муниципальном образовании в виде структурного алгоритма на рисунке 1, подробно раскрытом авторами в монографии «Стратегическое планирование на муниципальном уровне» [8].

Предлагаемый алгоритм можно рассматривать как совокупность трех основных блоков:

- статистико-аналитического;
- целеполагания;
- реализации.

Прежде чем приступить к описанию каждого из представленных элементов, необходимо подчеркнуть начальную, нулевую стадию стратегического планирования, а именно – процесс предварительных и финальных договоренностей со всеми заинтересованными лицами, формализацию и юридическое оформление договорных обязательств, административное закрепление роли каждого из участников процесса, согласование общих правил работы, формирование план-графика и т. п. Данную стадию можно обозначить как организационный блок, целью которого является выявление и вовлечение ключевых стейкхолдеров в процесс стратегического планирования, информирование и формализация будущих процессов. Не менее важным

⁷ Лапыгин Ю. Н., Илларионов А. Е., Лачинина Т. А. Разработка и реализация стратегии муниципалитета. Владимир : Владимирская книжная типография, 2005. 336 с. ISBN-5-87846-466 -7.

моментом в подходе к реализации данного блока является формирование (при его отсутствии) стратегического мышления у основных заинтересованных лиц с целью встраивания предлагаемых инициатив в рамки долгосрочного планирования. Практика решения данного вопроса лежит в большей степени не в плоскости

обучения, а в применении формата групповой работы, периодичности общих встреч, дискуссионном формате совместной деятельности. Качественный подход к решению данных задач позволит систематизировать дальнейшую работу и снизить уровень транзакционных издержек на всех стадиях планирования.



Рисунок 1 – Алгоритм процесса стратегического планирования на уровне муниципального образования
Figure 1 – Algorithm of the strategic planning process at the municipal level

Источник: составлено авторами

Статистико-аналитический блок представляет собой совокупность действий, направленных на получение исходной информации для оценки состояния исследуемого объекта. Целью данного блока является объективное представление современного состояния муниципального образования, анализ динамики складывающейся внешней конъюнктуры, прогнозная оценка факторов воздействия и формирующихся трендов.

Статистико-аналитическую оценку исследуемой территории можно провести при помощи совокупности подходов:

- на основе базовой статистической информации;
- по результатам проведенных интервью и опросов с ведущими экспертами в разных областях жизнедеятельности;
- по результатам применения разного рода социологических методов исследования;
- по итогам проведения групповых работ с заинтересованными лицами (стратегические сессии, форсайт-сессии и т. п.);
- по результатам творческих заданий.

Итогом проведенных мероприятий и обработки полученной информации должна стать матрица SWOT-анализа, которая обобщит и систематизирует полученные результаты и прогнозирует динамику в социально-экономическом развитии муниципального образования. Необходимо заметить, что метод SWOT-анализа является не единственным подходом к инструментальной аналитической базе, возможным к применению на уровне местного самоуправления. Дополнительными и/или сопутствующими методами можно назвать:

- PEST-анализ (или его разновидности: PESTEL, PESTELI, LONGPEST) – инструмент долгосрочного планирования, позволяет определить влияние на территорию факторов окружающей среды;
- PIMS-метод (или анализ PIMS) – используется для принятия обоснованных решений с целью разработки стратегии и получения конкурентного преимущества в долгосрочном периоде;
- ПРiМ-анализ – позволяет проводить анализ внутренней среды, с опорой на характеристики переработки ресурсов и менеджмент;

– метод LOTS – предполагает последовательное обсуждение комплекса проблемных блоков на различных уровнях и различной степени сложности;

– GAP-анализ – позволяет обнаружить разрыв между желаемым и фактическим;

– модель GE McKinsey (или БКГ-матрица) – направлена на определение направлений потенциального размещения ресурсов и т. д.

Все представленные методические инструменты были разработаны и в большей части применяются на уровне стратегического планирования корпоративного сектора. Основываясь на том, что современные муниципальные образования представляют собой квазикорпорации, функционирующие в условиях конкуренции, на них воздействуют те же факторы внешней среды, что и на прочие институциональные элементы рыночной системы, можно с уверенностью говорить о возможности применения подходов, предназначенных для моделирования процессов на микроуровне, к решению муниципальных задач.

Блок целеполагания – это «критический» этап разработки стратегии. Целью данного этапа является формирование основных элементов дальнейшего стратегического социально-экономического развития муниципального образования. Процесс целеполагания включает в себя определение:

- видения развития территории;
- миссии территории в будущем;
- стратегических целей и/или направлений развития территории;
- стратегических приоритетов с комплексом задач по их достижению;
- «точек роста» внутри каждого приоритета.

Логика построения системы целеполагания представляет собой последовательность от формирования общего видения территории с подходом к определению приоритетных направлений развития и дальнейшим переходом к выявлению «точек роста», как основных катализаторов реализации стратегического плана.

Блок реализации стратегии предусматривает не только формирование механизма функционирования процессов развития муниципального образования на основе стратегического плана и описание контрольных и мониторинговых процедур, но и создание сценария реализации документа с учетом возможных рисков во внутренней и внешней среде [9].

Таким образом, стратегия как документ имеет «замкнутый» аналитический цикл – от начальной ключевой точки в виде SWOT-анализа

до сценарных механизмов реализации с учетом рисков.

Отдельно необходимо заметить, что все промежуточные и итоговые оценки стратегии должны быть выработаны совместно со всеми заинтересованными лицами. Процесс такой совместной работы может быть построен на проведении различного рода групповых мероприятий. Совместная работа дает не только возможность получения информации «с мест», но и снижает неопределенность процесса дальнейшего утверждения и реализации стратегии.

Процесс формирования «точек роста» в муниципальных образованиях основан на элементах целеполагания.

Первым вопросом данного процесса, требующим решения, является определение основных векторов развития, формулирование которых базируется на описании миссии и видения социально-экономического развития муниципального образования. Дискуссии в научных кругах о том, что видение и миссия в принципе сводятся к одному и тому же, не вполне корректны. Тем не менее, они обладают достаточным количеством схожих элементов, главный из которых можно выразить одним словом – «ориентир». То есть, и миссия, и видение должны явиться для руководства муниципального образования и всех заинтересованных стейкхолдеров своего рода «путеводной звездой».

Следующим шагом должна стать дальнейшая декомпозиция миссии и/или видения в стратегические направления и стратегические приоритеты.

Формулировка стратегического направления должна представлять собой выбор такого вектора развития территории, который позволит добиться значительного положительного эффекта социально-экономического развития муниципального образования в долгосрочной перспективе.

Приоритетным направлением является элемент стратегического направления, способствующий устойчивому развитию территории – росту её экономики и конкурентоспособности субъектов хозяйственной деятельности, повышению уровня и качества жизни населения при сохранении экологического благополучия и безопасности территории.

Раскроем описание перечисленных элементов на примере Юрьев-Польского района (таблица 1) и поселка городского типа Вольгинский Петушинского района Владимирской области (таблица 2).

Таблица 1 – Элементы стратегии Юрьев-Польского района
на примере туристского сектора (фрагмент)⁸
Table 1 – Elements of the strategy of the Yuriev-Polsky district
on the example of the tourism sector (fragment)

Элемент	Характеристика
Видение	Образ идеального состояния района – социально-экономически и экологически развитая территория, реализующая промышленный, агропромышленный и туристский потенциалы
Миссия	Создание стабильной высококонкурентной эконотомии опережающего типа посредством реализации промышленного, агропромышленного и туристского потенциала, с целью обеспечения комфортных условий проживания и повышения благосостояния жителей Юрьев-Польского района, развития социальной и инженерной инфраструктуры и обеспечения высокого уровня общественной безопасности
Стратегическое направление 1	Формирование инвестиционного климата с учетом экологической направленности, ориентированного на устойчивость и эффективное использование ресурсов
Приоритет 1	Реализация туристского потенциала района
Цель	Создание условий для развития предпринимательства и привлечение инвестиций в туристский сектор района
Задачи	Поддержка инвестиционных инициатив реализации предпринимательских проектов в направлениях экологического, агротуризма и прочих видов туризма, актуальных для продвижения в районе. Организация парковочных пространств вне городских территорий для поддержания уровня экологической безопасности района. Разработка концепции туристского бренда и интеграция района в туристско-рекреационный кластер Владимирской области. Поддержка инвестиционных проектов, направленных на расширение инфраструктуры, ориентированной на разные группы туристов, в том числе строительство гостинично-ресторанного комплекса. Создание, поддержка и реализация новых туристских продуктов и объектов показа на территории района
«Точки роста»	Культурно-познавательный туризм: Георгиевский собор, ансамбль Михаило-Архангельского монастыря, Покровская церковь, Никитская церковь, церковь Дмитрия Солунского, церковь Рождества Христова, здания торговых рядов, усадьба Голицыных; культурно-познавательные маршруты «Легенды старой усадьбы», «Шихобаловские гуляния», «Картинки из сельской глубинки», «Забавы у лесного озера», «По улице Набережной от Свято-Покровской церкви до набережной реки Колокши»; промыслы и ремесла – вышивка, ткачество, обрядовые куклы, лозоплетение, роспись и резьба по дереву Агротуризм и гастрономический туризм: гастрономические маршруты «Молочный разгуляй» и «Медоворот», племенной конный завод «Монастырское подворье», сельскохозяйственные предприятия и животноводческие фермы Экотуризм: экоферма «Гринвич», рыболовные и охотничьи хозяйства, уникальная природа Ополя, ландшафтный памятник природы «Ольгина мыза», историко-ландшафтные памятники природы «Иворово», «Кинобол-Кубаево», «Корсаковский луг»

Источник: разработано авторами и закреплено в Стратегии социально-экономического развития Юрьев-Польского района Владимирской области.

⁸ Стратегия развития муниципального образования Юрьев-Польский район Владимирской области. URL: <https://yp33.ru/documents/9770.html?ysclid=ml3od9z2rk966648694> (дата обращения: 01.02.2026).

Таблица 2 – Элементы стратегии поселка городского типа Вольгинский на примере фармацевтической отрасли (фрагмент)
 Table 2 – Elements of the strategy of the Volginsky urban-type settlement on the example of the pharmaceutical industry (fragment)

Элемент	Характеристика
Видение	Вольгинский – уникальный город (фармдолина) с комфортной средой для жизни человека, его всестороннего развития, самореализации и ведения эффективного бизнеса
Миссия	Обеспечение комфортной среды для жизни и деятельности современного человека через развитие фармацевтической долины, эффективное местное самоуправление посредством командной работы и партнёрства власти и хозяйствующих субъектов
Стратегическое направление 1	Материальное благополучие жителей, повышение доходов населения через развитие производственного потенциала территории
Приоритет 1	Реализация потенциала фармацевтической промышленности
Цель	Создание условий для формирования наукоёмкой высокоинтеллектуальной территории предприятий фармацевтической промышленности
Задачи	Позиционирование промышленной территории поселка как «Фармацевтическая долина» (Фармдолина). Открытие на базе фармацевтических предприятий кафедры биохимического профиля высшего учебного заведения. Внесение изменений в Генеральный план муниципального образования поселка Вольгинский по расширению территории под развитие. Разработка (корректировка) программы развития жилищно-коммунального комплекса поселка
«Точки роста»	Предприятия фармацевтической промышленности: АО «Генериум» – компания, входящая в инновационный научно-исследовательский центр, который разрабатывает биологические лекарственные средства и клеточные технологии до этапа промышленного применения; ЗАО «ЛЕККО» – российская инновационная компания в области исследования, разработки, производства и продвижения высокоэффективных лекарственных препаратов; ООО «Варофарм» – крупнейший в России производитель онкологических лекарственных средств; ООО «ВТФ» – производитель биологически активных добавок к пище; ФГБНУ ФИЦВиМ – производитель высокоэффективных биопрепаратов для профилактики инфекционных болезней животных; ООО «Славянская аптека» – производитель широкого спектра жидких стерильных и нестерильных лекарственных препаратов доступной ценовой категории

Источник: составлено авторами.

Важнейшей задачей процесса является обеспечение двух типов баланса:

- 1) между ресурсными возможностями с плановым уровнем поддержки (например, региональной) с запросами в стратегических направлениях;
- 2) между экономическим (в т. ч. инфраструктурным) и социальным (в т. ч. развитие человеческого потенциала) блоками приоритетов.

Несоблюдение балансов может привести к тому, что стратегия станет «набором пожеланий», а при сбалансированности – усилит практико-ориентированность документа.

Преследуя цели отображения в стратегии всех возможных направлений развития территории,

количество направлений и приоритетов может значительно превышать ресурсную базу муниципального образования. Следовательно, потребуется сделать выбор основных векторов развития [8; 9]. Для этого возможно использование графика стратегических приоритетов, который позволит соотнести ресурсные возможности реализации приоритета в обозримой перспективе со степенью влияния на развитие исследуемого объекта (рисунок 2а). В основе принципа формирования графика лежит структура диаграммы рассеивания (на рисунке 2а представлен гипотетический пример с положительной корреляцией и двумя условными выбросами), которая помогает определить

тесноту приоритетов, что в дальнейшем упростит их отбор. На следующем этапе требуется определить логические взаимосвязи между выявленными приоритетами, что не всегда изначально прослеживается (рисунок 2б). Заключительный этап приоритизации позволяет выстроить строгую иерархию приоритетов (рисунок 2в). Поэтапный подход к формированию и выстраиванию последовательности раскрытия приоритетов позволит органам власти, ответственным за реализацию документов

стратегического развития, впоследствии планомерно и логично перейти непосредственно к разработке мероприятий по достижению целей приоритетов, системы их финансирования и т. д.

Итоговым этапом определения стратегических приоритетов должно стать согласование их со всеми заинтересованными лицами и дальнейшее закрепление в процессе интеграции потоков целей и задач в рамках управленческой работы органов местного самоуправления.

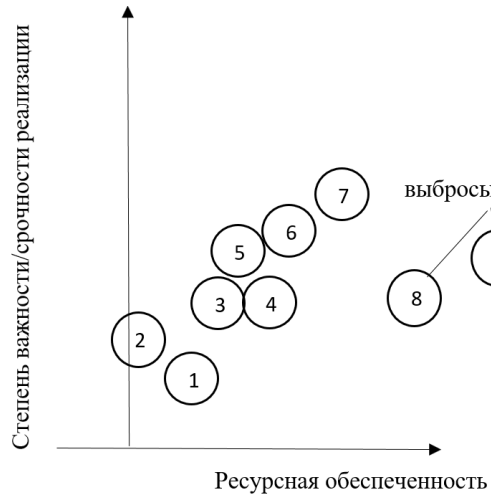


Рисунок 2а

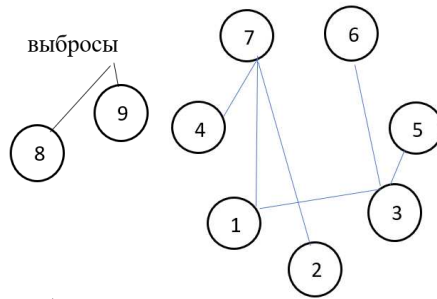


Рисунок 2б

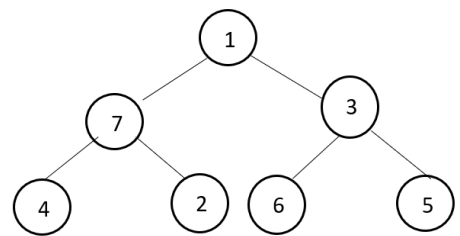


Рисунок 2в

Рисунок 2 – Последовательность формирования иерархии стратегических приоритетов

Figure 2 – The matrix of strategic priorities

Источник: составлено авторами

Проведя экспертную оценку всех стратегических приоритетов с последующей интерпретацией на основе графического формата можно определить группу основных направлений дальнейшего развития.

Данный подход был реализован при актуализации стратегии Камешковского района Владимирской области (рисунок 3).

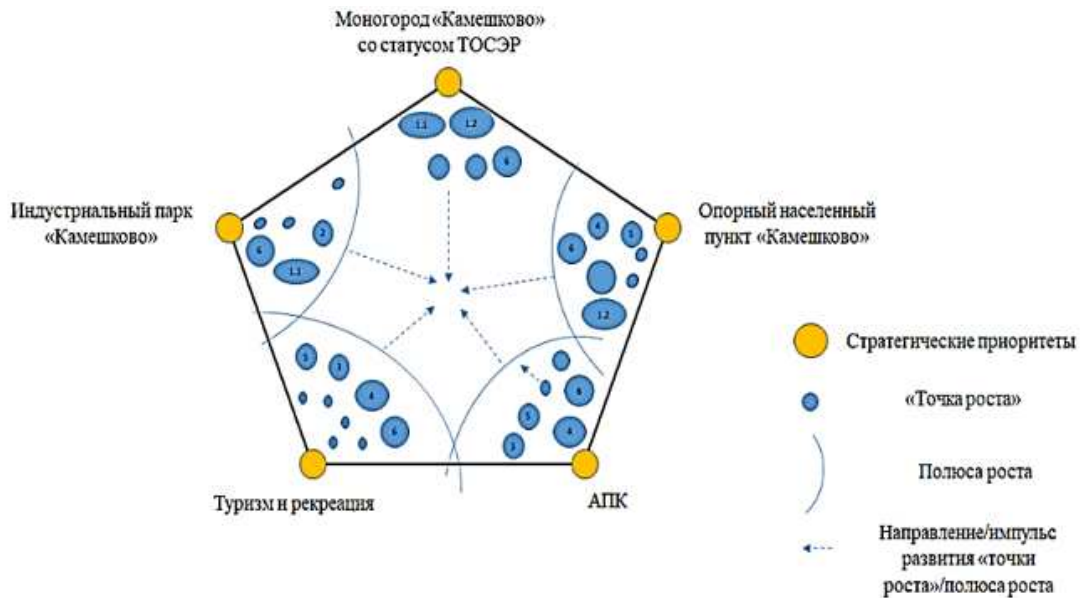


Рисунок 3 – Многоугольник стратегических приоритетов Камешковского района⁹

Figure 3 – Polygon of strategic priorities of the Kameshkovsky district

Источник: разработано авторами и закреплено в Стратегии социально-экономического развития Камешковского района Владимирской области

⁹ Стратегия социально-экономического развития муниципального образования Камешковский район на 2021–2030 гг. – URL: http://admkam.ru/otkrytye_dannye.php (дата обращения: 01.02.2026).

С целью еще большей адаптации полученных стратегических приоритетов к практической форме их воплощения требуется создание инструмента, способного воплотить в себе и адаптировать территориальные особенности, имеющиеся корневые институты, специфику деятельности основных экономических агентов и т. п. Таким инструментом может стать специальный механизм определения и развития «точек роста». Реализуя стратегические приоритеты посредством механизма «точек роста», муниципальное образование получает не только конкретный «территориальный адрес развития», но и формирует обоснованный вектор функциональных преобразований. Целью встраивания «точек роста» в комплексный стратегический подход является создание системы управления по результатам, которая, в свою очередь, необходима для обеспечения постоянной инерции развития территории [10]. Эффективность данного подхода строится на обеспечении консолидации интересов бизнеса, власти и общества, а также объединения усилий местных и региональных уровней власти [11].

В силу ограниченности ресурсов малых городов – финансовых, кадровых, информационных, тематических – актуально в рамках каждого стратегического приоритета, имеющего крайне важное значение в социально-экономическом развитии территории, выделять «точки роста». Теория «точек роста», в становление и формирование которой внесли серьёзный вклад зарубежные классики Ф. Перру¹⁰ и Ж. Будвиль¹¹ и их последователи

[13–15], а также отечественные современники [16–19], находит все большее применение в практической плоскости. Концентрация внимания и ресурсной поддержки на наиболее перспективных территориях, видах деятельности, отраслях, рынках – «точках роста» – способствует не только их укреплению и повышению конкурентоспособности, но дает импульсы развития соседним территориям или смежным отраслям/рынкам, обеспечивая мультипликативный эффект и положительные внешние экстерналии [20].

На рисунке 4 дана характеристика элементов стратегии и приведены примеры из разработанных и актуализированных авторами стратегий. Следуя описанному алгоритму, в рамках каждого из стратегических приоритетов выявляются «точки роста», в качестве которых могут выступать как отдельные виды деятельности/отрасли (отраслевой подход использован в Камешковском, Гусь-Хрустальном, Киржачском, Судогодском, Юрьев-Польском районах Владимирской области), так и целые территории, например, в Петушинском районе. Данная территория отличается от остальных многообразием муниципальных образований с диверсифицированной структурой экономики, наличием перспективных и субперспективных центров развития (рисунок 5). В этой связи при актуализации стратегии района был использован территориальный подход к определению «точек роста» и выделены в качестве таковых малые города – г. Покров, г. Петушки, г. Костерево и поселок городского типа Вольгинский¹².



Рисунок 4 – Подход к выявлению «точек роста» в муниципальном образовании

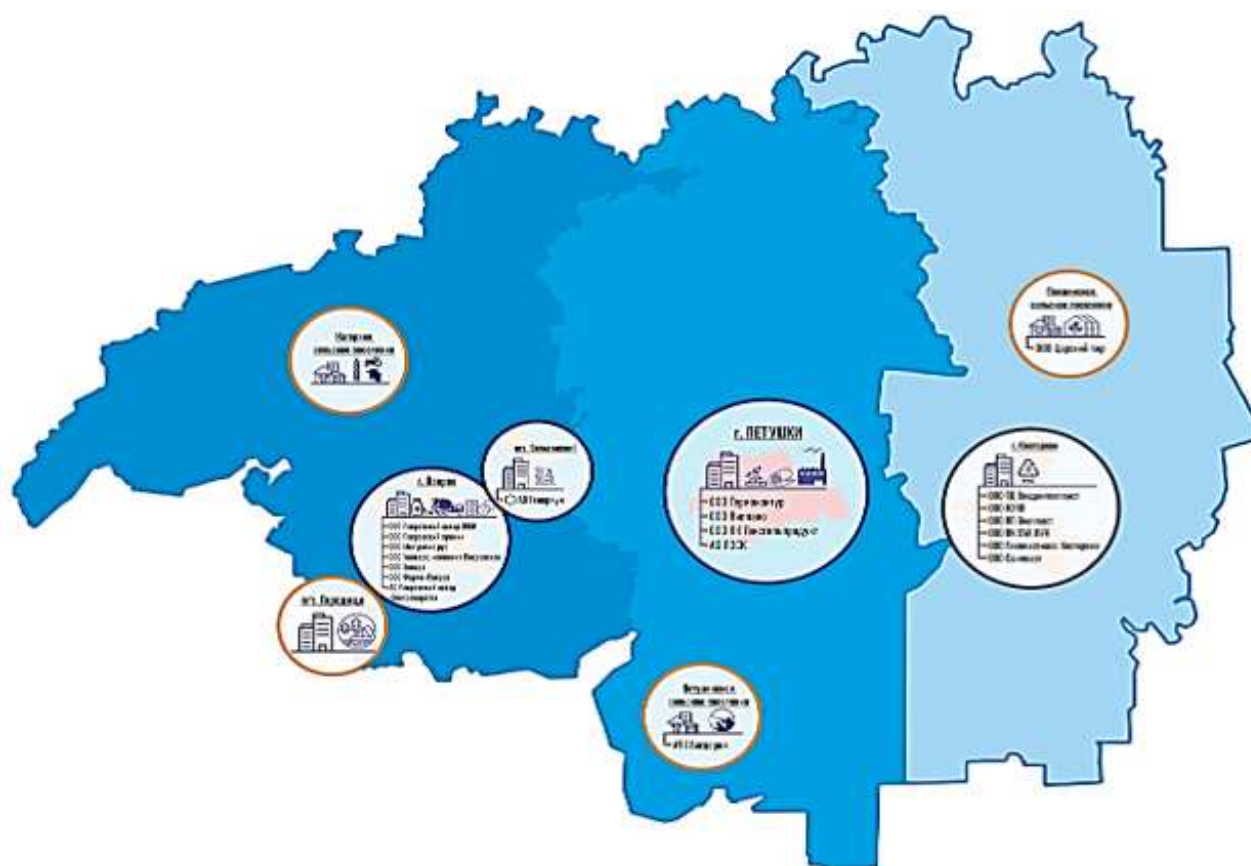
Figure 4 – An approach to identifying «growth points» in a municipality

Источник: разработано авторами и закреплено в стратегиях социально-экономического развития муниципальных образований Владимирской области

¹⁰ Перру Ф. Экономическое пространство: теория и приложения // Пространственная экономика. 2007. № 2. С. 77–93.

¹¹ Boudeville J. Problems of regional economic planning. Edinburgh, 1992. 192 с.

¹² Стратегия социально-экономического развития муниципального образования «Петушинский район» Владимирской области на период до 2030 года. – URL: <https://petushki.info/upload/iblock/672/qoy2vttblygeh4qlg3pi9dwpq83tub7.pdf?ysclid=ml4o94bs1c10008300> (дата обращения: 02.02.2026)/



Примечание:  – субперспективные территории;  – перспективные центры

Рисунок 5 – Перспективные центры экономического развития и субперспективные территории Петушинского района¹³

Figure 5 – Promising centers of economic development and sub-promising territories of Petushinsky district

Источник: разработано авторами и закреплено в Стратегии социально-экономического развития Петушинского района Владимирской области

Благодаря сконцентрированному на «точках роста» использованию ресурсов, малые города могут стать для муниципальных районов и округов центрами территориальной системы, что вполне укладывается в рамки центрo-периферийной модели пространственного развития¹⁴. Описанный алгоритм выделения стратегических приоритетов и «точечного» сосредоточения ресурсов малых городов прошел апробацию на малых территориях Владимирской (Гусь-Хрустальный, Камешковский, Петушинский, Киржачский, Судогодский, Юрьев-Польский районы) и Московской (г. Павловский Посад, ЗАТО Звездный городок) областей и может быть адаптирован и к другим типам поселений.

Позиционирование и геобрендинг малых городов

Не менее важным инструментом стратегического маркетинга является позиционирование малых городов, что отмечают в своих работах отечественные [21–29] и зарубежные [32–34] авторы. Павловский Посад – «платочная» столица Подмоскoвья, Гусь-Хрустальный – родина гутных

промыслов, Суздаль – тысячелетняя история – примеры успешного позиционирования мест. При этом далеко не все города обретают широкую известность в пространстве территориальной системы. Раскрытию тематического потенциала территорий способствуют:

1) на этапе поиска идентичности для определения позиции территории актуальны методы маркетинговых исследований – интервью, опросы, групповые дискуссии, проекционные методы и др.

2) на этапе продвижения городов активно используются геобрендинг и все методы традиционных и инновационных маркетинговых коммуникаций – реклама, связи с общественностью, прямой маркетинг, стимулирующие меры, event-маркетинг, продакт-плейсмент, селебрити-маркетинг и др.

В поисках идентичности территорий в качестве основы их позиционирования исследователи выделяют разные аспекты: особенности культуры и истории [21–23], географию и экономику [24, 25], природные условия [26], событийные мероприятия и исторические личности [27, 28]. Идентичность

¹³ Стратегия социально-экономического развития муниципального образования Петушинский район Владимирской области на период до 2030 года. – URL: qou2vttblygeh4qlg3pi9dwrqu83tub7.pdf (дата обращения: 03.02.2026).

¹⁴ Friedmann J. Regional development policy : MIT Press, 1966. 279 p.

места выполняет роль скрепы, оформляющей территориальную целостность [29].

Малые города обладают уникальным, но значительно меньшим в большинстве случаев, по сравнению с крупными городами, тематическим потенциалом, для выявления которого в практике широко используются:

- кабинетные исследования – контент-анализ документов стратегического и территориального планирования, отчетов глав регионов, статистических баз, новостных лент, мнений в сети, фольклора и др.;

- полевые исследования – проведение стратегических сессий, фокус-групп, интервью с представителями властных структур, бизнеса, музейными работниками, краеведами, уроженцами мест, онлайн-опросы местного населения и др.

Опираясь на перечисленные методические приемы при разработке документов стратегического планирования, авторами были предложены и закреплены в стратегиях социально-экономического развития муниципальных образований Владимирской области концепты позиционирования малых городов, примеры которых приведены на рисунке 6.

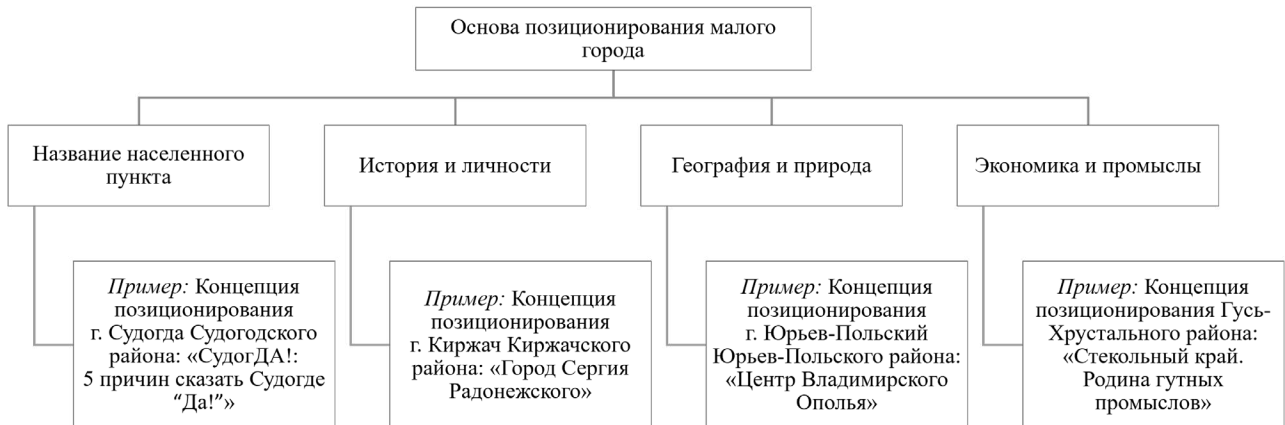


Рисунок 6 – Варианты позиционирования малых городов
Figure 6 – Positioning options for small towns

Источник: разработано авторами и закреплено в стратегиях социально-экономического развития муниципальных образований Владимирской области

Основой позиционирования, а в некоторых примерах и брендинга территорий стали следующие факторы.

1. Название населенного пункта.

Город Судогда, на территории которого проживает 33,6 тыс. чел. (по данным на 31.12.2024 г.) расположен в Судогодском районе и занимает 1/3 района по численности населения. Его уникальность в названии – «СудогДА», что позволяет в позиционировании территории ориентироваться сразу на несколько ключевых аудиторий – жителей, инвесторов и туристов, и продвигать ее под слоганом «5 причин сказать Судогде «Да!»». Речь идет о пяти причинах (конкурентных преимуществах места) выбора территории для жизни, ведения бизнеса и отдыха:

- для жителей – отсутствие вредных производств и чистый воздух, размеренная жизнь и экономия времени, душевный комфорт и гармония с природой, наличие рабочих мест, низкая стоимость жилья;

- для инвесторов – свободные инвестиционные площадки, транспортная доступность района, растущий поток туристов, диверсифицированная структура экономики, наличие института развития бизнеса;

- для туристов – уникальные исторические и природные объекты, 2/3 района занимают

грибные и ягодные леса, круглогодичные рыбалка и охота, возможность заниматься активными видами спорта, возможность сочетания исторического и природного туризма.

2. История и личности.

Город Киржач, расположенный в Киржачском районе Владимирской области, был основан в 1358 году Сергием Радонежским, благодаря возведению на его территории Благовещенского монастыря. Его имя на сегодняшний день является олицетворением территории. Бренд «Киржач – город Сергия Радонежского» может стать дочерним и интегрироваться в зонтичный бренд «Города Сергия Радонежского», который объединит также г. Сергиев Посад, г. Коломну, г. Звенигород и др.

3. География и природа.

Юрьев-Польский район знаменит успехами в агропромышленном секторе и на протяжении многих лет занимает лидирующее место в сельском хозяйстве Владимирской области, благодаря своему расположению и природно-климатическим условиям. Локализуясь в центре плодородных земель – знаменитого Владимирского Ополя, – территория славится своими гастрономическими брендами (мёд «Ополя», «Рябиновое Ополье», «Нежинская рябиновка» и др.) и привлекает любителей натуральных продуктов, гастрономического и агротуризма, что определяет уникальность места.

Географические особенности места учтены авторами при позиционировании еще одного района Владимирской области – Петушинского, граничащего с Московской областью. В стратегии его развития предложено позиционировать место как «Ворота Владимирской области», что нашло отражение не только в слогане, но и на логотипе [30].

4. Экономика и промыслы.

В Гусь-Хрустальном районе из 14 функционирующих промышленных предприятий семь имеют стекольную специализацию, исторически сформированную благодаря природным ресурсам территории – месторождениям кварцевого песка, что оправдывает название места – «родина гутных промыслов». В качестве механизмов укрепления «стекольного» статуса территории и управления «точками роста» предусмотрено создание стекольного кластера на базе ГАПОУ ВО «Гусевской стекольный колледж» им. Г. Ф. Чехлова, регистрация и продвижение бренда «Стекольный край» и организация ассоциации стеклопромышленников (рисунок 7).

Для продвижения бренда «Стекольный край» предложено рассмотреть:

- 1) событийные мероприятия – фестиваль стеклодувов, праздник стекла;
- 2) экскурсионные программы, включающие посещение предприятий, мастерских и музеев гутного промысла;
- 3) организацию встреч с известными мастерами-стеклодувами, проведение обучающих занятий, мастер-классов и т. д.;
- 4) изготовление и продажу сувенирной продукции и т. д. [31].

Приведенные примеры позиционирования и геобрендинга прошли апробацию на территориях перечисленных муниципальных образований и демонстрируют разнообразие подходов к самоопределению малых населенных пунктов, каждый из которых имеет уникальность и претендует занять особое место в сознании существующих и потенциальных потребителей территории – населения, инвесторов и туристов.



Рисунок 7 – Механизмы управления «точкой роста»¹⁵
Figure 7 – Control mechanisms of the «growth point»

Источник: разработано авторами и закреплено в Стратегии социально-экономического развития Гусь-Хрустального района Владимирской области

Заключение и обсуждение

Повышение конкурентоспособности территорий – важный императив государственного и муниципального управления, что закреплено в документах стратегического планирования всех уровней. Национальные задачи повышения роли и значения малых городов в системе пространственной организации страны и уже сформированные тренды, демонстрирующие рост туристского потока, позитивные репродуктивные установки в малых населенных пунктах, указывают на необходимость поддержания «спроса на малые города» и наряду с внешней поддержкой требуют мобилизации внутренних ресурсов мест, чему как нельзя лучше способствует территориальный маркетинг.

Его инструменты помогают малым городам стать «местом со смыслом» и повысить интерес к территории со стороны значимых целевых аудиторий, что практически всегда находит отражение в восходящей динамике потоков потребителей территории и росте ее конкурентоспособности.

Улучшению конкурентной позиции малых городов могут способствовать:

- 1) формирование сфокусированного на «точках роста» профиля территории, ее предложения. Представляется важным стратегическим императивом, обеспечивающим мультипликативный эффект;
- 2) позиционирование и геобрендинг мест – тематическая основа концентрации ресурсов,

¹⁵ Стратегия социально-экономического развития муниципального образования Гусь-Хрустальный район (муниципальный район) Владимирской области на период до 2035 года. – URL: https://gusr.ru/userfiles_npa/P_230_04_03_2024.pdf (дата обращения: 03.02.2025).

формирующая ареал перспективных образов, проектов и решений.

Используя накопленный опыт разработки документов стратегического планирования, авторы статьи предлагают алгоритм процесса стратегического планирования на уровне муниципального образования, раскрывая последовательность и содержание статистико-аналитического этапа и целеполагания.

На примере муниципальных образований Владимирской области демонстрируются подходы к определению стратегических приоритетов и графической интерпретации приоритетных направлений с «точками роста» внутри них. На материалах актуализированных стратегий социально-экономического развития Юрьев-Польского района и поселка городского типа Вольгинский Владимирской области раскрывается содержание главных элементов этапа целеполагания в цепочке «видение – миссия – стратегические направления – стратегические приоритеты – цели и задачи – “точки роста”».

Полностью разделяя позиции зарубежных и отечественных исследователей о позитивных эффектах сфокусированного развития мест и эффективной эксплуатации ресурсов малых территорий, авторы демонстрируют методические возможности использования территориального и отраслевого подходов к выделению «точек роста», подкрепляя выводы материалами из разработанных стратегий.

Для раскрытия тематического потенциала малых городов систематизированы источники информации, используемые авторами при разработке стратегий в процессе поиска идентичности мест, рассмотрен практический опыт позиционирования муниципальных образований с опорой на уникальное название, исторические и природные особенности мест, экономику и промыслы.

Приведенные методические рекомендации прошли апробацию на примере ряда муниципальных образований Владимирской области, подкреплены примерами и могут быть адаптированы к иным типам территориальных образований.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- [1] Горелова И. В., Красикова В. С., Майдоров А. С. Стратегии социально-экономического развития как показатель эффективности стратегического управления регионами и муниципальными образованиями // Научный вестник Волгоградского филиала РАНХиГС. Серия: Экономика. 2018. № 1. С. 10–13. EDN YUKDBJ.
- [2] Максимова Т. А. Привлечение населения к формированию и реализации стратегий социально-экономического развития муниципальных образований Республики Саха (Якутия) // Общество: политика, экономика, право. 2021. № 7 (96). С. 31–34. DOI 10.24158/rep.2021.7.5. EDN TORQBC.
- [3] Свириденко М. В. Реализация методологических подходов к определению стратегических интересов стейкхолдеров социально-экономического развития // Проблемы преобразования и регулирования региональных социально-экономических систем : сборник научных трудов / Институт проблем региональной экономики РАН. Выпуск 49. Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, 2021. С. 130–143. DOI 10.52897/978-5-8088-1635-0-2021-49-130. EDN KGQQWY.
- [4] Лапыгин Ю. Н., Тулинова Д. В. От стратегии муниципального образования к плану ее реализации // Муниципалитет: экономика и управление. 2018. № 2 (23). С. 36–42. EDN XVIZGX.
- [5] Зарубин В. И., Горбанев С. В. Методический базис разработки стратегии муниципального образования // Новые технологии. 2021. Т. 17, № 3. С. 105–111. DOI 10.47370/2072-0920-2021-17-3-105-111. EDN QNUNAM.
- [6] Куликова Н. В., Сергеева Н. В. Практика формирования стратегий социально-экономического развития муниципальных образований // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2019. № 1. С. 65–70. DOI 10.22394/2079-1690-2019-1-1-65-70. EDN VXNLTC.
- [7] Антипин И. А. Об оценке содержания стратегии социально-экономического развития муниципального образования (на примере городского округа Краснотурьинск Свердловской области) // Муниципалитет: экономика и управление. 2020. № 2 (31). С. 40–52. EDN GDPPFB.
- [8] Стратегическое планирование на муниципальном уровне : монография / О. Л. Гойхер, А. К. Кайдашова, А. Н. Кисляков [и др.]. Владимир : Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2025. 153 с. ISBN 978-5-907789-33-3. EDN JFEDYE.
- [9] Тишкина Т. М. Взаимосвязь стратегического планирования с другими видами планирования на местном уровне // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9, № 11-2. С. 494–505. DOI 10.34670/AR.2019.92.10.004. EDN JBAMHT.
- [10] Смыслова О. Ю. Проблемы стратегирования социально-экономического развития муниципального образования // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. 2021. Т. 18, № 5. С. 11–17. EDN QDURMR.
- [11] Ванюшкин А. С., Друзин Р. В. Пути преодоления ограничений точек роста региона как самостоятельные точки роста // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. 2018. Т. 4 (70), № 2. С. 14–21. EDN VLBZIU.
- [12] Антипин И. А. Региональное стратегическое планирование и управление: теоретические и методологические основы. Екатеринбург : Уральский государственный экономический университет, 2021. 237 с. ISBN 978-5-9656-0314-5. EDN UWGKKQ.

