

БИЗНЕС ОБЩЕСТВО ВЛАСТЬ

№ 60
2026



КАФЕДРА ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ БИЗНЕСА И ВЛАСТИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

Состав редакционного совета журнала «Бизнес. Общество. Власть»

Председатель совета:

- Шохин Александр Николаевич – д.э.н., профессор, заведующий кафедрой теории и практики взаимодействия бизнеса и власти, Президент НИУ ВШЭ, Президент Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП).

Заместитель Председателя совета:

- Кириллина Валентина Николаевна – д.ф.н., профессор, заместитель заведующего кафедрой теории и практики взаимодействия бизнеса и власти, директор института коммуникационного менеджмента, руководитель аппарата Президента НИУ ВШЭ.

Заместитель Председателя совета:

- Якобашвили Давид Михайлович – Президент ООО «Орион Наследие», член Бюро Правления Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), Председатель Комитета по корпоративной социальной ответственности и демографической политике Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), Руководитель Российско-американского совета делового сотрудничества.

Члены редакционного совета:

- Баширов Марат Фаатович - Генеральный директор АНО «Центр Изучения Проблем Международных Санкционных Режимов» (Autonomous Non-profit Organization «Center for the Study of Problems of International Sanctions Regimes»), Вице-президент GR лиги.
- Борисов Сергей Ренатович - PhD, к.э.н., профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти НИУ ВШЭ, Председатель Попечительского совета Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ», заместитель Председателя Правительственной комиссии по вопросам конкуренции и развития малого и среднего предпринимательства.
- Браверман Александр Арнольдович – д.э.н., профессор, Генеральный директор – председатель правления АО «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства».
- Никонорова Екатерина Васильевна - д.филол.н., профессор, директор департамента Издательство «Пашков дом» – заведующая отделом периодических изданий, главный редактор журнала «Обсерватория культуры»

- Поляков Леонид Владимирович - д.филос.н., профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти, профессор департамента политической науки факультета социальных наук НИУ ВШЭ, член совета при Президенте РФ по развитию гражданского общества и правам человека.
- Пумпянский Дмитрий Александрович - д.э.н., профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти НИУ ВШЭ, председатель Совета директоров Трубной Металлургической Компании и Группы Синара, член Бюро Правления Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), Президент Свердловского областного Союза промышленников и предпринимателей (СОСПП), председатель Наблюдательного совета УрФУ.
- Сенин Владимир Борисович – к.ю.н., профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти НИУ ВШЭ, заместитель Председателя Правления АО «Альфа-Банк», Президент Ассоциации Менеджеров России, член Президиума Совета Ассоциации российских банков, член Комиссии по банкам и банковской деятельности Российского Союза Промышленников и Предпринимателей (РСПП), член Совета Директоров НП «Национальный платежный совет».
- Чирикова Алла Евгеньевна – д.соц.н., главный научный сотрудник Института социологии РАН.
- Яковлев Сергей Михайлович - к.э.н., доцент, директор Международного института экономики и финансов НИУ ВШЭ.

Редакционная коллегия

Главный редактор:

- Орлов Игорь Борисович – д.и.н., профессор, зам. руководителя департамента политики и управления факультета социальных наук, руководитель научно-учебной лаборатории исследований в области бизнес-коммуникаций НИУ ВШЭ.

Заместитель главного редактора:

- Ледяев Валерий Георгиевич – д.филос.н., ординарный профессор кафедры анализа политических институтов департамента социологии факультета социальных наук, преподаватель международного института экономики и финансов, ведущий научный сотрудник научно-учебной лаборатории исследований в области бизнес-коммуникаций НИУ ВШЭ.

Члены коллегии:

- Гайворонский Юрий Олегович – канд. полит. наук., доцент департамента политики и управления факультета социальных наук НИУ ВШЭ, заместитель руководителя НУЛ исследований в области бизнес-коммуникаций.

- Лексин Владимир Николаевич – д.э.н., профессор, главный научный сотрудник Федерального исследовательского центра «Информатика и управление» РАН.
- Мытенков Сергей Сергеевич - Вице-президент-Управляющий директор Управления информационных и коммуникационных технологий Российского союза промышленников и предпринимателей.

Ответственный секретарь:

Умаров Саламудин Шамсудинович – стажер-исследователь научно-учебной лаборатории исследований в области бизнес-коммуникаций НИУ ВШЭ.

Орлов И.Б.

Колонка редактора 8

КРУГЛЫЙ СТОЛ КАФЕДРЫ

Программа круглого стола «Бизнес в условиях неопределенности» кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти в рамках XXVI апрельской международной научной конференции имени Е.Г. Ясина (14 апреля 2026 года) 9

«Бизнес в условиях неопределенности»: круглый стол кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти (14 апреля 2026 года)..... 12

ЛУЧШИЕ СТАТЬИ СЛУШАТЕЛЕЙ ФАКУЛЬТАТИВА

Шохин А.Н., Горелов А.А.

Как улучшить методы оценки ответственных деловых практик? 43

Андросов К.Г., Иванова Т.В., Скорина А.А., Чибис Е.А.

Применение ИИ в государственном управлении. практика, инструменты и вызовы 53

Баширов М.Ф., Соколова И.А.

Креативные кластеры как инструмент государственной политики развития креативных индустрий: сравнительный анализ России, США, Китая и Великобритании 62

Баширов М.Ф., Цзэн Хуачэн

От компенсации к трансценденции: интерактивность и ИИ как агенты реконфигурации властных отношений в цифровом арт-пространстве..... 78

Борисов С.Р., Карасева М.М., Макашвили Д.М., Шишкина М.Д.

Доступ индивидуальных предпринимателей к финансированию в Центральном федеральном округе: институциональные барьеры и направления политики..... 91

Борисов С.Р., Соловьева А.И.

Экономическая дипломатия России на латиноамериканском направлении: механизмы сопровождения МСП..... 106

Вдовин И.А., Александров А.А., Помазкин В.А., Минеев Д.Е., Оншин С.Н.

Инструменты партнёрств: как бизнес, власть и профессиональные, деловые объединения могут совместно реализовывать транспортные проекты нового поколения .. 116

Илюшникова Т.А., Кириллова В.И., Кривошапкина У.В., Леликова А.А., Терно О.И., Черствов А.А., Яркоева К.С.

Роль региональных брендов и брендов территорий в развитии креативного бизнеса: правовые механизмы, институциональные паттерны и эмпирический анализ российской и международной практики 137

Кириллина В.Н., Вятская Ю.А., Сафин А.Ш., Жуковец А.Г.

Трудовая адаптация и социальная реабилитация ветеранов боевых действий в формате удалённой занятости в сфере строительства 157

Кириллина В.Н., Дабравальскене Н.В.

Художественные практики в адаптации участников военных конфликтов: международный опыт и модель институционализации в России 178

Поляков Л.В., Зотов К.П., Калямина Д.А., Лосева А.С.

Трансформация временных ограничительных мер в экспроприативные механизмы: анализ западных практик в отношении суверенных и частных активов РФ..... 188

Юргелас М.В., Соленова А.М., Авдеевич О.А.

Барьеры восприятия и факторы доверия на рынке цифровых финансовых активов в России: опрос потенциальных розничных инвесторов 207

Юргелас М.В., Перепонова М.А.

GovTech для стройки: как цифровая платформа соединяет власть, бизнес и бетон..... 219

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ..... 227

КОЛОНКА РЕДАКТОРА



Дорогие читатели и коллеги!

Анонсируем выход второго номер журнала «Бизнес. Общество. Власть» 2026 года. Первую часть номера составили материалы круглого стола «Бизнес в условиях неопределенности» кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти, проведенного 14 апреля 2026 г. в рамках XXVI Апрельской международной научной конференции имени Е.Г. Ясина. Дискуссия, в которой приняли участие профессорско-преподавательский состав кафедры, представители РСПП, студенты, магистранты, аспиранты, преподаватели и научные сотрудники НИУ ВШЭ, лидеры российского бизнеса и представители органов государственной власти, развернулась вокруг доклада к.э.н., исполнительного вице-президента РСПП Марии Николаевны Глуховой.

Во вторую часть журнала вошли лучшие работы слушателей общеуниверситетского факультатива «GR в современной России: теория и практика», подготовленные совместно с их научными руководителями. Спектр исследований весьма обширен: применение искусственного интеллекта в бизнесе и государственном управлении, государственная поддержка малого и среднего предпринимательства, методы оценки ответственных деловых практик, креативные кластеры, региональные бренды, суверенные и частные активы РФ, адаптация и социальная реабилитация ветеранов боевых действий.

В настоящее время готовится третий номер журнала 2026 года, в основу которого положены работы победителей Всесоюзного конкурса «Наследие выдающихся предпринимателей России». Также формируется издательский портфель четвертого номера этого года и номеров следующего года. Ждем новых авторов, новых идей и новых оригинальных исследований.

Главный редактор журнала «Бизнес. Общество. Власть», доктор исторических наук, профессор И.Б. Орлов

КРУГЛЫЙ СТОЛ КАФЕДРЫ

ПРОГРАММА КРУГЛОГО СТОЛА «БИЗНЕС В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ» КАФЕДРЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ БИЗНЕСА И ВЛАСТИ В РАМКАХ XXVI АПРЕЛЬСКОЙ МЕЖДУНАРОДНОЙ НАУЧНОЙ КОНФЕРЕНЦИИ ИМЕНИ Е.Г. ЯСИНА (14 АПРЕЛЯ 2026 ГОДА)



1. Вступительное слово – Шохин Александр Николаевич, д.э.н., профессор, заведующий кафедрой теории и практики взаимодействия бизнеса и власти, Президент НИУ ВШЭ, Президент РСПП.

2. Доклад - Глухова Мария Николаевна, к.э.н., исполнительный вице-президент РСПП.

3. Дискуссия, участники: профессорско-преподавательский состав

кафедры, представители Российского союза промышленников и предпринимателей, слушатели, студенты, аспиранты, преподаватели и научные сотрудники НИУ ВШЭ; эксперты в области теории и практики взаимодействия бизнеса и власти (лидеры российского бизнеса и представители органов государственной власти); представители федеральных и региональных органов государственной власти, и отраслевых ассоциаций и деловых объединений;

учёные и исследователи из других ведущих вузов и научных центров России.