- [13] Krugman P. Increasing returns and economic geography // *Journal of Political Economy*. 1991. Vol. 99, № 3. P. 483–499. EDN BJMFRF.
- [14] Joaquim I. M. Theoretical Approach of Science, Technology and Innovation for Economic Growth in Mozambique // *Science Journal of Business and Management*. 2017. Vol. 5. № 3. P. 110–115. DOI 10.11648/j.sjbm.20170503.14.
- [15] Пилипенко И. В. Конкурентоспособность регионов: анализ теории кластеров М. Портера и региональных кластеров М. Энрайта // *Города и городские агломерации в региональном развитии : материалы XX юбилейной ежегодной сессии экономико-географической секции МАРС, Пущино, 24–26 мая 2003 г. / под ред. Ю. Г. Липеца*. Москва : ИГ РАН, 2003. С. 86–94. EDN VSABPK.
- [16] Молчан А. С. Формирование точек экономического роста как базовая экономическая стратегия развития и модернизации региональной экономики // *Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета*. 2011. № 67. С. 259–282. EDN NEJCRJ.
- [17] Лексин В. Н. К методологии исследования и регулирования процессов территориального развития // *Регион: Экономика и Социология*. 2009. № 3. С. 19–40. EDN KYURGD.
- [18] Раевский С. В. Формирование и развитие точек роста в промышленном регионе: монография. Москва : *Экономическое образование*, 2015. 177 с. EDN VBJBPH.
- [19] Элибиев С. Б. Методологические основы формирования региональных точек роста // *Фундаментальные исследования*. 2017. № 10-3. С. 633–637. EDN ZRRAYB.
- [20] Кайдашова А. К. Алгоритм выявления «точек роста» при формировании стратегий развития территорий // *Интеллект. Инновации. Инвестиции*. 2025. № 2. С. 44–51. DOI 10.25198/2077-7175-2025-2-44. EDN SDNBPW.
- [21] Бочкарева М. В., Аликперов И. М. Организация хореографических конкурсов самодетельных коллективов как инструмент позиционирования города // *Культура открытого города: брендинг территории : материалы IX Всероссийской (с международным участием) научно-практической конференции, Екатеринбург, 07–10 ноября 2023 года*. Екатеринбург : Екатеринбургская академия современного искусства, 2024. С. 591–596. EDN BSRMWP.
- [22] Королев А. В. Стратегия продвижения туристической дестинации (на примере Вeneвского района Тульской области) // *Управление устойчивым развитием*. 2019. № 3 (22). С. 23–33. EDN GEDQCC.
- [23] Пашкус Н. А., Пашкус В. Ю., Мальцева Ю. М., Куликова Д. А. Культурная идентичность городов: концептуальные подходы, бренды и глобальная конкурентоспособность // *Проблемы современной экономики*. 2022. № 4 (84). С. 156–160. EDN QATTRF.
- [24] Воронин В. П., Хатнянская А. В. Оценка потенциала развития Воронежского региона с целью разработки образа позиционирования территории // *ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия*. 2010. № 12. С. 28–31. EDN LTMXWU.
- [25] Путинцев П. А., Быстрова Т. Ю. Визуальные коды промышленных городов Свердловской области // *Академический вестник УралНИИпроект РААСН*. 2015. № 3. С. 93–99. EDN VCDZSZ.
- [26] Большакова Н. Ф. Геральдика Пермского края как символ территории // *Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики*. 2016. № 3-1 (65). С. 46–49. EDN VMIWZL.
- [27] Соболева Ю. П., Ильминская С. А. Территориальный брендинг и туристический бизнес // *Вестник ОрелГИЭТ*. 2017. № 3 (41). С. 111–115. EDN YMOWOI.
- [28] Ягафарова Н. Ш., Лысыкова О. В. Формирование имиджа территории как туристско-рекреационной дестинации // *Молодежь, власть, общество: проблемы и перспективы взаимодействия : сборник статей II Международной научно-практической конференции, Саратов, 29–30 мая 2024 года*. Саратов : Саратовский государственный университет генетики, биотехнологии и инженерии им. Н. И. Вавилова, 2025. С. 440–446. EDN TJMVQI.
- [29] Баскакова И. В., Дербенева В. В., Тургель И. Д., Цепелева А. Д. Локальная идентичность как основа формирования креативных кластеров в городах Урала и Сибири // *Креативная экономика*. 2023. Т. 17, № 12. С. 4729–4748. DOI 10.18334/ce.17.12.119949. EDN GLSCLP.
- [30] Кайдашова А. К. Формирование концептуальной основы продвижения туристского сектора (на примере Петушинского района Владимирской области) // *Маркетинг в России и за рубежом*. 2025. № 3. С. 92–100. EDN LGLXEQ.
- [31] Кайдашова А. К., Сизганова Е. Ю., Ашин А. А. Формирование концептуальных основ развития туристского бренда в сфере легкой промышленности // *Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности*. 2023. № 2 (404). С. 50–57. DOI 10.47367/0021-3497_2023_2_50. EDN VQYZRN.
- [32] Tijani A. Country branding research: a decade's systematic review / A. Tijani, M. Majeed, Ks. Ofori, A. Abubakari // *Cogent Business and Management*. 2024. DOI 10.1080/23311975.2024.2307640.
- [33] Souse R. Unpacking the role of place branding and smart cities in attracting foreign direct investment: theoretical perspectives and future research paths / R. Souse, S. Galina, M. Lourenção // *Journal of Place Management and Development*. 2025. DOI 10.1108/JPM-06-2024-0066.
- [34] Swain S. Place Branding: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda / S. Swain, C. Jebarajakirthy, B. Sharma, H. Maseeh, A. Agrawal, J. Shah, R. Saha. // *Journal of Travel Research*. 2024. Vol. 63 (3). P. 535–564. DOI 10.1177/00472875231168620.

REFERENCES

- [1] Gorelova, I. V., Krasikova, V. S., Maydorov, A. S. (2018) Strategies of socio-economic development as an indicator of the effectiveness of strategic management of regions and municipalities. *Scientific Bulletin of the Volgograd Branch of RANEPA. Series: Economics*, (1), pp. 10–13. <https://elibrary.ru/yukdbj>.
- [2] Maksimova, T. A. (2021) Population involvement in formation and implementation of strategies for socio-economic development of municipal districts of the Republic of Sakha (Yakutia). *Society: Politics, Economics, Law*, (7), pp. 31–34. <https://doi.org/10.24158/pep.2021.7.5> <https://elibrary.ru/torqbc>.
- [3] Sviridenko, M. V. (2021) Implementation of methodological approaches to determining the strategic interests of socio-economic development stakeholders. *Problems of transformation and regulation of regional socio-economic systems: a collection of scientific papers*. Institute for Regional Economic Studies of the Russian Academy of Sciences (IRES RAS). Saint Petersburg, Publ. Saint Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, pp. 130–143. <https://doi.org/10.52897/978-5-8088-1635-0-2021-49-130-143>. <https://elibrary.ru/kgqqwy>.
- [4] Lapygin, Yu. N., Tulinova, D. V. (2018) From the strategy of municipal education to the plan of its implementation. *Municipality: Economics and Management*, (2), pp. 36–42. <https://elibrary.ru/xvizgx>.
- [5] Zarubin, V. I., Gorbanev, S. V. (2021) Methodological basis for the development of municipal entity strategy. *New technologies*, 17 (3), pp. 105–111. <https://doi.org/10.47370/2072-0920-2021-17-3-105-111>. <https://elibrary.ru/qnunam>.
- [6] Kulikova, N. V., Sergeeva, N. V. (2019) Practice of formation of strategies of socio-economic development of municipality. *State and municipal administration. Scientific notes*, (1), pp. 65–70. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2019-1-1-65-70>. <https://elibrary.ru/vxnltc>.
- [7] Antipin, I. A. (2020) On the assessment of the socio-economic development strategy content of a municipality (exemplified by the Krasnoturinsk municipal district of the Sverdlovsk region). *Municipality: Economics and Management*, (2), pp. 40–52. <https://elibrary.ru/gdppfb>.
- [8] Goikher, O. L., Kaidashova, A. K., Kislyakov, A. N. [et al.] (2025) Strategic planning at the municipal level. Vladimir, Publ. Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 153 p. <https://elibrary.ru/jfedye>.
- [9] Tishkina, T. M. (2019) The relationship of strategic planning with other types of planning at the local level. *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*, 9 (11-2), pp. 494–505. <https://doi.org/10.34670/AR.2019.92.10.004>. <https://elibrary.ru/jbamht>.
- [10] Smyslova, O. Y. (2021) Problems of strategizing the socio-economic development of a municipality. *FES: finance. economy. strategy*, 18 (5), pp. 11–17. <https://elibrary.ru/qdurmr>.
- [11] Vanyushkin, A. S., Druzin, R. V. (2018) Ways to overcome the limitations of the region's growth points as independent growth points. *Scientific Notes of the V. I. Vernadsky Crimean Federal University. Economics and management*, 4 (70) (2), pp. 14–21. <https://elibrary.ru/vlbziu>.
- [12] Antipin, I. A. (2021) Regional strategic planning and management: theoretical and methodological foundations. Yekaterinburg, Publ. Ural State University of Economics, 237 p. <https://elibrary.ru/uwgkqk>.
- [13] Krugman, P. (1991) Increasing returns and economic geography. *Journal of Political Economy*, 99 (3), pp. 483–499. <https://elibrary.ru/bjmfrr>.
- [14] Joaquim, I. M. (2017) Theoretical Approach of Science, Technology and Innovation for Economic Growth in Mozambique. *Asian Journal of Management Entrepreneurship and Social Science*. 5 (3), pp. 110–115. <https://doi.org/10.11648/j.sjbm.20170503.14>.
- [15] Pilipenko, I. V. (2003) Competitiveness of regions: an analysis of M. Porter's theory of clusters and M. Enright's regional clusters. *Cities and urban agglomerations in regional development: proceedings of the XX anniversary annual session of the MARS Economic and Geographical Section*, Pushchino, May 24–26, 2003 / Edited by Yu.G. Lipets. Moscow, Publ. IG RAS, pp. 86–94. <https://elibrary.ru/vsabpk>.
- [16] Molchan, A. S. (2011) Forming of economic growth points as basic economic strategy of development and modernization of regional economics. *Polythematic online scientific journal of Kuban State Agrarian University*, (67), pp. 259–282. <https://elibrary.ru/nejcrj>.
- [17] Leksin, V. N. (2009) Towards methodology of the research and regulation of spatial development. *Region: Economics and Sociology*, (3), pp. 19–40. <https://elibrary.ru/kyyrgd>.
- [18] Rayevsky, S. V. (2015) Formation and development of growth points in an industrial region. Moscow, Publishing house «Economic Education», 177 p. <https://elibrary.ru/vbjbph>.
- [19] Elibiev, S. B. (2017) Methodological bases of formation of regional growth points. *Fundamental research*, (10-3), pp. 633–637. <https://elibrary.ru/zrrayb>.
- [20] Kaidashova, A. K. (2025) Algorithm for identifying «growth points» in the formation of territorial development strategies. *Intellect. Innovations. Investments*, (2), pp. 44–51. <https://doi.org/10.25198/2077-7175-2025-2-44>. <https://elibrary.ru/sdnbpw>.
- [21] Bochkareva, M. V., Alikperov, I. M. (2024) Organization of choreographic competitions of amateur groups as a tool for positioning the city. *Culture of the open city: branding of the territory: Materials of the IX All-Russian (with international participation) scientific and practical conference*, Yekaterinburg, November 07–10, 2023. Yekaterinburg, Publ. Yekaterinburg Academy of Contemporary Art, pp. 591–596. <https://elibrary.ru/bsrmwp>.
- [22] Korolev, A. V. (2019) Strategy to promote tourist destination (on the example of venevo district of the Tula region). *Managing sustainable development*, (3), pp. 23–33. <https://elibrary.ru/gedqcc>.

- [23] Pashkus, N. A., Pashkus, V. Yu., Maltseva, Yu. M., Kulikova, D. A. (2022) Cultural identity of cities: conceptual approaches, brands and global competitiveness. *Problems of modern economics*, (4), pp. 156–160. <https://elibrary.ru/qatrrf>.
- [24] Voronin, V. P., Khatnyanskaya, A. V. (2010) Assessment of the development potential of the Voronezh region in order to develop an image of the positioning of the territory. *FES: Finance. Economy. Strategy*, (12), pp. 28–31. <https://elibrary.ru/ltmxwu>.
- [25] Putintsev, P. A., Bystrova, T. Y. (2015) Visual codes industrial cities of the Sverdlovsk region. *Akademicheskij vestnik Uralniiproekt RAASN*, (3), pp. 93–99. <https://elibrary.ru/vcdzsz>.
- [26] Bolshakova, N. F. (2016) Perm krai heraldry as a symbol of the territory. *Historical, Philosophical, Political and Law Sciences, Culturology and Study of Art. Issues of Theory and Practice*, (3-1), pp. 46–49. <https://elibrary.ru/vmiwzl>.
- [27] Soboleva, Yu. P., Ilminskaya, S. A. (2017) Territorial branding and tourism business. *OrelSJET bulletin*, (3), pp. 111–115. <https://elibrary.ru/ymowoi>.
- [28] Yagafarova, N. Sh., Lysikova, O. V. (2025) Formation of the territory's image as a tourist and recreational destination. *Youth, government, society: problems and prospects of interaction : Collection of articles of the II International Scientific and Practical Conference*, Saratov, May 29–30, 2024. Saratov, Publ. Saratov State University of Genetics, Biotechnology and Engineering named after N. I. Vavilov, pp. 440–446. <https://elibrary.ru/tjmvqi>.
- [29] Baskakova, I. V., Derbeneva, V. V., Turgel, I. D., Tsepeleva, A. D. (2023) Local identity as the basis for the formation of creative clusters in the cities of the Urals and Siberia. *Creative Economy*, 17 (12), pp. 4729–4748. <https://doi.org/10.18334/ce.17.12.119949>. <https://elibrary.ru/glsclp>.
- [30] Kaidashova, A. K. (2025) Formation of a conceptual framework for the promotion of the tourism sector (using the example of the Petushinsky district of the Vladimir region). *Marketing in Russia and abroad*, (3), pp. 92–100. <https://elibrary.ru/lglxeq>.
- [31] Kaidashova, A. K., Sizganova, E. Yu., Ashin, A. A. (2023) Formation of the conceptual foundations for the development of a tourist brand in the field of light industry. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedenii. Tekhnologiya tekstil'noi promyshlennosti*, (2), pp. 50–57. https://doi.org/10.47367/0021-3497_2023_2_50. <https://elibrary.ru/vqyzrn>.
- [32] Tijani, A., Majeed, M., Ofori, K. S., Abubakari, A. (2024) Country branding research: a decade's systematic review. *Cogent Business and Management*, 11 (1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2307640>. <https://elibrary.ru/jggdjs>.
- [33] Souse, R., Galina S., Lourenção, M. (2025) Unpacking the role of place branding and smart cities in attracting foreign direct investment: theoretical perspectives and future research paths. *Journal of Place Management and Development*, 18 (2), pp. 279–299. <https://doi.org/10.1108/JPMD-06-2024-0066>. <https://elibrary.ru/yxbzsb>.
- [34] Swain, S., Jebarajakirthy, C., Sharma, B., Maseeh, H., Agrawal, A., Shah, J., Saha, R. (2024) Place Branding: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Journal of Travel Research*, 63 (3), pp. 535–564. <https://doi.org/10.1177/00472875231168620>. <https://elibrary.ru/kdweie>.

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТАТЬЯ

ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ МОНОПРОФИЛЬНЫХ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ В УСЛОВИЯХ СТРУКТУРНЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ

И. А. Антипин¹, Е. П. Чащина¹, Е. А. Шишкина¹¹Уральский государственный экономический университет (Екатеринбург, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. В настоящее время монопрофильные муниципальные образования (далее – ММО), критически зависящие от одного или нескольких градообразующих предприятий, сталкиваются с беспрецедентными вызовами, обусловленными структурными трансформациями. Технологические сдвиги, геополитическая турбулентность, демографический кризис, цифровизация и геоэкономическая фрагментация усиливают их уязвимость, поскольку существующие подходы к управлению такими территориями не учитывают нестабильный характер современных угроз и не нацелены на опережающее развитие. В этих условиях возникает необходимость в совершенствовании теоретических основ и прикладных методик оценки социально-экономической устойчивости таких территорий. Актуализируется потребность в методиках оценки и управления, учитывающих динамику современных рисков и необходимость упреждающей трансформации.

Материалы и методы. Авторами разработан и апробирован методический подход к оценке уровня социально-экономической устойчивости монопрофильных муниципальных образований, интегрирующий количественные оценки и качественный анализ. Полигоном исследования выступили 11 монопрофильных муниципальных образований Кировской области. Период исследования – 2017–2024 гг. Методика базируется на принципах системности, специфичности, сравнимости, динамичности, включает оценку показателей социальной и экономической устойчивости, проведение полуструктурированных интервью с представителями градообразующих предприятий.

Результаты и выводы. В результате исследования установлена нестабильная динамика показателей социальной устойчивости ММО Кировской области, обусловленная узкой экономической специализацией и внешними вызовами. Ключевыми проблемами развития данных территорий выступают естественная убыль и миграционный отток населения, а также высокая дифференциация темпов роста территорий. Установлено, что, несмотря на положительную среднюю динамику экономической устойчивости, в ММО наблюдается снижение численности занятых. Несмотря на рост заработных плат, розничной торговли и инвестиций, доля промышленности и оборота общественного питания ММО в регионе сокращается. Отмечается выравнивание территориальных различий в инфраструктурном обеспечении. Это отражает структурную перестройку экономики монопрофильных территорий, сопряжённую с потерей их прежней производственной роли.

Обсуждение. Новизна и ценность авторского методического подхода состоит в дополнении количественных оценок качественными – на основе полуструктурированных интервью с представителями градообразующих предприятий Кировской области, которые позволили выявить ключевые возможности и угрозы для экономической и социальной устойчивости ММО. Интервью подтвердили наличие выявленных статистически проблем, а также дисбалансов в развитии инфраструктуры и инвестиций. При этом, несмотря на отсутствие формальной регламентации взаимодействия органов власти ММО и бизнеса, отмечается их устойчивое партнерство в сфере благоустройства и организации социальных мероприятий. Показано, что ключевыми инструментами повышения устойчивости ММО в условиях структурных трансформаций становятся институциональная поддержка, развитие МСП, усиление адаптивности стратегий развития.

© Антипин И. А., Чащина Е. П., Шишкина Е. 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

Регион, устойчивость, монопрофильные муниципальные образования, трансформация, стратегия, управление.

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Статья выполнена без внешнего финансирования.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Антипин И. А., Чащина Е. П., Шишкина Е. А. Оценка социально-экономической устойчивости монопрофильных муниципальных образований в условиях структурных трансформаций // Муниципалитет: экономика и управление. 2026. № 2. С. 93–110. EDN ZZBLKT.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Антипин Иван Александрович – доктор экономических наук, доцент; Уральский государственный экономический университет (620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45) – *заведующий кафедрой региональной, муниципальной экономики и управления*; aia87@mail.ru. SPIN 9822-9096, ORCID 0000-0002-8532-6303.

Чащина Елена Павловна – Уральский государственный экономический университет (620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45) – *соискатель кафедры региональной, муниципальной экономики и управления*; erch1971@mail.ru. SPIN 3547-1664.

Шишкина Елена Александровна – доктор экономических наук, доцент; Уральский государственный экономический университет (620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45) – *профессор кафедры региональной, муниципальной экономики и управления*; le_gre@mail.ru. SPIN 4795-8400, ORCID 0000-0002-1280-3105.

ВКЛАД АВТОРОВ

Антипин И. А. – разработка концепции, формулировка целей и задач исследования, редактирование, рецензирование и корректировка текста.

Чащина Е. П. – разработка методологии, проведение исследования, интервью, написание первоначального черновика статьи.

Шишкина Е. А. – сбор данных, статистический анализ данных, подготовка графиков, иллюстраций, корректировка текста.

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 03.02.2026; рецензия получена 24.04.2026; принята к публикации 23.05.2026.

RESEARCH ARTICLE

SINGLE-INDUSTRY MUNICIPALITIES SOCIO-ECONOMIC SUSTAINABILITY ASSESSMENT IN THE STRUCTURAL TRANSFORMATIONS CONTEXT

I. A. Antipin¹, E. P. Chashchina¹, E. A. Shishkina¹

¹Ural State University of Economics (Yekaterinburg, Russia)

ABSTRACT

Introduction. Currently, single-industry municipalities (MMOs) that critically depend on one or more city-forming enterprises are facing unprecedented challenges due to structural transformations. Technological

shifts, geopolitical turbulence, demographic crisis, digitalization and geo-economic fragmentation increase their vulnerability. Because the existing approaches to managing such territories do not take into account the unstable nature of modern threats and are not aimed at advancing development. In these conditions, there is a need to improve the theoretical foundations and applied methods for assessing the socio-economic sustainability of such territories. There is a growing need for assessment and management methods that take into account the dynamics of modern risks and the need for proactive transformation.

Materials and methods. The authors have developed and tested a methodological approach to assessing the level of socio-economic sustainability of single-industry municipalities, integrating quantitative assessments and qualitative analysis. The research site was 11 single-industry municipalities of the Kirov region. The study period is 2017–2024. The methodology is based on the principles of consistency, specificity, comparability, dynamism, includes an assessment of indicators of social and economic sustainability, conducting semi-structured interviews with representatives of city-forming enterprises.

Results and conclusions. As a result of the study, the unstable dynamics of the indicators of social stability of the MMO of the Kirov region has been established, due to the narrow economic specialization and external challenges. The key problems of the development of these territories are the natural decline and migration outflow of the population, as well as the high differentiation of the growth rates of the territories. The authors have found that, despite the positive average dynamics of economic stability, there is a decrease in the number of employed in the IMO. Despite rising wages, retail trade, and investment, the share of industry and the turnover of MMOs in the region is declining. There is an alignment of territorial differences in infrastructure provision. This reflects the structural restructuring of the economy of single-industry territories, associated with the loss of their former production role.

Discussion. The novelty of the authors' methodological approach consists in supplementing quantitative assessments with qualitative ones based on semi-structured interviews with representatives of the city-forming enterprises of the Kirov region, which made it possible to identify key opportunities and threats to the economic and social sustainability of the IMO. The interviews confirmed the existence of statistically identified problems, as well as imbalances in infrastructure and investment development. At the same time, despite the lack of formal regulation of the interaction of the IMO authorities and business, their stable partnership in the field of landscaping and organization of social events is noted. It is shown that the key tools for increasing the sustainability of MMOs in the context of structural transformations are institutional support, SME development, and strengthening the adaptability of development strategies.

KEYWORD

Region, sustainability, single-industry municipalities, transformation, strategy, management.

FUNDING

The article has been completed without external funding.

FOR CITATION

Antipin, I. A., Chashchina, E. P., Shishkina, E. A. (2026) Single-industry municipalities socio-economic assessment in the structural transformations context. *Municipality: Economics and Management*, (2), 93–110. <https://elibrary.ru/zzblkt>.

AUTHORS' INFORMATION

Ivan A. Antipin – Doctor of Economics, Associate Professor; Ural State University of Economics (620144, Russia, Yekaterinburg, 8 Marta/Narodnaya Volya st., 62/45) – *Head of the Department of Regional, Municipal Economics and Management*; aia87@mail.ru. SPIN 9822-9096, ORCID 0000-0002-8532-6303.

Elena P. Chashchina – Ural State University of Economics (620144, Russia, Yekaterinburg, 8 Marta/Narodnaya Volya st., 62/45) – *Postgraduate Student of the Department of Regional, Municipal Economics and Management*; epch1971@mail.ru. SPIN 3547-1664.

Elena A. Shishkina – Doctor of Economics, Associate Professor; Ural State University of Economics (620144, Russia, Yekaterinburg, 8 Marta/Narodnaya Volya st., 62/45) – *Professor of the Department of Regional, Municipal Economics and Management*; le_gre@mail.ru. SPIN 4795-8400, ORCID 0000-0002-1280-3105.

AUTHORS' CONTRIBUTION

Antipin I. A. – concept development, formulation of research goals and objectives, editing, reviewing and correcting the text.

Chashchina E. P. – methodology development, research, interview, writing the initial draft of the article.

Shishkina E. A. – data collection, statistical data analysis, preparation of graphs, illustrations, text correction.

CONFLICT OF INTERESTS

The authors declare interest conflict lack.

AI TOOLS USE

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

The article was submitted 03.02.2026; reviewed 24.04.2026; accepted for publication 23.05.2026.

Введение

Вопросы долгосрочного развития монопрофильных муниципальных образований (далее – ММО) на протяжении длительного времени имеют особое значение в рамках научно-практических исследований. ММО представляют населенные пункты, экономическая и социальная стабильность которых критически зависит от функционирования одного или нескольких градообразующих предприятий. Такие особенности делают ММО особенно уязвимыми в периоды нестабильности. В контексте глобальных структурных трансформаций, таких как технологические сдвиги, геополитическая турбулентность, цифровизация, геоэкономическая фрагментация, проблема устойчивости данных территорий приобретает особую научную и практическую значимость. При этом существующие модели управления ММО во многом не учитывают характер современных рисков и не ориентированы на упреждающую трансформацию их развития. Поэтому разработка теоретических основ и прикладных методов оценки социально-экономической устойчивости моногородов становится необходимой для предотвращения социальных проблем, сохранения человеческого капитала и выработки эффективных мер управления развитием территорий. Особое значение имеет уточнение факторов уязвимости ММО, их анализ. Цель настоящего исследования – разработка и апробация методического подхода к оценке уровня социально-экономической устойчивости монопрофильных муниципальных образований, функционирующих в условиях структурных трансформаций.

Обзор исследований

Анализ современных исследований развития моногородов показывает постепенное смещение исследовательского фокуса. Всё больше работ посвящено изучению и разработке стратегий «опережающего развития» таких территорий в условиях структурных трансформаций. В систематическом обзоре T. Dirsehan et al. [1] подчеркивается, что моногорода, несмотря на значительную устойчивость к экономическим колебаниям в краткосрочной перспективе, сталкиваются с уникальными вызовами в долгосрочном периоде. Если ранние исследования моногородов¹ фокусировались на финансовой стабильности бюджета ММО и сохранении занятости

населения как основы устойчивости [2; 3; 4; 5], то современные исследования определяют устойчивость как способность к реконфигурации. В связи с этим учеными выделяются такие типы устойчивости, как: адаптивная, определяющая способность муниципального образования перенаправлять логистические и трудовые потоки в условиях турбулентности; социально-психологическая, характеризующая готовность населения к смене профессиональной деятельности (переквалификация, переезд); экологическая, представляющая переход от ресурсодобывающих моногородов к «чистым» производствам. Таким образом, устойчивость моногородов рассматривается как многомерное явление. По содержанию исследователи (А. С. Николаева [6]) предлагают выделять экологическую, социальную, управленческую и экономическую устойчивость. Такой подход позволяет оценивать потенциал моногорода не только с точки зрения финансово-экономических показателей, но и с учетом качества городской среды, человеческого капитала и институциональных условий.

Особый интерес представляет концепция «устойчивости в условиях экономических колебаний» (resilience), которая, как показывают систематические обзоры литературы, является характерной чертой моногородов (T. Dirsehan, N. Shurenov, N. Tovma [1]). Исследователи отмечают высокую способность моногородов к адаптации в кризисных условиях. Как отмечается в зарубежных работах (D. Vole [7]), «малые и средние промышленные города демонстрируют удивительную устойчивость», что требует пересмотра преобладающего в академической среде негативного нарратива.

В российской науке разрабатываются методики классификации моногородов по потенциалу устойчивости. Одна из таких методик (А. С. Николаева [6]) включает оценку по 60 показателям, что позволяет проводить мониторинг изменений и быструю диагностику проблем, угрожающих устойчивому развитию. Одной из главных уязвимостей моногородов является зависимость от состояния одного предприятия или отрасли. Эта зависимость создает системные риски: при падении спроса на продукцию, истощении сырьевой базы или ухудшении рыночной конъюнктивы весь город оказывается в кризисе (Е. П. Чашина, И. А. Антипин [8]).

¹ Analytical report on the management of monotown development (2011). Moscow: Institute for Urban Economics LLC, 42 p.

Социальный блок проблем моногородов также привлекает значительное внимание исследователей, в частности вопросы, связанные с общественным здоровьем, бедностью и депопуляцией, вследствие отсутствия стратегий диверсификации и устойчивого развития². Самый сложный вывод современных исследований касается социального капитала, когда даже при наличии высоких зарплат на градообразующем предприятии, социальная мобильность населения падает, что создает дисбаланс демографической структуры. Исследователи все чаще указывают на состояние инфраструктуры как на критический фактор устойчивости, отмечается, что высокий износ коммунальных сетей, дорог и систем отопления становится препятствием для запуска новых производств и развития предпринимательства³ (B. S. Yessengeldin [9]).

Вопросы структурных трансформаций моногородов имеют двойственную основу: с одной стороны, включающую трансформацию самих ММО, обусловленных внутренними ограничениями их развития, а с другой – реакцию ММО на внешние вызовы. Ключевые структурные ограничения, выделяемые в работах В. А. Брыкова и соавторов [10], включают высокую степень зависимости местного бюджета (до 50% поступлений) и занятости (свыше 20–30% трудоспособного населения) от градообразующего предприятия, слабую диверсификацию экономики и подавление предпринимательской инициативы, а также демографический спад (за последнее десятилетие отток населения из моногородов происходил втрое быстрее, чем в среднем по стране). Обосновывается, что устойчивость моногородов достигается через системную трансформацию экономической и социальной архитектуры. Ключевым условием выживания и развития таких территорий является осознанный переход от модели монозависимости к диверсифицированной, многоотраслевой экономике, способной адаптироваться к внешним шокам.

Особенностью влияния «структурных трансформаций» как внешнего фактора развития ММО является их нелинейный характер. Монопрофильные муниципальные образования обладают специфической структурой экономики, где практически вся занятость, бюджетные доходы и социальная инфраструктура связана с деятельностью градообразующего предприятия. В условиях структурных трансформаций – технологических, энергетических, внешнеэкономических – такая модель становится крайне неустойчивой, ведет к катастрофическим последствиям (безработице,

оттоку населения, деградации городской среды и социальной напряженности). Текущий этап глобальных структурных трансформаций включает несколько глубинных сдвигов. Энергопереход и климатическая повестка делают наиболее уязвимыми промышленные моногорода, ставя задачи тотальной диверсификации либо консервации статуса «ресурсной базы» с потерей качества жизни. Цифровизация и Индустрия 4.0, сопровождающиеся автоматизацией, снижают потребность в рабочей силе на крупных предприятиях, при этом в моногородах одновременно наблюдается дефицит IT-компетенций. Санкционные и геоэкономические шоки вызывают разрыв цепочек поставок, что вынуждает градообразующие предприятия экстренно перестраивать логистику и номенклатуру. Также исследования показывают, что в российской практике последних лет наблюдается амбивалентное влияние санкционного давления, так оборонные моногорода (ЗАТО) в условиях санкций получили импульс развития, тогда как другие, зависевшие от импортных комплектующих, вошли в фазу «сжатия». В такой старой модели устойчивости моногородов не работает, необходимой становится динамическая устойчивость – способность не просто выживать, а трансформироваться. При этом структурные трансформации по-разному проявляются в зависимости от отраслевой специализации моногорода. В связи с этим ключевым направлением обеспечения устойчивости моногородов является диверсификация экономики, обеспечивающая переход от моноотраслевой модели к многофункциональной. В качестве перспективных направлений развития ММО выделяется углубление специализации – модернизация существующего производства, выход на новые рынки, а также собственно диверсификация – развитие новых, не связанных с градообразующим предприятием, отраслей. Сравнительный анализ российского и зарубежного опыта развития моногородов [11; 12; 13] показывает, что в отличие от точечной финансовой поддержки, характерной для отечественной практики, зарубежные стратегии ориентированы на глубокую структурную перестройку: создание «точек роста» на основе локальной идентичности, креативных индустрий и ревитализации промышленного наследия [14].

Исследования в части развития ММО показывают, что формальные критерии оценки не всегда отражают реальную жизнеспособность моногорода. Значительная часть исследований опирается на системы количественных показателей, оценивающих различные сферы жизнедеятельности

² Ojo, T. M., Beaulieu, M. S. (2024). Oloibiri: Lessons from the lifecycle of a single-industry town in Nigeria. *The Journal of Rural and Community Development*, 19 (3), 120–148.

³ Zhansaitov, A. (2025) The development of single-industry towns in the Karaganda region: the case of Saran town. *KazISS*. – URL: <https://kisi.kz/en/the-development-of-single-industry-towns-in-the-karaganda-region-the-case-of-saran-town-challenges-transformation-and-sustainable-solutions> (дата обращения: 20.01.2026).

моногорода. Е. В. Акинфеева и М. А. Никонова [15] в своей работе предлагают использовать комплекс абсолютных и относительных показателей, интегрирующих экономические и социально-демографические данные. В работе С. М. Никонорова и коллег [16] предложена методика оценки и ранжирования моногородов на основе многофакторного анализа фрактальных показателей, что позволяет оценить устойчивость развития территории и потенциальные риски необратимой утраты природного ресурса, лежащего в основе экономики города. Исследование Е. В. Недоски и Н. И. Карбаинова [17] показывает, что официальная статистика может не улавливать важнейшие механизмы адаптации моногородов к кризисам. Н. Товма и соавторы [18] в работе, посвященной моногородам Казахстана, предлагают систему индикаторов для оценки потенциала их развития. В исследовании Оджо и Больё [19] показано, как темпоральный фактор (истощение ресурса) взаимодействует с пространственным (периферийность) и институциональным (неэффективность управления).

Отметим, что особое внимание занимает поиск современных механизмов перехода городов к устойчивому развитию. J. M. Luna-Rivera и коллеги [20] предлагают концепцию городского генома (урбаномика), согласно которой у городов есть своя «ДНК» – закодированный набор сервисных протоколов, инфраструктурных решений и правил управления, определяющих развитие, функциональность и адаптацию. По мнению ученых, это позволяет перейти от статичных отраслевых моделей к динамичной, системно интегрированной стратегии устойчивого развития городов. Результаты исследования J. Zhang, Y. Gui, P. He et al. [21] показывают, что основные препятствия на пути к устойчивому развитию ресурсозависимых городов связаны с системами «стимулов» и «давлений», в том числе с единой промышленной структурой, институциональными несовершенствами и устаревшими парадигмами развития, а инновационный потенциал становится главной движущей силой устойчивого развития городов.

Проведенный анализ исследований по оценке социально-экономического развития моногородов показывает, что традиционные индикаторные системы, основанные на статистике градообразующего предприятия и базовых демографических показателях, все чаще дополняются более сложными многомерными подходами. Перспективными направлениями исследований становится интеграция различных методологических подходов и разработка систем оценки, которые учитывали бы не только текущее состояние, но и адаптационные способности, а также долгосрочную устойчивость к внешним шокам.

Материалы и методы

Для оценки устойчивости социально-экономического развития монопрофильных муниципальных образований предложен методический подход, интегрирующий количественные и качественные оценки. Количественные оценки основаны на анализе официальных данных Росстата, публикуемых в Паспортах муниципальных образований, открытых данных, размещенных на официальных интернет-источниках, сгруппированных авторами с позиции обеспечения социальной и экономической устойчивости. Полигон исследования – Кировская область, в составе которой 11 монопрофильных муниципальных образований. Авторская методика базируется на принципах системности, специфичности, сравнимости, динамичности, включает оценку показателей социальной и экономической устойчивости. Реализация указанных принципов позволяет систематизировать данные о развитии ММО в воспроизводимую, доказательную и практически значимую аналитическую систему. Такой подход дает возможность объективно сравнивать ММО, выделять их типы по характеру и глубине проблем, строить динамические профили устойчивости, отслеживать эффективность управленческих решений во времени.

Для более глубокого понимания механизмов развития монопрофильных муниципальных образований были проведены полуструктурированные интервью с представителями градообразующих предприятий. Такие интервью позволяют выйти за рамки формальных ответов, выявить фактические практики взаимодействия бизнеса и власти, неформальные соглашения, реальные риски и уровень доверия сторон. Содержание полуструктурированного интервью с представителями градообразующих предприятий включало получение ответов следующие вопросы:

- «Как сейчас в целом оценивается ситуация на предприятии?»;
- «Какие инвестиционные проекты запланированы на ближайшие 5–10 лет? Связаны ли они с модернизацией существующих мощностей или с созданием новых переделов (продуктов)?»;
- «Сталкиваетесь ли с дефицитом кадров? Если да, то как решаете проблему?»;
- «Готово ли предприятие участвовать в софинансировании городских проектов? Каковы приоритеты такого софинансирования?»;
- «Как Вы оцениваете качество взаимодействия с администрацией города? Что мешает эффективному партнерству?»;
- «Какие угрозы видите для стабильной работы предприятия?».

Полученные результаты были проанализированы в следующей последовательности:

контент-анализ, анализ умолчаний, риторический анализ, что позволяет определить: что сказано, не сказано, как сказано.

В опросе приняли участие 11 респондентов (по одному от каждого муниципального образования). Учитывая, что несколько муниципалитетов расположены рядом, рассматриваемые вопросы не ограничивались деятельностью одного предприятия или локальной территорией. Данный подход дал возможность увеличить количество полученных ответов. Алгоритм исследования содержит следующие этапы.

1. Сбор данных и их предварительный анализ, оценка наличия статистических выбросов, заполнение пропусков данных.

2. Структурно-динамический анализ в разрезе отдельных показателей по модулям оценки (экономическая, социальная устойчивость).

3. Проведение полуструктурированных интервью с представителями градообразующих предприятий.

Период исследования – 2017–2024 гг., на который приходится несколько кризисов (пандемия, санкции, геополитическая нестабильность), усиливающих структурные трансформации.

Результаты

Кировская область имеет разнообразную структуру муниципальных образований, из которых 4 поселка (Демьяново, Красная Поляна, Мурыгино, Стрижи) и 7 городов (Вятские Поляны, Белая Холуница, Луза, Кирс, Уржум, Омутнинск, Кирово-Чепецк) имеют монопромышленную специализацию. С позиции исторического развития, большинство монопрофильных муниципальных образований в Кировской области создавались в период освоения территорий. Самыми старыми ММО Кировской области считаются города Уржум и Вятские Поляны. Самые молодые промышленные ММО Кировской области – поселки Красная Поляна и Демьяново – связаны с освоением лесных угодий под вырубку. Все промышленные ММО Кировской области (таблица 2) удалены не дальше 300 км по прямой от областного центра (г. Киров), что позволяет говорить об их компактном размещении.

ММО Кировской области обладают крупнейшими в Приволжском федеральном округе лесными ресурсами (62,8% территории области, общий запас древесины составляет более 1 млрд кубометров)⁴. Все ММО Кировской области по численности населения являются малыми городами или поселками, за исключением Кирово-Чепецка с населением около 64 тысячи

человек, который относится к средним городам. Согласно данным Министерства промышленности, предпринимательства и торговли Кировской области⁵, монопрофильные муниципальные образования региона в зависимости от уровня социально-экономического развития подразделяются на 3 категории:

1) МО с наиболее сложным социально-экономическим положением – города Белая Холуница, Луза, Вятские Поляны и пгт Мурыгино;

2) МО с наличием рисков ухудшения социально-экономического положения – города Кирс, Уржум и пгт Демьяново;

3) МО со стабильной социально-экономической ситуацией – города Кирово-Чепецк, Омутнинск, пгт Красная Поляна и Стрижи.

В условиях структурных трансформаций обеспечение социально-экономической устойчивости ММО региона становится одной из важнейших задач регионального развития. Социальная устойчивость является ключевым фактором их долгосрочного развития, обеспечения стабильности, фундаментом для удержания и притока человеческого капитала.

Для оценки социальной устойчивости ММО Кировской области использована система показателей, характеризующих демографическое развитие, социальную обеспеченность.

С 2017 по 2024 годы во всех монопрофильных муниципальных образованиях региона численность населения ежегодно снижалась. В среднем ежегодный темп сокращения составлял около 97% (минус 3% в год). При этом население районов сокращается быстрее, чем городов. Наибольшая убыль отмечена в Верхнекамском районе – почти 30% за восемь лет, чуть ниже показатели в Лузском районе (снижение на 22,4%) и Подосиновском районе (снижение на 21,4%) (таблица 1).

В рассматриваемом периоде все муниципальные образования (кроме единичных случаев) имеют отрицательные значения миграционного сальдо. Наиболее проблемными территориями являются: г. Кирово-Чепецк (самый высокий отток за весь период, особенно в 2017–2018 гг.); Омутнинский и Верхнекамский муниципальные районы (показывают стабильно высокие потери населения). Оричевский муниципальный район в 2023 г. впервые показал положительное сальдо миграции (+21 чел.), что может указывать на локальные улучшения. Вятскополянский район в 2023 году почти достиг нулевого баланса (+2 чел.). Во всех ММО наблюдается устойчивая естественная убыль населения.

⁴ Информация с официального сайта Правительства Кировской области. – URL: <https://www.kirovreg.ru/econom/prres/> (дата обращения: 11.04.2026).

⁵ Моногорода. – URL: <https://prom.kirovreg.ru/activity/toser-monogoroda/monogoroda/> (дата обращения: 11.04.2026).

Таблица 1 – Динамика процессов демографического развития монопрофильных муниципальных образований Кировской области, 2017–2024 гг.⁶
Table 1 – Dynamics of demographic development processes in single-industry municipalities of the Kirov region, 2017–2024

	Среднегодовая численность постоянного населения		Естественная убыль**		Миграционный отток**	
	темп роста за период, %	средний темп роста, %	темп роста за период, %	средний темп роста, %	темп роста за период, %	средний темп роста, %
Уржумский муниципальный район	80,3	96,9	131,3	104,6	106,3	101,0
г. Кирово-Чепецк	88,4	98,3	145,3	106,4	13,6	71,7
Верхнекамский муниципальный район	70,6	95,1	106,5	101,0	60,4	91,9
Оричевский муниципальный район	82,5	97,3	211,8	113,3	21,0*	77,1*
Юрьянский муниципальный район	83,3	97,4	110,5	101,7	88,1	97,9
Вятскополянский муниципальный район	80,2	96,9	112,9	102,0	27,5*	80,6*
Подосиновский муниципальный район	78,6	96,6	91,4	98,5	68,9	94,0
Омутнинский муниципальный район	81,2	97,1	179,7	110,3	72,9	94,9
Лузский муниципальный район ⁷	77,6	96,4	126,3	104,0	88,5	98,0
Белохолуницкий муниципальный район	86,7	98,0	140,5	105,8	28,9	81,3
г. Вятские Поляны	87,9	98,2	154,9	107,6	31,5	82,5
Кировская область	87,0	98,0	177,3	110,0	29,4**	81,6**
Средняя динамика	81,4	97,1	133,6	104,9	52,7	89,9

*Оценка за 2017–2023 гг. В 2024 г. изменение тенденций развития (миграционный прирост Вятскополянский МР (+2 чел.), Оричевский МР (+21 чел.).

** Оценка за период 2017–2023 г.

Таким образом, анализ демографической ситуации в ММО Кировской области показывает устойчивую депопуляцию за счет одновременных процессов естественной убыли и миграционного оттока, причем последний вносит больший вклад в сокращение населения. Такое состояние подтверждает высокую уязвимость данных территорий и требует углубленного анализа причин оттока населения (которые не отражаются в официальной статистике), разработки мер по закреплению населения в ММО, адаптации опыта г. Кирово-Чепецка как относительно более устойчивой территории.

Одним из факторов территориального движения населения является уровень заработной платы. За период 2017–2024 гг. в Кировской области наблюдается позитивная динамика роста заработных плат во всех рассматриваемых районах. При этом сохраняется дифференциация между городскими территориями и районами с разной структурой экономики. В 2024 г. только 2 из 11 муниципальных образований (Юрьянский муниципальный район и г. Кирово-Чепецк) имели уровень заработной платы выше регионального (рисунок 1).

⁶ Рассчитано по: ФСГС. Справочник показателей Базы данных // БД ПМО Кировской области. – URL: https://rosstat.gov.ru/scripts/db_inet2/passport/table.aspx?opt=33707000201720182019202020212022202320242025 (дата обращения: 11.04.2026).