В дискуссии принимают участие:

Профессорско-преподавательский состав кафедры:

1. **Илюшников Татьяна Александровна** - к.э.н., профессор кафедры, заместитель Министра экономического развития Российской Федерации.

2. **Алексеев Михаил Юрьевич** - д.э.н., профессор кафедры, президент - председатель правления «Почта банк», советник президента - председателя правления ВТБ.

3. **Андросов Кирилл Геннадьевич** - к.э.н., профессор кафедры, председатель Совета Директоров ООО «Альтера Капитал».

4. **Баширов Марат Фаатович** - профессор кафедры, эксперт Фонда «Институт экономических и социальных исследований» (ИЭСИ), член Национального реестра независимых директоров при РСПП.

5. **Вдовин Игорь Александрович** - д.ю.н., профессор кафедры, член правления; председатель Комитета по инвестиционной политике, институтам развития и государственно-частному партнерству РСПП; председатель Совета директоров Некоммерческого партнерства «Национальное агентство прямых инвестиций» (НАПИ).

6. **Кириллина Валентина Николаевна** - д.филос.н., профессор, заместитель заведующего кафедрой теории и практики взаимодействия бизнеса и власти, заведующий секретариатом президента, директор Института коммуникационного менеджмента.

7. **Котелевская Ирина Васильевна** - к.ю.н., доцент кафедры, исполнительный директор Центра развития корпоративных отношений РСПП, ответственный секретарь Координационного совета предпринимательских союзов России, заслуженный юрист РФ.

8. **Кузьмин Дмитрий Владимирович** - к.э.н., профессор кафедры, исполнительный вице-президент РСПП.

9. **Мытенок Сергей Сергеевич** - старший преподаватель кафедры, вице-президент - управляющий директор Управления регионального развития РСПП.

10. **Орлов Игорь Борисович** - д.и.н., профессор кафедры, заместитель руководителя и профессор департамента политики и управления факультета социальных наук, заведующий научно-учебной лабораторией исследований в области бизнес-коммуникаций НИУ ВШЭ.

11. **Поляков Леонид Владимирович** - д.филос.н., профессор кафедры, профессор департамента политики и управления факультета социальных наук НИУ ВШЭ, член совета при Президенте РФ по развитию гражданского общества и правам человека.

12. **Прокопов Федор Тимофеевич** - д.э.н., профессор-исследователь кафедры, директор Института занятости и профессий НИУ ВШЭ, заместитель Председателя Национального совета при Президенте РФ по профессиональным квалификациям, вице-президент РСПП.

13. **Саламатов Владимир Юрьевич** - к.т.н., д.э.н., профессор кафедры, директор Института международной торговли и устойчивого развития МГИМО МИД России, председатель Комитета Делового совета ЕАЭС по торгово-экономическим отношениям с КНР и другими приоритетными партнёрами по торговым переговорам, действительный государственный советник Российской Федерации 2 класса.

14. **Сенин Владимир Борисович** - к.ю.н., профессор кафедры, депутат Государственной Думы Федерального Собрания РФ, председатель подкомитета и Экспертного совета по устойчивому развитию Комитета Государственной Думы по финансовому рынку, член Совета Ассоциации банков России, действительный государственный советник РФ III класса.

15. **Уринсон Яков Моисеевич** - д.э.н., профессор кафедры, ординарный профессор, заслуженный профессор НИУ ВШЭ.

16. Цехомский Николай Викторович - д.э.н., профессор кафедры, первый заместитель председателя ВЭБ.РФ – член правления ВЭБ.РФ.

17. Юргелас Мария Владимировна - к.полит.н., управляющий директор Управления финансовой политики, развития секторов экономики и цифровой трансформации РСПП.

Представители РСПП:

1. Красильников Сергей Рэмович - вице-президент РСПП.

2. Мурычев Александр Васильевич - вице-президент РСПП.

3. Черепов Виктор Михайлович - вице-президент РСПП.

4. Москвина Марина Валерьевна - управляющий директор Управления

рынка труда и социального партнерства. РСПП

5. Феоктистова Елена Николаевна - управляющий директор Управления корпоративной ответственности, устойчивого развития и социального предпринимательства РСПП.

6. Соловьева Анна Валерьевна - управляющий директор Управления международного двустороннего сотрудничества РСПП.

7. Ляцу Анна Димитриевна - управляющий директор Управления по связям с общественностью и медиакоммуникациям РСПП.

8. Хусяиншин Рафаэль Равильевич - управляющий директор Управления экономической политики и конкурентоспособности РСПП.

КРУГЛЫЙ СТОЛ КАФЕДРЫ

«БИЗНЕС В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ»: КРУГЛЫЙ СТОЛ КАФЕДРЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ БИЗНЕСА И ВЛАСТИ (14 АПРЕЛЯ 2026 ГОДА)



Шохин А.Н.:

Добрый вечер, уважаемые коллеги, друзья. Хотел бы вас поздравить с началом нашего марафона под названием «Апрельская международная научная конференция имени профессора Ясина». Мы традиционно в рамках этой конференции проводим «круглый стол» кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти, которая является базовой кафедрой Российского Союза промышленников и предпринимателей. В работе кафедры принимают участие не только штатные преподаватели, не только ведущие сотрудники Российского Союза промышленников и предпринимателей, но и представители других бизнес-объединений, прежде всего «Опоры России», представляющей

интересы малого и среднего предпринимательства, а также целый ряд независимых экспертов, которые, в том числе, ведут мастер-классы в рамках кафедрального факультатива по GR-проблематике. Тема сегодняшнего «круглого стола» - российский бизнес в условиях неопределённости. Неопределённость, безусловно, связана прежде всего с геополитикой. Мы видим, что факторов неопределённости в последнее время прибавляется. В частности, кризис на Ближнем Востоке был, с одной стороны, предсказуемым, не был «чёрным лебедем». Действительно многие говорили о том, что рано или поздно США и Израиль начнут жёсткую фазу противодействия Ирану. Никто, правда, не понимал, как

Иран ответит. У Израиля и США была, видимо, надежда на то, что повторится венесуэльский сценарий, и уничтожение руководства Ирана и КСИР, их духовного лидера приведёт к тому, что оставшиеся лидеры придут, как говорится, на поклон, как это сделали в Венесуэле, и мирное урегулирование состоится весьма быстро.

Но что-то пошло не так, и военные действия, хотя и не возобновились в полном объёме, но тем не менее вероятность их высока. Сюда же можно отнести блокировку Ормузского пролива Ираном, а теперь и США. Это безусловно, влияет на мировую экономику, на ситуацию с ценами на энергоресурсы, меняет ситуацию с экспортом российских углеводородов. Для российских экспортёров приоткрылось окно возможностей. Но при этом мы прекрасно понимаем, что это скорее не окно, а форточка, и она может в любой момент захлопнуться, во-первых. Во-вторых, достаточно длительная и устойчивая ситуация с ограничениями и санкциями позволяет думать, что можно за счёт цен что-то выиграть. Но масштабы экспорта, логистику, фрахт, страхование и т.п. быстро не изменишь в лучшую сторону. Здесь в лучшем случае, можно какой-то баланс найти, но вряд ли возможен прорыв. Прорыв, безусловно, связан с урегулированием украинского конфликта. Возможность его урегулирования в ближайшее время, безусловно, есть, мы на это рассчитываем. Правда, посреднические усилия США в этой области снизились из-за ближневосточного кризиса и повышенного внимания США к этой теме.

Но тем не менее переговоры продолжаются. Буквально в конце прошлой недели Кирилл Дмитриев, спецпредставитель Президента по инвестиционному и финансово-экономическому сотрудничеству с зарубежными странами, побывал в США. То есть переговорный процесс не прекращается, но мы, безусловно, не можем пока предугадать наверняка ни масштабы, ни сроки этих договорённостей. Поэтому неопределённость здесь тоже

высока. Что касается внутриэкономической повестки, которая, собственно, и будет предметом сегодняшней дискуссии, здесь, безусловно, много факторов, которые надо принимать во внимание. И не все из них можно строго предсказать. С одной стороны, мы понимаем, что есть потребность в мобилизации ресурсов, в том числе, для укрепления оборонной безопасности страны в контексте продолжающегося конфликта на Украине. Отсюда потребность в поисках источников погашения дефицита российского бюджета. Безусловно, есть простые решения, например, повысить налоги или увеличить заимствования. Но мы понимаем, что здесь ограничения достаточно жёсткие, ведь налоги уже повышались: в прошлом году налог на прибыль, в этом - НДС. Здесь возможностей не так много, поскольку экономика остывает. И темпы экономического роста явно приближаются к нулевой отметке. Главный источник устойчивых поступлений в бюджет — это всё-таки налоговая база. И охлаждение, которое часто называют управляемым охлаждением экономики, либо уже случилось, либо вот-вот случится. Поэтому, по мнению многих промышленников, предпринимателей и экспертов, уже надо подогреть экономику и восстанавливать инвестиционную активность и экономический рост в целом. Понятно, что здесь много ограничений, одно из которых связано с рынком труда и недостаточным ростом производительности труда. Центральный Банк нам постоянно напоминает, что рынок труда - сдерживающий фактор роста экономики и одна из причин ее перегрева. Но мы также понимаем, что на рынке труда быстрых изменений быть не может. И поэтому нужны меры, связанные с повышением производительности труда, в том числе, на основе схем бережливого производства.