⁷ С 2022 г. – муниципальный округ

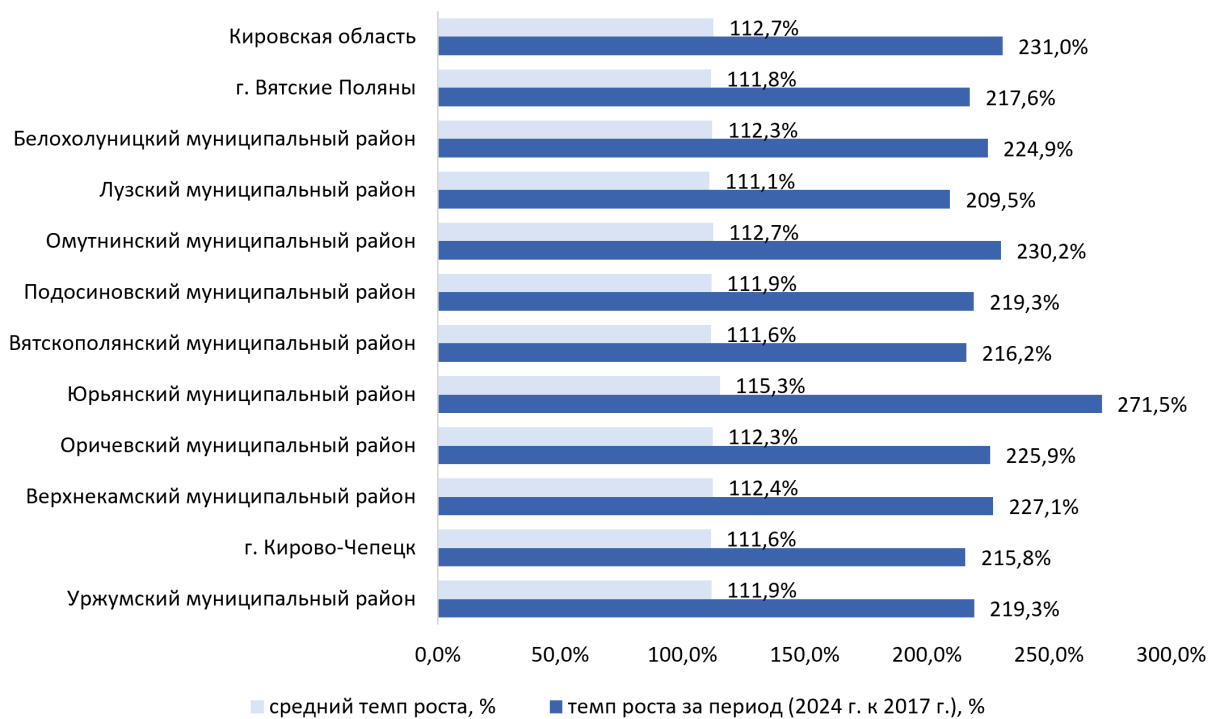


Рисунок 1 – Динамика среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников крупных и средних предприятий и некоммерческих организаций, 2017–2024 гг., %
 Figure 1 – Dynamics of the average monthly nominal accrued wages of employees of large and medium-sized enterprises and non-profit organizations, 2017–2024, %

На протяжении исследуемого периода сохраняется разница в оплате труда между ММО. Соотношение крайних значений (максимума к минимуму) составляет 1,5. Оплата труда на градообразующих предприятиях в целом превышает среднеобластной уровень (62 тыс. руб. в 2024 г.): например, ООО «Молот-Оружие» (г. Вятские Поляны) – свыше 75 тыс. руб.; ОАО «Уржумский спиртоводочный завод» (г. Уржум – более 65 тыс. руб.); АО «Омутнинский металлургический завод» (г. Омутнинск) – более 75 тыс. руб.; Филиал «КЧХК» АО «ОХК «Уралхим»» (г. Кирово-Чепецк) – более 68 тыс. руб.; ООО «Демьяновский завод ДВП» и ООО «Жешартский ЛПК» (пос. Демьяново) – более 110 тыс. руб.⁸. Благодаря этому в ММО региона поддерживается достаточный уровень жизни, сохраняются возможности для привлечения квалифицированных кадров. Эти тенденции дают основу для дальнейшего роста, но требуют от региона взвешенной политики для устойчивого развития и сокращения разрыва между территориями через адресную помощь менее благополучным районам.

Важным фактором обеспечения социальной устойчивости является обеспеченность населения социальной инфраструктуры (образовательной, бытовой и др.). Обеспеченность населения объектами социальной и бытовой инфраструктуры является важным условием устойчивого развития монопрофильных территорий. Особое

значение имеет способность таких муниципалитетов минимизировать существующую инфраструктурную зависимость, что служит основой для социальной стабильности и повышения инвестиционной привлекательности региона (таблица 2).

Обеспеченность объектами розничной торговли и общественного питания (на 1000 чел.) в большинстве ММО демонстрирует положительную динамику. Наибольший темп роста за период зафиксирован в Лузском (130,6%), и Верхнекамском (127,0%) районах, а также в г. Кирово-Чепецке (125,3%). При этом в Подосиновском районе (87,7%) и г. Вятские Поляны (95,3%) наблюдается снижение показателя, что обусловлено как динамикой самих объектов, так и демографическими тенденциями. Средний темп роста по совокупности ММО составил 103,3%, что свидетельствует о неравномерности процессов развития торговой инфраструктуры.

Число объектов бытового обслуживания населения (на 1000 чел.) увеличилось в большинстве ММО. Лидирующие позиции по темпам роста занимают г. Кирово-Чепецк (155,7%), Вятскополянский (163,6%) и Верхнекамский (144,2%) районы. Отрицательная динамика отмечена в Оричевском (76,0%), Подосиновском (91,9%) районах и г. Вятские Поляны (88,9%), что указывает на сокращение доступности бытовых услуг для населения в данных территориях.

⁸ Составлено авторами на основе открытых данных.

Таблица 2 – Динамика обеспеченности населения объектами социальной и бытовой инфраструктуры монопрофильных муниципальных образований Кировской области, 2017–2024 гг.

Table 2 – Dynamics of population provision with social and household infrastructure facilities in single-industry municipalities of the Kirov region, 2017–2024

	Количество объектов розничной торговли и общественного питания на 1000 чел.		Число объектов бытового обслуживания населения, оказывающих услуги, на 1000 чел.		Число лечебно-профилактических организаций на 1000 чел.		Число спортивных сооружений на 1000 чел.	
	темп роста за период, %	средний темп роста, %	темп роста за период, %	средний темп роста, %	темп роста за период, %	средний темп роста, %	темп роста за период, %	средний темп роста, %
Уржумский муниципальный район	105,1	100,7	132,5	104,1	121,3	102,8	131,3	104,0
г. Кирово-Чепецк	125,3	103,3	155,7	106,5	152,2	106,2	119,4	102,6
Верхнекамский муниципальный район	127,0	103,5	144,2	105,4	135,6	104,4	138,9	104,8
Оричевский муниципальный район	101,5	100,2	76,0	96,1	121,2	102,8	135,8	104,5
Юрьянский муниципальный район	114,5	102,0	120,1	102,6	127,1	103,5	132,1	104,1
Вятскополянский муниципальный район	122,8	103,0	163,6	107,3	120,2	102,7	152,6	106,2
Подосиновский муниципальный район	87,7	98,1	91,9	98,8	120,5	102,7	99,4	99,9
Омутнинский муниципальный район	103,2	100,5	105,0	100,7	104,2	100,6	127,1	103,5
Лузский муниципальный район	130,6	103,9	113,7	101,9	135,3	104,4	76,9	96,3
Белохолуницкий муниципальный район	108,1	101,1	129,0	103,7	123,6	103,1	89,6	98,4
г. Вятские Поляны	95,3	99,3	88,9	98,3	166,8	107,6	115,9	102,1
Средняя динамика	125,3	103,3	116,9	102,3	128,8	103,7	117,7	102,4

Обеспеченность лечебно-профилактическими организациями (на 1000 чел.) в большинстве районов имеет выраженный положительный тренд. Наиболее высокие темпы роста за период зафиксированы в г. Вятские Поляны (166,8%), Верхнекамском (135,6%) и Лузском (135,3%) районах. Наименьший прирост наблюдается в Омутнинском районе (104,2%). Средний темп роста по выборке составил 103,7%, что указывает на устойчивое, хотя и неравномерное, развитие инфраструктуры здравоохранения.

Число спортивных сооружений (на 1000 чел.) демонстрирует разнонаправленную динамику. Наиболее значительный рост отмечен в Вятскополянском (152,6%), Верхнекамском (138,9%) и Оричевском (135,8%) районах. В то же время в Лузском (76,9%), Белохолуницком (89,6%)

и Подосиновском (99,4%) районах наблюдается сокращение данного показателя.

В целом в 2017–2024 гг. в монопрофильных муниципальных образованиях Кировской области наблюдается общая тенденция к росту обеспеченности населения объектами социальной и бытовой инфраструктуры. При этом динамика инфраструктурной обеспеченности остается дифференцированной как по территориям, так и по видам объектов. Наиболее динамично развиваются объекты розничной торговли и бытового обслуживания, тогда как обеспеченность лечебно-профилактическими учреждениями и спортивными сооружениями характеризуется большей неравномерностью.

Таким образом, показатели социальной устойчивости монопрофильных муниципальных

образований Кировской области характеризуются нестабильной динамикой, что обусловлено узкой экономической специализацией территорий, подверженностью внешним экономическим и социальным вызовам. Ключевой проблемой развития ММО является сокращение численности населения в связи с естественным движением, а также миграционным оттоком. В среднем обеспеченность жителей социальной и бытовой инфраструктурой демонстрирует положительную тенденцию, однако внутри области сохраняется неравномерность. При этом отмечается выравнивание территориальных различий в инфраструктурном обеспечении за счет роста минимальных значений соответствующих показателей. В целом динамика показателей социальной устойчивости отражает как общие вызовы монопрофильных территорий, так и результаты принимаемых управленческих решений.

Исследование экономической устойчивости ММО характеризует производственный,

инвестиционный и предпринимательский потенциал территории. Для определения экономической устойчивости муниципальных территорий необходимо рассматривать инвестиционную динамику в сопоставлении с изменениями оборотов розничной торговли, общественного питания и объёмов платных услуг, поскольку именно такое соотношение обеспечивает долговременную стабильность и поступательное развитие экономики. Важно, что динамика показателей социальной и экономической устойчивости является взаимосвязанной, в особенности через демографические показатели.

Анализ данных экономической устойчивости показывает, что тенденции демографического развития нашли отражение на численности занятых: за период с 2017 по 2024 гг. большинство районов и городов демонстрируют ее снижение. Наиболее значительное сокращение отмечено в Верхнекамском (на 26,3%), Подосиновском (на 19,9%), Вятскополянском (на 15,1%) районах (рисунок 2).

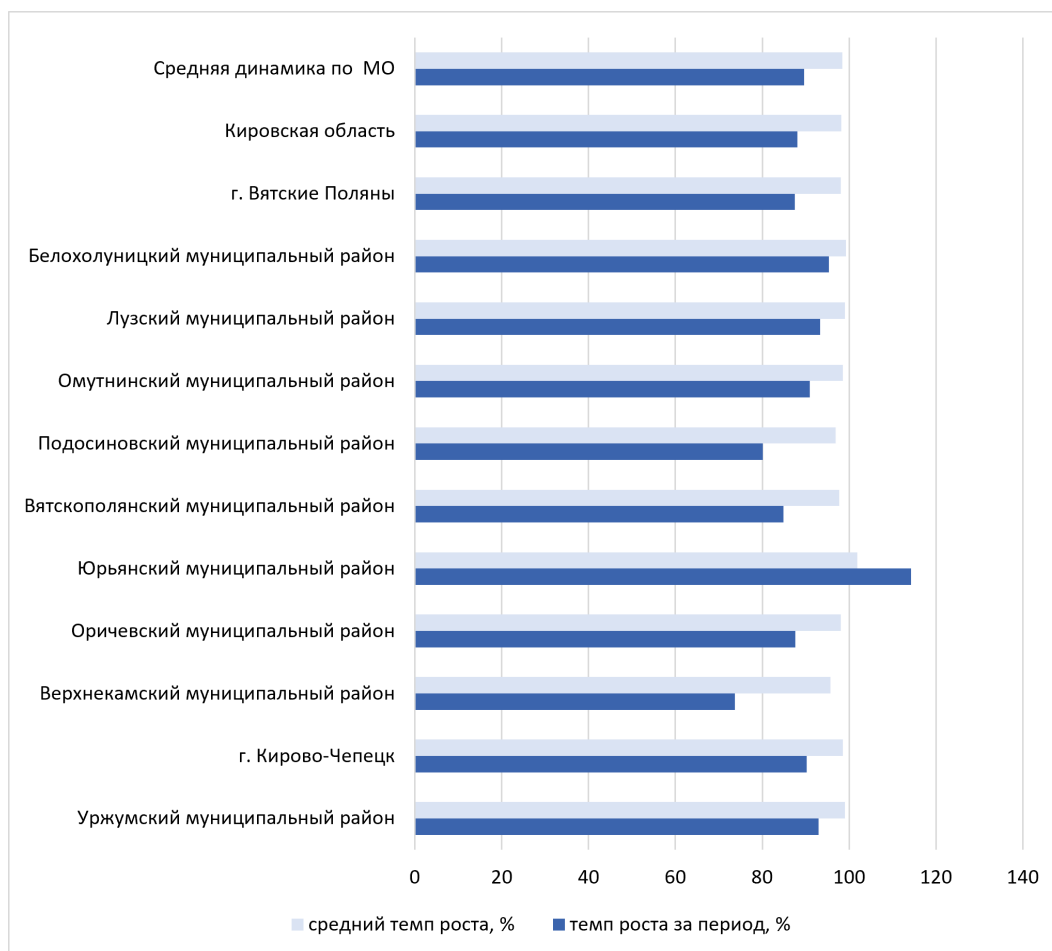


Рисунок 2 – Динамика среднесписочной численности работников организаций (без субъектов малого предпринимательства), 2024 г. к 2017 г.

Figure 2 – Dynamics of the average number of employees of organizations (excluding small businesses), 2024 to 2017

Для оценки экономической устойчивости муниципальных образований также важно рассматривать динамику оборота розничной торговли,

общественного питания, платных услуг и др., что обеспечивает долгосрочную стабильность и качественное развитие экономики (таблица 3).

Таблица 3 – Динамика показателей экономической устойчивости монопрофильных муниципальных образований Кировской области, 2017–2024 гг.

Table 3 – Dynamics of indicators of economic stability of single-industry municipalities of the Kirov region, 2017–2024

	Оборот общественного питания (без субъектов малого предпринимательства) на 1000 чел.		Объем платных услуг населению (без субъектов малого предпринимательства), тыс. руб. на 1000 чел.		Продукция сельского хозяйства (в фактически действовавших ценах), тыс. руб. на 1000 чел.		Оборот розничной торговли (без субъектов малого предпринимательства) тыс. руб. на 1000 чел.	
	темп роста за период, %	средний темп роста, %	темп роста за период, %	средний темп роста, %	темп роста за период, %	средний темп роста, %	темп роста за период, %	средний темп роста, %
Уржумский муниципальный район	247,0	113,8	165,3	110,6	216,6	111,7	370,1	120,6
г. Кирово-Чепецк	130,6	103,9	149,2	108,3	115,2	102,0	279,8	115,8
Верхнекамский муниципальный район	140,6	105,0	152,5	108,8	164,3	107,3	344,7	119,3
Оричевский муниципальный район	30,5	84,4	183,9	113,0	211,7	111,3	248,1	113,9
Юрьянский муниципальный район	23,6	81,4	191,2	113,8	183,6	109,1	241,4	113,4
Вятскополянский муниципальный район	138,4	104,8	150,0	108,5	175,2	108,3	190,5	109,6
Подосиновский муниципальный район	116,1	102,2	139,3	106,8	112,3	101,7	146,3	105,6
Омутнинский муниципальный район	280,7	115,9	169,5	111,1	160,7	107,0	303,8	117,2
Лузский муниципальный район	87,9	98,2	62,7	91,1	136,0	104,5	163,8	107,3
Белохолуницкий муниципальный район	485,1	125,3	167,0	110,8	172,3	108,1	238,1	113,2
г. Вятские Поляны	274,2	115,5	154,0	109,0	270,1	115,2	257,0	114,4
Кировская область	220,7	112,0	173,0	108,1	214,2	111,5	199,6	110,4
Средняя динамика по МО	129,5	103,8	148,2	108,2	168,9	107,8	243,9	113,6
Сравнение динамики по региону и МО	1,70	1,08	1,17	1,00	1,27	1,03	0,82	0,97

Проведенный анализ показывает, что динамика оборота общественного питания (без субъектов малого предпринимательства) демонстрирует значительную межмуниципальную дифференциацию. Наиболее высокий темп роста за период зафиксирован в Белохолуницком (485,1%), Омутнинском (280,7%) районах и г. Вятские Поляны (274,2%). В то же время в Оричевском (30,5%) и Юрьянском (23,6%) районах наблюдается резкое снижение показателя. Средний ежегодный темп роста по муниципальным образованиям

составил 103,8%, что ниже среднеобластного уровня (112,0%). Коэффициент сравнения динамики по региону и МО (1,70) указывает на опережающий рост показателя в регионе относительно ММО. Динамика объема платных услуг населению (без субъектов малого предпринимательства) более равномерная, в целом по совокупности ММО показатель вырос на 148,2% за период (при среднем ежегодном темпе роста 108,2%), что ниже среднеобластного уровня (173,0%). Наибольший прирост отмечен в Юрьянском (191,2%),

Оричевском (183,9%) и Омутнинском (169,5%) районах. Отрицательная динамика зафиксирована в Лузском районе (62,7%). Коэффициент сравнения (1,17) свидетельствует о некотором превышении темпов роста в регионе по сравнению с ММО. Продукция сельского хозяйства увеличилась во всех рассматриваемых муниципальных образованиях. Максимальные темпы роста наблюдаются в Уржумском (216,6%), Оричевском (211,7%) и Юрьянском (183,6%) районах. Наименьший прирост – в Подосиновском районе (112,3%) и г. Кирово-Чепецке (115,2%). Средний темп роста по МО составил 168,9% при среднеобластном значении 214,2%. Коэффициент сравнения (1,27) указывает на более высокие темпы роста в регионе относительно ММО. Оборот розничной торговли продемонстрировал устойчивый рост во всех муниципальных образованиях. Наиболее значительное увеличение отмечено в Уржумском (370,1%), Верхнекамском (344,7%) и Омутнинском (303,8%) районах. Наименьший прирост – в Подосиновском районе (146,3%). Темп роста по ММО за период составил 243,9% при среднем темпе 113,6%, что превышает среднеобластной уровень (199,6%). Коэффициент сравнения (0,82) является единственным значением менее 1, что свидетельствует о более высоких темпах роста данного показателя в ММО по сравнению с регионом в целом.

Таким образом, за период 2017–2024 гг. в монопрофильных муниципальных образованиях Кировской области наблюдается положительная динамика по всем рассмотренным показателям экономической устойчивости. Наиболее высокие темпы роста характерны для оборота розничной торговли и оборота общественного питания. При этом межмуниципальная дифференциация остается значительной: наряду с территориями, демонстрирующими многократный рост (Белохолуницкий, Омутнинский районы, г. Вятские Поляны), имеются муниципальные образования с низкими или отрицательными значениями (Оричевский, Юрьянский, Лузский районы). Наиболее устойчивый сектор – сельское хозяйство, единственный показатель, по которому все 11 МО показали рост; наиболее волатильный сектор – общественное питание. В целом ММО опережают область по динамике сельского хозяйства и общественного питания, а также незначительно по платным услугам. Сравнение с региональными показателями позволяет сделать вывод, что монопрофильные территории в целом развиваются темпами, сопоставимыми или несколько отстающими от среднеобластных значений, за исключением оборота розничной торговли. Несмотря на диспропорции, средняя динамика по всем четырём показателям в ММО положительна, что

говорит об общей тенденции к экономической стабилизации территорий.

Отметим, что ММО Кировской области остаются недостаточно интегрированными в экономическое пространство региона – их доля в ключевых экономических показателях составляет менее 60% от регионального уровня (таблица 4).

За рассматриваемый период доля среднегодовой численности постоянного населения монопрофильных муниципальных образований в общем показателе по Кировской области сократилась с 24,9% в 2017 г. до 23,7% в 2024 г. Темп роста составил 95,1%, абсолютное снижение – 1,2 процентного пункта, что свидетельствует о продолжающейся депопуляции и относительном ослаблении человеческого потенциала данных территорий. Развитие промышленного сектора показывает наиболее выраженное падение: доля ММО уменьшилась с 48,1% до 38,8% (темп роста 80,5%, абсолютное снижение – 9,4 п.п.). Такие тенденции указывают на значительное сокращение роли ММО в промышленности региона. Разнонаправленные тенденции характерны для развития потребительского сектора. Оборот розничной торговли (без малого предпринимательства) увеличил долю в регионе с 7,9% до 10,1%, что отражает относительную стабилизацию потребительского спроса в ММО. Оборот общественного питания снизился до 2,6%. Сфера платных услуг населению характеризуется незначительным снижением доли с 6,7% до 6,2%, что свидетельствует о стабильно низкой интегрированности ММО в региональное пространство по данному показателю. Инвестиционная активность за период демонстрирует положительную динамику. Доля инвестиций в основной капитал организаций ММО выросла до 14,2%. Вместе с розничной торговлей это единственный показатель, имеющий устойчивый рост. Сельскохозяйственное производство в ММО, несмотря на положительную динамику, сократило свою долю с 19,5% до 16,5% (темп роста 84,5%, снижение – 3,0 п.п.), что связано со структурной переориентацией экономики монопрофильных территорий.

Таким образом, оценивая интегрированность ММО в экономическое пространство региона в 2017–2024 гг., можно сделать вывод, что наблюдается разнонаправленная динамика. Наиболее критическое снижение зафиксировано в промышленном производстве и общественном питании, тогда как инвестиционная активность и розничная торговля демонстрируют относительный рост. Демографическая составляющая устойчиво сокращается, что создает риски для долгосрочного социально-экономического развития данных территорий.

Таблица 4 – Интегрированность монопрофильных муниципальных образований Кировской области в экономическое пространство региона⁹

Table 4 – Integration of single-industry municipalities of the Kirov region into the economic space of the region

Итого доля МО	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Темп роста за период, %	Абс. изм.
Среднегодовая численность постоянного населения	24,9	24,7	24,4	24,1	25,6	24,0	23,8	23,7	95,1	-1,2
Отгружено товаров собственного производства, выполнено работ и услуг собственными силами (без субъектов малого предпринимательства) (с 2017 г.)	48,1	52,1	46,0	48,1	57,7	52,3	43,9	38,8	80,5	-9,4
Оборот розничной торговли (без субъектов малого предпринимательства) (с 2017 г.)	7,9	8,6	8,5	9,1	9,0	9,5	9,9	10,1	128,1	2,2
Оборот общественного питания (без субъектов малого предпринимательства) (с 2017 г.)	4,6	4,2	3,9	4,0	4,8	5,0	3,4	2,6	57,2	-1,9
Объем платных услуг населению (без субъектов малого предпринимательства)	6,7	6,7	6,9	7,0	7,0	6,5	6,5	6,2	90,0	-0,5
Инвестиции в основной капитал, осуществляемые организациями, находящимися на территории муниципального образования (без субъектов малого предпринимательства)	11,4	10,8	13,2	11,7	10,4	12,2	13,8	14,2	124,5	2,8
Продукция сельского хозяйства (в фактически действовавших ценах)	19,5	18,3	17,9	17,9	16,6	17,0	16,5	16,5	84,5	-3,0

В целом, анализ экономической устойчивости монопрофильных муниципальных образований региона позволяет выделить системные риски их развития. Во-первых, усиление моноспециализации на фоне спада производства, сельского хозяйства и услуг при одновременном росте торговли и инвестиций. Во-вторых, демографическое сжатие, сдерживающее развитие внутреннего рынка и сокращающее трудовые ресурсы. В-третьих, низкая диверсификация: отсутствие роста в смежных отраслях (общественное питание, услуги) повышает уязвимость моногородов перед кризисами в градообразующей отрасли.

Отметим, что анализ данных официальной статистики позволяет представить

динамику отдельных направлений развития ММО, но не дает возможности полноценно оценить причины этих изменений. В условиях ММО такое понимание становится особенно важным, поскольку развитие территорий зависит от деятельности одного предприятия, его перспектив развития и участия в жизни МО. Поэтому в настоящем исследовании для уточнения взаимосвязей между социально-экономическим развитием ММО и их фактическим состоянием проведены полуструктурированные интервью с представителями градообразующих предприятий. Результаты исследования систематизированы согласно методике и представлены в обобщенном виде (таблица 5).

⁹ Рассчитывается как доля ММО в показателе по региону в целом.

Таблица 5 – Результаты анализа полуструктурированных интервью с представителями градообразующих предприятий Кировской области
Table 5 – Results of the analysis of semi-structured interviews with representatives of the city-forming enterprises of the Kirov region

Компонент	Возможности для ММО	Угрозы для ММО
Экономическая устойчивость	Реализация инфраструктурных проектов в г. Луза и г. Белая Холуница для привлечения инвесторов. Льготные микрозаймы на развитие бизнеса. Гарантийная поддержка предпринимателей. Поддержка семейного бизнеса. Меры поддержки МСП	Прекращение деятельности градообразующих предприятий (ООО «Лузский ЛПК», ООО «Эликон»). Процедуры банкротства ключевых предприятий. (ОАО «Белохолуницкий МЗ», ОАО «Вятско-Полянский МЗ «Молот» и др.). Низкая востребованность инфраструктуры инвесторами (<2% загрузки в Белой Холунице). Сокращение трудоспособного населения, кадровый дефицит. Снижение численности занятого населения. Уровень безработицы в 5 МО превышает среднеобластной
Социальная устойчивость	Проект «Пять шагов благоустройства повседневности». Оснащение медучреждений автомобилями скорой помощи. Модернизация зон ожидания в медицинских учреждениях моногородов. Программа целевого обучения. Устойчивое партнерство органов власти муниципальных образований и представителей бизнеса в части благоустройства городской среды, организации мероприятий социальной направленности	Отсутствие программ поддержки увольняемых работников (риск социальной напряженности). Миграционный отток (по личным обстоятельствам, по учебе и т. д.). Риск финансовых санкций со стороны Фонда развития моногородов из-за низкой эффективности проектов. Передача социальных объектов муниципалитетам в неудовлетворительном состоянии

Анализ интервью показал, что среди сильных сторон для развития ММО представители градообразующих предприятий отмечают реализацию инфраструктурных проектов, гарантийную поддержку предпринимателей, устойчивое партнерство органов власти муниципальных образований и представителей бизнеса в части благоустройства городской среды, организации мероприятий социальной направленности. При этом негативное влияние вносят: сокращение трудоспособного населения, миграционный отток населения, незагруженность реконструированной инфраструктуры, неблагоприятная экологическая ситуация, способствующая оттоку населения, деградация транспортной инфраструктуры, обеспечивающей подвоз сотрудников. В целом результаты интервью подтверждают ранее выявленные проблемы развития муниципальных образований. Сокращение трудоспособного населения снижает инвестиционную привлекательность; миграционный отток, недостаточность инфраструктурного обеспечения создают риски социальной напряженности. Особо отмечаются дисбалансы в развитии

инфраструктуры и инвестиций (объекты создаются опережающими темпами относительно реального спроса со стороны бизнеса). Положительно, что представители бизнеса подтверждают стабильное партнерство с органами власти ММО, хотя процедуры такого взаимодействия формально не регламентированы.

Обсуждение и выводы

Проведенный анализ развития ММО Кировской области на основе авторского методического подхода позволил сделать следующие выводы. В рассматриваемый период динамика показателей развития ММО неоднородна, что подтверждает как разную адаптивность территорий к структурным трансформациям, так и их внутрирегиональную дифференциацию. Общие тенденции развития ММО показывают, что инерционность сложившейся экономической структуры и ее слабая диверсификация затрудняют их адаптацию к новым условиям. Во всех ММО региона сохраняется устойчивая депопуляция, обусловленная одновременно естественной убылью

и миграционным оттоком, при этом миграция вносит большой вклад в сокращение населения. Доля ММО в общей численности населения Кировской области сократилась, что подтверждает высокую уязвимость данных территорий. Экономическая динамика остается противоречивой и дифференцированной. Наблюдается позитивный рост заработных плат, развитие розничной торговли и инвестиционной активности. С другой стороны, промышленный сектор ММО демонстрирует резкое падение доли в регионе, оборот общественного питания также сократился. Это указывает на структурную переориентацию экономики монопрофильных территорий, но не на её укрепление. Обеспеченность объектами розничной торговли, бытового обслуживания, здравоохранения и спорта в целом увеличилась, однако межмуниципальная дифференциация остаётся высокой. По большинству показателей (промышленность, сельское хозяйство, платные услуги, население) доля ММО в регионе уменьшилась, исключение – розничная торговля и инвестиции, где наблюдается относительный рост. Такая разнонаправленная динамика свидетельствует об отсутствии целостной траектории устойчивого развития монопрофильных территорий.

Качественные интервью подтверждают и дополняют выявленные статистические тренды. Представители градообразующих предприятий выделяют в качестве сильных сторон реализацию инфраструктурных проектов и партнёрство с властями, однако ключевыми проблемами называют миграционный отток, дефицит трудоспособного населения, деградацию транспортной инфраструктуры и дисбаланс между создаваемыми объектами и реальным спросом. При этом формальные механизмы взаимодействия бизнеса и власти отсутствуют.

Таким образом, монопрофильные муниципальные образования Кировской области демонстрируют внешнюю экономическую стабилизацию при внутренней социально-демографической деградации и снижении реальной интегрированности в региональную экономику. В этих условиях актуализируется разработка мер поддержки ММО, направленных на повышение их устойчивости. Особое значение приобретает совершенствование моделей управления, подходов к стратегированию развития, переход от отраслевых мер поддержки к адресной социально-демографической и инфраструктурной политике с учётом локальных дисбалансов.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- [1] Dirsehan T., Shurenov N., Tovma N., Kozhamkulova Zh., Akhmetova Z. Challenges and potential of monotowns: a systematic literature review // R-Economy. 2023. Vol. 9, № 4. Pp. 437–455. DOI 10.15826/recon.2023.9.4.027 EDN TBEAPA.
- [2] Zemlyanskii D. Y. Single-industry towns in Russia // Regional Research of Russia. 2011. № 1. Pp. 99–102. DOI 10.1134/S2079970511010035 EDN VKYNBF.
- [3] White N. Creating community: Industrial paternalism and town planning in Corner Brook, Newfoundland, 1923–1955 // Urban History Review. 2004. Vol. 32, № 2. Pp. 45–58. DOI 10.7202/1015716ar.
- [4] Тургель И. Д., Божко Л. Л., Сюй Л. Государственная поддержка развития моногородов России и Казахстана // Вестник Финансового университета. 2016. Т. 20, № 2 (92). С. 22–32. EDN WDCJGR.
- [5] Satybalдина E. V. (2015). Monotowns in Russia and in other Countries: Similarities and Differences // Journal of Advanced Research in Law and Economics (JARLE). 2015. № 6 (12). Pp. 371–379. DOI 10.14505/jarle.v6.2 (12).13. EDN WPXUWR.
- [6] Николаева А. С. Условия устойчивого развития в моногородах // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2024. № 6. С. 64–67. DOI 10.37882/2223-2974.2024.06.29. EDN BNSLRQ.
- [7] Bole D. Chapter 7: (Re)discovering the small and medium-sized industrial town and its development potential. In A Research Agenda for Small and Medium-Sized Towns. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. Retrieved Apr 10, 2022. Pp. 89–106. DOI 10.4337/9781800887121.00011.
- [8] Чашина Е. П., Антипин И. А. Концептуальные предпосылки стратегического развития промышленности моногородов (на примере Кировской области) // Экономический анализ: теория и практика. 2025. Т. 24, № 12. С. 80–90. DOI 10.24891/wykimh. EDN WYKIMH.
- [9] Yessengeldin B. S., Mukhamediyeva G. M., Akybayeva G. S., Zhansaitov A. T. The role of «Smart city» concept in social infrastructure management of single industry towns // Bulletin of Karaganda University. Economy Series. 2018. Vol. 92, № 4. P. 55–62. EDN XXJZUN.
- [10] Брыков В. А., Якимчик И. И., Булгаров М. А. Моногорода России: проблемы трансформации экономической структуры // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2025. № 5. С. 31–36. DOI 10.47576/2949-1894.2025.5.5.004. EDN QUZSSS.
- [11] Ларченко О. В. Современные проблемы моногородов и пути их решения: зарубежный и отечественный опыт // Региональные проблемы преобразования экономики. 2019. № 8 (106). С. 121–128 DOI 10.26726/1812-7096-2019-8-121-128. EDN AMDTYR.
- [12] Бачуринская И. А., Каплаух Ю. Д. Пространственно-территориальное развитие моногородов: история и современность / Российские регионы в фокусе перемен : сборник докладов XVIII Международной конференции, Екатеринбург, 16–18 ноября 2023 года. Екатеринбург : Ажур, 2023. С. 894–897. EDN CQBDJT.
- [13] Федосеева С. С., Ионова И. Г., Баландин Д. А. Пространственное развитие моногородов региона в условиях

- современной экономической неопределенности // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2023. № 2. С. 23–33. DOI 10.24143/2073-5537-2023-2-23-33. EDN XYZERW.
- [14] Асанова Г. Б., Нурсейтова Г. Б. Анализ программ развития моногородов в республике Казахстан. *Central Asian Economic Review*. 2022. № 1 (142). С. 73–85. DOI 10.52821/2789-4401-2022-1-73-85. EDN ICPPAR.
- [15] Акинфеева Е. В., Никонова М. А. Моногород: оценка деятельности градообразующего предприятия // *Экономический анализ: теория и практика*. 2022. Т. 21, № 6. С. 1018–1048. DOI 10.24891/ea.21.6.1018. EDN LPVHMA.
- [16] Никонов С. М., Кривичев А. И., Насонов А. Н., Цветков И. В. Методика оценки и ранжирования социально-экономического развития моногородов на основе многофакторного анализа фрактальных показателей // *Регионоведение*. 2024. Т. 32, № 2. С. 326–344. DOI 10.15507/2413-1407.127.032.202402.326-344. EDN WXDVCX.
- [17] Недосека Е. В., Карбаинов Н. И. «Умирание» или «новая жизнь» моногородов (на примере социально-экономической адаптации жителей монопрофильных поселений Северо-Запада России) // *Арктика и Север*. 2020. № 41. С. 163–181. DOI 10.37482/issn2221-2698.2020.41.163. EDN PMAHYS.
- [18] Tovma N., Akhmetova Z., Tulebayeva N., Malikova R., Abdikul Sh. Indicators for assessing the development potential of monotowns of the republic of Kazakhstan / 3S Web of Conferences : XVI International Scientific and Practical Conference “State and Prospects for the Development of Agribusiness – INTERAGROMASH 2023”, Rostov-on-Don, Russia, 01–05 марта 2023 г. 413. Rostov-on-Don : EDP Sciences, 2023. P. 05016. DOI 10.1051/e3sconf/202341305016. EDN ZHXHKX.
- [19] Tan Z. L., Lu M., Dong W., Dong Y. Resilience Measurement and Evolution Characteristics of Resource-Based Cities in Heilongjiang Province Based on Adaptive Cycle Framework from 2010 to 2019 // *Landscape Architecture*. 2025. 32 (10). Pp. 61–70. DOI 10.3724/j.fjyl.la20250118. EDN TBGDGO.
- [20] Luna-Rivera J. M., Rufo J., Rabadan J. et al. Urban genome: a new paradigm for sustainable cities // *NPJ Urban Sustain*. 2025. 5 (1). P. 77. DOI 10.1038/s42949-025-00265-1. EDN UWMAVA.
- [21] Zhang J., Gui Y., He P. et al. Sustainable development pathways of resource-based cities: the case of Xuzhou, China // *Environment, development and sustainability*. 2026. DOI 10.1007/s10668-025-07298-7. EDN HRZSKF.

REFERENCES

- [1] Dirsehan, T., Shurenov, N., Tovma, N., Kozhamkulova, Zh., Akhmetova, Z. (2023) Challenges and potential of monotowns: a systematic literature review. *R-Economy*, 9 (4), pp. 437–455. <https://doi.org/10.15826/recon.2023.9.4.027>. <https://elibrary.ru/tbeapa>.
- [2] Zemlyanskii, D. Y. (2011) Single-industry towns in Russia. *Regional Research of Russia*, 1 (1), pp. 99–102. <https://doi.org/10.1134/S2079970511010035>. <https://elibrary.ru/vkynbf>.
- [3] White, N. (2004) Creating community: Industrial paternalism and town planning in Corner Brook, Newfoundland, 1923-1955. *Urban History Review*, 32 (2), pp. 45–58. <https://doi.org/10.7202/1015716ar>.
- [4] Turgel, I., Bozhko, L., Xu, L. (2016) Government support of single-industry towns in Russia and Kazakhstan. *Finance: Theory and Practice*, 20 (2), pp. 22–32. <https://elibrary.ru/wdcjgr>.
- [5] Satybalдина, E. V. (2015) Monotowns in Russia and in other Countries: Similarities and Differences. *Journal of Advanced Research in Law and Economics (JARLE)*, 6 (12), pp. 371–379. [https://doi.org/10.14505/jarle.v6.2\(12\).13](https://doi.org/10.14505/jarle.v6.2(12).13). <https://elibrary.ru/wpxuwr>.
- [6] Nikolaeva, A. S. (2024) Conditions for sustainable development in single-industry towns. *Modern Science: Actual Problems of Theory and Practice. Series: Economics and Law*, (6), pp. 64–67. <https://doi.org/10.37882/2223-2974.2024.06.29>. <https://elibrary.ru/bnslrq>.
- [7] Bole, D. (2022) Chapter 7: (Re)discovering the small and medium-sized industrial town and its development potential. In: *A Research Agenda for Small and Medium-Sized Towns*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, pp. 89–106. <https://doi.org/10.4337/9781800887121.00011>.
- [8] Chashchina, E. P., Antipin, I. A. (2025) Conceptual prerequisites for strategic development of single-industry towns (the Kirov oblast case). *Economic Analysis: Theory and Practice*, 12, pp. 80–90. <https://doi.org/10.24891/wykimh>. <https://elibrary.ru/wykimh>.
- [9] Yessengeldin, B. S., Mukhamediyeva, G. M., Akybayeva, G. S., Zhanseitov, A. T. (2018) The role of «Smart city» concept in social infrastructure management of single industry towns. *Bulletin of Karaganda University. Economy Series*, 92 (4), pp. 55–62. <https://elibrary.ru/xxjzun>.
- [10] Brykov, V. A., Yakimchik, I. I., Bulgarov, M. A. (2025) Monotowns of Russia: problems of transformation of economic structure. *Innovative economy: information, analytics, forecasts*, (5), pp. 31–36. <https://doi.org/10.47576/2949-1894.2025.5.5.004>. <https://elibrary.ru/quzsss>.
- [11] Larchenko, O. V. (2019) Modern problems of monotowns and their solutions: foreign and domestic experience. *Regional problems of transforming the economy*, (8), pp. 121–128. <https://doi.org/10.26726/1812-7096-2019-8-121-128>. <https://elibrary.ru/amdtyr>.
- [12] Bachurinskaya, I. A., Kaplauh, Yu. D. (2023) Spatial and territorial development of single-industry towns: history and modernity. *Russian Regions in the Focus of Change: Collection of reports of the XVIII International Conference, Yekaterinburg, November 16–18, 2023*. Yekaterinburg, Azhur Publishing House, pp. 894–897. <https://elibrary.ru/cqbdjt>.

- [13] Fedoseeva, S. S., Ionova, I. G., Balandin, D. A. (2023) Spatial development of regional monotowns in conditions of modern economic uncertainty. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*, (2), pp. 23–33. <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2023-2-23-33>. <https://elibrary.ru/xyzerw>.
- [14] Assanova, G. B., Nurseitova, G. B. (2022) Analysis of programs for the development of singleindustry towns in the republic of Kazakhstan. *Central Asian Economic Review*, (1), pp. 73–85. <https://doi.org/10.52821/2789-4401-2022-1-73-85>. <https://elibrary.ru/icppar>.
- [15] Akinfeeva, E. V., Nikonova, M. A. (2022) Single-industry town: assessing the activity of town-forming enterprise. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 21 (6), pp. 1018–1048. <https://doi.org/10.24891/ea.21.6.1018>. <https://elibrary.ru/lpvhma>.
- [16] Nikonorov, S. M., Krivichev, A. I., Nasonov, A. N., Tsvetkov, I. V. (2024) Methodology for assessing and ranking of the socio-economic development of single-industry towns based on multifactor analysis of fractal indicators. *Russian Journal of Regional Studies*, 32 (2), pp. 326–344. <https://doi.org/10.15507/2413-1407.127.032.202402.326-344>. <https://elibrary.ru/wxdcvx>.
- [17] Nedoseka, E. V., Karbainov, N. I. (2020) “Dying” or “new life” of single-industry towns (the case study of socio-economic adaptation of residents of single-industry settlements in the North-West of Russia). *Arktika i Sever [Arctic and North]*, (41), pp. 163–181. <https://doi.org/10.37482/issn2221-2698.2020.41.163>. <https://elibrary.ru/pmahys>.
- [18] Tovma, N., Akhmetova, Z., Tulebayeva, N., Malikova, R., Abdikul, S. (2023) Indicators for assessing the development potential of monotowns of the republic of Kazakhstan. *3S Web of Conferences : XVI International Scientific and Practical Conference “State and Prospects for the Development of Agribusiness – INTERAGROMASH 2023”, Rostov-on-Don, Russia, 01–05 march 2023*. 413. Rostov-on-Don, Russia: EDP Sciences, 2023. P. 05016. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202341305016>. <https://elibrary.ru/zhxhxx>.
- [19] Tan, Z. L., Lu, M., Dong, W., Dong, Y. (2025) Resilience Measurement and Evolution Characteristics of Resource-Based Cities in Heilongjiang Province Based on Adaptive Cycle Framework from 2010 to 2019. *Landscape Architecture*, 32 (10), pp. 61–70. <https://doi.org/10.3724/j.fjyl.la20250118>. <https://elibrary.ru/tbgdgo>.
- [20] Luna-Rivera, J. M., Rufo, J., Rabadan, J. Uerra, V., Perez-jimenez, R. (2025) Urban genome: a new paradigm for sustainable cities. *NPJ Urban Sustain*, 5 (1), p. 77. <https://doi.org/10.1038/s42949-025-00265-1>. <https://elibrary.ru/uwmava>.
- [21] Zhang, J., Gui, Y., He, P. et al. (2026) Sustainable development pathways of resource-based cities: the case of Xuzhou, China. *Environment, development and sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s10668-025-07298-7>. <https://elibrary.ru/hrzskf>.