Сейчас действуют 17 отраслевых проектов по повышению производительности труда, в том числе, в социальной сфере. Есть понимание того, что производительность без технологического роста и

роста инвестиций обеспечить невозможно. Это роботизация, автоматизация производства и т.д. Есть ещё блок проблем, связанных с доступностью финансовых ресурсов. Многие предприятия начали приближаться к параметрам убыточности. Неплатежи тоже растут, в том числе, крупных компаний, госкорпораций перед малыми и средними предприятиями. Здесь вопрос решается, в том числе, через ручное управление. Создан штаб под руководством министра экономического развития, который смотрит, как «расшивать» эти неплатежи. Главное - не допустить, чтобы цепочка неплатежей привела к цепочке банкротств, нарушению цепочек поставок и т.д. Я не буду перечислять все темы, которые мы можем затронуть. У нас 26 марта состоялся съезд Российского Союза промышленников и предпринимателей, которому предшествовала Неделя российского бизнеса, в рамках которой мы провели 16 форумов и

Глухова М.Н.:

Большое спасибо. На самом деле, я расскажу о том, как бизнес оценивает ситуацию, как он видит перспективу, какие изменения и риски для него наиболее чувствительны и сейчас, и в ближайшей перспективе. Как показали опросы компаний - членов РСПП, ситуация с деловым климатом и развитием компаний, с одной стороны, не совсем оптимистична. Но при этом мы прекрасно понимаем, что оценки могли быть намного хуже. По крайней мере, 44 компании сказали, что они

конференций, на которых обсуждали ключевые проблемы современной экономики: взаимодействие бизнеса и власти, проблемы технологического, социально-экономического развития. На основе предложений и резолюций форумов Недели российского бизнеса был сформирован проект резолюции съезда. Документ, который был принят с учётом дискуссии на съезде, разослан членам нашей организации. Сегодня вице-президент РСПП Мария Николаевна Глухова расскажет о тех темах, которые мы обсуждали на съезде, и по которым, собственно говоря, мы и принимали решения, которые вошли в резолюцию съезда. Поскольку резолюция пока не вывешена на официальном сайте РСПП, у вас есть блестящая возможность из первых уст узнать о том видении, которое есть у предпринимательского сообщества на текущую ситуацию и направления деятельности. Пожалуйста, Мария Николаевна.



развивались достаточно успешно. Компании продолжали инвестиционные проекты, хотя и сокращали их объёмы. При этом есть часть компаний, которые считают, что в прошлом году деловой климат у нас несколько улучшился. Это тоже очень позитивная новость.

Но при этом большинство барьеров, с которыми сталкиваются компании, остаются примерно теми же на протяжении достаточно длительного периода времени. Это - недостаток кадров, рост издержек

компаний, высокая ключевая ставка и высокие налоги. При этом в каких-то вопросах оценки крупного и малого бизнеса совпадают. Хотя в каких-то случаях малый бизнес оценивает ситуацию несколько оптимистичнее, чем остальные компании. Например, малый бизнес намного больше, чем крупные компании, беспокоят высокие

налоги. Малый бизнес реже инвестирует, у него меньше инвестиционные планы на перспективу, он реже оценивает развитие своих компаний как успешное по итогам прошлого года. Ну и, естественно, практически никогда не говорит о том, что деловой климат в прошлом году у нас улучшился (см. рис. 1).

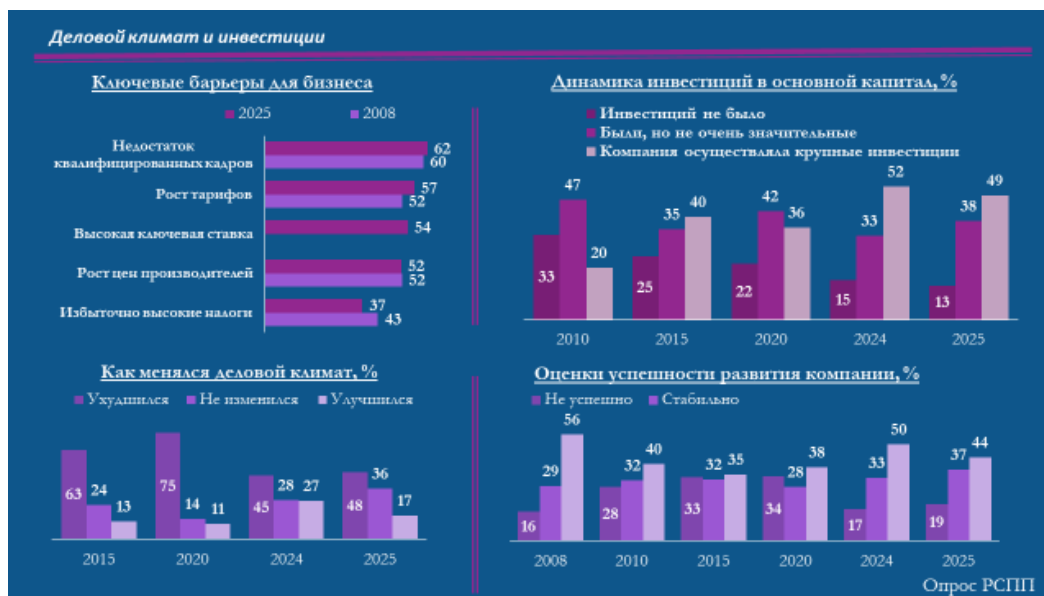


Рисунок 1. Деловой климат и инвестиции

А если говорить о тех текущих проблемах (см. рис. 2), с которыми сталкивается бизнес, то это, прежде всего, неплатежи. Весь прошлый год значимость этого фактора постепенно росла. В январе-феврале он немного стабилизировался в рамках наших ежемесячных опросов, но в марте опять произошло увеличение доли компаний, которые говорят, что увеличилось

количество неплатежей со стороны контрагентов. Мало того, компании стали чаще сами говорить о том, что они сами не платят своим контрагентам, хотя терпеть не могут признаваться в том, что сами нарушают договора. Если компании начинают об этом активнее говорить, значит, проблема действительно очень серьезная.



Рисунок 2. Текущие проблемы бизнеса

Вторая большая проблема — это снижение спрос на продукцию. При этом опять мартовские цифры говорят о том, что у компаний продолжает снижаться текущий спрос в рамках текущего взаимодействия. И количество новых заказов. Мы не ожидаем, что по итогам первого квартала этого года ситуация улучшится. Мало того, эти проблемы могут перейти на последующие годы. Недостаток оборотных средств, недоступность заёмных финансовых ресурсов, — это вполне понятные и предсказуемые проблемы, которые называют компании с учётом текущей ключевой ставки. Но интересно, что заёмные финансовые ресурсы компании волнуют чуть меньше, в том числе, в связи с тем, что компании сокращают инвестиционную активность.

Главной проблемой для российских компаний остаётся рынок труда, несмотря на сокращение инвестиционных программ и падение спроса (см. рис. 3). Понятно, что многое было сделано в рамках улучшения этой ситуации. Государство и бизнес активно работали совместно в данном направлении, в рамках и профессионалитета, и передовых инженерных школ, изменяя подходы к тому, чему учат студентов и выпускников среднего профессионального образования. Но в целом, например, по такому блоку, как операторы-наладчики (по сути, ключевые технологические работники в любой компании) дефицит по сравнению с 2015 годом у нас существенно увеличился.



Рисунок 3. Рынок труда

Как сказал Александр Николаевич, у нас есть серьёзные проблемы с повышением производительности труда. Доля компаний, у которых производительность труда за год не увеличилась, у нас подросла. Доля компаний, которые говорят о существенном росте производительности труда, у нас остаётся минимальной. И это опять же, несмотря на то, что компании

вкладываются и в образовательные программы для сотрудников, и работают студенты, в том числе, в рамках производственной практики, и занимаются финансированием организаций профобразования. Все это помогает, но, к сожалению, не решает проблему принципиально.

В финансовой сфере, по оценкам компаний, ситуация чуть-чуть улучшилось

по сравнению с прошлым годом (см. рис. 4). Повышение доступности кредитования произошло, в том числе, благодаря тому, что Центробанк последовательно снижал значение ключевой ставки. Тем не менее, доля компаний, которые могут взять кредиты, остается по-прежнему на минимальном значении. По данным 2024-2025 годов, крайне ограниченное количество компаний может взять кредиты на большие,

длинные проекты без мер государственной поддержки. Понятно, что компании говорят о том, что было бы хорошо, чтобы снизились внешние риски и фискальная нагрузка, но, в первую очередь, они все ждут существенного снижения ключевой ставки в этом году. Потому что в противном случае ожидать резкого приращения инвестиционной активности, судя по всему, не приходится



Рисунок 4. Финансовый сектор и стимулирование инвестиций

Но есть и направления, по которым есть прогресс. Это, наверное, как раз те элементы делового климата, которые компании отмечали как позитивные с точки зрения и этого года, и чуть более длинной перспективы. И это, как ни странно, контрольно-надзорная деятельность (см. рис. 5). Бизнес традиционно любит жаловаться на проблемы с контрольным надзором. При этом существенно выросла доля компаний, которые говорят о том, что для них контрольно-надзорные мероприятия

проходят без особых проблем. Да, это отвлекает бизнес, никто не любит, когда к ним приходят проверяющие. Тем не менее ключевые проблемы, с которыми раньше часто сталкивался бизнес, минимизировались. В основном проверки проходят в формате документарных, а не выездных. Выездных проверок остаётся достаточно много, но их доля постепенно сокращается. Как сокращается и доля компаний, которые попадают под проверки.



Рисунок 5. Контрольно-надзорная и разрешительная деятельность

С точки зрения регуляторной политики (см. рис. 6), есть две противоположные тенденции. С одной стороны, за последние несколько лет сформировался достаточно широкий пул инструментов, механизмов и площадок, в рамках которых бизнес может поучаствовать в обсуждении как проектов нормативно-правовых актов, так и уже действующих актов с точки зрения их влияния на бизнес. Прежде всего, это процедура ОРВ, которая у нас есть практически на всех уровнях. Бизнес ей активно пользуется, но при этом мы всё чаще видим, что органы власти несколько злоупотребляют теми возможностями, которые у них появились с точки зрения минимизации проведения обязательных процедур публичного обсуждения с бизнесом в том или ином формате. Например, ОРВ, Общественные

советы при ФОИВ или антикоррупционная экспертиза, особенно в случаях поручений с сжатыми сроками исполнения или обсуждения проекта федерального бюджета. Все это выводится из-под процедуры ОРВ. Такое сужение диалога на формальных институциональных площадках для бизнеса, конечно, становится всё более и проблемным. Многие ключевые для бизнеса нормативно-правовые акты де-факто никак не обсуждаются и становятся для бизнеса неприятным сюрпризом. Есть у нас дополнительные вопросы, связанные с тем, как проходит процедура на площадке законодателей. Очень многие вещи не проходят обсуждения, а нам хотелось выстроить хотя бы тот уровень формализованного диалога, который сейчас существует на площадке правительства.