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТАТЬЯ

ЦИФРОВАЯ СЕРВИТИЗАЦИЯ СЕЛЬХОЗМАШИНОСТРОЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ МУНИЦИПАЛЬНЫМ ЗЕМЛЕПОЛЬЗОВАНИЕМ

О. А. Чернова¹¹ Южный федеральный университет (Ростов-на-Дону, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. В настоящее время многие муниципальные образования отличаются низкой эффективностью использования земель сельскохозяйственного назначения. Цифровая сервитизация сельхозмашиностроения, обеспечивающая комплекс цифровых услуг удаленного мониторинга и управления, может быть использована в качестве инструмента повышения эффективности муниципального землепользования, однако ее потенциал в этом направлении остается нераскрытым. Цель статьи состоит в теоретическом обосновании возможностей цифровой сервитизации сельхозмашиностроения в обеспечении качества управления муниципальным землепользованием. Научная новизна исследования заключается в том, что цифровая сервитизация в нем представлена как экономический и управленческий инструмент, способный влиять на институциональную среду муниципального уровня.

Материалы и методы. Теоретическая рамка исследования сформирована на основе синтеза основных положений концепций устойчивого развития, «Сельского хозяйства 4.0» и цифровой сервитизации. Эмпирическую базу исследования составили данные Росстата, Россельхознадзора, Минсельхоза России, а также представленные в научных статьях результаты исследований российских и зарубежных ученых.

Результаты и выводы. Систематизированы и объединены в три группы (институционально-управленческие, логистические и технологические) проблемы неэффективного муниципального землепользования. В качестве основной системообразующей проблемы определена технологическая изоляция малых фермерских хозяйств. Разработана авторская концептуальная модель механизма влияния цифровой сервитизации сельхозмашиностроения на муниципальное землепользование, в которой источником данных выступает сельскохозяйственная техника, оснащенная передовыми цифровыми решениями. Выявлены эффекты и идентифицированы риски, связанные с реализацией данного механизма. Результаты исследования могут быть использованы для совершенствования системы территориального планирования на муниципальном уровне и для корректировки программ поддержки цифрового развития АПК.

Обсуждение. Технологическая модернизация АПК может стать основой для институциональных изменений в муниципальном управлении, позволяя снижать информационную асимметрию в сфере земельного контроля. Внедрение модели цифровой сервитизации сельхозмашиностроения позволяет кардинально изменить подходы к управлению муниципальным землепользованием, смещая фокус от реактивного управления земельными ресурсами к проактивному, основанному на данных. Муниципальным властям сельских поселений следует разработать меры, направленные на стимулирование взаимодействия фермеров с крупными производителями аграрной техники, например, посредством предоставления налоговых преференций или льготных условий аренды земли для хозяйств, внедряющих цифровые сервисы и передающих данные в систему муниципального земельного мониторинга.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Землепользование, цифровая сервитизация, сельскохозяйственное машиностроение, муниципальная экономика, земельные ресурсы, умное сельское хозяйство.

ФИНАНСИРОВАНИЕ

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

© Чернова О. 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.



ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Чернова О. А. Цифровая сервитизация сельхозмашиностроения в управлении муниципальным землепользованием // Муниципалитет: экономика и управление. 2026. № 2. С. 111–129. EDN UEYUUD.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Чернова Ольга Анатольевна – доктор экономических наук, доцент; Южный федеральный университет (344002, Россия, г. Ростов-на-Дону, ул. Горького, 88) – профессор кафедры информационной экономики; chernova.olga71@yandex.ru. SPIN 2951-2763, ORCID 0000-0001-5072-7070.

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 14.02.2026; рецензия получена 31.03.2026; принята к публикации 12.05.2026.

RESEARCH ARTICLE

AGRICULTURAL MACHINERY DIGITAL SERVITIZATION IN MUNICIPAL LAND USE MANAGEMENT

O. A. Chernova¹

¹ Southern Federal University (Rostov-on-Don, Russia)

ABSTRACT

Introduction. Currently, many municipalities are characterized by low efficiency in the use of agricultural land. Digital servitization of agricultural machinery, which provides a range of digital remote monitoring and management services, can be used as a tool to improve the efficiency of municipal land use, but its potential in this area remains undiscovered. The purpose of the article is to theoretically substantiate the possibilities of digital servitization of agricultural machinery in ensuring the quality of municipal land use management. The scientific novelty of the research lies in the presentation of digital easement as an economic and managerial tool capable of influencing the institutional environment at the municipal level.

Materials and methods. The theoretical basis of the research is based on the synthesis of the basic principles of the concepts of sustainable development, “Agriculture 4.0” and digital servitization. The empirical basis for the study was made up of data from Rosstat, Rosselkhoznadzor bodied, the Ministry of Agriculture of Russia, as well as research results by Russian and foreign scientists.

Results and conclusions. The problems of inefficient use of municipal lands have been systematized and grouped into three categories: institutional and managerial, logistical and technological. Technological isolation of small farms has been identified as the main systemic problem. The author has developed a conceptual model of the mechanism of influence of digital easement on municipal land use. The data source in this model is agricultural machinery equipped with advanced digital solutions. The effects have been identified and the risks associated with the implementation of digital easement projects have been analyzed. The results of the study can be used to improve territorial planning systems at the municipal level and adjust programs to support digital development in the agro-industrial sector.

Discussion. Technological modernization of the agro-industrial complex can become the basis for institutional changes in municipal government, allowing to reduce information asymmetry in the field of land control. The introduction of digital easement in agricultural machinery makes it possible to radically change approaches to municipal land use management, shifting the focus from reactive management to proactive, data-based management. The municipal authorities of rural settlements should develop measures aimed at stimulating farmers’ interaction with large producers of agricultural machinery, for example, by providing tax incentives or preferential lease terms for farms that use digital services and provide data to the municipal land monitoring system.

KEYWORDS

Land use, digital easement, agricultural engineering, municipal economy, land resources, smart agriculture.

FUNDING

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

FOR CITATION

Chernova, O. A. (2026) Agricultural machinery digital servitization in municipal land use management. *Municipality: Economics and Management*, (2), 111–129. <https://elibrary.ru/ueyuud>.

AUTHORS' INFORMATION

Olga A. Chernova – Doctor of Economics, Associate Professor; Southern Federal University (344002, Russia, Rostov-on-Don, Gorky st., 88) – *Professor of the Department of Information Economics*; chernova.olga71@yandex.ru. SPIN 2951-2763, ORCID 0000-0001-5072-7070, Scopus 56581560700, Researcher H-9823-2015.

CONFLICT OF INTERESTS

The author declares interest conflict lack.

AI TOOLS USE

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

The article was submitted 14.02.2026; reviewed 31.03.2026; accepted for publication 12.05.2026.

Введение

Современное состояние использования территорий муниципальных образований характеризуется низкой эффективностью вовлечения в хозяйственный оборот земель сельскохозяйственного назначения, а также преобладанием экстенсивных методов ведения агробизнеса. Как отмечают исследователи, данная ситуация во многом обусловлена наличием устаревшей материально-технической базы аграрного сектора сельских поселений, а также дефицитом квалифицированных кадров, обладающих компетенциями, необходимыми для работы с передовой агротехникой [1, с. 288; 2, с. 725]. Следствием этого является низкая производительность агробизнеса, которая ведет к экономической целесообразности изменения целевого назначения муниципальных земель для повышения их инвестиционной привлекательности, что выражается в переводе аграрных угодий в категорию жилой застройки или промышленного использования. Однако, как справедливо отмечают О. А. К'Акути и С. W. Gateri, превращение сельскохозяйственных земель в пространство для размещения зданий и сопутствующей инфраструктуры без продуманной стратегии землепользования влечет за собой серьезные экологические и социально-экономические последствия [3].

В этой связи повышение эффективности муниципального землепользования становится важнейшим императивом территориального развития и актуализирует задачу поиска новых подходов к управлению земельными ресурсами. Неэффективное муниципальное землепользование

ведет к снижению плодородия почв, деградации агроландшафтов и, как следствие, к недополучению потенциальных доходов бюджетов всех уровней. Одной из важнейших задач становится поиск инструментов, позволяющих повысить отдачу от каждого гектара земли, что особенно важно в условиях ограниченности сельскохозяйственных угодий и отсутствия возможности их экстенсивного расширения. Как демонстрирует мировой опыт, решение данной задачи возможно благодаря переходу к использованию бизнес-моделей цифровой сервитизации, уже реализуемых в зарубежных странах рядом производителей сельскохозяйственной техники [4; 5].

Концепция цифровой сервитизации отражает новый подход к созданию производителями промышленной продукции ценностного предложения на основе предоставления дополнительных (сопутствующих) услуг с использованием современных цифровых решений и технологий [6]. Другими словами, внутренние процессы промышленного производства связываются с внешними механизмами предоставления услуг, расширяя сферу совместного создания ценности. Применительно к отрасли сельхозмашиностроения цифровая сервитизация выражается в предоставлении аграриям не только самой техники, но и комплекса услуг по ее эксплуатации и обслуживанию, а также возможности управления бизнес-процессами с использованием современных цифровых решений (дистанционный мониторинг посевов, точечное внесение удобрений и пр.). В настоящее время цифровая сервитизация сельхозмашиностроения становится глобальным трендом,

напрямую влияющим на эффективность сельскохозяйственного производства. Однако, несмотря на значительное количество работ, посвященных вопросам цифровизации сельского хозяйства, в отношении возможностей использования цифровой сервитизации сельхозмашиностроения применительно к решению задач повышения эффективности муниципального землепользования имеется существенный пробел знаний. Существующие работы в значительной степени имеют фрагментарный характер, фокусируясь либо на технико-технологических проблемах точного земледелия [7; 8], либо на определении кадастровой стоимости земель [9, с. 141; 10, с. 123]. При этом вопрос о том, как цифровая сервитизация сельхозмашиностроения может привести к институциональным изменениям в области землепользования на муниципальном уровне, остается практически не исследованным. В то же время цифровая сервитизация может быть рассмотрена не только как агротехнологический, но и как социально-экономический и управленческий инструмент управления землепользованием в муниципальных образованиях. Практическая значимость такого исследования подтверждается потребностью муниципальных образований в действенных механизмах повышения доходов своих бюджетов и особенно актуальна для регионов с аграрной специализацией.

Поэтому цель данной статьи состоит в теоретическом обосновании возможностей цифровой сервитизации сельхозмашиностроения для повышения качества управления муниципальным землепользованием. При этом под муниципальным землепользованием понимается совокупность правовых, экономических и пространственных отношений по поводу владения, распоряжения и использования земельных участков, расположенных в границах муниципальных поселений.

Для достижения данной цели предполагается решение следующих задач:

- систематизация проблем неэффективного использования муниципальных земель сельскохозяйственного назначения и выявление обуславливающих их причин;
- обоснование механизма влияния цифровой сервитизации сельхозмашиностроения на муниципальное землепользование и типологизация получаемых эффектов;
- обсуждение перспектив и рисков цифровой сервитизации сельхозмашиностроения для муниципальных образований.

Обзор литературы

В современной научной литературе вопросы, связанные с использованием потенциала цифровой сервитизации сельхозмашиностроения для повышения качества управления муниципальным землепользованием, не выделяются

в качестве самостоятельного исследовательского направления. Тем не менее, в научных работах последних лет все чаще подчеркивается взаимосвязь между развитием цифрового сельского хозяйства и управлением земельными ресурсами.

Рассматриваемая в данной научной статье проблематика затрагивает междисциплинарные вопросы, связанные как с различными аспектами управления муниципальным землепользованием, так и с цифровым развитием агропромышленного комплекса (АПК). Поэтому при проведении анализа имеющихся публикаций были использованы ключевые слова, охватывающие разные предметные области знаний: муниципальное землепользование; цифровая сервитизация, сельхозмашиностроение, земли сельскохозяйственного назначения. Поиск проводился с использованием полнотекстовой базы данных научной периодики ScienceDirect, а также национальной библиографической базы данных научного цитирования РИНЦ, без ограничений по году публикации.

В результате проведенного анализа были выделены следующие основные направления научных исследований, отражающие отдельные аспекты цифровой трансформации агропромышленного комплекса (АПК) и смежные с ними проблемы управления муниципальным землепользованием.

Первое направление исследований охватывает широкий круг вопросов, связанных с проблематикой регулирования процессов землепользования в сельских муниципальных образованиях. В рамках данного направления исследований основное внимание ученых направлено на проблему кадастрового учета и планирование застройки территорий. Сельскохозяйственное землепользование должно быть адаптивным, как отмечает В. Н. Шерба, что означает использование земельных ресурсов таким образом, чтобы они наиболее полно соответствовали ландшафтно-экологическим и производственным условиям территории [11, с. 262]. Объективная кадастровая оценка позволяет повысить эффективность управления землями сельскохозяйственного назначения, способствуя «переходу в управлении от фискальной составляющей к стимулирующей, снижая ставки по земельному налогу для землепользователей, эффективно использующих земельные ресурсы» [12, с. 44]. При этом, как подчеркивают В. М. Янюк и др., особое значение объективная оценка имеет для земель сельскохозяйственного назначения, где финансовый результат аграрного производства напрямую зависит от качества почвенных ресурсов [13]. Учитывая значимость обеспечения достоверности кадастровой оценки, А. Cienciala et al. отмечают целесообразность использования современных геопространственных технологий, позволяющих проводить дистанционную регистрацию труднодоступных территорий и независимо от рельефа местности [14]. Целесообразность

использования инновационных цифровых и интеллектуальных технологий для эффективного управления земельными ресурсами отмечают и другие исследователи, подчеркивая, что формирование единой базы данных о сельскохозяйственных угодьях и эффективности их использования обеспечивает возможность получения эффектов не только для муниципального землепользования, но и ряд мультипликативных эффектов, проявляющихся в росте урожайности сельскохозяйственных культур и снижении экологической нагрузки на аграриев [15, с. 28]; повышении устойчивости развития сельских территорий [16, с. 69]; усилении согласованности выполнения функций управления муниципальными земельными ресурсами [17].

С точки зрения эффективности использования муниципальных земельных ресурсов важную проблему затрагивают Е. В. Белова и Ю. Н. Розенфельд, отмечая, что активные процессы урбанизации приводят к изменению структуры земель, используемых для производства сельскохозяйственной продукции [18, с. 73–75]. Однако, как подчеркивают N. Morán-Alonso et al., проблема неэффективного городского планирования состоит не только в том, что сельскохозяйственные угодья страдают от процессов урбанизации и использования в несельскохозяйственных целях, но и в том, что это приводит к неэффективному ведению сельского хозяйства, которое не соответствует имеющемуся территориальному потенциалу [19]. При этом существуют различные позиции относительно целесообразности вовлечения неиспользуемых земель в сельхозоборот как альтернативы жилищной и производственной застройке. Как отмечает В. И. Звягинцев, с точки зрения экономической отдачи, использование земли под жилищное строительство намного эффективнее, чем аграрное производство, однако это негативно сказывается на экономическом развитии в долгосрочной перспективе и ведет к безвозвратной утрате ценных плодородных земель [20, с. 145]. Тогда как вовлечение неиспользуемых земель в сельхозоборот позволяет получить не только значимые экономические, но и социальные эффекты [21, с. 68–69]. По мнению Б. С. Джабраиловой, в решении вопроса о целесообразности вовлечения неиспользуемых земель в сельхозоборот муниципальные власти должны исходить из экономической целесообразности таких проектов с учетом потенциала роста урожайности [22, с. 62]. Кроме того, как подчеркивает А. В. Петриков, вовлекая в оборот неиспользуемые земли, важно, во-первых, не допустить возникновения новых заброшенных участков, во-вторых, сформировать ответственных землепользователей [23, с. 134]. В этой связи стоит отметить, что внедрение передовых технологических решений в рамках цифровизации АПК позволяет значительно

повысить эффективность использования земельных ресурсов, поскольку низкая продуктивность сельскохозяйственных земель во многом обусловлена применением устаревшей техники [24]. Тогда как использование современных цифровых решений в сельском хозяйстве позволяет обеспечить устойчивый рост производительности без расширения сельскохозяйственных угодий [25].

Второе направление исследований охватывает широкий спектр вопросов, связанных с цифровизацией АПК и развитием умного сельского хозяйства. Как отмечают Х. Ли и др., внедрение научно-технических достижений в сельское хозяйство значительно повышает его эффективность, поскольку позволяет учитывать различные природно-климатические и ландшафтные особенности [26]. Однако в российской практике фиксируется значительное отставание уровня цифровизации сельского хозяйства от мировых лидеров. В исследовании И. П. Беликовой и др. отмечается, что если в странах ЕС и в США цифровизация охватывает до 70% аграрных процессов, то в России только 15% пашни обрабатывается с использованием современных цифровых решений, что во многом связано с дефицитом кадров, способных обслуживать сложную технику [27]. Отсутствие цифрового мониторинга состояния почв и севооборотов не только снижает продуктивность использования земель, но и лишает муниципалитеты возможности объективно оценивать потенциал сельскохозяйственных угодий, а также осуществлять эффективный контроль за их использованием. Решение этой проблемы многие исследователи связывают с запуском национальной платформы «Цифровое сельское хозяйство», функционал которой направлен на устранение фрагментарности данных о состоянии земельного фонда, что, в свою очередь, создает методологическую основу для обоснования схем территориального планирования и повышения эффективности муниципального контроля за соблюдением экологических и правовых норм землепользования [28, с. 4; 29, с. 144].

Очевидно, что эффективность функционирования платформы «Цифровое сельское хозяйство» и реализация заложенного в ней потенциала «умного землепользования» находятся в непосредственной зависимости от уровня материально-технической базы АПК, что формирует спрос на агротехнику, оснащенную передовыми цифровыми решениями. При этом характерный для сельских муниципальных образований дефицит квалифицированных кадров, способных обслуживать такую технику, может быть преодолен за счет цифровой сервитизации сельхозмашиностроения, предполагающей сервисное сопровождение и техническое обслуживание производимой и продаваемой техники в течение всего срока ее эксплуатации.

Третье направление исследований, фокусирующееся на вопросах цифровой сервитизации сельхозмашиностроения, получило распространение преимущественно в зарубежной практике. В частности, С. Ноттмейер на основе исследования рынка аренды тракторов в Кении отмечает высокий потенциал цифровой сервитизации, выражающийся возможностью сократить пространственные диспропорции, благодаря повышению эффективности аграрного землепользования и сопутствующему перетоку инвестиционного капитала [30]. Выявляя эффекты цифровой сервитизации сельхозмашиностроения, исследователи отмечают ее потенциальный вклад в повышение экологической устойчивости сельскохозяйственного производства [4], а также в поддержку более

экономически перспективных методов ведения сельского хозяйства [5]. В то же время, если роль цифровой сервитизации сельхозмашиностроения в повышении эффективности сельскохозяйственной деятельности находит отражение в научных источниках, то вопрос о ее влиянии на рациональность и продуктивность использования земель сельскохозяйственного назначения (в частности, в контексте муниципального землепользования) до настоящего времени не становился предметом специального исследования, что актуализирует цель данной работы.

Материалы и методы

В обобщенном виде теоретическая рамка данного исследования представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Теоретическая рамка использования концепции цифровой сервитизации применительно к вопросам муниципального землепользования

Table 1 – Theoretical framework for the use of the digital easement concept in relation to municipal land use issues

Теории, подходы	Теоретико-прикладное значение для исследования	Имеющиеся ограничения
Концепция устойчивого развития	Позволяет объяснить последствия изменения целевого назначения земель, рассматривать их как часть сложной социально-экономической системы	Фокусируется на макро- и мезоуровнях. Не предлагает механизмов влияния цифровой сервитизации промышленности на устойчивое развитие территории
Концепция «Сельское хозяйство 4.0»	Объясняет влияние цифровизации на развитие сельского хозяйства; позволяет выделить факторы, определяющие эффективность данных процессов	Основной фокус делает на внутривладельческие процессы, слабо учитывая взаимосвязь цифровой сервитизации сельхозмашиностроения и эффективность землепользования
Концепция цифровой сервитизации	Позволяет переосмыслить роль производителя сельхозтехники в обеспечении эффективности использования земельных ресурсов	Требует адаптации к уровню муниципального управления, где целью является не только повышение коммерческой эффективности предприятий АПК, но и социально-экономическое развитие территории

Источник: разработано автором.

Для решения поставленных в исследовании задач были использованы следующие основные методы.

На этапе в целях выявления основных проблем муниципального землепользования был проведен анализ данных Россельхознадзора и Росстата, а также научных публикаций, отражающих реальную практику управления землепользованием на муниципальном уровне. В рамках структуризации проблем муниципального землепользования были выделены три основные их группы: институционально-управленческие, логистические и технологические.

Формализация механизма влияния цифровой сервитизации сельхозмашиностроения на муниципальное землепользование осуществлялась

с использованием методологии потокового моделирования, в соответствии с которой ключевые характеристики системы представляются в виде потоков информации, отражая взаимосвязи между факторами, влияющими на результат. Основные этапы процесса формализации, представлены на рисунке 1.

Соответственно авторский механизм влияния цифровой сервитизации на муниципальное землепользование был представлен в виде схемы, отражающей, во-первых, основные связи между субъектами этого механизма, во-вторых, потоки данных, формирующих возникающие эффекты как для сельхозпроизводителей, так и для муниципального образования в целом.

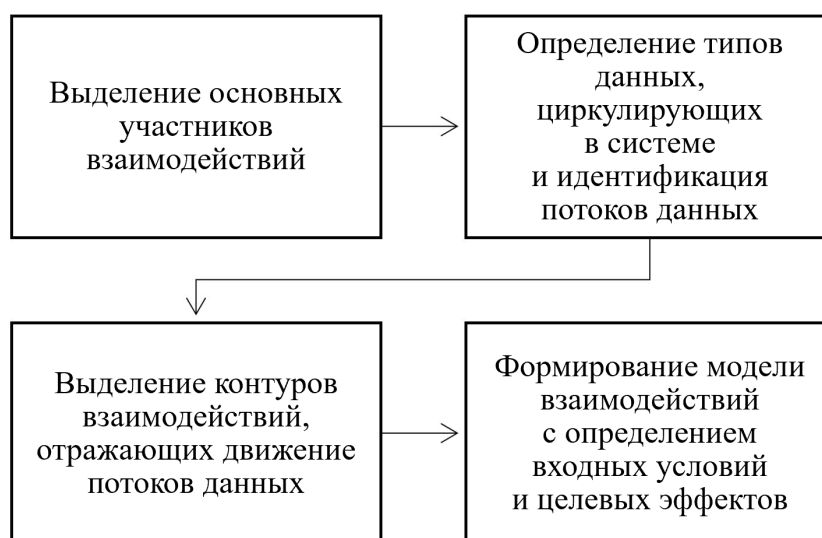


Рисунок 1 – Этапы формализации механизма влияния цифровой сервитизации сельхозмашиностроения на муниципальное землепользование

Figure 1 – Stages of formalization of the mechanism of influence of digital servitization on agricultural machinery and municipal land use

Источник: разработано автором

Эмпирическую базу исследования составили официальные статистические данные и ведомственная информация (материалы Россельхознадзора и Минсельхоза России), данные аналитических отчетов и докладов отраслевых порталов («Яков и Партнеры», «Аграрная наука» и др.), а также результаты исследований, представленных в научной литературе.

Результаты

Проблемы неэффективного использования земель сельскохозяйственного назначения

В условиях растущего глобального спроса на продукты питания и необходимости укрепления продовольственной безопасности страны рациональное вовлечение имеющихся земельных ресурсов в хозяйственный оборот становится одной из приоритетных национальных задач. Однако данные Россельхознадзора свидетельствуют о наличии значительных проблем в отношении современной практики использования сельскохозяйственных угодий. Так, с января 2023 года по декабрь 2025 года было выявлено 5,4 тыс. земельных участков, попадающих под процедуру изъятия, общей площадью 239 тыс. га. Одновременно в сельскохозяйственный оборот было вовлечено 271,6 тыс. га ранее не используемых земель¹. Нарушение земельного законодательства зафиксировано для 46,2 тыс. сельхозучастков общей площадью порядка 1,7 млн га². Такая ситуация, как отмечают исследователи, не обеспечивает ни доходности местных бюджетов, ни социально-экономического развития территории [31, с. 570; 32, с. 161].

Проведенный обзор научных источников и систематизация эмпирических данных позволяет выделить три основные группы проблем, детерминирующих эту ситуацию.

Первая группа проблем – институционально-управленческие, связанные с отсутствием достоверной и актуальной информации о количественных и качественных характеристиках земельных участков. Как отмечает П. М. Сапожников, органы местного самоуправления зачастую не располагают точными сведениями о земельных участках, а их кадастровая оценка не отражает реальное качественное состояние почв [33, с. 113–114]. Получив в свое распоряжение земли реорганизованных сельскохозяйственных предприятий, муниципалитеты не обладают финансовыми ресурсами для проведения их систематического мониторинга, что создает существенные административные и информационные барьеры для потенциальных инвесторов. Кроме того, важной проблемой выступает несовершенство правовых механизмов контроля и процедур изъятия неиспользуемых земель [34, с. 72], что выражается длительной бюрократизированной многоступенчатой процедурой, в течение которой почвы неэффективно используемых земельных участков продолжают деградировать, утрачивая свою ценность.

Вторая группа проблем связана с логистическими и инфраструктурными ограничениями, создающими объективные трудности физического доступа к земельным участкам и их материально-технического обеспечения, приводя

¹ Итоги 2025: Земельный надзор, ликвидация свалок, вовлечение неиспользуемых участков в оборот // Россельхознадзор. 2025. – URL: <https://fsvps.gov.ru/news/itogi-2025-zemelnyj-nadzor-likvidacija-svalok-vovlechenie-neispolzuemyh-uchastkov-v-оборот/> (дата обращения: 10.03.2026).

² Россельхознадзор в 2025 году выявил нарушения на 1,7 млн га сельхозземель // Агентство плодородия. 2025. – URL: <https://ag-pl.ru/news/rosselkhoz nadzor-v-2025-godu-vyyavil-narusheniya-na-1-7-mln-ga-selkhoz zemel/> (дата обращения: 10.03.2026).

к пространственной изоляции сельхозугодий в период сезонного бездорожья [35, с. 185]. Так, например, по данным за 2024 год в Республике Калмыкия удельный вес сельских населенных пунктов, имеющих связь дорог с твердым покрытием с сетью дорог общего пользования, в общем числе населенных пунктов составляет только 59,54%, в Астраханской области – 69,62%, в Волгоградской области – 76,41%³. Это провоцирует нарушение логистики производственных процессов, связанных с проблемами доставки техники и горюче-смазочных материалов, а также сложности вывоза готовой продукции. Высокая доля транспортных издержек в структуре себестоимости сельскохозяйственной продукции снижает уровень рентабельности агропроизводства до значений, делающих его экономически нецелесообразным. Как следствие, земли, обладающие потенциальной ценностью для сенокосения и выпаса скота, выпадают из активного хозяйственного оборота, что, в свою очередь, инициирует процессы деградации земель и утраты их сельскохозяйственной значимости.

Третья группа проблем связана с высоким уровнем износа агротехники. Данное обстоятельство усугубляется дефицитом квалифицированных кадров в фермерских хозяйствах сельских муниципальных образований, что препятствует внедрению современных агротехнологий. По данным Росстата, за 2024 год уровень износа основных

фондов по экономической деятельности «Растениеводство и животноводство, охота и предоставление соответствующих услуг в этих областях» превышал 45%⁴. Эксплуатация морально и физически устаревшей техники не позволяет соблюдать ряд агротехнических требований, что приводит к нарушению глубины обработки почвы, снижению равномерности внесения удобрений, повышенному расходу топлива. Высокая частота отказов оборудования в период посевной или уборочной кампании усугубляется географической удаленностью многих сельскохозяйственных производств от центров технического сервиса, что делает невозможным осуществление оперативного ремонта.

Таким образом, наличие проблем институционально-управленческого характера подтверждается данными Россельхознадзора о динамике изъятия земель, а также анализом существующих нормативно-правовых актов и научных публикаций в области муниципального землепользования. Наличие логистических проблем подтверждается данными ЕМИСС о доле дорог с твердым покрытием в сельских поселениях. Наличие технологических проблем подтверждается данными Росстата об износе основных фондов в АПКЮ, а также отраслевыми отчетами и результатами, представленным в научных публикациях.

В систематизированном виде взаимосвязь указанных групп проблем и эффективности муниципального землепользования представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Проблемы муниципального землепользования
Table 2 – Problems of municipal land use

Группа проблем	Проявления в муниципальном землепользовании	Влияние на эффективность муниципального землепользования
Институционально-управленческие	Отсутствие достоверной информации о состоянии земельных ресурсов. Длительность процедуры изъятия неиспользуемых земель. Несовершенство правовых механизмов, связанных с обеспечением соблюдения земельного законодательства	Снижение точности кадастровой оценки и, как следствие, недополучение налоговых и арендных платежей. Сохранение деградирующих земельных участков в хозяйственном обороте
Логистические	Пространственная изоляция земельных угодий в период сезонного бездорожья. Высокие транспортные издержки на проведение земельного контроля и надзора	Выбытие земель из активного хозяйственного оборота. Заращение участков и деградация почв
Технологические	Высокий износ агротехники. Дефицит кадров с цифровыми компетенциями, способными эксплуатировать передовую агротехнику	Низкая урожайность, что ведет к снижению инвестиционной привлекательности земли и перевод ее в другие категории использования

Источник: разработано автором.

³ Источник: ЕМИСС. Государственная статистика. 2024. – URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/56278> (дата обращения: 10.03.2026).

⁴ Сельское хозяйство в России. 2025: стат. сб. // Росстат. М., 2025. 81 с. – URL: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/S_x_2025.pdf (дата обращения: 10.03.2026).

Проведенный анализ показывает, что основным связующим звеном обозначенных проблем выступает технологическая изоляция малых фермерских хозяйств, являющихся основным арендатором муниципальных земель сельскохозяйственного назначения. Будучи ограниченными в возможностях использования инструментов точного планирования, оперативного контроля и быстрого устранения технических неполадок, а также имея дефицит компетенций, необходимых для обслуживания современной высокотехнологичной агротехники, данные хозяйства объективно не могут эффективно реализовать имеющийся потенциал земельных угодий. Решение данной проблемы возможно путем смены парадигмы взаимодействия производителей агротехники и потребителей, а именно – в переходе от модели простой продажи оборудования к модели цифровой сервитизации, предполагающей предоставление комплексного технологического сервиса на протяжении всего срока эксплуатации сельскохозяйственной техники.

Механизм влияния цифровой сервитизации сельхозмашиностроения на муниципальное землепользование

Цифровая сервитизация сельхозмашиностроения может стать технологическим ответом на выявленные вызовы, обеспечив вовлечение муниципальных земель в эффективный хозяйственный оборот и их рациональное использование. Механизм влияния цифровой сервитизации сельхозмашиностроения на муниципальное землепользование представлен на рисунке 2.

В данном механизме выделяются два контура взаимодействия: 1) операционный, отражающий движение информации от производителей сельскохозяйственной техники к аграриям, позволяя им проводить корректировку своих бизнес-процессов в режиме реального времени; 2) управленческий, демонстрирующий движение агрегированных данных о состоянии почв, границах обработки земельных участков и интенсивности их использования, которые переходят из цифровой экосистемы производителя в систему поддержки принятия решений муниципального уровня.

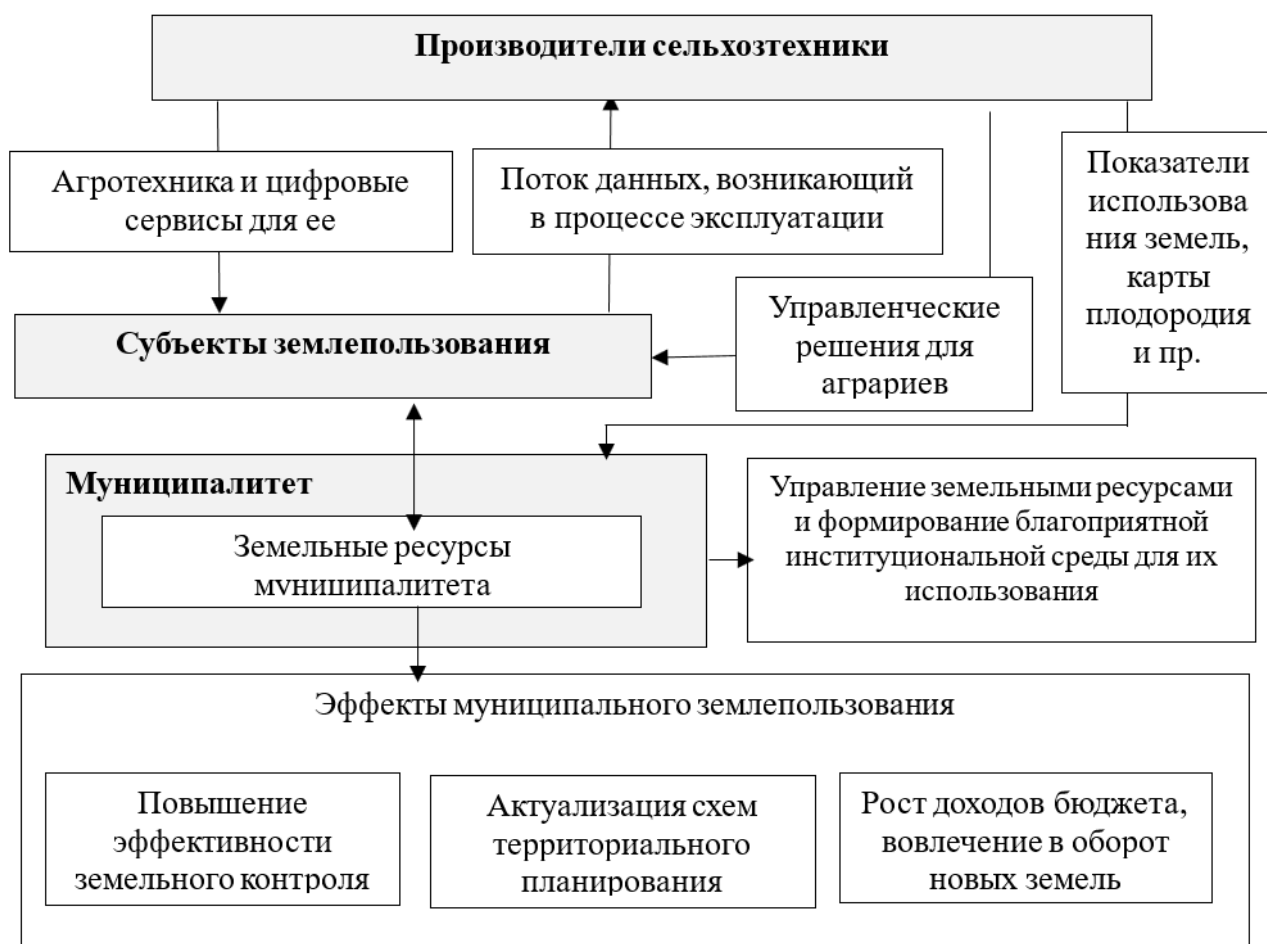


Рисунок 2 – Механизм влияния цифровой сервитизации сельхозмашиностроения на муниципальное землепользование

Figure 2 – The mechanism of influence of digital servitization of agricultural machinery on municipal land use

Источник: разработано автором

Предполагается, что производители сельхозтехники предлагают не только машины и оборудование, но и цифровые сервисы для потребителей, позволяющие осуществлять удаленный мониторинг, диспетчеризацию, онлайн-консультации и прочее. Сельскохозяйственная техника, оснащенная датчиками, сенсорами, телематическими системами, в процессе эксплуатации генерирует значительные массивы данных о параметрах работы отдельных агрегатов, о физико-химических свойствах обрабатываемой почвы, о климатических условиях и географических границах обрабатываемых участков и пр. Этот поток информации по каналам связи поступает в центры обработки данных сельхозпроизводителя или специализированного интегратора. Выходящая из них информация может быть дифференцирована по двум основным группам потребителей: аграрии и муниципалитеты.

Для аграриев поток информации формируется в форме рекомендуемых управленческих решений в виде карт заданий для используемой техники, рекомендаций по оптимальным ее настройкам, прогноза урожайности, прогноза возможных технических неполадок и пр. Для муниципалитетов формируется информация, которая отражает характеристики использования сельскохозяйственных земель: интенсивность эксплуатации земельных участков, карта плодородия и биологической продуктивности, фиксация нарушения границ и природоохранного режима, наличие признаков отсутствия механизированной обработки земли и пр.

Таким образом, в результате внедрения бизнес-моделей цифровой сервитизации сельхозмашиностроения аграрии приобретают не просто технику, а инструмент управления своими активами и производственными процессами, одновременно позволяющий повышать эффективность сельскохозяйственного производства. По сути, агротехника превращается в «цифрового двойника» поля, непрерывно генерируя данные о состоянии почв, об уровне износа техники, о ходе полевых работ и пр. При этом использование этих данных позволяет получить эффекты не только для аграриев, но и в следующих основных сферах, связанных с возможностью повышения качества управления муниципальным землепользованием:

- повышение качества земельного контроля с выявлением случаев нарушения условий землепользования и несоблюдения природоохранного режима, а также выявление неиспользуемых земельных участков;
- повышение качества территориального планирования, что позволяет предотвратить

возможность изъятия качественных земельных угодий для несельскохозяйственных нужд, а также обеспечить вовлечение в оборот заброшенных земель;

– рост налоговых и арендных поступлений в бюджет за счет повышения точности кадастровой оценки.

Особо стоит подчеркнуть, что речь идет именно о цифровой сервитизации сельхозмашиностроения, а не просто о цифровизации АПК. Цифровизация АПК в целом и сельхозмашиностроения в частности оказывает значительное положительное влияние на различные аспекты деятельности сельского хозяйства, однако получение указанных выше эффектов возможно только при определенном уровне цифровой готовности аграриев. В настоящее время затраты на обучение сельхозработников в сфере цифровых технологий в большей степени коррелируют с количественными показателями развития агробизнеса, чем с качественными [36, с. 563]. Это во многом связано с наличием у аграриев преимущественно базовых цифровых компетенций, не позволяющих им реализовывать более сложные решения в области работы с цифровыми платформами, анализом данных, интернетом вещей и т. п. Следует отметить, что данная проблема характерна не только для России, но и для всех стран. Так, недостаток цифровых навыков отмечают 47% фермеров в мире, а неспособность эффективно анализировать данные, полученные с цифровых устройств, указывают 86% представителей агробизнеса⁵.

Цифровая сервитизация сельхозмашиностроения позволяет преодолеть проблему кадрового дефицита, характерного для сельской местности, поскольку функции удаленной диагностики и телеметрии позволяют проводить настройку агротехники и устранение ошибок в работе дистанционно, силами высококвалифицированных инженеров производителя сельхозтехники. Наряду с этим наличие систем самодиагностики и предиктивной аналитики позволяет производителям получать сведения о неисправности техники еще до наступления ее поломки и оперативно ее устранять, минимизируя время простоев и повышая доходность агропромышленного производства.

В систематизированном виде основные эффекты цифровой сервитизации сельхозмашиностроения для повышения качества муниципального управления, включая управление землепользованием, представлены в таблице 3.

В целом можно сказать, что эффективность представленного механизма влияния цифровой сервитизации сельхозмашиностроения на муниципальное землепользование обеспечивается получением непосредственно от установленных

⁵ Цифровая трансформация АПК: тренды и прогнозы в исследовании Strategy Partners // Strategy Partners. 2026. – URL: <https://strategy.ru/research/research/cifrovizaciya-apk-sposobna-za-10-let-povysit-proizvoditelnost-truda-v-otrasli-na-55/> (дата обращения: 10.03.2026).

Таблица 3 – Возможности цифровой сервитизации для повышения качества управления муниципальным землепользованием
 Table 3 – Opportunities for digital easement to improve the quality of municipal land use management

Проблема	Возможности цифровой сервитизации	Решаемая задача
Нарушение условий землепользования, несоблюдение природоохранного режима	Мониторинг границ обрабатываемых участков, а также соблюдения условий землепользования	Повышение качества земельного контроля
	Мониторинг состояния почв земельных участков, сбор данных об урожайности	Повышение качества функционирования системы стимулирования эффективных землепользователей
Наличие ошибок в кадастровой оценке стоимости земельных ресурсов		Повышение качества территориального планирования
	Повышение точности кадастровой оценки	
Нехватка кадров, обладающих компетенциями, необходимых для обслуживания передовой агротехники	Дистанционное обслуживание и настройка аграрной техники	Преодоления кадрового дефицита в сфере обслуживания и ремонта агротехники
Низкая эффективность агробизнеса из-за применения устаревшей техники	Внедрение технологий точного земледелия. Предоставление рекомендаций по настройкам техники. Предупреждение поломок оборудования на основе данных предиктивной аналитики	Повышение эффективности местного агробизнеса

Источник: разработано автором.

на агротехнике датчиков непрерывного потока данных о состоянии земельных ресурсов, далее используемых в центрах обработки информации с целью выработки решений, направленных как на повышение эффективности использования самой агротехники, так и на повышение качества управления муниципальными земельными ресурсами сельскохозяйственного назначения в части территориального планирования и контроля.

В то же время, несмотря на имеющийся у цифровой сервитизации сельхозмашиностроения значительный потенциал для решения проблем, связанных с муниципальным землепользованием, необходимо учитывать наличие следующих рисков, имеющих важное значение как с точки зрения обеспечения эффективности ее интеграции в систему муниципального управления, так и с точки зрения решения задач обеспечения национальной безопасности.

Прежде всего следует отметить неразвитость институционально-правовой среды для использования данных телеметрии в качестве доказательной базы при осуществлении земельного надзора. Как отмечает Н. В. Осипова, устранение законодательных пробелов в части использования искусственного интеллекта позволит в значительной степени повысить качество земельного контроля

для выявления неиспользуемых земель, незаконной рубки деревьев и пр. [37, с. 90].