Рисунок 6. Регуляторная политика

Что касается фискальной политики, бизнес, в принципе, считает, что налоги у нас по-прежнему высоковаты и не так стабильны, как хотелось (см. рис. 7). Немного тревожный индикатор, как компании оценивают корректировку отдельных элементов делового климата. Половина компаний сказала, что фискальная нагрузка, к сожалению, усилилась. Второй негативный момент, что 40% компаний прогнозируют дальнейший рост нагрузки с точки зрения фискальной политики в ближайшие 5 лет.

Понятно, что бизнес волнует, в первую очередь, повышение НДС, как самое свежее и чувствительное изменение, несмотря на то, что компании с пониманием восприняли это решение. Было понятно, что федеральный бюджет нуждается в дополнительных доходах, что нужен стабильный источник поступлений, и НДС в наилучшей степени отвечал этому требованию. При этом это решение было системным, что, конечно, несколько снизило озабоченность бизнеса самым фактом увеличения нагрузки.

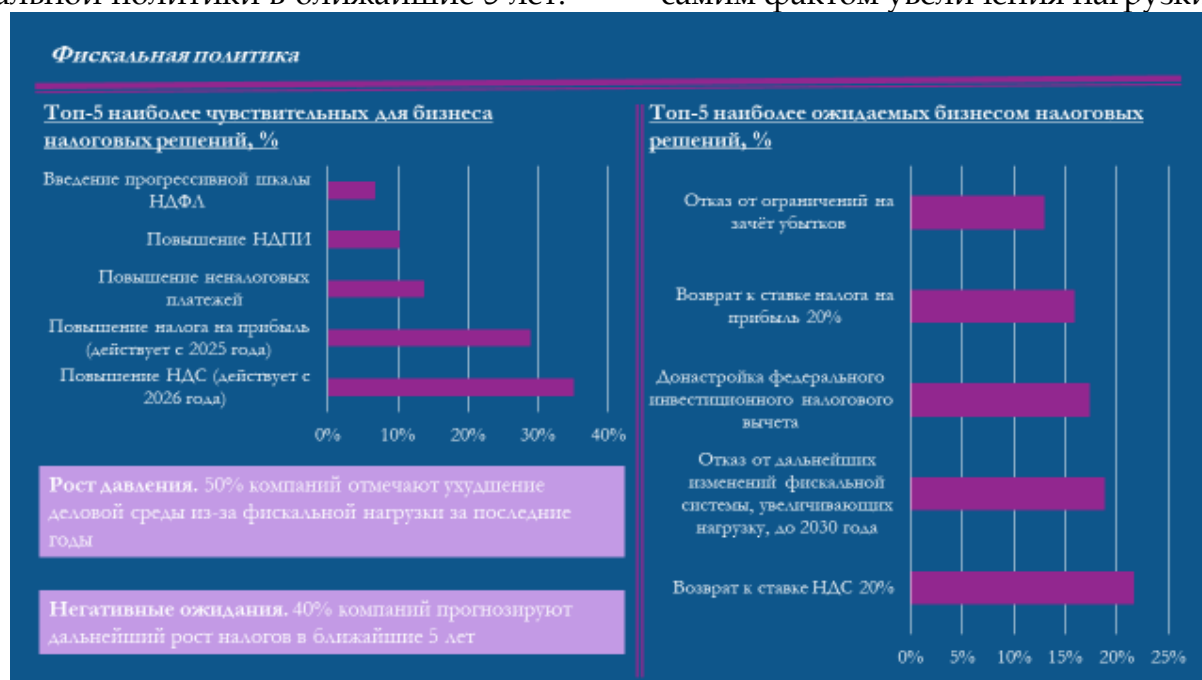


Рисунок 7. Фискальная политика

Но бизнес прекрасно помнит и про повышение налога на прибыль, и про рост неналоговых платежей, - и озабоченность по этому направлению существенно выросла. Мы видим, что и экологические платежи, и утилизационный сбор серьёзно добавили нагрузки в фискальной сфере для практически всех компаний. Мало того, сейчас проходит обсуждение проектов нормативно-правовых актов, которые касаются технологического сбора. К сожалению, мы пока не видим, на какой именно перечень товаров распространяется технологический сбор. Есть пока только проект порядка его взимания. Но понятно, что это не добавит комфорта для работы целого ряда секторов, которые являются активными потребителями продукции, которая может попасть под технологический сбор. Однако больше всего бизнес в случае нормализации ситуации хотел бы вернуться к ставке 20% НДС.

Вторая по востребованности мера - это прозрачность и предсказуемость фискальной нагрузки, и желательно её не увеличение. Как показывает практика, практически каждый год, когда мы задаём вопросы компаниям: «Что вам больше бы всего хотелось?», отказ от дальнейших изменений фискальной системы традиционно входит в топ-3 вне зависимости от тех фискальных решений, которые принимались в текущем году.

С точки зрения внешнеэкономической деятельности и международного сотрудничества, мы видим, что доля экспортеров немножко сократилась (см. рис. 8). Компании за последние годы слегка снизили свою экспортную активность. Но, несмотря на это, четверть компаний смогла нарастить объёмы экспорта, расширить географию и номенклатуру поставок. При этом у компаний крайне высок спрос на меры поддержки, связанные с экспортом. Традиционно бизнес любит говорить, что надо декапитализировать фонд развития промышленности. Второй по популярности тезис - декапитализировать РЭЦ и другие институты, которые, в первую очередь, поддерживают внешнюю экспансию. В ситуации, когда внутри страны спрос сокращается, выход на экспорт для многих компаний - это путь сохранения темпов роста, развития, обеспечения устойчивости функционирования, причём в долгосрочной перспективе. Хотя здесь сильно мешает слишком крепкий рубль. Мы понимаем, что есть риск его дальнейшего укрепления с учётом того, что импорт остаётся на низком уровне, а экспорт будет прирастать в объёмах, благодаря нефтегазовому сектору. Поэтому озабоченность уровнем конкурентоспособности российских компаний на внешних рынках остаётся крайне высокой.

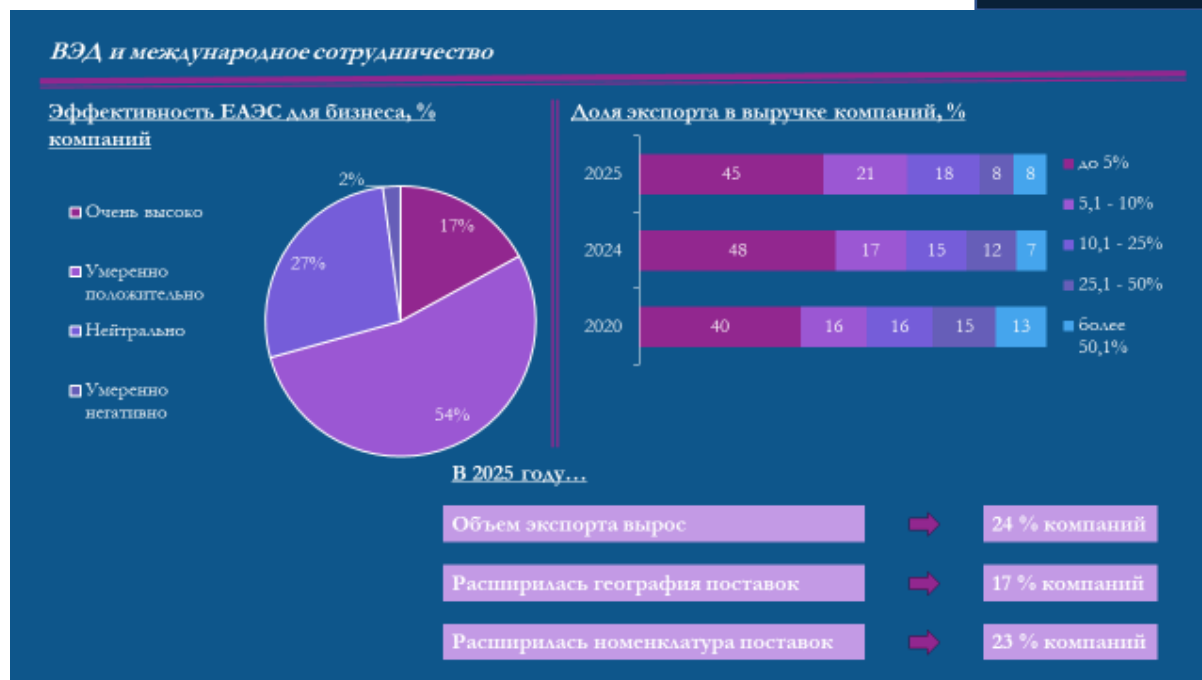


Рисунок 8. ВЭД и международное сотрудничество

Блок, связанный с цифровой трансформацией бизнеса: компании об этом активно говорят, а некоторые активно инвестируют в эту сферу (см. рис. 9). Многие компании не могут спокойно функционировать без нормального доступа к мобильному интернету, но при этом уровень автоматизации компаний остаётся достаточно низким. И об этом говорит не только малый бизнес, что предсказуемо и понятно. Об этом говорят многие крупные и средние

компании. То есть у нас низкие цифры в среднем по экономике. Понятно, что уровень роботизации и автоматизации недостаточен, что эти направления требуют достаточно серьёзных вложений. Мы видим, что многим компаниям до того, как переходить к автоматизации и роботизации, сначала хорошо бы разобраться со своими внутренними управленческими технологическими процессами.