Исследователи также отмечают риски кибербезопасности и сохранности данных о почвах, целостности, доступности и достоверности которых напрямую влияет на эффективность функционирования агросектора [38; 39, с. 116]. Более того, сведения о химическом составе почв, эрозийных процессах и урожайности представляют собой стратегический актив, который используется в системах точного земледелия. Искаженные данные могут иметь значительные долгосрочные негативные последствия, ведущие к деградации земель, их нерациональному использованию или срыву посевных работ. Решение данных проблем также во многом связывается исследователями с формированием институциональной среды, которая бы обеспечивала защиту почвенных данных.

Следует отметить, что российский АПК в целом существенно уступает по уровню цифровизации ведущим странам мира, что в значительной степени сдерживает реализацию проектов цифровой сервитизации сельхозмашиностроения в сельских муниципальных поселениях. По данным исследования компании «Яков и Партнеры», в 2023 году индекс цифровизации АПК составлял 27,2, что в среднем в 3 раза ниже по сравнению с производителями сельскохозяйственной

продукции в ведущих странах мира и в 7 раз ниже по объему инвестиций в цифровизацию АПК⁶. По данным Минсельхоза России, озвученным министром О. Лут в ходе Всероссийского дня поля, за последние три года только 40% предприятий АПК использовали инструменты цифровизации⁷. У 58% крупных и средних компаний агробизнеса имеются только базовые ИТ-решения, а большинство бизнес-процессов оцифровано лишь у 25% компаний⁸.

При этом, несмотря на предоставляемые цифровой сервитизацией сельхозмашиностроения возможности повышения эффективности аграрного бизнеса, существует риск повышения зависимости мелких и средних сельхозпроизводителей от крупных поставщиков агротехники и формирования «закрытых экосистем», когда техника одного производителя может оказаться несовместимой с цифровыми сервисами другого. Одновременно муниципалитет может столкнуться с проблемой интеграции полученных данных, если арендаторы используют технику разных брендов, что делает затруднительным формирование сводной аналитики.

Для нивелирования данных рисков требуется принятие ряда мер как на федеральном, так и на муниципальном уровнях. В частности, минимизация институционально-правового риска возможна через разработку и внедрение нормативно-правовых актов, определяющих стандарты использования телеметрических данных в качестве доказательной базы в муниципальном земельном контроле по аналогии с практикой применения данных дистанционного зондирования Земли.

Для снижения рисков кибербезопасности и обеспечения сохранности данных о состоянии почв необходимо создание защищенных контуров обработки информации, функционирующих на базе отечественного ПО и исключающих вероятность утечки и неконтролируемой передачи данных.

Проблема формирования «закрытых экосистем» может быть решена через разработку открытых протоколов обмена данными и включение требований по интероперабельности цифровых

платформ в АПК в условия оказания мер государственной поддержки.

Перспективы и риски цифровой сервитизации сельхозмашиностроения для сельских муниципальных поселений (на примере Ростовской области)

Перспективы реализации предложенного механизма цифровой сервитизации сельхозмашиностроения для повышения эффективности управления муниципальными земельными ресурсами связаны, прежде всего, с активно развивающимися процессами цифровых трансформаций в российском агропромышленном комплексе, активно поддерживаемыми государством. По данным российской консалтинговой компании Strategy Partners, крупнейшие российские компании АПК все активнее внедряют цифровые технологии, позволяющие улучшить качество мониторинга и планирования своих бизнес-процессов, переходя к созданию ценности на основе управления данными⁹. Несмотря на то, что показатель цифровизации АПК России в целом оценивается на уровне 30%, демонстрируя значительное отставание от ряда зарубежных стран¹⁰, тем не менее, по прогнозам Strategy Partners, к 2030 году совокупный экономический эффект от цифровизации может достичь 1,5–2 трлн руб.¹¹

В Ростовской области, где около 62% валовой продукции сельского хозяйства производится в сфере растениеводства, основные предприятия, занимающиеся выращиванием культур, уже активно используют цифровые решения в своих бизнес-процессах. По данным за 2025 г., в регионе с помощью цифровых решений обрабатывается более 1 млн га пахотных земель, около 250 хозяйств осуществили оцифровку своих полей, 475 применяют спутниковый мониторинг техники, работают по картам-заданиям для внесения удобрений и по картам урожайности¹². Развитие точного земледелия в регионе во многом обеспечивается партнерством компании ООО «РостАгроСервис», производящей «умную» электронику для агробизнеса, компании-производителя сельхозтехники ООО «Ростсельмаш» и компании «Агроноут», специализирующейся на картировании данных со спутников. Это партнерство привело к формированию цифровой экосистемы,

⁶ Цифровизация АПК России: проблемы и предлагаемые решения // Яков и Партнеры. 2023. – URL: <https://yakovpartners.ru/publications/digitalizing-russia-s-agricultural-sector-challenges-and-solutions/#js-fancybox-5> (дата обращения: 10.03.2026).

⁷ В России инструменты цифровизации используют 40% сельхозпредприятий // SOYANEWS. 2025. – URL: https://soyaneWS.info/news/v_rossii_instrumenty_tsifrovizatsii_ispolzuyut_40_selkhozpredpriyatij.html (дата обращения: 10.03.2026).

⁸ Лидерами по уровню цифровизации в российском АПК стали компании с численностью персонала от 500 до 1 тыс. человек // Отраслевой портал «Аграрная наука». 2025. – URL: <https://agrarnayanauka.ru/liderami-po-urovnyu-tsifrovizatsii-v-rossijskom-apk-stali-kompanii-s-chislennostyu-personala-ot-500-do-1-tys-chelovek/#adtoany> (дата обращения: 10.03.2026).

⁹ Цифровая трансформация АПК: тренды и прогнозы в исследовании Strategy Partners // Strategy Partners. 2026. – URL: <https://strategy.ru/research/research/cifrovizatsiya-apk-sposobna-za-10-let-povysit-proizvoditelnost-truda-v-otrasli-na-55/> (дата обращения: 10.03.2026).

¹⁰ Цифровое сельское хозяйство в мире: глобальные тренды и региональные различия // Блог компании «Инфо-Контроль». 2025. – URL: <https://blog.ic-company.ru/2025/05/global-digital-agriculture.html> (дата обращения: 10.03.2026).

¹¹ Цифровизация АПК оценивается в 30% // Агроинвестор. 2026. – URL: <https://www.agroinvestor.ru/technologies/news/45695-tsifrovizatsiya-apk-otsenivaetsya-v-30/> (дата обращения: 10.03.2026).

¹² В стадии реализации 24 проекта на общую сумму 138,2 млрд рублей // Коммерсант. 2025. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8312126> (дата обращения: 10.03.2026).

подключение к которой позволяет получить цифровые карты, содержащие информацию о качестве земельных участков, состоянии всходов и другие данные¹³. Разрабатываемые ООО «Ростсельмаш» инновационные решения в сфере цифровизации сельхозмашиностроения обеспечивают возможность удаленно контролировать все технологические процессы, оптимизируя режимы работы техники с учетом меняющихся климатических или ландшафтных условий. Предоставляемая компанией платформа «РСМ Агротроник» позволяет не только учитывать параметры техники, но и оценивать характеристики поля с автоматическим анализом и представлением данных в виде цифровых карт.

Все эти цифровые решения могут быть использованы и в системах управления муниципальным землепользованием для оценки качества земель и эффективности их использования при определении кадастровой стоимости, а также при принятии решений об изъятии необрабатываемых земель. Актуальность решения этих задач подтверждается данными Россельхознадзора по южнороссийским регионам. Так, в октябре 2025 г. из земель сельскохозяйственного назначения был изъят неиспользуемый участок площадью 62,4 га¹⁴. Ранее в этом году в Астраханской и Волгоградской областях было изъято необрабатываемых земель сельскохозяйственного назначения общей площадью 83 га.

Однако в настоящее время использование цифровых решений в муниципальном землепользовании ограничивается инструментами дистанционного мониторинга состояния земельных участков. Так, для повышения эффективности контроля над соблюдением требований земельного законодательства в отношении земель сельскохозяйственного назначения Управление Россельхознадзора в настоящее время внедряет мобильное приложение «Инспектор», позволяющее в режиме реального времени осуществлять оценку соблюдения обязательных требований. Актуальная информация о состоянии и использовании земель может быть также получена органами самоуправления через сервис спутникового мониторинга «Зем-Контроль». В частности, данный сервис активно используется в 39 городских округах Московской области, где с его помощью зафиксировано 486 тыс. га земли¹⁵. Однако данные цифровые решения фиксируют лишь внешние характеристики землепользования: границы земельных участков, наличие заброшенных земель и т. п. При этом

важные для объективной кадастровой оценки вопросы о том, как меняется плодородие почв, какова их урожайность, и прочие, не получают ответа. В этой связи следует еще раз подчеркнуть имеющийся потенциал цифровой сервитизации сельхозмашиностроения, позволяющей получать данные о состоянии почв и эффективности их использования, создавая принципиально новую основу для проактивного управления муниципальным землепользованием.

Обсуждение

Неэффективное использование муниципальных земель сельскохозяйственного назначения представляет собой важную социально-экономическую и экологическую проблему, особенно для регионов с аграрной специализацией. Несмотря на достаточно высокую степень изученности вопросов муниципального землепользования, в существующих исследованиях цифровая сервитизация сельхозмашиностроения не рассматривается учеными в контексте реализации муниципальной земельной политики. Это исследование восполняет данный пробел, демонстрируя, как цифровая сервитизация может быть использована в системе управления муниципальным землепользованием для повышения качества земельного контроля в отношении сельскохозяйственных земель, а также для стимулирования эффективного землепользования.

Муниципалитеты в рамках существующей нормативно-правовой базы имеют доступ к набору разнообразных инструментов, которые могут быть использованы для достижения поставленных целей социально-экономического развития, в том числе – к инструментам кадастровой оценки. Для сельских муниципальных поселений принципиально важным является вопрос о том, как определяется кадастровая стоимость земельных участков и насколько объективно она отражает существующее качество почв. Использование современных цифровых сервисов, предоставляемых производителями сельскохозяйственной техники, позволяет получить необходимые данные, обеспечивающие максимальное соответствие кадастровой стоимости реальному качеству эксплуатируемых земель.

Другим важным аспектом, связанным с реализацией цифровой сервитизации сельхозмашиностроения, является то, что получаемые данные об использовании земель сельскохозяйственного

¹³ От курсоуказателей к цифровой экосистеме // Agroglobal. 2023. – URL: <https://agroglobal.pro/news-about/ot-kursokazateley-k-cifrovoy-ekosisteme/>; Программный комплекс для точного земледелия True Fields // Официальный сайт компании Агроноут. – URL: <https://agronote.ru/truefields/> (дата обращения 10.03.2026).

¹⁴ В Ростовской области, по материалам Россельхознадзора, у собственника через суд изъято более 60 га необрабатываемых сельхозземель // Россельхознадзор. 2025. – URL: <https://61.fsvps.gov.ru/news/v-rostovskoj-oblasti-po-materialam-rosselhoznadzora-u-sobstvennika-cherez-sud-izjato-bolee-60-ga-neobrabatyvaemyh-selhozzemel/> (дата обращения: 10.03.2026).

¹⁵ В Подмосковье в системе космического мониторинга уже около 500 тысяч гектаров сельхозземель // Министерство сельского хозяйства РФ. – URL: <https://mcx.gov.ru/press-service/regions/v-podmoskove-v-sisteme-kosmicheskogo-monitoringa-uzhe-okolo-500-tysyach-gektarov-selkhozzemel/> (дата обращения: 10.03.2026).

назначения могут быть использованы органами муниципального управления для поощрения эффективных землепользователей и изъятия участков у неэффективных. Тем самым решается отмечаемая учеными проблема высокой ресурсоемкости процесса обследования и контроля использования земельных участков [40; 41].

Результаты исследования показывают, что цифровая сервитизация сельхозмашиностроения имеет потенциал для ее использования в муниципальном управлении. Предыдущие исследования демонстрируют, что предоставляемые производителями агротехники цифровые сервисы так или иначе связаны с формированием большого массива данных о состоянии обрабатываемых почв, об урожайности выращиваемых на них культур, о границах земельных участков. Одновременно они указывают на то, что муниципалитетам необходимы эти данные для принятия рациональных управленческих решений в отношении территориального планирования.

Согласуясь с мнением ученых о том, что для достижения устойчивого развития АПК необходима интенсификация сельского хозяйства, которая бы не сопровождалась значительным расширением сельскохозяйственных угодий, представленный механизм влияния цифровой сервитизации сельхозмашиностроения на управление муниципальным землепользованием отражает возможное решение данной проблемы. Демонстрируя потоки данных, циркулирующих между аграриями и производителями агротехники при реализации последними бизнес-модели цифровой сервитизации, в данном исследовании показано, как эти данные могут быть использованы муниципалитетами в системах управления земельными ресурсами.

Однако необходимо проведение дополнительных исследований, для того чтобы понять, как на практике муниципалитетам реализовать механизм получения собираемых сельхозпроизводителями данных. Особого внимания заслуживает вопрос о согласовании интересов различных участников экосистемы цифровой сервитизации сельхозмашиностроения, обоснования экономической целесообразности для них таких взаимодействий в области предоставления информации.

Заключение

Результаты проведенного исследования позволяют сделать следующие основные выводы.

Во-первых, проблемы низкой эффективности использования земель сельскохозяйственного назначения в муниципальных образованиях, детерминированные совокупностью институционально-управленческих, логистических и технологических факторов, могут быть существенно нивелированы путем реализации проектов цифровой сервитизации сельхозмашиностроения.

Цифровая сервитизация, предполагающая полное сервисное сопровождение агротехники производителем, позволяет обеспечить объективный мониторинг состояния земельных ресурсов.

Во-вторых, предоставление цифровых сервисов производителями аграрной техники оказывает существенное воздействие не только на эффективность использования аграриями земельных ресурсов сельскохозяйственного назначения, но и позволяет получить значительный объем данных, характеризующих качество обрабатываемых почв, а также условия землепользования. Использование муниципальными властями этих данных может способствовать усилению объективности проведения кадастровой оценки земельных участков, а также повышению оперативности и эффективности контроля использования земельных ресурсов.

В-третьих, переход муниципалитетов к проактивной модели управления земельными ресурсами предполагает необходимость поддержки процессов цифровизации АПК, выражающейся в стимулировании аграриев к покупке передовой сельскохозяйственной техники, а также к интеграции в единое цифровое пространство данных об используемых земельных ресурсах. Также необходимо развитие нормативно-правовой базы в части признания телеметрических данных в качестве доказательной базы при осуществлении земельного надзора.

Эти выводы имеют важное значение для муниципальной политики в области землепользования и способствуют дальнейшему развитию дискуссии в отношении вопросов управления муниципальным землепользованием на основе данных, полученных от производителей сельскохозяйственной техники, реализующих проекты цифровой сервитизации с полным сервисным сопровождением агротехники на протяжении всего срока ее эксплуатации.

Научная значимость данного исследования выражается в расширении теоретической рамки концепции «Сельское хозяйство 4.0», вводя в нее муниципальный уровень анализа и демонстрируя механизм, при котором агротехника из средства производства превращается в экономический и управленческий инструмент, способный влиять на институциональную среду муниципального уровня. Это отличает проведенное исследование от существующих разработок, в которых цифровая сервитизация рассматривается преимущественно с точки зрения трансформации бизнес-процессов в отрасли. Предложенная концептуальная модель механизма влияния цифровой сервитизации сельхозмашиностроения на управление муниципальным землепользованием также расширяет теоретические представления о возможностях снижения информационной асимметрии в сфере земельного контроля.

Прикладная значимость исследования заключается в том, что оно демонстрирует, как технологические инновации в сельском хозяйстве могут способствовать повышению качества стратегического управления на муниципальном уровне. Результаты данного исследования могут быть использованы органами местного самоуправления при разработке программ территориального планирования, а также для повышения эффективности функционирования системы муниципального землепользования. В частности, для органов муниципального управления можно рекомендовать следующее:

- внедрение дифференцированного подхода к установлению размера арендной платы и земельного налога в зависимости от уровня интеграции сельхозпроизводителей в муниципальную геоинформационную систему;

- разработка мер, направленных на стимулирование взаимодействия фермеров с крупными производителями аграрной техники, например, посредством предоставления налоговых преференций или льготных условий аренды земли для хозяйств, внедряющих цифровые сервисы и передающих данные в систему муниципального земельного мониторинга;

- инициирование разработки локальных нормативных актов, приравнивающих данные цифровых платформ производителей агротехники к материалам дистанционного мониторинга земельных ресурсов при проведении земельного контроля и надзора.

Основное ограничение данного исследования состоит в том, что оно базируется преимущественно на теоретических предпосылках, определяя методологическую рамку изучения возможностей цифровой сервитизации сельхозмашиностроения в системах управления муниципальным землепользованием. Расширяя понимание сущности и возможностей цифровой сервитизации для муниципального управления, оно в то же время требует эмпирического подтверждения данной связи. Кроме того, представленный механизм влияния является достаточно упрощенным, не учитывающим вопросы, связанные с нормативно-правовыми и технологическими аспектами обмена информацией.

Данные ограничения определяют направления дальнейших исследований, связанных, во-первых, с эмпирической верификацией взаимосвязи цифровой сервитизации и эффективности муниципального землепользования, а также с количественной оценкой возникающих эффектов; во-вторых, с проработкой технологических и нормативно-правовых вопросов практической реализации механизма интеграции цифровых экосистем производителей сельскохозяйственной техники в муниципальную геоинформационную систему; в третьих, с углубленным анализом рисков внедрения механизма цифровой сервитизации в систему муниципального землепользования, включая анализ возникающих институциональных ловушек в АПК.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- [1] Денисова Е. В. Проблемы управления земельными ресурсами на уровне муниципального образования // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. 2020. № 4 (67). С. 287–294. DOI 10.17238/issn2071-2243.2020.4.287. EDN LKCOFE.
- [2] Барышникова Н. А., Киреева Н. А., Мартынович В. И. Дефицит кадров в сельском хозяйстве аграрных регионов России // Международный сельскохозяйственный журнал. 2025. № 6. С. 720–726. DOI 10.55186/25876740_2025_68_6.720. EDN TGDLON.
- [3] K'Akumu O. A., Gateri C. W. Land use policy in the peri-urban district as Africa's 'smart authoritarianism'? Exploring emergent governance challenges in the implementation of a mega real estate project at Konza, Kenya // Habitat International. 2025. Vol. 160. 103383. DOI 10.1016/j.habitatint.2025.103383. EDN DLIQJS.
- [4] Kolling C., de Medeiros J. F., Ribeiro J. L. D., Morea D. A conceptual model to support sustainable Product-Service System implementation in the Brazilian agricultural machinery industry // Journal of Cleaner Production. 2022. Vol. 355. 131733. DOI 10.1016/j.jclepro.2022.131733. EDN PPOKIY.
- [5] Pöchtrager S., Bachmann N., Brunner M., Tripathi Sh., Jodlbauer H. Addressing challenges in agriculture: Exploring smart farming technologies to support future farming practices // Smart Agricultural Technology. 2026. Vol. 13. 101694. DOI 10.1016/j.atech.2025.101694. EDN DFHYXV.
- [6] Lerch Ch. M., Jäger A., Bikfalvi A., Moll C. Unpacking digital servitization: How its facets drive platformization and Industry 4.0 // Technovation. 2026. Vol. 150. 103430. DOI 10.1016/j.technovation.2025.103430. EDN QBNIEM.
- [7] Спиридонова И. Н., Голубенко С. А. Агроэкологическая оценка территорий землепользования Пензенской области // Международный научно-исследовательский журнал. 2024. № 6 (144). С. 20. DOI 10.60797/IRJ.2024.144.155. EDN NRXIGQ.
- [8] Zhao L., Qiao Z., Cheng Y., Chen G., Wang H., Liu G. Identification of cost-effective spatial priorities for cultivated land supplementation using an integrated framework // Habitat International. 2026. Vol. 167. 103630. DOI 10.1016/j.habitatint.2025.103630. EDN QALUKA.
- [9] Студенкова Н. А., Добротворская Н. И., Аврунев Е. И., Козина М. В., Пяткин В.П. Актуальные вопросы инвентаризации и кадастрового учета земель сельскохозяйственного назначения // Вестник СГУГиТ (Сибирского государственного университета геосистем и технологий). 2021. Т. 26, № 6. С. 140–149. DOI 10.33764/2411-1759-2021-26-6-140-149. EDN OXGNVO.
- [10] Арзамасцева Н. В., Прохорова Н. В., Хамидова Л. Л. Проблема достоверности и полноты

- информации о состоянии и использовании земель сельскохозяйственного назначения // Известия Тимирязевской сельскохозяйственной академии. 2021. № 3. С. 119–128. DOI 10.26897/0021-342X-2021-3-119-128. EDN HXZSEG.
- [11] Щерба В. Н. Методические подходы формирования адаптивного сельскохозяйственного землепользования // Московский экономический журнал. 2022. № 9. С. 252–266. DOI 10.55186/2413046X_2022_7_9_511. EDN LUFWVL.
- [12] Ковалева Ю. П., Мамонтова С. А., Колпакова О. П., Иванова О. И. Роль государственной кадастровой оценки в налогообложении земель сельскохозяйственного назначения в Красноярском крае // Московский экономический журнал. 2020. № 3. С. 29–46. DOI 10.24411/2413-046X-2020-10141. EDN TFKOMN.
- [13] Янюк В. М., Минаева К. Д., Павлов М. С. Паспортизация сельскохозяйственных угодий на основе агропроизводственной оценки почвенного покрова // Международный сельскохозяйственный журнал. 2025. № 6. С. 708–712. DOI 10.55186/25876740_2025_6_8_708. EDN MQZXGB.
- [14] Cienciata A., Sobolewska-Mikulska K., Sobura S. Credibility of the cadastral data on land use and the methodology for their verification and update // Land Use Policy. 2021. Vol. 102. 105204. DOI 10.1016/j.landusepol.2020.105204. EDN DVYBLG.
- [15] Ковалева И. В., Чирухин А. В. Цифровизация и управление земельно-ресурсным потенциалом АПК // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера : Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2022. Т. 2. Вып. 1. С. 23–31. DOI 10.34130/2070-4992-2022-2-1-23. EDN RMNAX.
- [16] Недикова Е. В., Недиков К. Д., Свиштунов Д. М. Перспективы использования расчётно-цифровых технологий в землеустройстве и земельной политике // Регион: системы, экономика, управление. 2025. № 1 (68). С. 65–71. DOI 10.22394/1997-4469-2025-68-1-65-71. EDN XZQZC.
- [17] Hosseini H., Atazadeh B., Rajabifard A. Towards intelligent land administration systems: Research challenges, applications and prospects in AI-driven approaches // Land Use Policy. 2025. Vol. 157. 107652. DOI 10.1016/j.landusepol.2025.107652. EDN JHNGME.
- [18] Белова Е. В., Розенфельд Ю. Н. Влияние урбанизации на использование земель в сельскохозяйственном производстве // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2015. № 3. С. 60–75. EDN RZWUKM.
- [19] Morán-Alonso N., Viedma-Guiard A., Simón-Rojo M., Córdoba-Hernández R. Agricultural Land Suitability Analysis for Land Use Planning: The Case of the Madrid Region // Land. 2025. Vol. 14 (1). 134. DOI 10.3390/land14010134. EDN LVBLTE.
- [20] Звягинцев В. И. И опять земельный вопрос // ЭКО : Всероссийский экономический журнал. 2014. № 2 (476). С. 143–152. EDN RYIEOH.
- [21] Хабаров Д. А., Лагодный Е. Н. Экономическая целесообразность вовлечения в оборот неиспользуемых земель сельскохозяйственного назначения // Московский экономический журнал. 2020. № 11. С. 67–72. DOI 10.24411/2413-046X-2020-10790. EDN NUMNGP.
- [22] Джабраилова Б. С. Возможности вовлечения в оборот неиспользуемых сельскохозяйственных земель в регионах СЗФО // Аграрный вестник Урала. 2021. № 11 (214). С. 56–66. DOI 10.32417/1997-4868-2021-214-11-56-66. EDN KRBZMP.
- [23] Петриков А. В. Вовлечение сельскохозяйственных угодий в хозяйственный оборот: проблемы и решения // Федерализм. 2022. № 27 (4). С. 123–141. DOI 10.21686/2073-1051-2022-4-123-141. EDN BDNNPN.
- [24] Yangchen D.C., Yang Q., Hong M. Labor-saving agricultural mechanization services and the technical efficiency in agricultural production: evidence from Chinese rural households // Frontiers in Sustainable Food Systems. 2025. Vol. 9. 1600375. DOI 10.3389/fsufs.2025.1600375. EDN GUAYXT.
- [25] Chen X. The role of modern agricultural technologies in improving agricultural productivity and land use efficiency // Frontiers in Plant Science. 2025. Vol. 16. 1675657. DOI 10.3389/fpls.2025.1675657. EDN DYFCLQ.
- [26] Li X., Yu G., Wen L., Liu G. Research on the effect of agricultural science and technology service supply from the perspective of farmers' differentiation, Innovation and Green Development. 2023. Vol. 2 (3). 100055. DOI 10.1016/j.igd.2023.100055. EDN DGPQTN.
- [27] Беликова И. П., Хамбулатова З. Р., Асхабалиев И. Ч. Цифровая трансформация сельского хозяйства России: современные тенденции и перспективы // Региональные проблемы преобразования экономики. 2025. № 6. 2329. DOI 10.26726/grpe2025v6dtora. EDN BRKCRY.
- [28] Барсукова Г. Н., Шеуджен З. Р., Ююкина М. В., Карпенко А. А. Применение цифровых технологий для рационального использования земель сельскохозяйственного назначения в растениеводстве // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2024. № 201. С. 370–384. DOI 10.21515/1990-4665-201-035. EDN GSWHNSK.
- [29] Шокумова Р. Е. Современные тенденции цифровизации агропромышленного комплекса России // Известия Кабардино-Балкарского государственного аграрного университета им. В. М. Кокова. 2025. № 1 (47). С. 142–150. DOI 10.55196/2411-3492-2025-1-47-142-150. EDN NTCAAA.
- [30] Nottmeyer S. Trac(k)tors of Change: Monitoring, Tractor Mobility and Agricultural Mechanization in Kenya // CERDI. 2025. URL: <https://cerdi.uca.fr/version-francaise/actualites/sophie-nottmeyer-cemfi#/admin>.
- [31] Липски С. А. Постреформенное сельхозземлепользование: ключевые проблемы, их изучение, первоочередные меры по их урегулированию // Землеустройство, кадастр и мониторинг земель. 2025. Т. 20. № 9 (248). С. 570–577. DOI 10.33920/sel-04-2509-02. EDN BHQAKU.

- [32] Махотлова М. Ш., Кочесоков И. А., Шикова Д. З., Хачив Т. И., Гашоков А. З. Совершенствование землеустройства и эффективность использования земель сельскохозяйственного назначения // *Аграрное и земельное право*. 2025. № 2. С. 160–165. DOI 10.47643/1815-1329_2025_2_160. EDN ZOXDUG.
- [33] Сапожников П. М. Основные проблемы при проведении государственной кадастровой оценки земель сельскохозяйственного назначения // *Имущественные отношения в Российской Федерации*. 2019. № 12 (219). С. 111–115. DOI 10.24411/2072-4098-2019-11209. EDN MXROKK.
- [34] Королёв С. Ю. Некоторые проблемы изъятия земельных участков для государственных или муниципальных нужд: правовой аспект // *Правовая политика и правовая жизнь*. 2024. № 4. С. 64–74. DOI 10.24412/1608-8794-2024-4-64-74. EDN XETZEW.
- [35] Полухина М. Г. Экономическая оценка развития дорожно-транспортной инфраструктуры сельской местности // *Региональная экономика: теория и практика*. 2018. Т. 16. № 1 (448). С. 184–196. DOI 10.24891/re.16.1.184. EDN YKUVNH.
- [36] Чернова О. А., Долгова О. И. Цифровая трансформация сельхозмашиностроения и ее влияние на развитие сельского хозяйства в России // *Вестник Пермского университета. Серия: Экономика*. 2025. Т. 20. № 4. С. 549–569. DOI 10.17072/1994-9960-2025-4-549-569. EDN WWHJAR.
- [37] Осипова Н. В. Перспективы применения цифровых технологий при осуществлении земельного контроля (надзора) в аграрном секторе Российской Федерации // *Аграрное и земельное право*. 2024. № 6 (234). С. 88–91. DOI 10.47643/1815-1329_2024_6_88. EDN LUZKXF.
- [38] Провоторова Л. И. Цифровизация сельского хозяйства: перспективы и риски // *Сифра. Экономика*. 2023. № 2 (2). DOI 10.23670/ECNMS.2023.2.13. EDN ZKMKBM.
- [39] Оборин М. С., Городилов М. А., Кожушкина И. В. Управление рисками внедрения цифровых технологий в сельском хозяйстве // *Вестник НГИЭИ*. 2025. № 10 (173). С. 109–120. DOI 10.24412/2227-9407-2025-10-109-120. EDN KDZYUJ.
- [40] Ишамятова И. Х., Антропов Д. В. Анализ факторов выбытия земель из оборота при организации землепользования на неиспользуемых землях сельскохозяйственного назначения // *Международный сельскохозяйственный журнал*. 2024. № 1. С. 14–19. DOI 10.55186/25876740_2024_67_1_14. EDN RXRZCY.
- [41] Соловьев В. И. Цифровая методика сплошного экспресс-обследования неиспользуемых земель сельскохозяйственного назначения // *Международный сельскохозяйственный журнал*. 2026. № 1. С. 4–8. DOI 10.55186/25876740_2026_69_1_4. EDN AXWQOX.

REFERENCES

- [1] Denisova, E. V. (2020) Problems of land resources management at the municipal level. *Vestnik of Voronezh State Agrarian University*, 13 (4), pp. 287–294. <https://doi.org/10.17238/issn2071-2243.2020.4.287>. <https://elibrary.ru/lkcofe>.
- [2] Baryshnikova, N. A., Kireeva, N. A., Martynovich, V. I. (2025) Labour shortage in agriculture in the agrarian regions of Russia. *International Agricultural Journal*, (6), pp. 720–726. https://doi.org/10.55186/25876740_2025_68_6_720. <https://elibrary.ru/tgdloh>.
- [3] K'Akumu, O. A., Gateri, C. W. (2025) Land use policy in the peri-urban district as Africa's 'smart authoritarianism'? Exploring emergent governance challenges in the implementation of a mega real estate project at Konza, Kenya. *Habitat International*, (160), article 103383. <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2025.103383>. <https://elibrary.ru/dliqjs>.
- [4] Kolling, C., De Medeiros, J. F., Ribeiro, J. L. D., Morea, D. (2022) A conceptual model to support sustainable Product-Service System implementation in the Brazilian agricultural machinery industry. *Journal of Cleaner Production*, (355), article 131733. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131733>. <https://elibrary.ru/ppokiy>.
- [5] Pöchtrager, S., Bachmann, N., Brunner, M., Tripathi, Sh., Jodlbauer, H. (2026) Addressing challenges in agriculture: Exploring smart farming technologies to support future farming practices. *Smart Agricultural Technology*, (13), article 101694. <https://doi.org/10.1016/j.atech.2025.101694>. <https://elibrary.ru/dfhyxv>.
- [6] Lerch Ch. M., Jäger A., Bikfalvi A., Moll C. (2026) Unpacking digital servitization: How its facets drive platformization and Industry 4.0. *Technovation*, (150), article 103430. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2025.103430>. <https://elibrary.ru/qbncim>.
- [7] Spiridonova, I. N., Golubenko, S. A. (2024) An agro-ecological assessment of land USE areas in Penza oblast. *International Research Journal*, (6), article 102. <https://doi.org/10.60797/IRJ.2024.144.155>. <https://elibrary.ru/nrxigq>.
- [8] Zhao, L., Qiao, Z., Cheng, Y., Chen, G., Wang, H., Liu, G. (2026) Identification of cost-effective spatial priorities for cultivated land supplementation using an integrated framework. *Habitat International*, (167), article 103630. <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2025.103630>. <https://elibrary.ru/qaluka>.
- [9] Studenkova, N. A., Dobrotvorskaya, N. I., Avrunev, E. I., Kozina, M. V., Pyatkin, V. P. (2021) Current issues of inventory and cadastral registration of agricultural land. *Vestnik of the Siberian State University of Geosystems and Technologies (SSUGT)*, 26 (6), pp. 140–149. <https://doi.org/10.33764/2411-1759-2021-26-6-140-149>. <https://elibrary.ru/oxgnvo>.
- [10] Arzamastseva, N. V., Prokhorova, N. V., Khamidova, L. L. (2021) Problem of the accuracy and completeness of information on the status and use of agricultural lands. *Izvestiya of Timiryazev Agricultural Academy*, (3), pp. 119–128. <https://doi.org/10.26897/0021-342X-2021-3-119-128>. <https://elibrary.ru/hxzseg>.

- [11] Shcherba, V. N. (2022) Methodological approaches to the formation of adaptive agricultural land USE. *Moscow Economic Journal*, 7 (9), article 21. https://doi.org/10.55186/2413046X_2022_7_9_511. <https://elibrary.ru/lufwvl>.
- [12] Kovaleva, Yu. P., Mamontova, S. A., Kolpakova, O. P., Ivanova, O. I. (2020) The role of state cadastral valuation in the taxation of agricultural land in the Krasnoyarsk Territory. *Moscow Economic Journal*, (3), article 3. <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2020-10141>. <https://elibrary.ru/tfkomn>.
- [13] Yanyuk, V. M., Minaeva, K. D., Pavlov, M. S. (2025) Certification of agricultural land based on agricultural production assessment of soil cover. *International Agricultural Journal*, (6), pp. 708–712. https://doi.org/10.55186/25876740_2025_68_6_708. <https://elibrary.ru/mqzxbg>.
- [14] Cienciata, A., Sobolewska-Mikulska, K., Sobura, S. (2021) Credibility of the cadastral data on land use and the methodology for their verification and update. *Land USE Policy*, (102), article 105204. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2020.105204>. <https://elibrary.ru/dvyblg>.
- [15] Kovaleva, I. V., Chirukhin, A. V. (2022) Digitalization and management of land and resource potential of AIC. *Corporate Governance and Innovative Economic Development of the North. Bulletin of Research Center of Corporate Law, Management and Venture Investment of Syktyvkar State University*, 2 (1), pp. 23–31. <https://doi.org/10.34130/2070-4992-2022-2-1-23>. <https://elibrary.ru/rmhna>.
- [16] Nedikova, E. V., Nedikov, K. D., Svistunov, D. M. (2025) Prospects for the use of computational and digital technologies in land management and land policy. *Region: systems, economics, management*, (1), pp. 65–71. <https://doi.org/10.22394/1997-4469-2025-68-1-65-71>. <https://elibrary.ru/xzqgzc>.
- [17] Hosseini, H., Atazadeh, B., Rajabifard, A. (2025) Towards intelligent land administration systems: Research challenges, applications and prospects in AI-driven approaches. *Land USE Policy*, (157), article 107652. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2025.107652>. <https://elibrary.ru/jhngme>.
- [18] Belova, E. V., Rosenfeld, Yu. N. (2015) The impact of urbanization on agricultural land use. *Moscow University Economics Bulletin*, (3), pp. 60–75. <https://elibrary.ru/rzwukm>.
- [19] Morán-Alonso, N., Viedma-Guiard, A., Simón-Rojo, M., Córdoba-Hernández, R. (2025). Agricultural Land Suitability Analysis for Land Use Planning: The Case of the Madrid Region. *Land*, 14 (1), article 134. <https://doi.org/10.3390/land14010134>. <https://elibrary.ru/lvblte>.
- [20] Zvyagintsev, V. I. (2014) Again, the land question. *ECO*, (2), pp. 143–152. <https://elibrary.ru/ryieoh>.
- [21] Khabarov, D. A., Lagodny, E. N. (2020) Economic feasibility of involving unused agricultural land into circulation. *Moscow Economic Journal*, (11), article 7. <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2020-10790>. <https://elibrary.ru/numngp>.
- [22] Dzhabrailova, B. S. (2021) Opportunities to involve unused agricultural land in the turnover in the regions of the Northwestern federal district. *Agrarian Bulletin of the Urals*, (11), pp. 56–66. <https://doi.org/10.32417/1997-4868-2021-214-11-56-66>. <https://elibrary.ru/krbzmp>.
- [23] Petrikov, A. V. (2022) Agricultural land involvement into economic circulation: problems and solutions. *Federalism*, 27 (4), pp. 123–141. <https://doi.org/10.21686/2073-1051-2022-4-123-141>. <https://elibrary.ru/bdnnpn>.
- [24] Yangchen, D. C., Yang, Q., Hong, M. (2025) Labor-saving agricultural mechanization services and the technical efficiency in agricultural production: evidence from Chinese rural households. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, (9), article 1600375. <https://doi.org/10.3389/fsufs.2025.1600375>. <https://elibrary.ru/guayxt>.
- [25] Chen, X. (2025) The role of modern agricultural technologies in improving agricultural productivity and land USE efficiency. *Frontiers in Plant Science*, (16), article 1675657. <https://doi.org/10.3389/fpls.2025.1675657>. <https://elibrary.ru/dyflcl>.
- [26] Li, X., Yu, G., Wen, L., Liu, G. (2023) Research on the effect of agricultural science and technology service supply from the perspective of farmers' differentiation. *Innovation and Green Development*, 2(3), article 100055. <https://doi.org/10.1016/j.igd.2023.100055>. <https://elibrary.ru/dgppqtn>.
- [27] Belikova, I. P., Khambulatova, Z. R., Askhabaliev, I. Ch. (2025) Digital transformation of Russian agriculture: current trends and prospects. *Regional problems of transforming the economy*, (6), article 2329. <https://doi.org/10.26726/rppe2025v6dtora>. <https://elibrary.ru/brkcry>.
- [28] Barsukova, G. N., Sheudzhen, Z. R., Yuyukina, M. V., Karpenko, A. A. (2024) The use of digital technologies for the rational use of agricultural land in crop production. *Polythematic online scientific journal of Kuban State Agrarian University*, (201), pp. 370–384. <https://doi.org/10.21515/1990-4665-201-035>. <https://elibrary.ru/gswhsk>.
- [29] Shokumova, R. E. (2025) Modern trends in digitalization of the Russian agro-industrial complex. *Izvestiya of the Kabardino-Balkarian State Agrarian University named after V.M. Kokov*, (1), pp. 142–150. <https://doi.org/10.55196/2411-3492-2025-1-47-142-150>. <https://elibrary.ru/ntcaaa>.
- [30] Nottmeyer, S. (2025) Trac(k)tors of Change: Monitoring, Tractor Mobility and Agricultural Mechanization in Kenya. *CERDI*. URL: <https://cerdi.uca.fr/version-francaise/actualites/sophie-nottmeyer-cemfi#/admin>.
- [31] Lipsky, S. A. (2025) Post-reform agricultural land use: key problems, their study, priority measures to resolve them. *Land management, cadastre and land monitoring*, 20 (9), pp. 570–577. <https://doi.org/10.33920/sel-04-2509-02>. <https://elibrary.ru/bhqaku>.
- [32] Makhotlova, M. Sh., Kochesokov, I. A., Shikova, D. Z., Khachiev, T. I., Gashokov, A. Z. (2025) Improvement of land management and efficiency of agricultural land. *Agrarian and Land law*, (2), pp. 160–165. https://doi.org/10.47643/1815-1329_2025_2_160. <https://elibrary.ru/zoxdug>.
- [33] Sapozhnikov, P. M. (2019) The main problems during the state cadastral valuation of agricultural land. *Property*

- relations in the Russian Federation*, (12), pp. 111–115. <https://doi.org/10.24411/2072-4098-2019-11209>. <https://elibrary.ru/mxrokk>.
- [34] Korolev, S. Y. (2024) Some problems with the seizure of land plots for state or municipal needs: the legal aspect. *Legal policy and legal life*, (4), pp. 64–74. <https://doi.org/10.24412/1608-8794-2024-4-64-74>. <https://elibrary.ru/xetzew>.
- [35] Polukhina, M. G. (2018) Economic assessment of the development of road transport infrastructure in rural areas. *Regional economics: theory and practice*, 16 (1), pp. 184–196. <https://doi.org/10.24891/re.16.1.184>. <https://elibrary.ru/ykuvnh>.
- [36] Chernova, O. A., Dolgova, O. I. (2025). Digital transformation of agricultural machinery and its impact on the development of agriculture in Russia. *Perm University Herald. Economy*, 20 (4), pp. 549–569. <https://doi.org/10.17072/1994-9960-2025-4-549-569>. <https://elibrary.ru/wwhjar>.
- [37] Osipova, N. V. (2024) Prospects for the use of digital technologies in the implementation of land control (supervision) in the agricultural sector of the Russian Federation. *Agrarian and Land law*, (6), pp. 88–91. https://doi.org/10.47643/1815-1329_2024_6_88. <https://elibrary.ru/luzkxf>.
- [38] Provotorova, L. I. (2023) Digitalization of agriculture: prospects and risks. *Cifra. Economy*, (2), article 13. <https://doi.org/10.23670/ECNMS.2023.2.13>. <https://elibrary.ru/zkmbm>.
- [39] Oborin, M. S., Gorodilov, M. A., Kozhushkina, I. V. (2025) Risk management of the introduction of digital technologies in agriculture. *Bulletin NGIEI*, (10), pp. 109–120. <https://doi.org/10.24412/2227-9407-2025-10-109-120>. <https://elibrary.ru/kdzyuj>.
- [40] Ishamyatova, I. H., Antropov, D. V. (2024) Analysis of factors of land retirement from circulation in the organization of land use on unused agricultural lands. *International agricultural journal*, (1), pp. 14–19. https://doi.org/10.55186/25876740_2024_67_1_14. <https://elibrary.ru/rxrzcy>.
- [41] Soloviev, V. (2026) Digital method for continuous express survey of unused agricultural lands. *International agricultural journal*, (1), pp. 4–8. https://doi.org/10.55186/25876740_2026_69_1_4. <https://elibrary.ru/axwqox>.