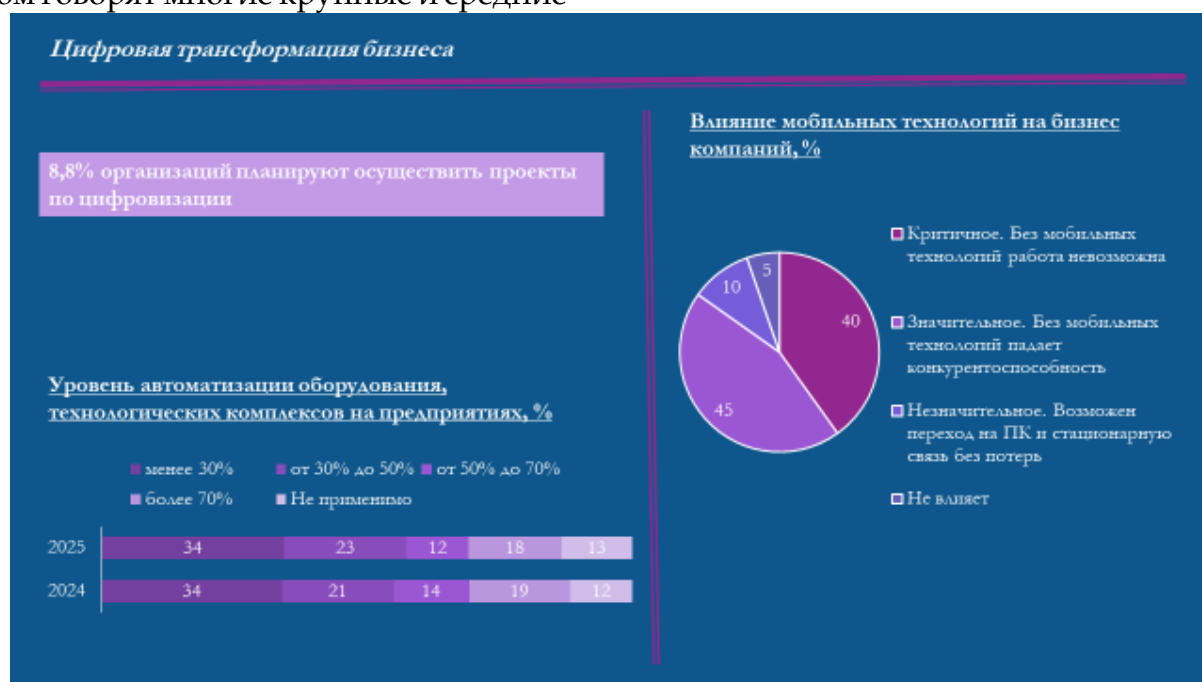


Рисунок 9. Цифровая трансформация бизнеса

Поэтому те возможности, которые открывает Федеральный проект по производительности труда, на самом деле очень важны не только для социальной сферы, но и для бизнеса, поскольку это позволяет при достаточно небольших объёмах затрат существенно повысить производительность даже без внедрения нового оборудования или технологий. Да, во многих случаях это всё равно необходимый следующий этап, но и вопросом повышения качества работы самой компании пренебрегать, как показывает практика компаний, которые успешно прошли этот путь, тоже не стоит.

Чем государство может помочь бизнесу уже не только с точки зрения улучшения деловой среды, но и с точки зрения финансовых мер поддержки, которые получают компании (см. рис. 10). Ну, во-первых,

интересный факт, что доля компаний, которые пользуются мерами поддержки, сейчас существенно выросла за последние несколько лет. Мы понимаем, что во многих случаях это означает, что многие инвестиционные проекты не могли быть реализованы без государственной поддержки. Поэтому, с одной стороны, хорошо, что она частично компенсирует те недостатки делового климата, которые сейчас есть. С другой стороны, наверное, не очень хорошо, что бизнес слишком активно привыкает к тому, что в любом случае он может рассчитывать на те или иные формы поддержки. Но и обнулять, и сокращать её тоже не стоит. В противном случае есть риск обнулить полностью инвестиционную активность.



Рисунок 10. Меры поддержки: что нужно бизнесу?

Понятно, что самый любимый институт развития для бизнеса — это Фонд развития промышленности. Он у нас традиционный лидер на протяжении целого ряда лет, по сути, с момента запуска Фонда. Почётное второе место сейчас занимают региональные ФРП, и совсем немножко уступает им Российский экспортный центр. То есть компании не зря говорят, что им очень нужны меры поддержки экспорта. Очень многие институты, которые попадают в топ-лист — это региональный

уровень. Прежде всего, это поддержка МСП, региональные гарантийные организации. Но в любом случае, понятно, что основные истории — это всё-таки федеральные институты. За исключением, как я сказала, региональных фондов развития промышленности, потому что у них есть дополнительный бонус для бизнеса. Это один из немногих институтов, который в наиболее острые периоды даёт оборотные кредиты. Все основные институты ориентированы либо на реализацию конкретных

проектов, либо на инвестиции в основной капитал, а вот региональные ФРП очень часто помогали региональному, среднему и малому бизнесу с точки зрения «оборотки». Для многих компаний - это был единственный источник оборотных средств в ситуации, когда остальные оборотные средства - это двухзначные значения по стоимости кредита. Понятно, что в текущих условиях самое востребованное

направление - это льготные займы, но субсидии-гаранты сохраняют достаточно высокую востребованность, как и налоговые льготы.

Что ждёт бизнес в перспективе? (см. рис. 11). Мы специально спросили у компаний на пятилетнем горизонте, где бизнес ожидает улучшения, где - неизменность ситуации (или сложно оценить, будет ли там лучше или хуже) и где точно станет хуже.



Рисунок 11. Что ждет бизнес на пятилетнем горизонте

Вот четыре направления, по которым бизнес ждёт, что будет точно хуже. Это, прежде всего, фискальная нагрузка, что бьётся с результатами смежного опроса. Это ситуация с кадрами. Бизнес настолько привык, что с кадрами у нас всё плохо, что никаких позитивных ожиданий у него нет. Это прямые иностранные инвестиции, и речь идёт, естественно, об инвестициях, в первую очередь, из дружественных стран. Но и здесь тоже никакого позитива компании не видят. И, наконец, инфляционное давление. Инфляционные ожидания бизнеса остаются по-прежнему на достаточно высоком уровне. В сложившейся ситуации многие вещи, которые зашиты в резолюцию РСПП, направлены на решение тех проблем, которые в наибольшей степени волнуют бизнес. Понятно, что я ограничилась только некоторыми блоками в связи с необходимостью уложиться в лимит времени.

За скобками остались экспорт, экология, климат и ряд других направлений. Но в целом мы считаем, что то, что сейчас зафиксировано в резолюции, - это системный подход, который может быть дорожной картой для взаимодействия РСПП с органами власти - Правительством, Государственной Думой, Советом Федерации и регионами. Мы надеемся, что наши предложения будут восприняты, и те проблемы, и недостатки делового климата, о которых я сегодня коротко рассказала, будут максимально эффективно решены. Спасибо.

Шохин А.Н.:

Спасибо, Мария Николаевна, за подробный рассказ, хотя, Вы признались в том, что не все темы осветили за недостатком времени. Хотя они, безусловно, для бизнеса важны, например, экология. Мы на встрече с Президентом в декабре прошлого

года специально ставили вопрос об избыточности решений по экологическим штрафам и в части, прежде всего, платежей за негативное воздействие на окружающую среду. И по итогам этого разговора было принято решение, что мы поработаем до конца апреля этого года с Министерством природных ресурсов и экологии по уточнению ряда платежей. Они уже были частично скорректированы в конце года: некоторые из них в тысячу раз уменьшены. Ошибка была техническая. Представляете, если бы мы не заметили техническую ошибку, которая в тысячу раз увеличивает базу для расчёта платежей за негативное воздействие. Сейчас продолжаем смотреть по ключевым отраслям и предприятиям, насколько обоснованы новые расценки.

Тема, которую Мария Николаевна подробно затронула, - оценка регулирующего воздействия. Эта система платежей была введена документом, который по определению не подлежит оценке регулирующего воздействия, - распоряжением Правительства. Что позволяет его вывести из-под процедуры публичного обсуждения. Поэтому мы хотели бы расширить, вернее, институализировать все решения, проекты нормативных актов, связанные с воздействием на предпринимательскую активность, инвестиционную активность и т.д. Безусловно, здесь ключевая вещь - налоги. Но налоги - это то, за что уже 15 лет бьется Минфин, чтобы их публично не обсуждать. И если мы обсуждаем их, то только в порядке жеста доброй воли. Хотя не все удается. В частности, когда принимались решения по повышению налога на прибыль, мы действительно подробно это обсуждали. Это два года назад было, в обмен на создание условий для стимулирования инвестиций. Идея была простая: если налог на прибыль повышается до 25%, то

Алексеев М.Ю.:

для активно инвестирующих компаний, всю чистую прибыль направляющих на инвестиции, повышения налогов не должно быть. То есть вычет на инвестиционный налоговый вычет должен был быть равен федеральной части налога на прибыль. Если раньше федеральная часть была 3% из 20% налога на прибыль, то в случае повышения до 20% вычет мог бы быть равен 8%. Это была базовая идея, но она в полном объеме не прошла. В итоге федеральный инвестиционный налоговый вычет, хотя и стал частью Налогового кодекса, не сработал как инструмент реального стимулирования инвестиций. В том числе потому, что и оказалось, что прибыли особой не было. Многие предприятия столкнулись даже с ситуацией убыточности в силу недоступности финансовых ресурсов и высокой ключевой ставки, которая требовала, чтобы вся прибыль уходила на обслуживание долгов, включая процентные расходы.

Коллеги, у нас 16 профессоров - сотрудников кафедры - присутствует на «круглом столе». Шесть, по-моему, вице-президентов РСПП, шесть управляющих директоров РСПП. Я не буду их представлять, потому что представление заняло бы у меня полчаса. Таблички все есть, и вы коллеги, можете, беря слово, представлять зону своих интересов. Хотя по вопросам будет понятно, что вас интересует. Я хотел бы на этот раз больше места оставить живой дискуссии, вашим вопросам и комментариям, включая комментарии аудитории в режиме ВКС. Мы на наше обсуждение не звали журналистов, потому что они всегда опережают академическую дискуссию и задают те вопросы, которые интересуют, прежде всего, соответствующие издания. А у нас всё-таки академическая дискуссия. Кто хотел бы, коллеги, начать дискуссию? Профессор Алексеев Михаил Юрьевич.



У меня очень короткое замечание. Почему-то у нас власть всегда ассоциируется с одной из ветвей - с исполнительной властью. Но у нас ведь есть ещё судебная и законодательная власть. У нас один раз в несколько лет проходят выборы в один из органов законодательной власти. И значит, естественно, все политические партии и движения к этому готовятся, и, соответственно, разрабатывают свои программы, лозунги и т.д. Бизнес мог бы активизировать свою работу с законодательной ветвью нашей власти. Потому что элемент соревновательности обязательно есть, как и спрос на идеи и интересные решения. Сейчас как раз самый интересный момент. Мы переживаем неоднозначные, не самые простые времена, когда спрос на нетривиальные идеи и предложения очень велик. Я думаю, что сейчас самое время не только такие академические дискуссии проводить, но в том или ином формате довести до властных институтов и политических акторов новые находки. Хотел бы обратить внимание на это обстоятельство.

Шохин А.Н.:

Спасибо, Михаил Юрьевич, абсолютно верное замечание, поддерживаю полностью. Я являюсь членом экспертного совета по подготовке народной программы партии «Единая Россия». Послезавтра Дмитрий Анатольевич Медведев, как председатель партии, проводит заседание Экспертного совета. Честно говоря, я хотел бы предложить резолюцию нашего съезда как

некий вклад в разработку программы. Мы рассчитываем, что наши предложения являются не просто академическим экзерсисом, но и выражением настроений бизнес-сообщества, которое, безусловно, хотело бы, чтобы новый состав Государственной Думы в той или иной степени воспринял это, как программу своих действий.

Также считаю, что мы могли бы, если дискуссия пойдёт в конструктивном ключе, тоже аккумулировать предложения. Беру на себя торжественное обязательство донести эти идеи на заседании Экспертного совета, которое будет в четверг. Но говоря о предвыборной ситуации, надо иметь в виду, что во всём мире всегда складывается такая тенденция, что перед выборами все обещают всё. Здесь очень важно и нам, и экспертам, и представителям бизнеса сдерживать популизм наших народных представителей. Например, сейчас во втором чтении рассматриваются поправки к Трудовому кодексу - ограничения на сверхурочные, заключение срочных трудовых договоров и т.д. Почти по всем вопросам мы два года дискуссии вели: и с профсоюзами, и с правительством, и с депутатами. Почти обо всём договорились, но вдруг возникла идея, что перед выборами депутатам надо снятие этих ограничений, в некотором смысле либерализация Трудового кодекса. Чтобы депутатам легче было идти на выборы.

Мы решили сбалансировать внесением во втором чтении целого

законопроекта, прямо не связанного с этим. Он называется «Поправки по уточнению и введению дополнительных признаков трудовых отношений», поскольку в программе «обеления» экономики, которую Правительство разработало и приняло, идёт борьба с уклонением от регистрации трудовых отношений. Во-первых, это самостоятельный законопроект. Можно было его пообсуждать ещё, но решили, что надо сбалансировать. Это явно предвыборная картинка. Во-вторых, эта балансировка идёт по пути того, что может увеличиться возможность трудовой инспекции признавать гражданско-правовые отношения трудовыми, хотя они таковыми не являются. Например, это платформенная занятость, самозанятые, которые

Илюшникова Т.А.:

Уважаемые коллеги! Сегодня мы поговорим о креативной экономике – сфере, где идеи, культура и технологии превращаются в новые продукты, рабочие места и уникальные возможности для творческого развития и диверсификации экономики регионов. В настоящее время в Российской Федерации особое внимание уделяется развитию креативных индустрий, что является важным шагом для социально экономического развития регионов. В условиях структурных изменений это делает креативные индустрии важной точкой роста, но одновременно – сферой, требующей более тонкой настройки механизмов взаимодействия между бизнесом и государством на разных уровнях.

работают, в принципе, немного в другом режиме. Главное, чтобы не пострадал этот режим гибридной занятости, самозанятости, платформенной занятости и т.д. Мы ведь знаем, что и в странах развитой демократии партии пытаются друг друга обогнать в обещаниях – либо сократить налоги, либо увеличить социальные расходы. Потом, когда приходят к власти, картинка часто меняется. Тем не менее, я согласен, что момент этот надо использовать, чтобы не упустить наши возможности. Слово для выступления предоставляется профессору нашей кафедры, заместителю Министра экономического развития Российской Федерации Илюшниковой Татьяне Александровне.



Чтобы оценить реальный масштаб сферы креативных индустрий посмотрим на цифры. Доля в ВВП составляет 4,2% – это ~8,2 трлн рублей (2025 г.) и продолжает расти (что сопоставимо с крупными традиционными отраслями, например, такими как сельское хозяйство (3,7 %) и строительство (5%). Для сравнения доля ВДС КИ в 2024г. составляла 3,9% (~ 7,2 трлн рублей). Наша цель по Единому плану достижения национальных целей – увеличить этот вклад с 4,1% до 6% к 2030-му году. Занятость в этой сфере – ок. 4,6 млн чел., т.е. каждый 16-й работающий россиянин трудится в креативном секторе. Рост креативных индустрий устойчиво опережает средний рост по экономике: +65% против +15,9%

ВВП за последние 8 лет, подтверждая роль драйвера.

В прошлом году вступил в силу ФЗ от 08.08.2024 г. № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации», и с этого момента Минэкономразвития России является уполномоченным по выработке государственной политики и нормативному правовому регулированию в сфере креативной экономики. В рамках разработки нормативного регулирования сферы мы попытались ответить на вопрос, что такое креативная экономика и из чего она состоит? Креативная экономика – это экономика, где основную ценность создают идеи, творчество, знания и культурная уникальность. А креатив – это реализованная и проданная идея. Креативная экономика строится на экосистеме: ядро креативных индустрий + сопутствующие отрасли + креатив в традиционных секторах. В свою очередь, в ядро КИ входят ПО, архитектура, «аудиовизуалка», реклама, дизайн. Сопутствующие отрасли представлены ИТ, оборудованием, образованием, маркетингом и логистикой. Креатив в традиционных отраслях составляют: промышленный дизайн, агротуризм, туристические впечатления, архитектурные решения. Все три слоя формируют взаимный обмен идеями и спросом, так как ядро КИ связано практически со всеми секторами экономики. Инфраструктурные отрасли обеспечивают работу КИ и получают экономический эффект, а традиционные отрасли используют креатив для повышения привлекательности своих продуктов.

В соответствии с Единым планом по достижению национальных целей развития до 2036 года в России закреплено 16 индустрий. В системе управления все 16 индустрий закреплены за разными ведомствами, поэтому ключевой вопрос – координация и единая управленческая логика. Такой подход позволяет развивать креативные индустрии как единый сектор экономики, а не набор разрозненных направлений и мер поддержки. Но 5 индустрий

дают 79% всей добавленной стоимости: ПО, реклама, гастрономия, исполнительские искусства, архитектура. Такой дисбаланс говорит о том, что меры поддержки и регуляторика должны быть сбалансированными и адресными. Отраслевые ФОИВы (Минкульт, Минэк, Минпромторг, Минцифры, Минстрой, Минпросвещения) оказывают меры поддержки и регулируют деятельность отдельных индустрий в рамках своих полномочий.

Для развития креативных индустрий, помимо отраслевых задач, есть еще и общесистемные – для развития всех креативных индустрий. Во-первых, это выстраивание эффективной системы управления – с четким определением границ сектора и развитием статистического учета. Во-вторых, развитие инфраструктуры поддержки. Создание условий для развития сектора, создание центров креативных индустрий и креативных кластеров, использование объектов культурного наследия.

Важным направлением остается развитие кадрового потенциала: определение креативных профессий, интеграция компетенций в образование, прогноз потребностей. Также ведется работа по развитию сферы интеллектуальной собственности: популяризация регистрации прав и повышению правовой грамотности, борьба с пиратством. Необходима поддержка экспорта: мы видим потенциал для российских креативных продуктов на мировой арене, где есть интерес к уникальному контенту, дизайну, моде и цифровым решениям. Задача дня – акселерация и масштабирование: прямая поддержка бизнеса для развития компетенций и обеспечения устойчивого развития.

Помимо отраслевой диспропорции, наблюдается еще и региональная. В настоящее время в региональном разрезе состояние КИ выглядит так: 80% выручки КИ сконцентрировано в 10 регионах (выраженный дисбаланс). Развитие КИ в регионах – ключевой приоритет, а ожидаемые эффекты – рост туризма, развитие культур, новые рабочие места,

преобразование городской среды. Сбор и анализ существующих успешных региональных практик позволяют сформировать и скорректировать единую систему поддержки.

Для снижения этой диспропорции Минэкономразвития России разработаны методические рекомендации по развитию системы поддержки в субъектах. МЭР регулярно ведется мониторинг развития сферы. В перспективе будет разработана методика расчета рейтинга регионов по уровню развития системы поддержки креативных индустрий, что позволит ежегодно оценивать результаты работы региональных команд. На текущий момент уже в 55 регионах приняты нормативные акты, регулирующие эту сферу. В 66 регионах действуют меры финансовой, образовательной, информационной поддержки, а также поддержки сбыта и налоговые льготы для субъектов креативных индустрий. Мы видим, что работы предстоит еще много и совместными усилиями определяем новые направления развития сферы на основе уже имеющегося опыта регионов.

Отдельно сформирован блок задач для регионов, направленный на практическую реализацию полномочий в соответствии с ФЗ. Выглядит это так:

- обеспечение нормативно-правового регулирования: формирование региональных НПА, принятие порядка ведения реестра субъектов креативных индустрий (СКИ), определение критериев к СКИ;

- создание институциональной структуры, которая обеспечивает координацию усилий, вовлеченность бизнеса и формирование единой политики в регионе;

- создание инфраструктуры поддержки: анализ существующей инфраструктуры поддержки и закладывание основы ее дальнейшего развития;

- развитие региональных мер поддержки: адаптация мер под региональную специфику;

- развитие информационного освещения: обеспечения доступа субъектов креативных индустрий к актуальной информации о поддержке, организованной регионом;

- ведение аналитики и статистического учета: мониторинг текущего состояния для принятия взвешенных управленческих решений.