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТАТЬЯ

ЦЕНТРАЛИЗОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ HR-ПРОЦЕССАМИ В РЕГИОНАЛЬНЫХ ПОДВЕДОМСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Ф. Бушина^{1,2}¹ Elanor ICT / Регион Центральной и Восточной Европы (Прага, Чешская Республика)² Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации (Москва, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. Региональное управление подведомственными организациями, как правило, построено на принципах децентрализации, несмотря на то, что финансовая ответственность, контрольные полномочия и политическая подотчётность за использование бюджетных средств концентрируются на уровне региона. При этом наименее структурированной сферой регионального управления является организация кадровых (HR) и расчётных процессов (payroll). Возникает вопрос о целесообразности централизации HR-процессов в системе регионального управления на примере Чешской Республики и соответствующего анализа институциональных и экономических эффектов. Цель статьи заключается в анализе влияния централизации HR-процессов, реализованной посредством внедрения единого HR- и payroll-программного решения во всех подведомственных организациях с последующей консолидацией данных и процессных регламентов на региональном уровне.

Материалы и методы. Методологическую основу исследования составляют институциональный анализ, процессный подход и индуктивный метод (обобщенная практика регионального управления в Чешской Республике) для обоснования и раскрытия содержания централизованной модели организации HR- и payroll-процессов. Исходная исследовательская проблема обусловлена высокой фрагментированностью кадровых и расчётных процессов в подведомственных организациях, которая в условиях децентрализованной модели управления (модель «Регион 1.0») приводит к ограниченной управляемости затрат, росту транзакционных издержек, снижению прозрачности и размыванию управленческой ответственности.

Результаты и выводы. Предложено авторское обоснование перехода от децентрализованной модели «Регион 1.0» к централизованной архитектуре «Регион 2.0» для оптимизации регионального управления подведомственными организациями в Чешской Республике, а также осуществлена качественная оценка её воздействия на контроль, эффективность и управление затратами. Полученные результаты свидетельствуют о том, что централизация HR-процессов в региональном управлении носит преимущественно институциональный, а не сугубо технологический характер. Она способствует снижению организационной фрагментации, повышению аудируемости и воспроизводимости управленческих процедур, а также формированию предпосылок для более рационального использования бюджетных ресурсов. Централизация при этом рассматривается не как подмена локального кадрового управления, а как механизм унификации ключевых административных, контрольных и аналитических функций при сохранении операционной специфики подведомственных организаций. Обозначены ограничения централизации, связанные с институциональной инерцией, неоднородностью организационной среды и различиями в уровне цифровой зрелости подведомственных организаций. Модель «Регион 2.0» представляется в формате институционального перехода от фрагментированного, реактивного и персонально зависимого управления к системе, основанной на данных, процессах и предсказуемой ответственности, что повышает эффективность публичного управления.

Обсуждение. Исследование позволило дополнительно выявить институциональные условия, при которых централизация управления не ограничивает функциональную автономию организаций, а напротив, способствует повышению их управляемости. Установлено, что существенным элементом экономической

© Бушина Ф., 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.



рациональности модели «Регион 2.0» является трансформация роли человеческого фактора в кадровых и расчётных процессах. Централизация не устраняет человеческий труд, а экономизирует его за счёт сокращения дублирующих функций, повышения взаимозаменяемости и смещения акцента с рутинных операций на контрольные, аналитические и методические задачи – это снижает зависимость системы от отдельных исполнителей и повышает её институциональную устойчивость.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Региональное управление, централизация HR-процессов, управление затратами, институциональное управление, контроль и ответственность.

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Статья выполнена без внешнего финансирования.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Бушина Ф. Централизованное управление HR-процессами в региональных подведомственных организациях // Муниципалитет: экономика и управление. 2026. № 2. С. 130–147. EDN XWQOYB.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

Бушина Филип – кандидат экономических наук, доктор философии (Ph. D.); Elanor ICT / Регион Центральной и Восточной Европы, (140 00, Прага 4, Чешская Республика, ул. Емница 1138/1) – *советник директора по развитию бизнеса в Центральной и Восточной Европе*; Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации (119454, Россия, г. Москва, проспект Вернадского, 76) – *докторант*; filip.busina@elanor.cz. SPIN 9583-8259, ORCID 0009-0001-3848-1271.

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 09.02.2026; рецензия получена 03.04.2026; принята к публикации 06.05.2026.

RESEARCH ARTICLE

CENTRALIZED HR MANAGEMENT IN REGIONAL SUBORDINATE ORGANIZATIONS

F. Busina ^{1,2}

¹ Elanor ICT / Central and Eastern Europe Region (Prague, Czech Republic)

² Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation (Moscow, Russia)

ABSTRACT

Introduction. Regional governance of subordinate organizations is generally based on the principles of decentralization, despite the fact that financial responsibility, control powers, and political accountability for the use of budgetary resources are concentrated at the regional level. At the same time, one of the least structured areas of regional governance is the organization of human resource (HR) and payroll processes. This raises the question of the feasibility of centralizing HR processes within the system of regional governance, using the Czech Republic as a case for analyzing the associated institutional and economic effects. The purpose of this article is to analyze the impact of HR process centralization implemented through the introduction of a unified HR and payroll software solution across all subordinate organizations, followed by the consolidation of data and process regulations at the regional level.

Materials and Methods. The methodological framework of the study is based on institutional analysis, a process-oriented approach, and inductive method (generalized practice of regional governance practices in the Czech Republic). These methods are used to substantiate and explicate the content of a centralized model for organizing HR and payroll processes. The underlying research problem stems from the high degree of fragmentation of personnel and payroll processes within subordinate organizations, which, under a decentralized governance model (“Region 1.0”), leads to limited cost governability, increased transaction costs, reduced transparency, and the dilution of managerial responsibility.

Results and Conclusions. The article proposes an original justification for the transition from the decentralized “Region 1.0” model to a centralized “Region 2.0” architecture aimed at optimizing regional governance of subordinate organizations in the Czech Republic and provides a qualitative assessment of its impact on control, efficiency, and cost management. The findings indicate that the centralization of HR processes in regional governance is predominantly institutional rather than purely technological in nature. It contributes to reducing organizational fragmentation, increasing the auditability and reproducibility of managerial procedures, and creating conditions for a more rational use of budgetary resources. Centralization is not viewed as a substitution for local HR management, but rather as a mechanism for unifying key administrative, control, and analytical functions while preserving the operational specificity of subordinate organizations. The study also identifies limitations of centralization related to institutional inertia, organizational heterogeneity, and differences in the level of digital maturity among subordinate organizations. The “Region 2.0” model is presented as an institutional transition from fragmented, reactive, and person-dependent governance to a system based on data, processes, and predictable accountability, thereby enhancing the effectiveness of public administration.

Discussion. The study further identifies institutional conditions under which management centralization does not constrain the functional autonomy of organizations but, on the contrary, enhances their governability. It is demonstrated that a key element of the economic rationality of the “Region 2.0” model lies in the transformation of the role of the human factor in HR and payroll processes. Centralization does not eliminate human labor; rather, it economizes it by reducing duplicative functions, increasing interchangeability, and shifting the focus from routine operations to control, analytical, and methodological tasks. This reduces the system’s dependence on individual performers and strengthens its institutional resilience.

KEYWORDS

Regional governance, HR process centralization, cost management, institutional governance, control and accountability.

FUNDING

The article has been completed without external funding.

FOR CITATION

Bušina, F. (2026) Centralized HR management in regional subordinate organizations. *Municipality: Economics and Management*, (2), 130–147. <https://elibrary.ru/xwqoyb>.

AUTHORS’ INFORMATION

Filip Bušina – Candidate of Economic Sciences, Elanor ICT / Central and Eastern Europe Region (Jemnická 1138/1, 140 00 Prague 4, Czech Republic) – *Advisor to the Director for Business Development in Central and Eastern Europe*; Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation (Prospect Vernadskogo, 76, 119454 Moscow, Russian Federation) – *Doctoral Researcher*; filip.busina@elanor.cz. SPIN 9583-8259, ORCID 0009-0001-3848-1271.

CONFLICT OF INTERESTS

The author declares that there is no conflict of interest.

AI TOOLS USE

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

The article was submitted 09.02.2026; reviewed 03.04.2026; accepted for publication 06.05.2026.

Введение

Система регионального управления в Чешской Республике основана на функционировании высших территориальных самоуправляемых единиц – краёв, обладающих собственными

бюджетами, самостоятельной компетенцией и, как отмечают в своих исследованиях по странам Вышеградской группы в Центральной Европе (Чехия, Словакия, Венгрия, Польша) К. Янас и Б. Яношкова [1], значительными полномочиями

в сферах образования, здравоохранения, социальной защиты, регионального транспорта и кризисного управления. В рамках данного институционального устройства регионы выступают не только исполнителями делегированных государственных функций, но и учредителями разветвлённой и институционально неоднородной сети подведомственных организаций, различающихся по правовому статусу, операционной специфике и организационной структуре, что формирует отличия в национальной системе регионального управления, как это отмечается в сравнительном исследовании международных коллективов [2], и становится предметом исследования, как это представляется в работах российских ученых, в частности, А. С. Новоселова [3], В. В. Кафидова и А. С. Филишовой [4] и др.

Одной из наименее структурированных сфер регионального управления остаётся организация кадровых и расчётных процессов. На практике данные функции зачастую реализуются децентрализованно на уровне отдельных подведомственных организаций, несмотря на то, что финансовая ответственность, контрольные полномочия и политическая подотчётность за использование бюджетных средств концентрируются на уровне региона – это отмечают и европейские исследователи С. Кульманн, Х. Воллманн и Р. Рейтер [5], и американские исследователи Н. М. Алшарари и Б. Даниэльс [6]. Подобное институциональное расхождение приводит к фрагментации данных [7], неоднородности процессных решений [8], ограниченной сопоставимости затрат и системному снижению способности региона осуществлять контроль и координацию в сфере управления человеческими ресурсами и фондом оплаты труда [9].

Децентрализованная модель HR- (от англ. HR – *Human Resource* – управление человеческими ресурсами) и payroll-процессов (от англ. *payroll* – система управления заработной платой) в региональном управлении, как отмечают европейские исследователи Б. Золак Поляжестик и др. [10], И. Кнайс [11], традиционно обосновывается необходимостью сохранения функциональной автономии подведомственных организаций и учёта их операционной специфики. Однако на практике данный подход сопровождается ростом транзакционных издержек, размыванием управленческой ответственности и снижением прозрачности управленческих решений, прежде всего, в области управления персоналом и затратами на оплату труда. Существенным ограничением также является прикладная и информационная разрозненность используемых HR- и payroll-систем,

которая структурно препятствует формированию единого управленческого и аналитического пространства на уровне региона [12].

С точки зрения теории многоуровневого управления (*multi-level governance*) [13], подобная конфигурация отражает классическое напряжение между институциональной автономией и необходимостью координации и подотчётности в публичном секторе. Как отмечают И. Баче, И. Бартле и М. Флиндерс, в условиях многоуровневого управления децентрализация без чётких механизмов координации приводит к фрагментации ответственности и снижению управляемости публичных политик [14].

Аналогичные выводы представлены и в исследованиях управления персоналом в публичном секторе, выполненных Дж. Бооном и К. Верхостом [15], К. Ксяо и др. [16], М. Л. Раппом и др. [17], где подчёркивается, что институциональная фрагментация HR-функций в децентрализованных системах публичного управления приводит к ослаблению управляемости, снижению подотчётности и разрыву связи между кадровыми решениями и результативностью деятельности публичных организаций. В условиях отсутствия единых процессных и методических рамок автономия отдельных учреждений трансформируется в источник системных управленческих рисков, как отмечают Д. Розенблум, Р. Кравчук и Р. Клеркин [18], а не в фактор эффективности и гибкости управления.

В более широком теоретическом контексте описанное состояние может быть интерпретировано как нарушение базовых принципов научной организации труда (НОТ). Согласно классическим работам в области НОТ, в частности, Г. Н. Черкасова¹, к ключевым вопросам научной организации труда относятся: теория трудового процесса и методы его исследования, анализ использования рабочего времени и структуры занятости, основы рационального использования кадрового потенциала, а также совершенствование методов труда, включая нормирование, организацию рабочих процессов и критерии интенсивности труда.

Сходная логика процессной стандартизации и институциональной воспроизводимости управленческих функций прослеживается и в современных открытых учебно-методических материалах, посвящённых цифровизации публичного управления и унификации HR-процессов, в частности, в материалах образовательной платформы e-Akademie Департамента цифровизации и информационного агентства Чешской Республики (DIA)².

¹ Черкасов Г. Н. [и др.]. Теория и практика научной организации труда в промышленности. Ленинград : Лениздат, 1973. С. 42.

² Oddělení digitalizace a informační agentury České republiky (DIA). Digitalizace a procesní řízení ve veřejné správě: vzdělávací a metodické materiály vzdělávací platformy e-Akademie [Департамент цифровизации и информационного агентства Чешской Республики (DIA). Цифровизация и процессное управление в публичной администрации: учебно-методические материалы образовательной платформы e-Akademie]. – URL: <https://www.dia.gov.cz/cs> (дата обращения: 01.02.2026).

Данные институциональные ограничения децентрализованного управления человеческими ресурсами в публичном секторе концептуально соотносятся с выводами П. Боселие и др. [19], который подчёркивает, что эффективность HR-функции в государственном управлении определяется не наличием формальных практик, а степенью их институциональной встроенности, согласованности и управляемости. В условиях фрагментации и слабой процессной интеграции HR-политика утрачивает стратегический характер и трансформируется в набор локальных административных процедур, не обеспечивающих ни воспроизводимости управленческих решений, ни снижения институциональных рисков.

Отсутствие единых процессных регламентов, сопоставимых данных и методически согласованных подходов в рамках децентрализованной модели регионального управления, что отмечается в исследовании А. Гвиджза и др. [20], фактически препятствует реализации указанных принципов на уровне региона и трансформирует кадровые и расчётные процессы в совокупность локальных, слабо координируемых практик, не образующих институционально целостной системы научно организованного труда.

В этой связи в последние годы усиливается интерес к централизованным моделям управления, как отмечает Г. Гаммершмидт и др. [21], и в частности – к организации HR-процессов, которые не направлены на подмену локального управления персоналом, а ориентированы на внедрение единого HR- и payroll-программного решения во всех подведомственных организациях с последующей консолидацией данных, процессных регламентов и контрольных механизмов на региональном уровне. Целевое институциональное состояние данной трансформации в работе обозначается как модель «Регион 2.0». В данном контексте централизация рассматривается не как технологическое нововведение само по себе, а как инструмент институционального упорядочивания, обеспечивающий повышение управляемости, контролируемой затрат и прозрачности управленческих решений при сохранении операционной автономии организаций и без раскрытия чувствительных институциональных и операционных данных.

С концептуальной точки зрения, данный подход к централизации HR-процессов соответствует логике HR 4.0, как это показано в работах польской исследовательницы М. Стусс [22] и бразильского научного коллектива под руководством Л. Да Сильва [23], предполагающей цифровизацию, унификацию и автоматизацию ключевых административных функций управления персоналом. При этом внедрение единого

программного решения рассматривается не как самоцель цифровой трансформации [24], а как средство формирования сопоставимых данных, воспроизводимых процессов и единой управленческой логики HR- и payroll-функций на уровне региона.

Практическая значимость подобной трансформации подчёркивается и в международных аналитических документах, посвящённых развитию публичного управления. В частности, OECD (Организация экономического сотрудничества и развития) указывает, что отсутствие институционально закреплённых HR-индикаторов, согласованных классификаций и процессных стандартов существенно ограничивает сопоставимость данных, управляемость затрат и стратегическое использование человеческого капитала в публичной администрации³, тогда как формирование единой архитектуры HR-данных рассматривается как ключевое условие повышения подотчётности и управляемости публичного сектора⁴.

В связи с этим целью настоящей статьи является анализ институциональных и экономических эффектов внедрения централизованной модели организации HR- и payroll-процессов, реализованной посредством внедрения единого программного решения в подведомственных организациях, в логике перехода от модели «Регион 1.0» к модели «Регион 2.0», с учетом обобщенной практики регионального управления в Чешской Республике. Исследование фокусируется на изменениях в распределении ответственности, механизмах контроля и управлении затратами до и после перехода к централизованной модели.

Методы и материалы

Исходным состоянием организации HR- и payroll-процессов выбрана децентрализованная модель регионального управления HR-процессами, которая преимущественно реализуется на уровне отдельных подведомственных организаций (рисунок 1). Данный подход основывается на предположении о тесной связи кадровой работы с повседневной операционной деятельностью учреждений и необходимостью учёта локальной специфики условий труда, профессиональной структуры персонала и режимов занятости. В результате HR-функции распределяются между множеством автономных процессных контуров, формально находящихся в сфере ответственности региона, но не интегрированных в единую управленческую и информационную систему. Данная децентрализованная конфигурация HR- и payroll-процессов в рамках настоящего исследования рассматривается как модель «Регион 1.0».

³ OECD (2023). Government at a Glance 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. 234 p. DOI: 10.1787/3d5c5d31-en.

⁴ OECD (2025). Government at a Glance 2025. Paris : OECD Publishing, 2025. 249 p. DOI: 10.1787/0efd0bcd-en.



Рисунок 1 – Архитектура HR- и payroll-процессов в децентрализованной системе («Регион 1.0»)
Figure 1 – Architecture of HR and Payroll Processes in a Decentralized System (“Region 1.0”)

Источник: разработано автором
Source: developed by the author

Фрагментация HR-процессов охватывает не только расчёт заработной платы, но и весь жизненный цикл работника: подбор и оформление персонала, изменение условий труда, учёт рабочего времени и отсутствий, а также прекращение трудовых отношений. Подведомственные организации нередко применяют различные процедуры, структуры данных и интерпретации нормативных требований даже при формально единой правовой базе. Это приводит к ограниченной сопоставимости

информации, неоднородному качеству кадрового администрирования и институциональному размыванию ответственности за корректность HR-данных на уровне регионального управления. Указанные характеристики формируют институциональные ограничения модели «Регион 1.0» в отношении управляемости, прозрачности и воспроизводимости HR-процессов на региональном уровне.

Систематизация ключевых проявлений фрагментации HR-процессов представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Основные измерения фрагментации HR-процессов в децентрализованной модели
Table 1 – Key Dimensions of HR Process Fragmentation in a Decentralized Model

Измерение фрагментации	Проявление на практике	Управленческие последствия
Процессное	различные процедуры кадровых операций	неравномерное качество HR
Датовое	несовпадающие структуры персональных данных	ограниченная аналитика
Методическое	разные трактовки трудовых норм	риск несогласованных решений
Ответственности	размытость ролей и полномочий	ослабление контроля

Источник: составлено автором.
Source: compiled by the author.

В рамках модели «Регион 1.0» особое институциональное значение в контексте фрагментации HR-процессов приобретает сфера расчёта заработной платы (*payroll*), которая представляет собой критическую точку интеграции, в которой концентрируются кадровые решения, режимы рабочего времени, коллективные соглашения и бюджетные ограничения. В отличие от иных

HR-функций, ошибки и несогласованности в payroll-процессах непосредственно транслируются в финансовые риски и нарушения бюджетной дисциплины. Фрагментированный подход к расчёту заработной платы, доплат и корректировок приводит к росту ручных операций, повторных исправлений и усилению нагрузки на контрольные функции регионального уровня.

При этом даже в условиях цифровизации и автоматизации расчёта заработной платы роль payroll-специалиста (бухгалтера по расчёту заработной платы) остаётся принципиально незаменимой. Обработка нестандартных ситуаций, интерпретация трудового законодательства, корректное применение коллективных соглашений, а также контроль автоматизированных расчётов требуют профессионального суждения и контекстного понимания, которые не могут быть полностью формализованы или делегированы алгоритмам. Таким образом, цифровизация и централизация payroll-процессов не устраняют человеческий фактор, а, напротив, институционально усиливают его значение в системе контроля и ответственности.

С этой точки зрения сфера payroll-процессов может быть рассмотрена как репрезентативный пример перехода от парадигмы HR 4.0 к HR 5.0. Если HR 4.0 ассоциируется прежде всего с централизацией, цифровизацией и автоматизацией административных процедур, то парадигма HR 5.0 акцентирует роль человека как институционального носителя ответственности, экспертного суждения и системной памяти управления персоналом [25].

В контексте расчёта заработной платы HR 5.0 проявляется не в отказе от технологий, а в их функциональном подчинении человеческому принятию решений в ситуациях, принципиально не поддающихся полной формализации, – прежде всего, при толковании норм трудового права, применении коллективных соглашений, обработке индивидуальных исключений и оценке последствий управленческих решений для бюджетной дисциплины и социальной устойчивости организаций.

Таким образом, цифровизация и централизация payroll-процессов в логике HR 5.0 не ведут к устранению человеческого фактора, а обуславливают его качественную трансформацию – от выполнения рутинных операций к экспертному контролю, предиктивной ответственности и институциональному обеспечению корректности управленческих решений. Именно в сфере payroll наиболее наглядно проявляется, что технологическая централизация без чёткого закрепления роли человека способна увеличивать системные риски, а не снижать их.

Наряду с операционными рисками указанная ситуация имела и существенные управленческие и экономические последствия. Региональный уровень располагал ограниченными возможностями мониторинга структуры занятости, динамики кадровых затрат и загрузки персонала в объёме, необходимом для принятия управленческих и бюджетных решений. В результате управление человеческими ресурсами носило преимущественно реактивный характер и основывалось на последующем контроле отдельных показателей, а не на регулярном аналитическом сопровождении и прогнозировании. Выделенная область отражает целевое институциональное состояние системы и не представляет собой эмпирически измеренную позицию.

Рисунок 2 иллюстрирует концептуальную зависимость между уровнем фрагментации HR-процессов и управляемостью в системе регионального государственного управления. Матрица демонстрирует, что фрагментация носит многомерный характер и определена сочетанием процессных расхождений, включая обработку данных, и несогласованностью в распределении ответственности.

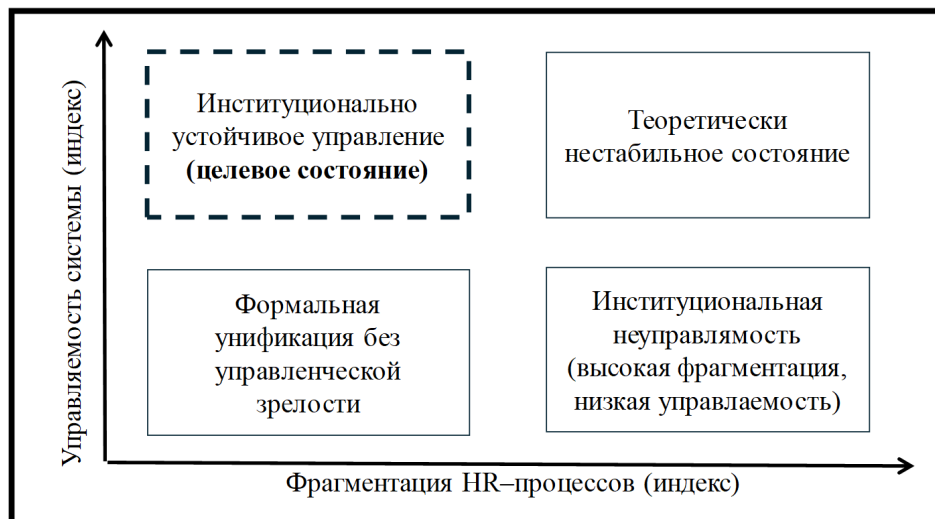


Рисунок 2 – Матрица зависимости управляемости системы от уровня фрагментации HR-процессов в модели «Регион 1.0»
 Figure 2 – The matrix of dependence of system manageability on the level of HR processes fragmentation in the «Region 1.0» model

Источник: разработано автором
 Source: developed by the author

Наиболее проблемным является квадрант высокой фрагментации и низкой управляемости, соответствующий децентрализованной модели, в которой управление персоналом носит преимущественно реактивный характер и опирается на последующий контроль. Целевым состоянием является область низкой фрагментации и высокой управляемости, достигаемая за счёт внедрения единого HR- и payroll-программного решения во всех подведомственных организациях и унификации ключевых контрольных и аналитических механизмов при институциональном сохранении их операционной автономии.

Таким образом, фрагментация HR-процессов выступает не только источником организационной сложности, но и структурным ограничением институциональной управляемости регионального государственного управления в рамках модели «Регион 1.0». Данное обстоятельство формирует предпосылки для перехода к централизованной архитектуре HR- и payroll-процессов, рассматриваемой в данной статье в форме институциональной модели перераспределения ответственности между регионом, цифровой системой и субъектами управления.

Результаты исследования

Институциональная логика перехода к модели централизованной архитектуры управления «Регион 2.0»

В отличие от децентрализованной модели «Регион 1.0», характеризующейся фрагментацией данных, процедур и распределения ответственности, переход к модели «Регион 2.0» предполагает институционально оформленную и методически закреплённую централизацию HR- и payroll-процессов на региональном уровне.

Переход от децентрализованной модели организации HR- и payroll-процессов к централизованной архитектуре требует не только технологических изменений, но, прежде всего, переосмысления институциональной логики регионального государственного управления. В условиях высокой фрагментации кадровых и расчётных процессов внедрение единого программного решения само по себе не устраняет структурные ограничения управляемости, если оно не сопровождается выстраиванием согласованной архитектуры данных, процессов и распределения ответственности между регионом и подведомственными организациями.

Предлагаемая в исследовании модель «Регион 2.0» основывается не на создании отдельного надорганизационного центра управления персоналом, а на внедрении единого HR- и payroll-программного решения во всех подведомственных и подключённых организациях региона. Данное решение обеспечивает унифицированный подход к обработке данных, процессам и контролю, при котором информация о персонале, заработной

плате, занятости и связанных процессах формируется на уровне организаций, но агрегируется и консолидируется на региональном уровне в институционально сопоставимом и управляемом виде.

Такая архитектура ориентирована не на унификацию операционной деятельности организаций, а на обеспечение сопоставимости, прозрачности и управляемости ключевых административных и расчётных процессов на уровне региона. Централизация в данном случае реализуется через программную, методическую и процессную унификацию, а не через институциональное подчинение или изъятие функций у подведомственных организаций. С концептуальной точки зрения данный подход соответствует как концепции многоуровневого управления, так и логике HR 4.0. Технологическая централизация при этом рассматривается не как самоцель цифровой трансформации, а как инструмент институционального упорядочивания и повышения управляемости системы регионального государственного управления.

Данные и процессы как основа управляемости: принцип «единого источника информации» (от англ. single source of truth⁵)

Ключевым отличительным признаком модели «Регион 2.0» по сравнению с моделью «Регион 1.0» является переход от разрозненных и локально определяемых HR-данных к принципу единого источника достоверных данных, реализуемому через единое программное решение, используемое всеми организациями региона. Это предполагает формирование институционально согласованной системы мастер-данных, охватывающей организационную структуру, должности, рабочие ставки, формы занятости, идентификаторы сотрудников, а также параметры расчёта заработной платы и учёта рабочего времени.

При этом источником первичных данных остаются подведомственные организации, осуществляющие оперативное управление персоналом. Принцип единого источника достоверных данных достигается не за счёт механического переноса данных «в центр», а за счёт единых правил их формирования, обработки и последующей агрегации на региональном уровне.

Без унифицированных определений, классификаторов и идентификаторов любые попытки аналитики, контроля или прогнозирования носят фрагментарный характер и не обеспечивают институциональной надёжности управленческих решений. Централизованная архитектура данных, реализованная через единое программное решение, позволяет перейти от постфактум-контроля к превентивному управлению, основанному на сопоставимых показателях и формализованных правилах обработки информации.

Данная логика полностью соответствует международным подходам к измерению и управлению

⁵ Термин используется в технической сфере управления данными.

человеческими ресурсами в публичной администрации, представленным в рамочном документе OECD, посвящённом формированию системы HR-индикаторов в государственном управлении. В документе подчёркивается, что отсутствие единого источника достоверных HR-данных, согласованных классификаторов и стандартов ведёт к институциональной непрозрачности, ограничивает сопоставимость показателей и делает невозможным управление человеческими ресурсами как системой. Напротив, институционализация принципа *single source of truth* рассматривается OECD как базовое условие повышения подотчётности, управляемости затрат и стратегического использования человеческого капитала в публичном секторе⁶.

Модель «Регион 2.0» при этом принципиально не отрицает институциональную и операционную неоднородность подведомственных организаций. Региональная система включает медицинские учреждения с непрерывными и сменными режимами работы, транспортные организации с повышенными требованиями к охране труда и управлению рисками, а также учреждения образования, для которых ключевое значение имеют вопросы квалификации, аттестации и непрерывного профессионального развития персонала. Эти различия носят структурный характер и не могут быть устранены административной унификацией.

В рамках предлагаемой архитектуры данные различия учитываются через разделение уровней управления: локальные организации сохраняют автономию в вопросах оперативного управления персоналом и профессиональной специфики, тогда как на региональном уровне формируется сквозная управленческая видимость системы за счёт единых данных, стандартов и аналитических инструментов.

В отличие от модели «Регион 1.0», в которой функциональный охват HR-систем был фрагментирован и неоднороден, архитектура «Регион 2.0» предполагает системную интеграцию ключевых кадровых и смежных процессов.

Функциональный охват HR-системы «Регион 2.0»

Централизованная архитектура «Регион 2.0» предполагает комплексный охват ключевых HR-и смежных процессов регионального управления. HR-система в данной модели не сводится исключительно к расчёту заработной платы, а выступает как интегрированная управленческая платформа, внедрённая во всех организациях региона и обеспечивающая сквозную связность данных, процессов и ответственности.

Функциональный охват HR-системы включает следующие области:

1) систематизация и управление организационной структурой (рабочие места, должности,

органограммы, каталоги работ, структурная аналитика);

2) административное управление и контроль изменений (аудит операций, централизованное управление правами доступа, журнал аудита);

3) модуль расчёта заработной платы (полный цикл начислений, перерасчётов, корректировок и отчётности);

4) базовый кадровый учёт (персональные данные, правовые отношения, кадровая статистика и аналитика);

5) прочие кадровые процессы (бенефиты, оценка персонала, кадровый контроллинг, подбор);

6) обучение и развитие персонала (контроль квалификаций, допусков, автоматизация их продления);

7) командировочные процессы (расчёт и возмещение расходов, интеграция с payroll и бухгалтерией);

8) учёт рабочего времени и сменное планирование (планирование смен, виртуальная регистрация, данные для payroll, планирование и расчёт отпусков).

Совокупно данные области формируют целостную HR-экосистему региона, в которой технологическая интеграция служит инструментом институционального упорядочивания, а не подмены управленческой ответственности.

Распределение ролей и ответственности: от контроля к процессному управлению

Если в модели «Регион 1.0» контроль и ответственность носили преимущественно реактивный и фрагментированный характер, то в модели «Регион 2.0» происходит институционально закреплённое перераспределение ролей и ответственности между регионом и подведомственными организациями.

Практическая реализация архитектуры «Регион 2.0» предполагает, что в децентрализованной модели ответственность за корректность данных и расчётов, ранее размытая между множеством локальных исполнителей, институционально закрепляется за процессным владельцем.

Подобная институциональная неопределённость распределения ответственности характерна для многих децентрализованных систем публичного управления. Как показывают исследования организации HRM в государственном секторе, при отсутствии чёткого процессного владельца HR-функции ответственность за результаты рассеивается между уровнями управления, что ослабляет подотчётность и снижает управляемость системы в целом.

В целевой модели регион выступает как процессный владелец правил, методики и стандартов, реализуемых через единое программное решение, концентрируя ответственность за качество данных, сопоставимость показателей и контроль. Подведомственные организации при этом сохраняют ответственность за оперативное управление персоналом и выполнение своей профессиональной миссии.

⁶ OECD (2025). An international framework for human resource management indicators in public administration: Pilot results, methodologies and challenges. OECD Working Papers on Public Governance, № 85. Paris : OECD Publishing, 2025. DOI: 10.1787/03763bab-en.

Такое разграничение соответствует современным международным подходам к публичному HR-управлению, в рамках которых стратегическая и методическая ответственность за HR-процессы закрепляется на уровне центрального или регионального управления, тогда как операционная ответственность остаётся на уровне организаций. Следует отметить, что OECD подчёркивает, что именно институционализация процессного владения, а не формальное перераспределение полномочий, является ключевым условием повышения подотчётности, сопоставимости и управляемости HR-функции в публичной администрации.

Роль региона трансформируется от реактивного надзора к превентивному управлению, основанному на аналитике, стандартах и прозрачных процессах аудита, формируемом цифровой системой.

В данном контексте контроль перестаёт быть внешней надзорной функцией и приобретает характер встроенного процессного механизма. Ответственность фиксируется не постфактум, через персональные санкции, а *ex ante* – через правила, «цифровые аудиторские следы» (от англ. *audit trail* – журнал регистрации событий, контрольный журнал) – и воспроизводимые управленческие процедуры. Такая трансформация усиливает институциональную ответственность региона за устойчивость HR- и payroll-процессов и снижает зависимость системы от индивидуальных управленческих решений отдельных руководителей.

Человеческий фактор и оптимизационные эффекты: переход от HR 4.0 к HR 5.0

В модели «Регион 2.0» цифровизация и централизация HR- и payroll-процессов не приводят к устранению человеческого фактора, а трансформируют его функциональную роль. В условиях цифровизации и централизации HR- и payroll-процессов роль человека не устраняется, а качественно изменяется. В сфере расчёта заработной платы профессиональное суждение остаётся незаменимым при интерпретации трудового законодательства, применении коллективных соглашений и обработке нестандартных ситуаций.

Payroll-процессы демонстрируют переход от HR 4.0 к HR 5.0, в рамках которого человек рассматривается как носитель экспертного знания, институциональной памяти и ответственности. Оптимизация проявляется в снижении дублирования и ручных операций, что ведёт не к сокращению персонала, а к его качественной трансформации и перераспределению в аналитические, методические и контрольные функции.

Целевое состояние системы и визуализация архитектуры

Целевое институциональное состояние модели «Регион 2.0», сформированной как ответ на структурные ограничения модели «Регион 1.0», представлено на рисунке 3. Визуализация отражает переход от фрагментированной децентрализованной структуры к сквозной архитектуре, основанной на едином

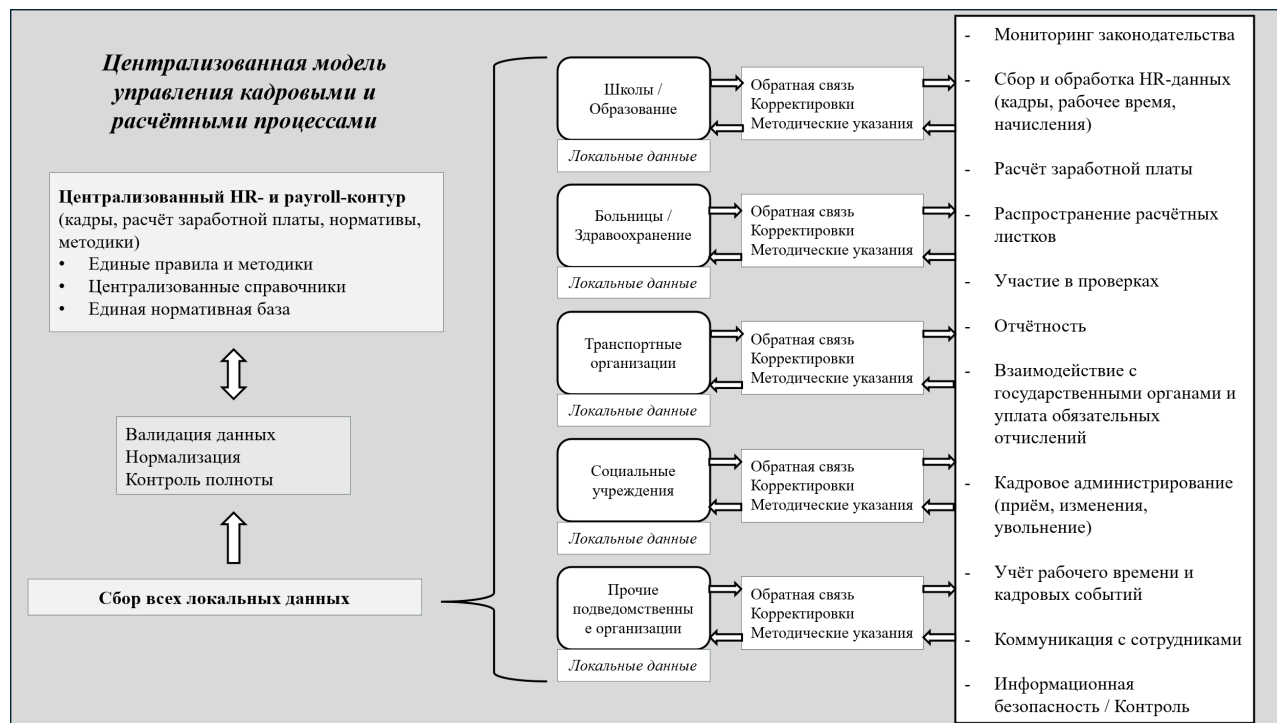


Рисунок 3 – Централизованная модель управления кадровыми и расчётными процессами в системе регионального государственного управления («Регион 2.0»)

Figure 3 – Centralized Model for Managing HR and Payroll Processes in the Regional Public Administration System ("Region 2.0")

Источник: разработано автором
Source: developed by the author

HR- и payroll-решения, внедрённом во всех подведомственных организациях региона, обеспечивающем формирование сопоставимых данных, прозрачность процессов и управляемость системы при сохранении операционной автономии организаций.

Локальные HR-данные формируются на уровне учреждений и проходят этапы валидации, нормализации и контроля полноты в рамках единого HR- и payroll-контура, обеспечивающего сопоставимость данных, унификацию методик и нормативную согласованность процессов.

Централизация в данной модели реализуется не через изъятие функций у организаций, а через сквозную архитектуру данных, процессов и контрольных механизмов, повышающую управляемость, прозрачность и воспроизводимость HR- и payroll-процессов на региональном уровне.

Представленная архитектура «Регион 2.0» формирует институциональные предпосылки для повышения управляемости HR- и payroll-процессов, однако сама по себе не гарантирует автоматического достижения управленческих и экономических эффектов. Для оценки реального влияния централизованной модели на контроль, эффективность и управление затратами необходимо перейти от концептуального описания к анализу эмпирических изменений, возникающих в результате её практической реализации.

Эффекты в области управляемости и контроля

В децентрализованной модели регионального управления («Регион 1.0») формальная ответственность за кадровые и расчётные процессы была возложена на руководителей отдельных подведомственных организаций – директоров медицинских учреждений, организаций социальной сферы, транспортных предприятий, учреждений культуры, коммунальных служб и некоммерческих организаций. При этом руководители несли юридическую и управленческую ответственность за организацию HR-функций, включая выбор внешних поставщиков кадровых и расчётных услуг.

Фактически данный подход формировал среду с высокой степенью управленческой автономии при ограниченном уровне институционального контроля. Выбор поставщиков и процессных решений зачастую основывался на принципе минимальной достаточности функционирования, при котором HR рассматривался как вспомогательная, а не стратегическая функция управления. Региональный уровень управления располагал в основном инструментами последующего контроля и не имел возможности системного мониторинга качества процессов, точности данных и структуры кадровых затрат. Ответственность носила формально персонализированный, но фактически фрагментированный и институционально трудноконтролируемый характер.

Аналогичная конфигурация ответственности описана в исследованиях по тематике управления персоналом в публичном секторе, где подчёркивается, что децентрализация HR-функций при отсутствии единой процессной архитектуры приводит к размыванию подотчётности и ограничению способности центрального или регионального уровня осуществлять системный контроль за кадровыми процессами и связанными с ними рисками.

Переход к модели «Регион 2.0» обусловил качественное изменение институционального режима ответственности, контроля и управляемости HR-процессов. Руководители подведомственных организаций сохранили непосредственное управление кадровыми операциями в рамках единого цифрового пространства, включая использование региональной процессной архитектуры, что обеспечивает контроль соответствия кадровых и расчётных операций правовым, бюджетным и этическим требованиям без снижения операционной автономии организаций.

Ключевым элементом данного перехода к модели «Регион 2.0» стала трансформация контрольной функции: контроль перестаёт осуществляться в форме разрозненных проверок или персональной ответственности отдельных руководителей и становится встроенным элементом архитектуры обработки HR-данных. Контрольный механизм основан на систематическом сборе всех локальных кадровых и расчётных данных, их последующей валидации, нормализации и контроле полноты в рамках единого регионального информационного пространства. Таким образом, контроль приобретает непрерывный и процессно-ориентированный характер, в отличие от выборочного и постфактум-надзора, характерного для модели «Регион 1.0».

Указанная трансформация контрольной функции соответствует актуальным подходам ОЭСД к управлению человеческими ресурсами в системе публичного управления, согласно которым контроль эффективности HR-процессов должен быть интегрирован в повседневные управленческие процедуры и опираться на систематические данные, а не на разрозненные проверки и индивидуальную ответственность руководителей.

Данный подход позволяет устранить ранее трудно выявляемые искажения, включая неполноту данных, различия в интерпретации трудового законодательства и накопление ошибок в расчётах заработной платы. Валидация данных обеспечивает соответствие правовым и методическим требованиям, нормализация создаёт условия для их сопоставимости, а контроль полноты исключает появление скрытых или неучтённых кадровых событий. Контроль трансформируется из формальной функции надзора в системную

институциональную функцию управления HR-процессами.

Существенным эффектом централизованной архитектуры является формирование так называемых «невидимых метрик», ориентированных на человеческий фактор. Речь идёт о системном отслеживании ранее разрозненных показателей, включая взаимосвязь приёма и увольнения персонала, структуру текучести кадров, повторяемость кадровых ошибок, связь кадровых изменений с корректировками заработной платы, а также накопление рисков в сфере трудовых отношений. Эти метрики не ориентированы на поиск источников управленческих проблем, а скорее, они формируют новый режим ответственности, основанный на прозрачности, воспроизводимости и институциональной памяти.

В результате перехода к модели «Регион 2.0» происходит смещение от формальной, персонализированной ответственности отдельных руководителей к системной ответственности региона за качество, точность и устойчивость HR-процессов. Управляемость системы усиливается за счёт того, что контроль перестаёт быть разовым мероприятием и становится непрерывным элементом управления, что оказывает прямое влияние на рационализацию процессов, снижение уровня ошибок и повышение доверия к системе регионального управления человеческими ресурсами.