Однако следует учитывать, что в условиях структурных изменений экономики эффективность взаимодействия между субъектами креативных индустрий и властью определяется не столько объемом регулирования, сколько качеством координации. Ключевой вызов устойчивого развития сферы – выстроить баланс между централизацией и региональной гибкостью. Необходимо улавливать потребности бизнеса, создавая условия его развития.

Шохин А.Н.: Спасибо, Татьяна Александровна. Коллеги, кто ещё хотел бы выступить? Игорь Александрович Вдовин – профессор, Председатель комитета РСПП по инвестиционной политике

.Вдовин И.А.:

Добрый вечер, уважаемые коллеги. Конечно, немножко смущает такой высокий интерес к тому, что делает кафедра и в рамках факультатива, и в целом в исследованиях, которые ведет не только профессорский состав, но и сотрудники РСПП. У нас сложилась большая команда. Один из исследовательских фокусов - это анализ инвестиционной политики и государственного частного партнёрства. В разные годы мы исследовали разные аспекты: венчурные инвестиции, институты развития и т.п. Сейчас в фокусе - инфраструктура и транспорт, который, понятно, является каркасом экономики с невероятным мультипликативным эффектом. Но этот каркас находится в сложной ситуации сегодня. На мой взгляд, произошёл переход от государственного-частного партнёрства и концессий, в силу объективных и субъективных причин, к государственным контрактам. Снизилось количество и объёмы инвестиций. И, конечно, самый главный вопрос - это источники денег для того, чтобы не только поддерживать экономику, но и двигаться вперёд.

Не так давно у нас была, на мой взгляд, неплохая идея использовать ситуацию, связанную с замораживанием российского долга и ценных бумаг, которые принадлежат иностранным инвесторам, и использовать это для того, чтобы давать сравнительно дешёвые деньги для развития проектов в инфраструктуре. Эта тема не прошла. В 2025 г. РСПП обратился с



предложением включить в федеральный инвестиционный налоговый вычет транспорт и логистику. Пока на эту тему идет коммуникация.

Главная проблема, конечно, состоит в том, что увеличилось силовое давление, когда решение Главгосэкспертизы ставится под сомнение самыми различными органами, следствием чего является расторжение контрактов, заключение под стражу генеральных директоров и в целом нежелание компаний и людей рисковать. И эта неготовность к предпринимательскому риску сегодня прослеживается не только в инфраструктуре и транспорте, но и в целом в бизнесе. Но любое государство держится на том, что кто-то рискует, кто-то зарабатывает деньги и платит налоги. А этот аппетит к риску сильно уменьшился. Ну и самое главное, что возник большой кризис неплатежей, особенно со стороны государственных заказчиков. Вслед за этим возникает череда банкротств.

Крайне важно сейчас, используя тот ресурс, который есть у РСПП во взаимодействии с государством, донести те идеи, которые мы очень основательно, серьёзно аргументируем и формулируем. Нужно очень бережно относиться к тем командам и компаниям, которые составляют сегодня основу развития экономики. А инфраструктура — это каркас экономики, необходимая часть того, чтобы двигаться дальше. Сейчас уделяем время обсуждению будущего общественного транспорта,

потому что это довольно важный момент для выборов, когда люди голосуют, находясь в пробках и ожидании. Его катастрофически не хватает везде. Поэтому возникла идея предложить, по аналогии с дорожным фондом, фонд общественного транспорта, который мог бы наполняться и целевым образом использоваться. Александр Николаевич, Вам большое спасибо, что поддерживаете диалог, создаете все условия, вовлекаете наших слушателей и студентов в большие исследовательские проекты. Этот опыт точно не проходит и даёт возможность очень быстро развиваться. Спасибо.

Шохин А.Н.:

Игорь Александрович, спасибо. Вот вы сказали про риски и страхи. Но в Гражданском кодексе написано, что предпринимательство - это ведение деятельности на свой страх и риск. И этим пользуются некоторые наши силовые структуры: мол, вы же сами занялись деятельностью, которая ведётся на ваш страх и риск. К сожалению, если бы страх можно было застраховать, было бы неплохо, но, к сожалению, не все страхи страхуются.

Вы знаете, что РСПП уже два с половиной года ведёт диалог с Президентом, Правительством, Генеральной прокуратурой и Верховным судом по поводу сроков исковой давности по сделкам приватизации. Сейчас выясняется, что это частный случай, но он для нас принципиален. Почему? Потому что, мы считаем, что сделка приватизации — это хозяйственный оборот, гражданская сделка, гражданско-правовая. И стало быть, должна регулироваться Гражданским кодексом. А в Гражданском кодексе есть срок исковой давности - 3 года. И при всех продлениях по разным обстоятельствам, есть срок пресечения - 10 лет. Конституционный суд подтвердил правильность этой нормы ещё в 2013 г. Стало быть, 10 лет вроде должны быть пресекательным сроком. Но Генеральная прокуратура активно возбуждает иски об отмене итогов приватизации, ссылаясь на то, что это не хозяйственная сделка. Это сделка по нарушению неимущественных прав

граждан и публичных интересов государства и общества на комфортную жизнь, светлое будущее и т.д. А там сроков давности нет. Но есть мнение группы юристов-цивилистов, которые говорят, что поправки не нужны, так как ясно, что это Гражданский кодекс, т.е. должны действовать нормы 3 года и 10 лет. Поэтому ничего менять не надо.

В итоге мы оказались в тупике, но всё-таки добились того, что в августе прошлого года было принято жёсткое поручение Президента внести Правительству законопроект о сроках исковой давности. Но пока в повестке дня нет вопроса о внесении поправок в 217-ю статью Гражданского кодекса о применении сроков исковой давности к сделкам приватизации. А в законопроекте к сожалению, нет пункта, на котором мы настаивали, что независимо от основания, по которым возбуждается соответствующий иск, суды не имеют права не применять этих сроков исковой давности. Правда, есть и другие основания. Например, подозрение в нарушении антикоррупционных ограничений. Если, например, депутат или министр, или госчиновник в прошлом занимался бизнесом, переписал этот бизнес, например, на жену, но продолжил управлять бизнесом, давая ей советы. Тогда это основание для того, чтобы изъять в казну всё нажитое, и немедленно, причём. При этом все сделки по цепочке становятся токсичными. И сколько бы сделок перехода собственности ни происходило, понятие добросовестного приобретателя отсутствует. Несмотря на то, что конечный или любой промежуточный приобретатель мог не знать и не должен был знать о неких нарушениях. Например, что декларация неправильно заполнена. Более того, если он захочет узнать, он не знает у кого спросить. А если он спросит у кого-то, ему дадут справку, что на настоящий момент нарушений не обнаружено, но это не значит, что они не будут обнаружены в будущем. То есть понятие добросовестности приобретения актива неуловимо в схемах, связанных с нарушением

антикоррупционных ограничений или даже коррупции в чистом виде. Поэтому необходимо принятие поправки в Гражданский кодекс о распространении на сделки приватизации норм этого кодекса. Нам ещё предстоит заняться сделками по

Сенин В.Б.:

Да, если можно. Спасибо. У нас действительно сегодня очень широкий разговор о состоянии экономики, о том, как ее развивать. Александр Николаевич в своём вступительном слове достаточно подробно об этом сказал. Я внимательно послушал, Мария Николаевна, Ваш доклад и нашёл много интересного. Несколько слов о том, чем в последнее время в сфере финансов была озабочена Государственная Дума. У есть два мероприятия. Одно - отчёт Центрального Банка, а второе - рассмотрение и утверждение основных направлений денежно-кредитной политики. По поводу этого постоянно ведутся большие дискуссии, но сейчас - в основном по поводу ключевой ставки. Мы действительно понимаем, что ключевая ставка сильно влияет на возможности бизнеса, на его развитие. Банк России придерживается позиции, что необходимо создать внятные, понятные макроэкономические условия с низкой инфляцией, которые естественным путём позволят системе кредитования развивать экономику. При тех условиях, которые сейчас есть, Центральный Банк говорит, что необходимо использовать капитал для

защите прав добросовестных приобретателей собственности, которая когда-то принадлежала, чиновникам, депутатам и т.д. Владимир Борисович, Вы хотите сказать пару слов?



инвестиций и не ждать, когда ставка будет удобной.

О том, как использовать капитал для инвестиций, здесь достаточно подробно говорилось. Для этого нужны институциональные условия и, прежде всего, защита собственности, независимая, понятная, внятная судебная система в защите прав собственников, демонополизация, большой сектор частного бизнеса, конкуренция. Все эти вещи лежат вне регуляторики Банка России. Поэтому здесь так складывается. При том, что у нас сейчас проводится жёсткая денежно-кредитная политика и будет проводиться до тех пор, пока цель по инфляции не будет достигнута. К вопросу о снижении ключевой ставки добавляется жёсткая налоговая политика, усиление фискальной нагрузки и существенное сокращение различных госпрограмм поддержки. При этих условиях, конечно, сложно ожидать естественного роста экономики, поэтому, о чём Александр Николаевич говорил, сегодня ВВП - это больше «вокруг нуля».

Поэтому, как представляется, очень важно, чтобы действия не только монетарных властей, но, в принципе, всех властей

были хорошо скоординированы. Это и Банк России, и Правительство. И очень важно, что здесь участвует бизнес, в частности, РСПП. Конечно, хотелось бы, чтобы те предложения, которые вырабатываются, прежде всего, в реальном секторе экономики, учитывались. Я пока слушал доклад Марины Николаевны, обратил внимание, что бизнес ждёт усиление фискальной нагрузки, и нет хороших прогнозов по инфляции. Это плохой сигнал. От этого зависит политика Банка России. У нас есть основные направления денежно-кредитной политики. Но было бы очень важно если бы Минфин вместе с налоговой службой подготовили документ об основных направлениях налоговой политики на год или на ближайшие пять лет. Это очень важный индикатор для общества, бизнеса, экономики.

Мы все знаем, что ожидания формируют практическую деятельность. Поэтому надо подумать над этой темой. Но при этом, конечно, те условия, в которых мы сейчас находимся, - это условия безусловной необходимости выполнения всех социальных обязательств, обеспечения безопасности и обороноспособности нашей страны. Условия непростые, но я думаю, что мы всё равно будем двигаться в правильном направлении, и эффективность будет повышаться. Спасибо.