Эффекты в области прозрачности и сопоставимости данных

В модели «Регион 1.0» в системе регионального управления существовал значительный объём кадровых, расчётных и табельных данных, однако их практическое использование в управленческих целях было существенно ограничено. Данные формировались в гетерогенной среде различных информационных систем, процессных процедур и методических интерпретаций, что исключало возможность их единой и корректной интерпретации в режиме реального времени. Прозрачность в данном контексте не являлась свойством системы, а носила фрагментарный и локальный характер. Подобная ситуация характерна для децентрализованных систем публичного управления, в которых наличие данных не эквивалентно их управленческой полезности.

Фрагментированная структура данных приводила к тому, что региональный уровень управления не располагал валидной и сопоставимой информацией по ключевым параметрам управления человеческими ресурсами. Анализ структуры персонала, динамики текучести кадров, уровня заболеваемости, изменений заработной платы, применения стимулирующих выплат и их связи с экономическими показателями был затруднён или невозможен на межорганизационном уровне. Данные существовали, но не были

методически согласованы, нормализованы и институционально верифицированы.

Переход к модели «Регион 2.0» означает качественное изменение режима работы с данными в системе регионального управления. Прозрачность кадровых и расчётных данных становится системным свойством, обусловленным единой архитектурой их сбора, валидации и нормализации. Все локальные HR- и payroll-данные интегрируются в общее региональное информационное пространство, обеспечивающее их единообразную интерпретацию независимо от типа, размера и функциональной специфики подведомственных организаций.

С точки зрения теории управления человеческими ресурсами, именно переход от фрагментарной к системной прозрачности данных является ключевым условием трансформации HR-функции из административного сервиса в управленческий инструмент, обеспечивающий подотчётность, воспроизводимость и стратегическую связность решений. Ключевым эффектом данной архитектуры является формирование сопоставимости данных как институциональной способности системы регионального управления. Сопоставимость в данном случае означает не только возможность статистического сравнения, но и способность формировать устойчивые аналитические выводы на основе единых определений, методических правил и встроенных контрольных механизмов. Нормализация устраняет различия, обусловленные локальными практиками, валидация обеспечивает корректность данных, а контроль полноты предотвращает появление скрытых или искажённых информационных потоков.

Следует отметить, что в отчётах OECD сопоставимость данных рассматривается как базовый элемент зрелости публичного управления, поскольку именно она позволяет связывать кадровые показатели с результативностью, качеством публичных услуг и эффективностью использования бюджетных ресурсов, выходя за рамки формального учёта персонала. При этом в рамках настоящего исследования сопоставимость рассматривается прежде всего как условие управляемости, а не как цель статистической отчётности.

Важным следствием данного перехода является повышение воспроизводимости аналитических результатов. Управленческие выводы и решения перестают зависеть от конкретных исполнителей, локальных процедур или индивидуального опыта и основываются на институционально закреплённой базе данных. Это позволяет региону осуществлять долгосрочный мониторинг тенденций в сфере занятости, текучести кадров, нагрузки на персонал и структуры затрат, создавая основу для стратегического управления.

Прозрачность и сопоставимость данных в модели «Регион 2.0» также способствуют снижению институциональной зависимости от отдельных сотрудников и организаций. Обеспечивается сохранность знаний и данных при кадровых изменениях, формируется институциональная память региона, выступающая важнейшим условием устойчивости управления, усиления ответственности и последующего перехода к экономической оценке эффектов централизации, рассматриваемых в следующем разделе.

Экономические эффекты и управление затратами

Экономические эффекты при реализации перехода от децентрализованной модели «Регион 1.0» к централизованной институциональной архитектуре «Регион 2.0» не могут быть сведены к простому сравнению объёма затрат до и после внедрения единого контура кадровых и расчётных процессов. Принципиальное значение имеет трансформация способности региона управлять затратами на персонал и фонд оплаты труда как целостной системой, а не как совокупностью разрозненных расходов отдельных организаций.

В модели «Регион 1.0» кадровые и расчётные затраты фиксировались преимущественно постфактум, при ограниченной сопоставимости данных и низкой возможности оперативной интерпретации отклонений. Региональный уровень управления располагал агрегированной информацией с временным лагом, что формировало реактивный характер управления и затрудняло выявление структурных причин перерасходов. В модели «Регион 2.0» создаются институциональные предпосылки для непрерывной управляемости затрат за счёт единой архитектуры данных, механизмов валидации, нормализации и контроля полноты, обеспечивающих системное наблюдение за динамикой расходов.

Ключевые экономические эффекты данной трансформации обобщены в таблице 2. Она демонстрирует, что переход затрагивает не столько уровень затрат, сколько механизмы их управления. Смещение от постфактум-контроля к превентивному управлению снижает стоимость исправления ошибок, сокращает объём ручных корректировок и уменьшает транзакционные издержки координации между регионом и подведомственными организациями.

Таблица 2 – Механизмы управления затратами при переходе к модели «Регион 2.0»
Table 2 – Cost Management Mechanisms in the Transition to the “Region 2.0” Model

Экономическое измерение	Модель «Регион 1.0»	Модель «Регион 2.0»	Управленческий механизм
Управляемость фондом оплаты труда	контроль постфактум, низкая сопоставимость	контроль в динамике, сопоставимость	нормализация + валидация + контроль полноты
Транзакционные издержки	много ручных корректировок и согласований	сокращение повторных операций	единые регламенты + протоколирование
Стоимость ошибок	ошибки превращаются в финансовые риски	ошибки выявляются до расчёта	превентивные проверки
Использование HR-ресурса	дублирование функций в организациях	перераспределение в контроль/анализ	стандартизированные процессы + взаимозаменяемость

Источник: составлено автором.

Source: compiled by the author.

Дополняющее представление экономических эффектов приведено в таблице 3, отражающей изменения на уровне операционной практики. Централизация контрольных процедур переводит управление ошибками в *ex ante* плоскость, обеспечивает совместное использование кадровых ресурсов и повышает предсказуемость затрат. Экономический эффект в данном случае выражается не в разовых сокращениях расходов, а в стабилизации бюджетной дисциплины, снижении персональных рисков и росте производительности институциональной системы в целом. При этом, если таблица 2 отражает институциональные механизмы управления затратами, то таблица 3

фиксирует их проявление на уровне операционной практики подведомственных организаций.

Существенным элементом экономической рациональности модели «Регион 2.0» является трансформация роли человеческого фактора в кадровых и расчётных процессах. Централизация не устраняет человеческий труд, а экономизирует его за счёт сокращения дублирующих функций, повышения взаимозаменяемости и смещения акцента с рутинных операций на контрольные, аналитические и методические задачи. Это снижает зависимость системы от отдельных исполнителей и повышает её институциональную устойчивость.

Таблица 3 – Экономические эффекты перехода к модели «Регион 2.0»
Table 3 – Economic Effects in the Transition toward the “Region 2.0” Model

Область	Модель «Регион 1.0»	Модель «Регион 2.0»	Экономический эффект
Контроль ошибок	<i>post-factum</i>	<i>ex ante</i>	снижение затрат на исправление
HR-ресурсы	фрагментированные	совместно используемые	рост производительности
Управление затратами	реактивное	предиктивное	стабилизация бюджета
Взаимозаменяемость	низкая	высокая	снижение кадровых рисков

Источник: составлено автором.

Source: compiled by the author.

Причинно-следственная логика формирования экономических эффектов позволяет установить, что экономические результаты являются следствием последовательной цепочки:

от унификации архитектуры данных и контрольного слоя к сопоставимости показателей и возможности управления затратами *ex ante* (рисунок 4).

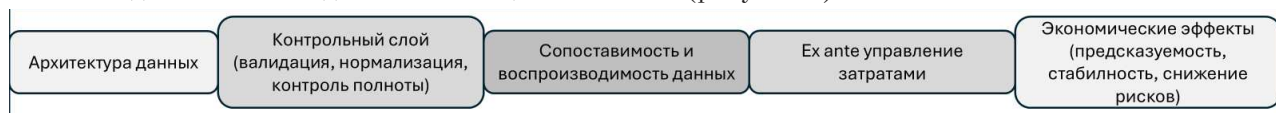


Рисунок 4 – Причинно-следственная цепочка экономических эффектов модели «Регион 2.0»

Figure 4 – Causal Chain of Economic Effects in the “Region 2.0” Model

Источник: составлено автором

Source: compiled by the author

Общая динамика перехода от модели «Регион 1.0» к «Регион 2.0» в отношении экономической управляемости (рисунок 5) позволяет установить, что по мере роста институциональной зрелости и уровня централизации увеличивается предсказуемость и устойчивость кадровых и фондовых затрат. Данный эффект

не является автоматическим и зависит от качества внедрённых процессных и контрольных механизмов. Следует отметить, что представленная визуализация используется для аналитического обобщения институциональной динамики и не претендует на количественную эмпирическую верификацию.

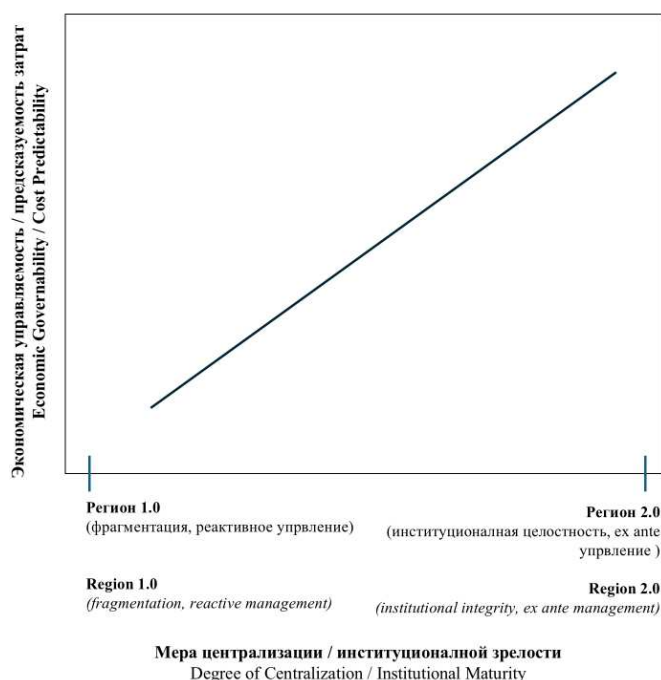


Рисунок 5 – Динамика экономической управляемости при переходе от модели «Регион 1.0» к «Регион 2.0».
Figure 5 – Dynamics of Economic Governability in the Transition from the “Region 1.0” Model to the “Region 2.0” Model.

Источник: составлено автором

Source: compiled by the author

В целом экономические эффекты модели «Регион 2.0» проявляются не столько в прямом снижении затрат, сколько в изменении их институциональной природы: затраты становятся управляемыми, объяснимыми и поддающимися долгосрочной оптимизации на основе единых данных, процессов и ответственности.

Обсуждение

Наряду с прямыми институциональными и экономическими эффектами при переходе от модели «Регион 1.0» к модели «Регион 2.0» возникают также и эффекты второго порядка, которые прямо не связаны с централизацией HR- и payroll-процессов, но выступают её закономерным институциональным следствием и проявляются, прежде всего, в изменении организационной культуры, управленческого поведения и практик принятия решений в подведомственных организациях.

Одним из ключевых эффектов второго порядка является усиление процессной дисциплины и формализация управленческих процедур. Внедрение единой архитектуры HR- и payroll-процессов сокращает пространство для ситуативных решений, неформальных исключений и индивидуальных интерпретаций правил. В краткосрочной перспективе данный сдвиг может восприниматься как рост административной нагрузки или ограничение автономии среднего управленческого звена, однако в институциональном измерении он способствует снижению управленческих рисков, повышению воспроизводимости решений и укреплению устойчивости системы управления.

В то же время модель «Регион 2.0» не может рассматриваться как универсальное решение, применимое вне зависимости от институциональной среды. Её эффективность обусловлена наличием минимального уровня процессной и цифровой зрелости, политической поддержки на региональном уровне, а также готовности руководства подведомственных организаций принять трансформацию роли HR-функции – от вспомогательного сервиса к элементу управленческой инфраструктуры. В условиях высокой институциональной инерции, ограниченных методических ресурсов или дефицита квалифицированных кадров централизация может привести лишь к формальному унифицированию без достижения измеримых управленческих и экономических эффектов.

Указанные ограничения подтверждают, что положительные эффекты модели «Регион 2.0» не являются автоматическим результатом технологической централизации. Они формируются исключительно в рамках более широкой институциональной трансформации, включающей изменение процессов, распределения ответственности и управленческой культуры. Тем самым очерчиваются границы применимости представленной модели, и создаётся

аналитическая основа для её обобщения и интерпретации в заключительной части статьи.

Заключение

Анализ институциональных и экономических эффектов централизации HR- и payroll-процессов в системе регионального публичного управления в логике перехода от фрагментированной модели «Регион 1.0» к централизованной институциональной архитектуре «Регион 2.0» показал, что ключевые результаты данной трансформации проявляются не в немедленном снижении расходов, а в качественном изменении их управляемости, прозрачности и институциональной объяснимости.

В рамках модели «Регион 2.0» затраты на труд и связанные с ними кадровые процессы приобретают характеристики предсказуемости, сопоставимости и долгосрочной управляемости. Перенос контрольных механизмов из режима *post factum* в режим *ex ante*-управления принципиально меняет экономическую логику системы: ошибки, несоответствия и риски выявляются до того, как они трансформируются в бюджетные, правовые или репутационные проблемы. Это приводит к снижению транзакционных издержек, сокращению объёма повторных корректировок и ослаблению зависимости системы от индивидуальных решений отдельных исполнителей.

Существенным, но часто недооценённым эффектом данной трансформации является усиление роли HR-функции в развитии человеческого капитала. Централизованная архитектура HR-процессов создаёт условия для системного мониторинга квалификаций, карьерных траекторий, текучести персонала, нагрузки и связи образовательных мероприятий с результативностью деятельности организаций. В таком понимании HR перестаёт быть вспомогательной административной функцией и становится элементом институциональной инфраструктуры повышения качества публичных услуг – как внутри организаций, так и в отношении граждан.

В этом контексте принципиально важно избежать нормативного обобщения, связанного с оценкой эффективности работников органов территориального самоуправления по сравнению с частным сектором. Модель «Регион 2.0» не предполагает условий для формального исполнения обязанностей или снижения трудовой дисциплины. Напротив, прозрачность данных, непрерывный контроль и чётко закреплённая ответственность повышают требования к профессионализму, качеству управленческих решений и дисциплине на всех уровнях системы. Централизация в данном случае означает не снижение нагрузки, а рост ответственности.

В целом, модель «Регион 2.0» отражает институциональный переход от фрагментированного,

реактивного и персонально зависимого управления к системе, основанной на данных, процессах и предсказуемой ответственности. Экономические эффекты этой трансформации выражаются не столько в прямой экономии средств, сколько в способности региона управлять

человеческими ресурсами как стратегическим и устойчивым активом. Именно эта смена институциональной логики и составляет ключевую ценность централизованной архитектуры HR- и payroll-процессов в региональном публичном управлении.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- [1] Janas K., Jánošková B. Comparison of selected aspects of regional self-government in the V4 countries // *Medzinárodné vzťahy – Slovak Journal of International Relations*. 2024. T. 22 (1). Pp. 36–53. DOI 10.53465/SJIR.1339-2751.2024.1.36-53. EDN VFNHGX.
- [2] Zhou K., Koutský J., Hollander J.B. Urban shrinkage in China, the USA and the Czech Republic: a comparative multilevel governance perspective // *International journal of urban and regional research*. 2022. T. 46 (3). Pp. 480–496. DOI 10.1111/1468-2427.13030. EDN SNMBEN.
- [3] Новоселов А. С. Теоретические и методологические проблемы региональной экономической политики в исследованиях сибирской научной школы // *Регион: Экономика и Социология*. 2025. № 2 (126). С. 231–248. DOI 10.15372/REG20250209. EDN EHZHAN.
- [4] Кафидов В. В., Филиппов А. С. Развитие Российских городских комплексов в контексте современной региональной и муниципальной политики государства // *Проблемы межрегиональных связей*. 2024. № 25. С. 22–26. DOI 10.54792/24145734_2024_25_22_2. EDN TJHNOK.
- [5] Kuhlmann S., Wollmann H., Reiter R. Introduction to comparative public administration: Administrative systems and reforms in Europe. Edward Elgar Publishing, 2025. 460 p. DOI 10.4000/157av.
- [6] Alsharari N. M., Daniels B. Management accounting practices and organizational change aspects in the public sector: contextual/processual approach // *Journal of Accounting & Organizational Change*. 2024. T. 20 (1). Pp. 177–204. DOI 10.1108/JAOC-10-2021-0143. EDN IZLPEW.
- [7] Мелешин Р. Н. Методические подходы к анализу и оценке кадрового потенциала в органах местного самоуправления // *Управление экономическими системами*. 2025. № 1 (49). С. 37–41. EDN JHNZII.
- [8] Яхно Т. В., Шер К. А. Особенности муниципальной управления во Франции // *Международные научные исследования*. 2025. № 3-4 (64-65). С. 65–68. DOI 10.34925/JISR.2025.65.4.008. EDN NASXFM.
- [9] Григорьева И. В., Михайлова Л. В., Серебрякова Т. Ю. Теоретические основы управления персоналом в органах муниципального управления // *Дайджест-финансы*. 2025. Т. 30, № 4 (276). С. 38–50. DOI 10.24891/wddoiv. EDN WDDOIV.
- [10] Zolak Poljašević B., Gričnik A.M., Šarotar Žižek S. Human resource management in public administration: The ongoing tension between reform requirements and resistance to change // *Administrative Sciences*. 2025. T. 15 (3). P. 94. DOI 10.3390/admsci15030094. EDN TKVHQD.
- [11] Knies E. et al. Strategic human resource management and public sector performance: context matters // *The international journal of human resource management*. 2018. T. 35 (14). С. 2432–2444. DOI 10.1080/09585192.2017.1407088.
- [12] Andersen L. B., Leisink P., Vandenabeele W. Human resources practices and research in Europe. In: Riccucci N.M. (Ed.). *Public Personnel Management*. Routledge, 2023. Pp. 17–33. DOI 10.4324/9781003403401.
- [13] Ansell C., Torfing J. (ed.). *Handbook on theories of governance*. Edward Elgar Publishing, 2022. 592 p. DOI 10.4337/9781800371972.
- [14] Bache I., Bartle I., Flinders M. Multi-level governance. In: *Handbook on theories of governance*. Edward Elgar Publishing, 2016. Pp. 486–498. DOI 10.4337/9781782548508.00052.
- [15] Boon J., Verhoest K. By Design or by Drift: How, Where, and Why HRM Activities Are Organized in the Public Sector // *Review of Public Personnel Administration*. 2016. T. 38 (1). Pp. 110–134. DOI 10.1177/0734371X15626775.
- [16] Xiao Q., Cooke F. L., Xiao M. In search of organizational strategic competitiveness? A systematic review of human resource outsourcing literature (1999–2022) // *The International Journal of Human Resource Management*. 2024. T. 35 (6). Pp. 1088–1131. DOI 10.1080/09585192.2023.2258360. EDN HIWNLZ.
- [17] Rapp M. L., Hassan N., Trullen J., Valverde M. A bird's-eye view of the relationships between economic complexity, time, and the importance of HRM actors // *The International Journal of Human Resource Management*. 2025. T. 36 (12). Pp. 2149–2184. DOI 10.1080/09585192.2025.2508882. EDN VZRKPA.
- [18] Rosenbloom D. H., Kravchuk R. S., Clerkin R. M. *Public administration: Understanding management, politics, and law in the public sector*. Routledge, 2022. 690 p. DOI 10.4324/9781003198116.
- [19] Boselie P., Van Harten J., Veld M. A human resource management review on public management and public administration research: stop right there... before we go any further... // *Public Management Review*. 2019. T. 23 (4). Pp. 483–500. DOI 10.1080/14719037.2019.1695880.
- [20] Gwizdź A. et al. Quality management in public administration. Legal and administrative regulations and effective process management // *Journal of Modern Science*. 2024. T. 57 (3). Pp. 302–321. DOI 10.13166/jms/191121. EDN XDSMPS.
- [21] Hammerschmid G. et al. A shift in paradigm? Collaborative public administration in the context of national digitalization strategies // *Governance*. 2024. T. 37 (2). Pp. 411–430. DOI 10.1111/gove.12778. EDN INQZJK.

- [22] Stuss M. M. The concept of HR 4.0: A literature review // *International Entrepreneurship Review*. 2023. T. 9 (3). Pp. 109–121. DOI 10.15678/IER.2023.0903.07. EDN QZPPG0.
- [23] Da Silva L. B. P. et al. Human resources management 4.0: Literature review and trends // *Computers & Industrial Engineering*. 2022. T. 168. 108111. DOI 10.1016/j.cie.2022.108111. EDN GZWDVL.
- [24] Androniceanu A., Georgescu I. Public administration digitalization and government effectiveness in the EU

countries // *Central European Public Administration Review*. 2023. T. 21 (1). Pp. 7–30. DOI 10.17573/cepar.2023.1.01. EDN JGKMMR.

- [25] Prabakar S. et al. Catalysts of Change: The Transformative Journey from HR 1.0 to HR 5.0—Innovations, Challenges, and Strategies in Human Resource Management with Technology and Data-Driven Integration // *Indian Journal of Information Sources and Services*. 2025. T. 15 (1). Pp. 47–54. DOI 10.51983/ijiss-2025. IJISS.15.1.08. EDN BJXEVT.

REFERENCES

- [1] Janas, K., Jánošková, B. (2024) Comparison of selected aspects of regional self-government in the V4 countries. *Medzinárodné vzťahy – Slovak Journal of International Relations*, 22 (1), pp. 36–53. <https://doi.org/10.53465/SJIR.1339-2751.2024.1.36-53>. <https://elibrary.ru/vfnhgx>.
- [2] Zhou, K., Koutský, J., Hollander, J. B. (2022) Urban shrinkage in China, the USA and the Czech Republic: a comparative multilevel governance perspective. *International journal of urban and regional research*, 46 (3), pp. 480–496. <https://doi.org/10.1111/1468-2427.13030>. <https://elibrary.ru/snmben>.
- [3] Novoselov, A.S. (2025) Theoretical and methodological problems of regional economic policy in studies of Siberian scientific school. *Region: Economics and Sociology*, (2), pp. 231–248. <https://doi.org/10.15372/REG20250209>. <https://elibrary.ru/ehzhan>.
- [4] Kafidov, V. V., Filippova, A. S. (2024) The development of Russian urban complexes in the context of modern regional and municipal government policy. *Problems of interregional relations*, (25), pp. 22–26. https://doi.org/10.54792/24145734_2024_25_22_26. <https://elibrary.ru/tjhnok>.
- [5] Kuhlmann, S., Wollmann, H., Reiter, R. (2025) Introduction to comparative public administration: Administrative systems and reforms in Europe. Edward Elgar Publishing. 460 p. <https://doi.org/10.4000/157av>.
- [6] Alsharari, N. M., Daniels, B. (2024) Management accounting practices and organizational change aspects in the public sector: contextual/processual approach. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 20 (1), pp. 177–204. <https://doi.org/10.1108/JAOC-10-2021-0143>. <https://elibrary.ru/izlpew>.
- [7] Meleshin, R. N. (2025) Methodological approaches to the analysis and assessment of human resources potential in local governments. *Management of economic systems*, (1), pp. 37–41. <https://elibrary.ru/jhnziy>.
- [8] Yakhno, T. V., Sher, K. A. (2025) Peculiarities of municipal administration in France. *International scientific research*, (3-4), pp. 65–68. <https://doi.org/10.34925/JISR.2025.65.4.008>. <https://elibrary.ru/nasxmf>.
- [9] Grigorieva, I. V., Mikhailova, L. V., Serebryakova, T. Y. (2025) Theoretical framework of human resource management in municipal administration. *Digest-finance*, 30 (4), pp. 38–50. <https://doi.org/10.24891/wddoiv>. <https://elibrary.ru/wddoiv>.
- [10] Zolak Poljašević, B., Gričnik, A. M., Šarotar Žižek, S. (2025) Human resource management in public administration: The ongoing tension between reform requirements and resistance to change. *Administrative Sciences*, 15 (3), article 94. <https://doi.org/10.3390/admsci15030094>. <https://elibrary.ru/tkvhqd>.
- [11] Knies, E. et al. (2018) Strategic human resource management and public sector performance: context matters. *The international journal of human resource management*, 35 (14), pp. 2432–2444. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407088>.
- [12] Andersen, L. B., Leisink, P., Vandenabeele, W. (2023) Human resources practices and research in Europe. In: Riccucci N. M. (Ed.). *Public Personnel Management*. Routledge. Pp. 17–33. <https://doi.org/10.4324/9781003403401>.
- [13] Ansell, C., Torfing, J. (ed.) (2022) *Handbook on theories of governance*. Edward Elgar Publishing. 592 p. <https://doi.org/10.4337/9781800371972>.
- [14] Bache, I., Bartle, I., Flinders, M. (2016) Multi-level governance. In: *Handbook on theories of governance*. Edward Elgar Publishing. Pp. 486–498. <https://doi.org/10.4337/9781782548508.00052>.
- [15] Boon, J., Verhoest, K. (2016) By Design or by Drift: How, Where, and Why HRM Activities Are Organized in the Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 38 (1), pp. 110–134. <https://doi.org/10.1177/0734371X15626775>.
- [16] Xiao, Q., Cooke, F.L., Xiao, M. (2024) In search of organizational strategic competitiveness? A systematic review of human resource outsourcing literature (1999–2022). *The International Journal of Human Resource Management*, 35 (6), pp. 1088–1131. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2258360>. <https://elibrary.ru/hiwnlz>.
- [17] Rapp, M. L., Hassan, N., Trullen, J., Valverde, M. (2025) A bird's-eye view of the relationships between economic complexity, time, and the importance of HRM actors. *The International Journal of Human Resource Management*, 36 (12), pp. 2149–2184. <https://doi.org/10.1080/09585192.2025.2508882>. <https://elibrary.ru/vzrkpa>.
- [18] Rosenbloom, D. H., Kravchuk, R. S., Clerkin, R. M. (2022) *Public administration: Understanding management, politics, and law in the public sector*. Routledge. 690 p. <https://doi.org/10.4324/9781003198116>.
- [19] Boselie, P., Van Harten, J., Veld, M. (2019) *A human resource management review on public management and*

- public administration research: stop right there... before we go any further... *Public Management Review*, 23 (4), pp. 483–500. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1695880>.
- [20] Gwizdź, A. et al. (2024) Quality management in public administration. Legal and administrative regulations and effective process management. *Journal of Modern Science*, 57 (3), pp. 302–321. <https://doi.org/10.13166/jms/191121>. <https://elibrary.ru/xdsmps>.
- [21] Hammerschmid, G. et al. (2024) A shift in paradigm? Collaborative public administration in the context of national digitalization strategies. *Governance*, 37 (2), pp. 411–430. <https://doi.org/10.1111/gove.12778>. <https://elibrary.ru/inqzjk>.
- [22] Stuss, M. M. (2023) The concept of HR 4.0: A literature review. *International Entrepreneurship Review*, 9 (3), pp. 109–121. <https://doi.org/10.15678/IER.2023.0903.07>. <https://elibrary.ru/qzppgo>.
- [23] Da Silva, L. B. P. et al. (2022) Human resources management 4.0: Literature review and trends. *Computers & Industrial Engineering*, (168), article 108111. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108111>. <https://elibrary.ru/gzwdvl>.
- [24] Androniceanu, A., Georgescu, I. (2023) Public administration digitalization and government effectiveness in the EU countries. *Central European Public Administration Review*, 21 (1), p. 7–30. <https://doi.org/10.17573/cepar.2023.1.01>. <https://elibrary.ru/jgkmmr>.
- [25] Prabakar, S. et al. (2025) Catalysts of Change: The Transformative Journey from HR 1.0 to HR 5.0—Innovations, Challenges, and Strategies in Human Resource Management with Technology and Data-Driven Integration. *Indian Journal of Information Sources and Services*, 15 (1), pp. 47–54. <https://doi.org/10.51983/ijiss-2025.IJISS.15.1.08>. <https://elibrary.ru/bjxevt>.

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТАТЬЯ

МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ШКОЛОЙ В РЕГИОНЕ: ОБЩЕЕ И ОСОБЕННОЕ В ПРАКТИКЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Р. Р. Ишмухаметов¹¹ Институт развития образования Республики Башкортостан (Уфа, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. Модернизация образовательной системы и расширение полномочий муниципалитетов в условиях реализации ФГОС и национальных проектов ставят перед муниципалитетами задачи поиска эффективных моделей управления образовательными организациями с учётом региональных особенностей и современных требований к качеству образования. Исследование выявляет закономерности адаптации универсальных управленческих моделей к особенностям регионов и предлагает пути совершенствования муниципального управления школой. Научная новизна исследования заключается в разработке дифференцированной модели управления, учитывающей специфику урбанизированных, смешанных и отдалённых территорий, что позволяет предложить адресные инструменты для преодоления ресурсного неравенства и повышения качества образования в различных типах муниципалитетов.

Материалы и методы. Исследование базируется на системном, институциональном и социально-капитальном подходах, рассматривая школу как социальный институт, а муниципалитет – как среду его функционирования. Применялись методы статистического анализа (официальные данные Минпросвещения и Росстата по Республике Башкортостан), документального анализа (муниципальные программы развития образования), социологического опроса руководителей органов управления образованием и директоров школ (N=150), а также мониторинга образовательных результатов, квалификации кадров и материально-технической базы. Выборка включала 25 муниципальных образований, стратифицированных по уровню урбанизации и социально-экономического развития, что обеспечило репрезентативность анализа.

Результаты. Результаты исследования показали, что уровень социально-экономического развития муниципальных образований напрямую влияет на эффективность управления образованием. В урбанизированных районах выше финансирование, обеспеченность ресурсами, квалификация педагогов и образовательные результаты, в то время как отдалённые и дотационные территории сталкиваются с дефицитом кадров, устаревшей инфраструктурой и низкими академическими показателями. Выявлены существенные различия в управлении между городскими и сельскими муниципальными образованиями. Существуют различия в реализации языковой и культурной политики: в отдалённых районах выше доля школ с изучением родных языков, но ниже обеспеченность инновационными программами и цифровыми ресурсами.

Обсуждение. В урбанизированных районах выше финансирование, обеспеченность ресурсами, квалификация педагогов и образовательные результаты. В то же время отдалённые и дотационные территории испытывают дефицит кадров, имеют устаревшую инфраструктуру и низкие академические показатели. Выявлены существенные различия в подходах к управлению между городскими и сельскими муниципалитетами. В отдалённых районах выше доля школ с изучением родных языков, но ниже обеспеченность инновационными программами и цифровыми ресурсами. Это подчёркивает необходимость дифференцированных мер поддержки: для городских школ – развитие инноваций и цифровизации, для сельских – кадровое и инфраструктурное укрепление при сохранении этнокультурной составляющей образования.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Муниципальное управление, школа, регион, социология управления, общее и особенное, образовательное неравенство, государственно-общественное управление.

© Ишмухаметов Р. Р., 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

Ишмухаметов Р. Р. Муниципальное управление школой в регионе: общее и особенное в практике совершенствования // Муниципалитет: экономика и управление. 2026. № 2. С. 148–162. EDN VLZFLA.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Ишмухаметов Рустам Рифатович – кандидат социологических наук; Институт развития образования Республики Башкортостан (450005, Республика Башкортостан, г. Уфа, ул. Мингажева, 120) – *доцент кафедры управления современным образованием*; rustish@list.ru. SPIN 7067-6696, ORCID 0009-0000-0806-9190.

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 17.02.2026; рецензия получена 14.04.2026; принята к публикации 29.05.2026.

RESEARCH ARTICLE

MUNICIPAL SCHOOL MANAGEMENT IN THE REGION: GENERAL FEATURES AND PECULIARITIES IN IMPROVEMENT PRACTICE

R. R. Ishmukhametov¹

¹Institute of Education Development of the Bashkortostan Republic (Ufa, Russia)

ABSTRACT

Introduction. Modernization of the educational system and expansion of the municipalities' powers in the context of the implementation of the Federal State Educational Standard and national projects to search for effective models of management of educational organizations, taking into account regional characteristics and modern requirements for the quality of education. The study reveals the patterns of adaptation of universal management models to the specifics of the regions and suggests ways to improve municipal management of schools. The scientific novelty of the study lies in the development of a differentiated management model that takes into account the specifics of urbanized, mixed, and remote territories, which allows for the development of targeted tools to overcome resource inequality and improve the quality of education in various types of municipalities.

Materials and methods. The study is based on a systemic, institutional, and socio-capital approach, considering the school as a social institution and the municipality as the environment in which it operates. The study used statistical analysis (official data from the Ministry of Education and Rosstat body for the Republic of Bashkortostan), documentary analysis (municipal education development programs), a sociological survey of heads of education authorities and school principals (N=150), and monitoring of educational outcomes, staff qualifications, and the material and technical base. The sample included 25 municipalities stratified by level of urbanization and socioeconomic development, which ensured the representativeness of the analysis.

Results. The results of the study have revealed that the level of socio-economic development of municipalities directly affects the effectiveness of education management. Urbanized areas have higher funding, resource availability, teachers' qualifications, and educational outcomes, while remote and subsidized areas face staff shortages, outdated infrastructure, and low academic performance. There are significant differences in management between urban and rural municipalities. There are also differences in the implementation of language and cultural policies, with remote areas having a higher proportion of schools with native language instruction but lower access to innovative programs and digital resources.

Discussion. Urban areas have higher levels of funding, resources, teachers' qualifications, and educational outcomes. However, remote and subsidized areas face staff shortages, outdated infrastructure, and lower academic performance. There are significant differences in management approaches between urban and rural municipalities. Remote areas have a higher proportion of schools with native language instruction, but lower access to innovative programs and digital resources. This highlights the need for differentiated support measures: for urban schools, the development of innovation and digitalization, and for rural schools, the strengthening of human resources and infrastructure while preserving the ethnocultural component of education.

KEYWORDS

Municipal management, school, region, management sociology, general and specific features, educational inequality, public-private management.

FUNDING

The article has been completed without external funding.

FOR CITATION

Ishmukhametov, R. R. (2026) Municipal school management in the region: general features and peculiarities in improvement practice. *Municipality: Economics and Management*, (2), 148–162. <https://elibrary.ru/vlzfla>.

AUTHORS' INFORMATION

Rustam R. Ishmukhametov – Candidate of sociological sciences; Institute of Education Development of the Republic of Bashkortostan (450005, Republic of Bashkortostan, Ufa, Mingazheva str., 120) – *Associate Professor of the Department of Modern Education Management*; rustish@list.ru. SPIN 7067-6696, ORCID 0009-0000-0806-9190.

CONFLICT OF INTERESTS

The author declares interest conflict lack.

AI TOOLS USE

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

The article was submitted 17.02.2026; reviewed 14.04.2026; accepted for publication 29.05.2026.

Введение

Современная система общего образования находится под воздействием множества факторов – от глобальных технологических сдвигов и изменения рынка труда до внутренних социально-демографических трансформаций. В этих условиях возрастает роль муниципального уровня управления, который является непосредственным звеном между государственной образовательной политикой и конкретной школой, а значит, и учащимся и его семьей. Актуальность совершенствования управлением школой в регионе на муниципальном уровне определяется рядом взаимосвязанных факторов.

Во-первых, децентрализация управления и усиление роли местного самоуправления. В последние десятилетия наблюдается тенденция к децентрализации управления образованием, что означает передачу большей ответственности и полномочий на региональный и муниципальный уровни. Муниципалитеты, с одной стороны, выступают проводниками государственной образовательной политики, с другой – несут прямую ответственность за качество и доступность образования для своих граждан. Возросшая ответственность муниципалитетов в обеспечении функционирования школ, их финансировании, материально-техническом

обеспечении, кадровой политике требует глубокого осмысления управленческих практик и их социологических последствий.

Во-вторых, неравномерность социально-экономического развития регионов. Российские регионы (и внутри них муниципальные образования) характеризуются значительной социально-экономической, демографической и инфраструктурной неоднородностью. В пределах одного региона могут существовать значительные различия между муниципалитетами: крупные города, средние города, сельские районы, отдаленные территории, в связи с чем возникают как общие, типовые проблемы, так и уникальные вызовы. Различия в ресурсной базе связаны с неравенством доступа к финансированию, инфраструктуре (цифровой, спортивной), культурным объектам. Урбанизация приводит к переполненности школ в городах и, наоборот, к малокомплектности и закрытию школ в сельской местности. Проблема привлечения и удержания квалифицированных педагогов особенно остро стоит в удаленных и малообеспеченных муниципалитетах. Изучение «общего и особенного» позволяет выявлять типовые проблемы и уникальные вызовы, требующие индивидуальных подходов к управлению.

Теоретические основы социологии управления образованием на муниципальном уровне

Социология управления рассматривает управление не только как технический или экономический процесс, но и как комплексное социальное явление, вписанное в контекст социальных структур, норм, ценностей и взаимодействий. Применительно к образованию муниципальное управление школой является ключевым звеном в воспроизводстве человеческого капитала и социальной стратификации.

Теоретико-методологические основы исследования практики муниципального управления школьным образованием основаны на изучении и систематическом анализе отечественного научного наследия, направленного на выявление и разрешение основных проблем и путей их преодоления. Нами выделены основные направления отечественной науки исследования проблемы муниципального управления школой в регионе, каждое из которых объединяет несколько работ, что позволяет сформировать целостное представление о проблематике и возможных путях ее решения.

Исследования Г. Г. Аралбаевой, А. А. Шангареевой [1], Е. Г. Зиновьевой, М. В. Кузнецовой, Н. С. Шкурко, Т. Н. Лукиной [2] раскрывают общее состояние управления школами в муниципальных образованиях и основные проблемы, возникающим в ходе деятельности. Система управления образованием и ее составляющие представлены в работах Н. В. Конципо [3], З. Б. Ефловой [4]. Их исследования позволяют лучше понять, каким образом устроена и функционирует данная система, какие уровни управления присутствуют, и какую роль играют федеральные, региональные и местные органы власти. Анализ влияния глобальных преобразований и национальных проектов на местное управление образованием проведен В. Л. Ланцевым [5] и группой ученых, включая Е. В. Бочарникову-Собинову, Н. С. Зобнину [6]. В исследованиях В. С. Очаговой [7], Г. П. Савиных [8], касающихся вопросов обеспечения доступности и качества образования на муниципальном уровне, обсуждаются проблемы показателей качества, возможностей повышения уровня образования и доступности образования для различных групп населения. А. А. Кашаев, А. А. Петренко [9] разрабатывают особые подходы к сопровождению и контролю деятельности школ, имеющих низкие образовательные результаты. Поиском новых подходов и методов улучшения системы управления образованием на муниципальном уровне занимаются О. П. Кузнецова, Ю. А. Лебедева [10], в городах федерального значения – Е. Н. Силантьева [11], в регионах – О. О. Комарова [12].

В контексте исследования теории и практики менеджмента образования особый интерес представляют работы зарубежных авторов, поскольку

они расширяют горизонты понимания мировых тенденций и методов управления, одновременно иллюстрируя общие и особенные моменты, полезные для совершенствования управления российскими школами. Нами было выделено три направления исследования. Направление «Методология управления школьным образованием» – комплексное направление, интегрирующее разные элементы успешного управления школьным образованием, его эффективность и способность обеспечивать качественное образование. Зарубежные исследования показывают, что в разрезе региональной проблематики современный менеджер образования должен способствовать интеграции цифровой и организационной среды, которая делает школу автономно устойчивой [13], владеть инструментами проектного менеджмента [14], методологией школьного управления, ориентированной на решение практических задач [15], а также уметь применять принципы образовательного менеджмента в инклюзивной среде [16].

Второе направление связано с изучением проблем управления человеческими ресурсами в образовательной среде и направлено на выявление препятствий и путей повышения эффективности школьного образования. А. N. Emmanuel, T. N. Tindan [17] выявили негативные последствия недостатка человеческих ресурсов на уровень науки в системах основного образования. G. Lamago, J. Lukwiya [18] указывают на важное значение участия комитетов по управлению школой в повышении эффективности школьной администрации. Группа ученых, включая F. Fatkhurrochman, K. Kapti, T. Yusnanto, Ye. Febriani, M. A. Muin [19], подчеркнули ценность вклада школьного комитета в развитие образовательных учреждений. В работе Kh. Nebieridze [20] выявлена значимость лидерства в образовательном менеджменте. А. U. Felisilda, G. F. Labitad, J. D. Comon [21] провели исследование по поводу проблем, с которыми сталкиваются молодые педагоги. E. Michael и S. Mhando [22] установили прямую связь между стилем руководства и успехами учащихся.

Анализируемые исследования, составляющие третью группу исследований, сосредоточены на различных аспектах управления образовательным процессом с использованием информационно-коммуникационных технологий и методик повышения качества образования. Данные исследования зарубежных авторов совместно формируют общую картину современных требований к управлению школой и повышению качества образования с применением ИТ-технологий и инновационных методик. Ju. J. Mbawala, S. Lestari, A. Mwakalindile [23] изучили позитивное влияние информационных систем управления образованием на школьное администрирование. Yu. Br. Sebayang, et al. [24] проанализировали роль коммуникаций и информационных

потоков в управлении качеством образования. WS Ya. Irma, D. Hidayati, St. Martaningsih [25] обратили внимание на роль планирования в решении проблем школьного управления. W. Li, F. Liu [26] разработали концепцию комплексной оценки лидерских качеств команды школьных управленцев. A. Venalia, Siti Dwiningrum, Burgawanti [27] показали, как контроль качества может привести к эффективным результатам в управлении школой. R. Ismeini, A. Rahman, Yu. Mudjisusatyo [28] представили модель подготовки учебно-методических материалов, повышающую профессиональные компетенции учителей.

Мы полагаем, что зарубежные исследования способны обеспечить глубокие теоретические и прикладные основания для понимания сущности школьного менеджмента и расширения инструментария, используемого российскими менеджерами. Хотя каждая страна обладает своими уникальными условиями, многие подходы и методы являются универсальными и легко адаптируемыми в российские условия. Для российских руководителей образования приоритетными задачами на сегодня становятся внедрение апробированных управленческих технологий, непрерывное повышение квалификации, развитие механизмов государственно-общественного партнерства и своевременная адаптация к цифровым технологиям.

В ходе систематизации теоретического материала была сформирована типология исследований и выявлено, что управление в образовательной сфере на муниципальном уровне является динамичной многоуровневой структурой, требующей постоянной корректировки и модернизации используемых стратегий. Как отечественные, так и зарубежные ученые предлагают разнообразные инструменты и технологии для совершенствования управления, направленные на повышение качества образования и обеспечение равных возможностей для всех учеников.

Проблема исследования заключается в выявлении диалектического единства общих (унифицированных) и особенных (специфичных) аспектов в практике муниципального управления школой в региональном контексте, в разработке научно обоснованных путей их совершенствования с учетом социологических закономерностей.

Объектом исследования выступает система муниципального управления общеобразовательными учреждениями в регионе. Предметом исследования являются общее и особенное в практике муниципального управления школой и пути его совершенствования.

Цель исследования: проанализировать социологические аспекты муниципального управления школой, выделить общие и особенные черты в его практике в условиях регионального развития и на этой основе предложить направления его совершенствования.

Задачи исследования:

1) определить теоретико-методологические основы социологии управления образованием применительно к муниципальному уровню;

2) выявить общие (унифицированные) характеристики практики муниципального управления школой, обусловленные федеральной и региональной политикой;

3) проанализировать специфические особенности практики муниципального управления, связанные с социально-экономической, демографической, культурной неоднородностью муниципальных образований в регионе;

4) обозначить проблемы и вызовы, возникающие в условиях взаимодействия общего и особенного в муниципальном управлении школой;

5) разработать предложения по совершенствованию муниципального управления школой, направленные на повышение его эффективности и социальной справедливости.

Материалы и методы

Исследование опирается на основные подходы к муниципальному управлению образованием.

Институциональный подход позволяет рассматривать школу как социальный институт, регулируемый формальными правилами (законами, стандартами) и неформальными нормами (ожиданиями сообщества, традициями). Муниципалитет выступает как институт, обеспечивающий жизнедеятельность школьного института в рамках своей территории.

Теории социального капитала свидетельствуют о том, что эффективность управления во многом зависит от уровня доверия, горизонтальных связей и норм взаимности между различными акторами – муниципальными чиновниками, директорами школ, педагогами, родителями, представителями бизнеса и общественности. Муниципалитет может быть как стимулом, так и барьером для формирования социального капитала.

Концепция государственно-общественного управления предполагает переход от иерархических, административных методов к партнерским, основанным на широком участии общественности в принятии решений и контроле. Муниципальный уровень становится основной площадкой для реализации этой концепции.

С точки зрения теории образовательного неравенства, управленческие решения на муниципальном уровне могут как способствовать снижению, так и усугублять существующие диспропорции в доступе к качественному образованию между различными социальными группами и территориями (город – село, благополучные – неблагополучные районы).

Теории регионального развития помогают раскрыть связь муниципального управления

с общими социально-экономическими характеристиками региона, его историко-культурным контекстом, демографической составляющей и основываются на системном подходе, позволяющем рассматривать муниципальное управление как целостную, многоуровневую систему.

В исследовании использовались следующие **методы сбора данных**.

Анализ официальной статистики: данные Министерства просвещения (до 2025 года – образования) Республики Башкортостан; Росстата по Республике Башкортостан (рождаемость, смертность, миграция, возрастная структура, национальный состав); отчеты муниципальных органов управления образованием (МУО).

Анализ муниципальных программ развития образования: оценка приоритетов, бюджетов, индикаторов.

Опрос руководителей МУО и директоров школ (N=150): анонимное анкетирование по вопросам ресурсного обеспечения, управления школьной сетью, кадровой политики, инновационной деятельности, реализации языковой политики, наличия программ по национальной культуре, работе с поликультурным контингентом, инклюзии, внеурочной деятельности, квалификации педагогов, взаимодействия с родителями и региональным уровнем (шкала Ликерта 1–5).

Анализ результатов государственной итоговой аттестации (ГИА: ЕГЭ, ОГЭ): средние баллы, количество стобалльников, доля не сдавших.

Мониторинг внеурочной деятельности: количество кружков и секций по изучению национальных языков, культуры, истории, традиций.

Анализ данных по квалификации педагогических кадров: доля учителей с высшей и первой категориями, средний возраст, текучесть.

Анализ данных по квалификации педагогических кадров: доля учителей родных языков, наличие курсов по межкультурной коммуникации.

Инвентаризация материально-технической базы школ: доступ к интернету, количество компьютеров на ученика, оснащение кабинетов.

Выборка. В исследование были включены данные по 25 муниципальным образованиям (далее – МО) Республики Башкортостан (из 54 существующих), выбранным стратифицированным способом для обеспечения репрезентативности социально-экономической, демографической и культурной неоднородности.

Группа 1 – развитые городские округа и индустриальные районы, районы с миграционным притоком: 8 МО, включая города Уфу, Стерлитамак, Нефтекамск, Салават, а также Туймазинский, Уфимский, Ишимбайский, Октябрьский районы.

Группа 2 – смешанные, среднеразвитые аграрные, урбанизированно-сельские районы: 9 МО, включая Благовещенский, Чишминский, Кармаскалинский, Аургазинский, Белебеевский, Дюртюлинский, Мелеузовский, Бирский районы и г. Кумертау.

Группа 3 – отдаленные сельские, дотационные районы с миграционным оттоком и старением населения: 8 МО, включая Абзелиловский, Баймакский, Бурзянский, Зилаирский, Кугарчинский, Белорецкий, Дуванский, Татышлинский районы.

Период исследования: 2022–2024 гг.

Результаты

Эмпирическое исследование влияния социально-экономической неоднородности муниципальных образований на практики управления образованием в Республике Башкортостан было проведено с целью выявления и количественной оценки различий в подходах к управлению системой образования, распределению ресурсов и достижению образовательных результатов между различными типами муниципальных образований (МО) Республики Башкортостан, сгруппированных по уровню их социально-экономического развития (таблица 1).

Таблица 1 – Классификация МО по уровню социально-экономического развития (ключевые индикаторы, влияющие на образование)

Table 1 – Classification of municipalities by level of socio-economic development (key indicators affecting education)

Индикатор	Группа 1 Урбанизированные	Группа 2 Смешанные	Группа 3 Отдаленные
Средняя доля собственных доходов в бюджете МО	72%	45%	18%
Средний уровень безработицы (%)	3,5%	5,2%	8,1%
Средний ВВП на душу населения (руб.)	750 000	420 000	210 000
Доля населения с высшим образованием (%)	38%	25%	15%
Средний коэффициент миграционного прироста/убыли (%)	+0,8	-0,3	-1,5

Эмпирическое исследование показало влияние уровня социально-экономического развития муниципальных образований (МО) на сферу образования в Республике Башкортостан. В классификации МО выделено три группы, каждая

из которых характеризуется особым набором социально-экономических признаков, оказывающих непосредственное влияние на образовательную политику (таблица 2).

Таблица 2 – Эмпирические индикаторы управленческих практик в образовании
Table 2 – Empirical Indicators of Management Practices in Education

Индикатор	Группа 1 Урбанизированные	Группа 2 Смешанные	Группа 3 Отдаленные
Финансирование и ресурсное обеспечение образования			
Средние расходы на одного учащегося в год (собственные средства МО, тыс. руб.)	45,3	30,1	18,7
Доля школ с высокоскоростным (более 100 Мбит/с) интернетом	95%	70%	30%
Обеспеченность компьютерной техникой (среднее количество учащихся на 1 ПК)	3,5	6,8	11,2
Кадровая политика и развитие педагогического потенциала			
Доля учителей с высшей/первой квалификационной категорией	78%	60%	35%
Качество педагогического состава			
Средний возраст педагогов	42 года	48 лет	53 года
Текучесть педагогических кадров (годовой показатель)	5%	11%	18%
Доля МО, реализующих собственные программы поддержки молодых педагогов (стипендии, жилье)	75%	33%	0% (полная зависимость от региональных программ типа «Земский учитель»)
Качество образовательных результатов			
Средний балл ЕГЭ по обязательным предметам (русский язык, математика)	72,5	65,1	58,9
Доля выпускников, не сдавших ОГЭ/ЕГЭ с первого раза	1,2%	3,8%	7,5%
Участие школьников в региональных и всероссийских олимпиадах (среднее кол-во участников на 1000 школьников)	25	12	4
Дополнительное образование и инновации			
Доля школьников, охваченных дополнительным образованием (кружки, секции)	85%	60%	35%
Наличие инновационных образовательных программ/проектов (средний балл по опросу руководителей МУО, баллы 1–5)	4,1	2,8	1,5
Взаимодействие с региональными органами управления образованием (по опросу руководителей МУО, баллы 1–5)			
Оценка автономии в принятии решений в сфере образования, средний балл (1 – полная зависимость, 5 – высокая автономия)	3,7	2,9	1,8

Урбанизированные МО демонстрируют высокие экономические показатели: их бюджеты почти на три четверти формируются за счёт собственных доходов (72%), а рынок труда отличается завидной стабильностью – безработица не превышает 3,5%. Среднедушевой ВВП достигает 750 тыс. рублей. К тому же, почти у двух из пяти горожан есть диплом вуза (38%), а приток новых жителей слегка превышает отток (+0,8%).

Промежуточную нишу занимают смешанные территории. Финансовая автономия заметно скромнее (собственные доходы покрывают лишь 45% бюджета). Безработица подрастает до 5,2%, доходы населения снижаются – среднедушевой ВВП составляет 420 тыс. рублей. Высшее образование есть у четверти жителей (25%). Коэффициент миграционного прироста слегка отрицательный и составляет –0,3%.

В отдалённых районах социально-экономическая ситуация выглядит наиболее уязвимой. Собственные доходы формируют лишь 18% местного бюджета, безработица достигает тревожных 8,1%, а средний доход на человека – до 210 тыс. рублей в год. Диплом вуза есть лишь у каждого шестого (15%), что может свидетельствовать о низком уровне образованности.

В первую группу вошли урбанизированные МО, характеризующиеся высокими показателями ресурсного обеспечения. Средний размер ежегодных расходов на одного учащегося составил 45,3 тыс. рублей, обеспеченность скоростным интернетом и компьютерной техникой оказалась самой высокой. Кадровый состав в таких МО также превосходит остальные группы: доля учителей с первой и высшей квалификациями достигла 78%, средний возраст педагогов составил 42 года, а текучесть кадров оставалась невысокой (5%). Это сказалось на результатах: средний балл ЕГЭ составил 72,5, доля неуспешных сдач ОГЭ и ЕГЭ была минимальной (1,2%), а школьники принимали активное участие в олимпиадном движении (25 участников на каждую тысячу учащихся). Инновационные программы и дополнительное образование оказались наиболее распространены в этой группе (85% охваченных школьников, средний балл инноваций – 4,1).

Смешанным МО свойственны средние показатели: расходы на одного учащегося – 30,1 тыс. рублей, обеспеченность оборудованием – 6,8, доля квалифицированных педагогов – 60%, средний возраст – 48 лет, текучесть педагогических кадров – 11%, средний балл ЕГЭ 65,1 и т. д.

Третья группа, состоящая из отдалённых МО, показала самые слабые результаты. Расходы на одного учащегося составляли всего 18,7 тыс. рублей, почти полностью покрываемых

из республиканского бюджета. Высокая доля школ с неудовлетворительной технической базой (низкая скорость интернета, большие очереди на компьютеры), низкая квалификация педагогов (лишь 35% соответствуют высшей или первой категории), возрастной перекос в составе педагогов (средний возраст – 53 года) и повышенная текучесть кадров (18%) привели к ухудшению образовательных результатов: средний балл ЕГЭ упал до 58,9, провал экзаменов увеличен вдвое (7,5%), участие в олимпиадах минимально (4 участника на тысячу школьников). Практически отсутствуют инновационные программы (средний балл – 1,5), дополнительная нагрузка школьников мала (35% охвачены кружками и секциями), а руководители МО жалуются на низкую автономию в принятии решений (средний балл – 1,8).

Урбанизированные территории характеризуются высокой плотностью населения (125 чел./кв. км), положительным показателем миграционного прироста (+1,5%), высокой долей населения моложе трудоспособного возраста (22%) и сравнительно небольшой долей старшего населения (28%). Индекс демографической нагрузки составляет 680 человек на 1000 трудоспособных.

Умеренная плотность населения (35 чел./кв. км) и незначительное миграционное убытие (–0,2%) свойственно смешанным территориям. Доля молодежи уменьшается до 18%, а доля старших возрастов растёт до 32%. Индекс демографической нагрузки повышается до 750 человек на 1000 трудоспособных.

Отдалённые территории – наименее населённые территории с низкой плотностью населения (10 чел./кв. км) и негативным миграционным приростом (–2,1%). Возрастная структура здесь деформируется: резко сокращается доля молодежи (15%) и резко увеличивается доля пенсионеров (38%). Вследствие этого индекс демографической нагрузки доходит до рекордных 820 человек на 1000 трудоспособных, создавая тяжёлые условия для воспроизводства рабочей силы и социальных обязательств (таблица 3).

Полученные данные показывают, что демография МО seriously влияет на управленческие подходы и структуру образовательных программ. Урбанизированные регионы сохраняют относительный баланс между поколениями, но теряют традиции родного языка. В смешанных регионах появляются демографические перекосы, требующие большего внимания к культурным и образовательным инициативам. Самые сложные условия складываются в отдалённых районах, где старение населения сопровождается повышенным интересом к этнической культуре и языку.

Таблица 3 – Классификация муниципальных образований по демографическим характеристикам
Table 3 – Classification of Municipalities by Demographic Characteristics

Индикатор	Группа 1 Урбанизированные	Группа 2 Смешанные	Группа 3 Отдаленные
Средняя плотность населения (чел./кв. км.)	125	35	10
Средний коэффициент миграционного прироста/убыли (%)	+1,5	-0,2	-2,1
Доля населения младше трудоспособного возраста (%)	22%	18%	15%
Доля населения старше трудоспособного возраста (%)	28%	32%	38%
Индекс демографической нагрузки (на 1000 трудоспособных)	680	750	820

Инфраструктура наиболее развита в урбанизированных муниципальных МО, средняя доля малокомплектных школ здесь минимальна (5%), строительство новых школ активно ведется (150 мест на 10 000 детей за пять лет). В смешанных МО доля малокомплектных школ составляет 28%, что создает проблемы доступности качественного

образования. Строительство новых школ ограничено (30 мест на 10 000 детей). Отдаленные МО отличаются низкой плотностью населения и неразвитостью инфраструктуры. Доля малокомплектных школ велика (65%), строительство новых школ практически отсутствует (5 мест на 10 000 детей) (таблица 4).

Таблица 4 – Эмпирические результаты по специфическим особенностям практики управления образованием
Table 4 – Empirical results on specific features of education management practices

Индикатор	Группа 1 Урбанизированные	Группа 2 Смешанные	Группа 3 Отдаленные
Доля малокомплектных школ (менее 100 учащихся)	5% (преимущественно начальные школы)	28%	65%
Строительство новых школ, пристроев (количество введенных мест на 10 000 детей за 5 лет)	150	30	5

Эмпирическое исследование показало сильное влияние культурной неоднородности муниципальных образований Республики Башкортостан на практику управления образованием. В исследовании выделены три группы муниципальных образований, классифицированных по культурным признакам.

Урбанизированные территории с доминирующим русским населением (около 65%), незначительной долей башкирского и татарского населения (примерно 25%). Русским языком владеет большая часть населения, национальный язык считают родным около 18%, уровень активности национальных НКО самый низкий (12 организаций на каждые 100 тыс. населения), национальные праздники отмечаются реже всего (всего 3 раза в год).

Смешанные территории с примерно равной пропорцией русского и башкирско-татарского населения (соответственно 35% и 55%). Русский язык сохраняет лидирующее положение,

во втором языке чаще называют башкирский или татарский (около 45% населения). Количество национальных НКО среднее (6 на каждые 100 тыс. населения), национальные праздники проходят умеренно часто (5 раз в год).

Отдаленные и преимущественно этнические территории, где русские составляют наименьшую долю (15%), башкирское и татарское население составляет большую часть (около 80%). Родным языком считают башкирский или татарский порядка 70% населения. Здесь самая высокая концентрация национальных НКО (2 на каждые 100 тыс. населения), частое проведение национальных праздников (8 раз в год) (таблица 5).

Урбанизированные МО характеризуются преобладанием городского населения, разнообразием этнического состава и высокой долей русскоязычного населения. В таких МО обязательное изучение башкирского и татарского языков предлагается лишь в небольшом количестве школ (40%) и преимущественно на факультативной

Таблица 5 – Классификация муниципальных образований по культурным характеристикам
Table 5 – Classification of Municipalities by Cultural Characteristics

Индикатор	Группа 1 Урбанизированные	Группа 2 Смешанные	Группа 3 Отдаленные
Доля русского населения (%)	65%	35%	15%
Доля башкирского и татарского населения (%)	25%	55%	80%
Доля населения, считающего родным башкирский и татарский язык (%)	18%	45%	70%
Количество национальных НКО на 100 000 населения	12	6	2
Средняя частота проведения национальных праздников на уровне МО (в год)	3	5	8

основе. Обеспеченность учебниками и материалами на родных языках находится на среднем уровне (оценка 2,8 баллов), уровень владения родным языком у учащихся низкий (лишь 10% показали высокий уровень). Интеграция национально-регионального компонента в образовательные программы слабо выражена (0,5 часа в неделю); активно используются краеведческие объекты, но внеурочная деятельность по национальному творчеству практически отсутствует. Большинство педагогов прошли курсы по поликультурному образованию (60%), однако их актуальность ограничена меньшей значимостью межкультурного взаимодействия в городских школах. Частота проведения мероприятий по межкультурному диалогу высока (4,1 балла), однако родители слабо включены в обсуждение вопросов национального образования (оценка 2,5 балла).

Смешанные МО сочетают признаки городской и сельской культуры. Здесь изучение башкирского и татарского языков присутствует в большинстве школ (85%), причем нередко в обязательном порядке. Уровень обеспеченности учебниками на родных языках выше (3,9 балла), а доля учащихся с хорошим владением родным языком увеличивается до 45%. Интеграция национально-регионального компонента более ощутима (1 час в неделю), хотя активное использование музеев и культурных центров снижается (60% школ). Межкультурное взаимодействие выражено ярче, чем в группе 1, и учителя реже проходят курсы по поликультурному образованию (40%). Внеурочная деятельность по национальному искусству и творчеству развита лучше (2,1 кружка на тысячу учащихся), но родители проявляют средний уровень активности в участии в национальных образовательных вопросах (3,8 балла).

В урбанизированных и полиэтничных МО (Группа 1) управление образованием сталкивается с необходимостью создания инклюзивной среды для различных культур, фокусируясь

на русском языке как языке межнационального общения, развитии межкультурной компетентности педагогов и предложении родных языков преимущественно в качестве факультатива. Актуализированы задачи по формированию общегражданской идентичности в условиях культурного многообразия.

В преимущественно сельских и моноэтнических/традиционных МО (Группа 3) управление образованием ориентировано на сохранение и развитие национальных языков, культуры и традиций. Родные языки часто являются языками обучения, активно используются национально-региональные компоненты в программах и внеурочной деятельности. Основные вызовы связаны с обеспечением качественными материалами и квалифицированными кадрами для национальных школ.

Отдаленные МО расположены преимущественно в сельских районах с доминирующим башкирским и татарским населением. Изучение родного языка является обязательным почти повсеместно (98%), а его владение у учащихся достигает высоких значений (70%). Уровень обеспеченности учебниками и методическими пособиями самый высокий (4,5 балла). Нацеленность на национально-региональный компонент максимальна (1,5 часа в неделю), но фактически используется лишь четверть школ (30%). Учащиеся активно занимаются национальным искусством и ремеслами (3,5 кружка на тысячу учащихся), однако мероприятия по межкультурному взаимодействию редки (2,8 балла). Лишь небольшая доля педагогов проходит курсы по поликультурному образованию (20%), что связано с минимальной актуальностью этого направления в условиях этнической однородности. Зато родительские комитеты активно защищают вопросы национального образования (4,5 балла).

В смешанных МО наблюдается баланс исследуемых показателей (таблица 6).

Таблица 6 – Эмпирическое исследование культурной неоднородности муниципальных образований в практике управления образованием в Республике Башкортостан
 Table 6 – Empirical Study of the Cultural Heterogeneity of Municipalities in the Practice of Education Management in the Republic of Bashkortostan

Индикатор	Группа 1 Урбанизированные	Группа 2 Смешанные	Группа 3 Отдаленные
Языковая политика и обучение родным языкам			
Доля школ, предлагающих изучение башкирского языка как обязательного/факультативного предмета	40%	85%	98%
Обеспеченность школ учебниками и методическими пособиями на родных языках (по опросу учителей, баллы 1–5)	2,8 (ниже запрос)	3,9	4,5
Доля учащихся, демонстрирующих высокий уровень владения родным языком (по результатам опросов)	10%	45%	70%
Интеграция национально-регионального компонента в учебные программы			
Наличие и объем урочных и внеурочных занятий по истории, культуре и литературе Башкортостана, народов РБ (часов в неделю, среднее)	0,5 часа	1,0 час	1,5 часа
Доля школ, активно использующих региональные музеи, этнопарки, культурные центры в образовательном процессе	90%	60%	30%
Кадровая политика и развитие педагогического потенциала			
Доля педагогов, прошедших курсы по поликультурному образованию, межкультурной коммуникации	60%	40%	20%
Внеурочная деятельность и межкультурное взаимодействие			
Количество кружков/секций национального творчества (танцы, пение, ремесла) на 1000 учащихся	0,8	2,1	3,5
Частота проведения школьных мероприятий, направленных на развитие межкультурного диалога и толерантности (по опросу директоров, баллы 1–5)	4,1	3,5	2,8
Взаимодействие с родителями и общественностью			
Активность родительских комитетов по вопросам национального образования (по опросу, баллы 1–5)	2,5	3,8	4,5

Обсуждение

Исследование выявило существенные различия уровня социально-экономического развития в муниципальных образованиях. Чем выше социально-экономическое развитие региона, тем эффективнее образовательная инфраструктура и качество предоставляемых образовательных услуг.

Выявлены существенные различия в управлении образованием между урбанизированными, смешанными и отдаленными муниципальными образованиями. Урбанизированные регионы превосходят остальные группы по большинству показателей, в то время как отдаленные районы сталкиваются с серьезными проблемами в ресурсном обеспечении, кадровом потенциале и качестве образовательных результатов.

Исследование продемонстрировало значительные различия в практике управления образованием в зависимости от уровня урбанизации и географии. Для урбанизированных территорий характерна более развитая материально-техническая база и более высокие академические показатели по сравнению с сельскими территориями. Выявленные диспропорции диктуют необходимость реализации дифференцированной политики, то есть внедрения точечных инструментов поддержки стагнирующих муниципалитетов и создания эффективных механизмов нивелирования дефицита ресурсов в отдаленных районах.

Результаты исследования показывают, что городская среда более чувствительна к вопросам межкультурного взаимодействия и готова внедрять

поликультурные подходы, тогда как сельские и этнически однородные территории концентрируются на поддержке родного языка и национальной культуры, одновременно сталкиваясь с техническими и кадровыми ограничениями.

Изучение общих и особенных аспектов в практике муниципального управления школой позволили нам выявить ряд системных проблем и вызовов: проблема ресурсного неравенства, дисбаланс между унификацией и индивидуализацией, бюрократизация и низкий уровень социального капитала, кадровый дефицит и «старение» педагогических кадров, недостаточное развитие инновационного потенциала, слабая горизонтальная интеграция.

Пути совершенствования муниципального управления школой

Совершенствование муниципального управления школой должно основываться на глубоком социологическом понимании существующих проблем и потенциала развития. Предлагаем следующие пути.

Развитие адаптивной модели управления предусматривает отказ от жесткой регламентации в пользу гибких стратегий, которые учитывают специфику каждого отдельного муниципалитета. Расширение управленческой автономии образовательных организаций при строгом соблюдении федеральных нормативов позволит школам самостоятельно определять векторы развития, адаптируя их к локальным потребностям. В частности, для аграрных территорий, характеризующихся географической изоляцией и низкой плотностью населения, целесообразно внедрение специализированных мер поддержки. Для городских школ необходима разработка таких программ, которые бы отвечали запросам конкретных микрорайонов. Подобные программы будут способствовать созданию гибкой образовательной экосистемы.

Укрепление государственно-общественного партнерства и развитие социального капитала предполагают создание и поддержку управляющих советов школ, попечительских советов, общественных советов при органах управления образованием. Полагаем, что через социально значимые инициативы следует активно вовлекать в жизнь школы родителей, общественные организации и представителей бизнеса. Прозрачность и открытость деятельности органов муниципального управления образованием обеспечит

доверительные взаимоотношения между властью и обществом.

Необходимы программы привлечения и закрепления молодых педагогов в отдаленных и малообеспеченных территориях, например, через ипотечные программы, гранты и льготные условия.

Развитие сетевого взаимодействия предполагает создание межмуниципальных образовательных кластеров и ресурсных центров, предназначенных для обмена опытом, методиками и совместного использования дорогостоящего оборудования. Нужно развивать партнерство между школами, учреждениями дополнительного образования, культуры, спорта и представителями бизнес-сообщества на территории муниципалитета.

Повышение управленческой компетентности муниципальных служащих обеспечивается организацией системного обучения и повышения квалификации руководителей органов управления образованием. Основное внимание уделяется вопросам стратегического планирования, проектного менеджмента, социального партнерства, работы с данными и цифровыми технологиями. Цель – формирование культуры проактивного управления, нацеленной на внедрение инноваций и достижение реальных результатов.

Заключение

Муниципальное управление школой в регионе не представляет собой сложную динамическую систему, продуктивность и эффективность которой детерминирована поиском баланса между государственными стандартами и уникальным социально-экономическим профилем каждой территории. Мы приходим к выводу о том, что дальнейшая модернизация муниципального администрирования должна быть ориентирована на переход к гибким адаптивным и сетевым моделям взаимодействия, что позволит создать условия для качественного и доступного образования для каждого ребенка, независимо от места его проживания, и тем самым будет способствовать устойчивому развитию региона и общества в целом. Дальнейшие исследования в этой области должны быть направлены на эмпирическую верификацию предложенных моделей и разработку конкретных индикаторов эффективности муниципального управления с учетом социокультурной специфики.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- [1] Аралбаева Г. Г., Шангареева А. А. Управление образованием в муниципальном образовании: состояние, проблемы и пути решения // Экономика и предпринимательство. 2022. № 11 (148). С. 924–927. DOI 10.34925/EIP.2022.148.11.181. EDN VQAJIU.
- [2] Зиновьева Е. Г., Кузнецова М. В., Шкурко Н. С., Лукина Т. Н. Анализ эффективности управления состоянием

- и развитием системы образования на муниципальном уровне // Экономика и предпринимательство. 2023. № 1 (150). С. 350–356. DOI 10.34925/EIP.2023.150.1.073. EDN TFVEWH.
- [3] Конципко Н. В. Аналитический обзор системы образования на муниципальном уровне // Экономика и предпринимательство. 2024. № 10 (171).

- С. 652–658. DOI 10.34925/EIP.2024.171.10.117. EDN NALFAY.
- [4] Ефлова З. Б. Статусно-уровневая система муниципальной системы образования // Образовательная панорама. 2024. № 1 (21). С. 35–43. EDN KDWIUZ.
- [5] Ланцев В. Л. Роль национального проекта «Образование» в развитии муниципальных систем образования // Социально-гуманитарные технологии. 2025. № 2 (34). С. 42–50. EDN MZBTMI.
- [6] Бочарникова-Собинова Е. В., Зобнина Н. С. Развитие муниципальной системы образования в рамках реализации национального проекта «Образование» // Деловой вестник предпринимателя. 2024. № 4 (18). С. 164–167. EDN XTJTJQ.
- [7] Очагова В. С. Некоторые аспекты обеспечения доступа и качества образования на муниципальном уровне // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Право. 2024. № 4 (80). С. 85–93. DOI 10.26456/vtpravo/2024.4.085. EDN QHQBMF.
- [8] Савиных Г. П. Развитие муниципальных практик управления качеством образования как ресурс внутришкольных систем оценки качества // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. 2022. № 206. С. 14–22. DOI 10.33910/1992-6464-2022-206-14-22. EDN SBNJUJ.
- [9] Кашаев А. А., Петренко А. А. Муниципальная управленческая команда в системе методического сопровождения школ с низкими образовательными результатами // Человек и образование. 2022. № 1 (70). С. 53–63. DOI 10.54884/S181570410019920-7. EDN BUUNCS.
- [10] Кузнецова О. П., Лебедева Ю. А. Совершенствование системы управления муниципальными учреждениями в сфере образования: новые подходы и практические рекомендации // Профессиональная ориентация. 2025. № 5. С. 175–178. EDN KERPMUV.
- [11] Силантьева Е. Н. Муниципальные органы управления образованием в городах федерального значения: трудности и возможные решения // Человек. Социум. Общество. 2024. № S8. С. 173–184. EDN KCCEUM.
- [12] Комаревцева О. О. Теоретические аспекты управления муниципальным образованием в соответствии с типом региона // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. 2022. № 16. С. 84–89. DOI 10.36683/2500-249X/2022-16/84-89. EDN QDTVVV.
- [13] Kumangkem K., Asiedu D., Kipo F. A sustainable approach to school management: introducing the bold school management system // International Journal of Computer Applications. 2024. Vol. 186. № 5. Pp. 38–41. DOI 10.5120/ijca2024923387. EDN COKUFS.
- [14] Mafuwane B. M. Finding the locus of project management principles in school leadership and management: a conceptual perspective // Journal of Education and Practice. 2024. Vol. 8. № 4. Pp. 1–10. DOI 10.47941/jep.2002. EDN SBDEON.
- [15] Vargas, V. A., Fontanilla, M. C. School management practices in addressing issues and challenges of teachers-in-charge: a management primer // International Journal of Research Publications. 2025. Vol. 168. № 1. DOI 10.47119/ijrp1001681320257643.
- [16] Kristina M., Yuni Hendrowati T., Ratnaningsih D. The application of educational management principles in the management of inclusive school curricula // Journal on Education. 2024. Vol. 7. № 2. Pp. 10319–10326. DOI 10.29303/jppipa.v10i4.7033. EDN OMOSBW.
- [17] Emmanuel A. N., Tindan T. N. The effects of human resource management deficits on science education in basic school management // International Journal of Multidisciplinary Comprehensive Research. 2024. Vol. 3. № 5. Pp. 32–40. DOI 10.54660/ijm-cr.2024.3.5.32-40. EDN DCJHCQ.
- [18] Lamaro G., Lukwiya J. School management committee's participation and effectiveness of school management in primary schools // East African Journal of Education Studies. 2024. Vol. 7. № 4. Pp. 599–606. DOI 10.37284/eajes.7.4.2424. EDN RPOEMQ.
- [19] Fatkhurrochman F., Kapti K., Yusananto T., Febriani Ye., Muin M. A. Website-based management of school committee institutional development contributions // International Journal of Computer and Information System (IJCIS). 2024. Vol. 5. № 1. Pp. 8–14. DOI 10.29040/ijcis.v5i1.149. EDN UJXPV.
- [20] Nebieridze Kh. School management policy: the role of the leader in school management // Academic Digest. 2024. Pp. 85–105. DOI 10.55896/2298-0202/2022/85-105. EDN FGZQDO.
- [21] Felisilda A. U., Labitad G. F., Comon J. D. Challenges and performance of novice teachers: basis for school management plan // American Journal of Arts and Human Science. 2024. Vol. 3. № 4. Pp. 96–118. DOI 10.54536/ajahs.v3i4.3866. EDN TFUNSW.
- [22] Michael E., Mhando S. The influence of school management team on student's academic performance in Tanzania // East African Journal of Education Studies. 2024. Vol. 7. № 4. Pp. 399–410. DOI 10.37284/eajes.7.4.2338. EDN ULMALU.
- [23] Mbawala Ju. J., Lestari S., Mwakalindile A. The impact of educational management information systems (EMIS) on effective school management in Tanzania // Jurnal Penelitian Pendidikan IPA. 2024. Vol. 10. № 4. Pp. 1878–1885. DOI 10.29303/jppipa.v10i4.7033. EDN SLZCPP.
- [24] Sebayang Yu. Br., Sitanggang M. S. H., Damanik E. M. T., Hutagalung V. K., Pemayun I. D. G. A. School-based management in improving the quality of education through communication and information management // Jurnal Indonesia: Manajemen Informatika dan Komunikasi. 2024. Vol. 5. № 3. Pp. 2378–2389. DOI 10.35870/jimik.v5i3.912. EDN OTLSDJ.
- [25] Ilma Ws. Ya., Hidayati D., Martaningsih St. Addressing challenges in school-based management: planning for better learning and resource management // Journal of Education and Teaching (JET). 2024. Vol. 5. № 3. Pp. 247–263. DOI 10.51454/jet.v5i3.443. EDN DQUQVJ.
- [26] Li W., Liu F. Development of an information-based leadership evaluation index system for school management teams: a comprehensive approach // Journal of

- Contemporary Educational Research. 2024. Vol. 8. № 4. Pp. 35–40. DOI 10.26689/jcer.v8i4.6520. EDN BXXVYJ.
- [27] Venalia A., Siti Dwiningrum, Burgawanti. Effective school management through total quality management // *Jurnal Pendidikan Nusantara*. 2024. Vol. 3. № 1. Pp. 56–66. DOI 10.55080/jpn.v3i1.50. EDN VGPGRB.
- [28] Ismeini R., Rahman A., Mudjissusatyo Yu. Science-literacy-based teaching materials training management model: improving the professional competence of middle school teachers // *Randwick International of Education and Linguistics Science Journal*. 2024. Vol. 5. № 1. Pp. 159–171. DOI 10.47175/rielsj.v5i1.915. EDN TPJWYN.

REFERENCES

- [1] Aralbaeva, G. G., Shangareeva, A. A. (2022) Education management in municipality: state, challenges and solutions. *Economics and Entrepreneurship*, (11), pp. 924–927. <https://doi.org/10.34925/EIP.2022.148.11.181>. <https://elibrary.ru/vqajiu>.
- [2] Zinovieva, E. G., Kuznetsova, M. V., Shkurko, N. S., Lukina, T. N. (2023) Analysis of the effectiveness of management of the state and development of the education system at the municipal level. *Economics and Entrepreneurship*, (1), pp. 350–356. <https://doi.org/10.34925/EIP.2023.150.1.073>. <https://elibrary.ru/tfvevh>.
- [3] Kontsipko, N. V. (2024) Analytical review of the education system at the municipal level. *Economics and Entrepreneurship*, (10), pp. 652–658. <https://doi.org/10.34925/EIP.2024.171.10.117>. <https://elibrary.ru/nalfay>.
- [4] Eflava, Z. B. (2024) Status-level system of the municipal education system. *Educational panorama*, 1 (21), pp. 35–43. <https://elibrary.ru/kdwiz>.
- [5] Lantsev, V. L. (2025) The role of the national project «Education» in the development of municipal education systems. *Sotsial'no-gumanitarnye tekhnologii*, (2), pp. 42–50. <https://elibrary.ru/mzbtmi>.
- [6] Bocharnikova-Sobinova, E. V., Zobnina, N. S. (2024) Development of the municipal education system as part of the implementation the national project «Education». *Business Bulletin of the Entrepreneur*, (4), pp. 164–167. <https://elibrary.ru/xtttjq>.
- [7] Ochagova, V. S. (2024) Some aspects of access and quality of education at the municipal level. *Herald of Tver State University. Series: Law*, (4), pp. 85–93. <https://doi.org/10.26456/vtpravo/2024.4.085>. <https://elibrary.ru/qhqbmf>.
- [8] Savinykh, G. P. (2022) Development of municipal educational quality management practices as a resource for in-school quality assessment systems. *Izvestia: Herzen University Journal of Humanities & Sciences*, (206), pp. 14–22. <https://doi.org/10.33910/1992-6464-2022-206-14-22>. <https://elibrary.ru/sbnjuu>.
- [9] Kashayev, A. A., Petrenko, A. A. (2022) Municipal management team in the system of methodological support of schools with low educational results. *Man and Education*, (1), pp. 53–63. <https://doi.org/10.54884/S181570410019920-7>. <https://elibrary.ru/buuhcx>.
- [10] Kuznetsova, O. P., Lebedeva, Yu. A. (2025) Improving the management system of municipal institutions in the field of education: new approaches and practical recommendations. *Professional Orientation*, (5), pp. 175–178. <https://elibrary.ru/kepmuv>.
- [11] Silantyeva, E. N. (2024) Municipal education authorities in federal cities: difficulties and possible solutions. *Man. Society*, (S8), pp. 173–184. <https://elibrary.ru/kcceum>.
- [12] Komarevtsova, O. O. (2022) Theoretical aspects of municipal education management in accordance with the region type. *Education and Science Without Borders: Fundamental and Applied Research*, (16), pp. 84–89. <https://doi.org/10.36683/2500-249X/2022-16/84-89>. <https://elibrary.ru/qdtvww>.
- [13] Kumangkem, K., Asiedu, D., Kipo, F. (2024) A sustainable approach to school management: introducing the bold school management system. *International Journal of Computer Applications*, 186 (5), pp. 38–41. <https://doi.org/10.5120/ijca2024923387>. <https://elibrary.ru/cokufs>.
- [14] Mafuwane, B. M. (2024) Finding the locus of project management principles in school leadership and management: a conceptual perspective. *Journal of Education and Practice*, 8 (4), pp. 1–10. <https://doi.org/10.47941/jep.2002>. <https://elibrary.ru/sbdeon>.
- [15] Vargas, V. A., Fontanilla, M. C. (2025) School management practices in addressing issues and challenges of teachers-in-charge: a management primer. *International Journal of Research Publication*, 168 (1). <https://doi.org/10.47119/ijrp1001681320257643>.
- [16] Kristina, M., Yuni Hendrowati, T., Ratnaningsih, D. (2024) The application of educational management principles in the management of inclusive school curricula. *Journal on Education*, 7 (2), pp. 10319–10326. <https://doi.org/10.29303/jppipa.v10i4.7033>. <https://elibrary.ru/omosbw>.
- [17] Emmanuel, A.N., Tindan, T.N. (2024) The effects of human resource management deficits on science education in basic school management. *International Journal of Multidisciplinary Comprehensive Research*, 3 (5), pp. 32–40. <https://doi.org/10.54660/ijm-cr.2024.3.5.32-40>. <https://elibrary.ru/dcjhcq>.
- [18] Lamaro, G., Lukwiya, J. (2024) School management committee's participation and effectiveness of school management in primary schools. *East African Journal of Education Studies*, 7 (4), pp. 599–606. <https://doi.org/10.37284/eajes.7.4.2424>. <https://elibrary.ru/rpoemq>.
- [19] Fatkhurrochman, F., Kapti, K., Yusananto, T., Febriani, Ye., Muin, M.A. (2024) Website-based management of school committee institutional development contributions. *International Journal of Computer and Information System (IJCIS)*, 5 (1), pp. 8–14. <https://doi.org/10.29040/ijcis.v5i1.149>. <https://elibrary.ru/ujpxpv>.

- [20] Nebieridze, Kh. (2024) School management policy: the role of the leader in school management. *Academic Digest*, pp. 85–105. <https://doi.org/10.55896/2298-0202/2022/85-105>. <https://elibrary.ru/fgzqdo>.
- [21] Felisilda, A. U., Labitad, G. F., Comon, J. D. (2024) Challenges and performance of novice teachers: basis for school management plan. *American Journal of Arts and Human Science*, 3 (4), pp. 96–118. <https://doi.org/10.54536/ajahs.v3i4.3866>. <https://elibrary.ru/tfunsw>.
- [22] Michael, E., Mhando, S. (2024) The influence of school management team on student's academic performance in Tanzania. *East African Journal of Education Studies*, 7 (4), pp. 399–410. <https://doi.org/10.37284/eajes.7.4.2338>. <https://elibrary.ru/ulmalu>.
- [23] Mbawala, Ju. J., Lestari, S., Mwakalindile, A. (2024) The impact of educational management information systems (EMIS) on effective school management in Tanzania. *Jurnal Penelitian Pendidikan IPA*, 10 (4), pp. 1878–1885. <https://doi.org/10.29303/jppipa.v10i4.7033>. <https://elibrary.ru/slzcpp>.
- [24] Sebayang, Yu. Br., Sitanggang, M. S. H., Damanik, E. M. T., Hutagalung, V. K., Pemayun, I. D. G. A. (2024) School-based management in improving the quality of education through communication and information management. *Jurnal Indonesia: Manajemen Informatika dan Komunikasi*, 5 (3), pp. 2378–2389. <https://doi.org/10.35870/jimik.v5i3.912>. <https://elibrary.ru/otlsdj>.
- [25] Ilma, Ws. Ya., Hidayati, D., Martaningsih, St. (2024) Addressing challenges in school-based management: planning for better learning and resource management. *Journal of Education and Teaching (JET)*, 5 (3), pp. 247–263. <https://doi.org/10.51454/jet.v5i3.443>. <https://elibrary.ru/dquqvj>.
- [26] Li, W., Liu, F. (2024) Development of an information-based leadership evaluation index system for school management teams: a comprehensive approach. *Journal of Contemporary Educational Research*, 8 (4), pp. 35–40. <https://doi.org/10.26689/jcer.v8i4.6520>. <https://elibrary.ru/bxxvyj>.
- [27] Venalia, A., Siti Dwiningrum, Burgawanti (2024) Effective school management through total quality management. *Jurnal Pendidikan Nusantara*, 3 (1), pp. 56–66. <https://doi.org/10.55080/jpn.v3i1.50>. <https://elibrary.ru/vgpgbr>.
- [28] Ismeini, R., Rahman, A., Mudjissatyo, Yu. (2024) Science-literacy-based teaching materials training management model: improving the professional competence of middle school teachers. *Randwick International of Education and Linguistics Science Journal*, 5 (1), pp. 159–171. <https://doi.org/10.47175/rielsj.v5i1.915>. <https://elibrary.ru/tpjwyn>.

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 обсуждение 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!