Шохин А.Н.:

Спасибо, Владимир Борисович. Хотелось бы зафиксировать, что у нас вообще цель одна. Всё остальное - прогнозы. У нас бюджет не является жёстким. Дефицит планируем один, а он увеличивается в разы, пересматривается. Таргет по темпам экономического роста отсутствует: есть прогноз, который пересматривается несколько раз в год. В апреле Минэкономразвития выдаст первую версию прогноза, которая является сценарным условием для составления бюджета. Где-то к августу, когда должен готовиться бюджет, будет какой-то более-менее окончательный прогноз, что не мешает где-нибудь в ноябре пересмотреть прогноз до конца года. Единственный таргет, который является

нормативным - это инфляция. Это таргет Центрального Банка. На мой взгляд, это не совсем правильно. Надо всё-таки таргетировать как минимум два показателя - инфляцию и создание новых рабочих мест. Все признают, что темпы экономического роста ниже 2,5% не позволяют решать ни одну из национальных задач. Стало быть, давайте таргетировать две цифры: 2,5% ВВП и 4% инфляции. Надо искать баланс. Инфляция - зло, но отсутствие роста экономики - не меньшее зло. Денежно-кредитная политика - это таргет по инфляции, который является священной коровой, которую сдвинуть с места нельзя, не то что подоить. Поэтому баланс нужен в постановке стратегических задач. Для того, чтобы рынок капиталов и акционерный капитал заработали, нужна инфляция в районе 10%, как минимум. Инструменты фондового рынка должны быть более привлекательными, чем проценты по депозитам. 15% рентабельности очень мало у кого есть, поэтому инструменты эти ещё не работают. По-прежнему депозитные ставки являются более привлекательными. Это не значит, что наша цель 10%. Цель наша, если 4% инфляция, пусть ключевая ставка будет 6-7%. Тогда будет нормальный баланс.

Сенин В.Б.:

На эту тему большие споры.

Шохин А.Н.:

Нет формулы, что инфляция, умноженная на два, - это и есть ключевая ставка. Потому что речь не идёт о статистически наблюдаемой инфляции, как нам объясняет Центральный Банк. Речь идёт, как Вы правильно подчеркнули, об инфляционных ожиданиях. А инфляционные ожидания у бизнеса, как видим, негативные. Ничего хорошего не ждут они от инфляции. А кто подогревает эти инфляционные ожидания? Сами.

Сенин В.Б.:

Кстати, надо сказать, что Банк России уверенно всегда говорит про таргет инфляции. Если мы посмотрим на законодательную базу, там про таргет инфляции вообще ни слова нет.

Шохин А.Н.:

Нам объясняет Центральный Банк, что 4% - таргет. Если мы его достигнем, то окажемся на 122-м месте в мире по уровню инфляции сразу после Сенегала или Зимбабве. В принципе, конечно, речь идет не о сравнениях, а о достижении каких-то

Поляков Л.В.:

Спасибо. Александр Николаевич, я в связи с проблемами с голосом подготовил коротенькую (на 5 минут презентацию), по вопросу геополитической неопределённости. Вот список, на мой взгляд, самых очевидных и актуальных факторов геополитической неопределённости. Я их выделил шесть, но остановлюсь на первом факторе - факторе Украины. Хочу напомнить, что все началось с того момента, когда Янукович отказался подписывать документ об ассоциации с Евросоюзом. Насколько обусловлены реальной ситуацией цели денацификации и демилитаризации Украины? В чём нацизм украинского режима строится по модели Третьего Рейха? Немцы исключали евреев и на этом основании строили свою идентичность. На Украине происходит то же самое, но без русских. Поэтому специальная операция была безальтернативной и неизбежной. Я называю это принципиальной войной против геноцида. Принципиальный характер этой войны превращает её в долговременный и

целей, балансе целей. Мне кажется, что надо так ставить вопрос. Сравнения тут хороши, приблизительные ориентиры, контур какой-то. Коллеги, кто хотел бы участвовать в дискуссии? Пожалуйста, Леонид Владимирович.



непредсказуемый фактор, вызывающий глобальную геополитическую неопределённость. Помимо СВО на Украине, факторами геополитической неопределённости выступают: раскол Запада (США vs Европа); отношения Трампа к России (персональный союз или взаимное избегание Третьей мировой войны); американо-иранский конфликт; курс Евросоюза на стратегическое поражение России на поле боя и экономическое удушение нашей страны посредством санкций. Именно этот геополитический контекст, в том числе, порождает инфляционные ожидания. По всей вероятности, это контекст, в котором уже находится и будет находиться в краткосрочной (5-10) лет перспективе российская экономика. Мне показалось любопытным, что один из крупнейших российских бизнесменов О. Дерипаска уже среагировал на эту ситуацию, предложив по сути дела перейти на военные рельсы, то есть - на шестидневку с двенадцатичасовым рабочим днём.

Три вопроса ко всем нам. Ментально-психологически готово ли население к такой мобилизации? Второй вопрос: административно-управленческий: готовы ли правительственный аппарат? И третий вопрос к бизнесу: надо ли мобилизоваться сейчас, чтобы пережить это сложное время? Спасибо.

Шохин Н.А.:

Спасибо, Леонид Владимирович. Олег Владимирович Дерипаска - член бюро РСПП, но от имени РСПП предложений о переходе на военные рельсы экономики не было. Мы два с половиной года пробивали, чтобы предельное время сверхурочных работ поднять с 120 часов в год до 240. Но речь шла о согласии работников, а не о принудительном формате. Сейчас в первом чтении этот закон принят. Это вообще-то лишний час в неделю. Но этот норматив и сейчас используется для подготовки рабочего места, предсменных осмотров и т.д., за которые не платят. Мы же предлагали платить за это. Вопрос в том, как сформировать в условиях дефицита кадров (в том числе оттока этих кадров на СВО) в непрерывном производстве третью или четвёртую смену, где шестичасовой рабочий день. Готовы ли люди или работодатели к этому? Некоторые работодатели,

Котелевская И.В.:



У меня очень короткая реплика в продолжение той темы, которую поднял Михаил Юрьевич. Он сказал о власти законодательной, а я хотела сказать о судебной власти. Всем известно, что результаты

судя по всему, готовы. Ну, понимаете, есть профсоюзы, социальные партнёры. Вот простое решение - снятие ограничений на добровольную продажу собственного труда. У нас самозанятых 15 млн чел. У половины из них самозанятость — единственный вид трудовой деятельности. У остальных идет совмещение. Это несколько миллионов человек, которые, работая на производстве и имея возможности работать сверхурочно больше 120 часов, уходят дополнительно в самозанятые. Мы им предлагаем этим законом подработки на основном месте работы. Не надо никуда бежать, и вы получите за там первые два часа сверхурочных полуторную оплату, за вторые два часа - двойную оплату и т.д. Конечно, это для работодателей нагрузка, опасность, что такие расходы на труд сделают их неконкурентоспособными. Сейчас идет мощная дискуссия по этому вопросу между РЖД и Министерством труда. Только если это определено в коллективном договоре или в отраслевом тарифном соглашении, тогда эта норма срабатывает с согласия работников с предоставлением дополнительных услуг по диспансеризации, оценке здоровья т.д. Итак, Ирина Васильевна Котелевская.

деятельности органов судебной власти влияют на предпринимательский климат колоссальным образом. Должна констатировать, что в последние десятилетия происходило всё большее ослабление связей представителей этой власти на самых разных этажах с гражданским обществом, которое представляет бизнес. На последнем этапе представители нашей бизнес-ассоциации исключены из Научно-экспертного совета при Верховном Суде, где остались только академические учёные. И это несмотря на успешную совместную работу, которая велась с 2014 г. и позволяла вырабатывать взвешенные формулировки руководящих документов, развивать позитивную правоприменительную практику. Может быть, нам стоит кого-то делегировать

туда от кафедры. Это было бы очень уместно, я думаю.

Каждая компания, корпорация, бизнес-ассоциация для продуктивного взаимодействия с властью может использовать все доступны легальные возможности влиять на принимаемые государством решения. При разработке, обсуждении и принятии стратегических документов, планов и программ, актов законодательства через открытую и объективную экспертную оценку можно корректировать направленность решений, уточнять конкретные предписания и обязательные требования, определять сроки действия нормативных актов. Эта повседневная работа позволит снизить регуляторные риски, если научиться максимально эффективно использовать процедуры и механизмы юридической экспертизы.

Сегодня появилось много закреплённых в нормативных актах способов независимой экспертизы, в которой заинтересованы и разработчик, и правоприменитель – общественное обсуждение, публичные консультации, оценка регулирующего воздействия, независимая антикоррупционная экспертиза, общественная экспертиза как форма общественного контроля. Такая практика помогает не только создавать благоприятные условия предпринимательской деятельности, но и выстраивать устойчивые связи с органами власти, партнёрами, потребителями, а также обеспечить реализацию бизнесом действующих юридических требований, снизить риски их нарушения.

Каналы влияния выстроены в системе органов исполнительной власти, где достаточно эффективно проявили себя различные консультативные и совещательные органы, например, общественные советы при ФОИВах, формируемые Общественной палатой РФ. Законодательные органы также не остались в стороне, в частности, создана система научно-экспертных советов при комитетах Госдумы ФС РФ, а также при руководстве палат российского парламента. В особом положении судебная

ветвь власти, что объясняется спецификой задач суда и статуса судей. Вместе с тем, нельзя отрицать огромное влияние судебной практики на формирование состояния законности в сфере предпринимательства и в других областях. Особенно ценным представляется опыт совместной выработки методических подходов к толкованию норм законодательства, которые сформулированы в руководящих документах Верховного Суда РФ, постановлениях Конституционного Суда РФ.

В прежние времена и зампреды Верховного Суда, и зампреды Высшего арбитражного суда, когда он существовал самостоятельно, очень активно с нами взаимодействовали. Мы обсуждали законопроекты и практику. Причём это не касалось обсуждения конкретных судебных кейсов, а действительно носило характер очень активного взаимовлияния. Конституционный Суд здесь представляется хорошим исключением, потому что в течение года комитеты, которые я курирую, несколько дел проводили в Конституционном Суде, где востребована, к счастью, позиция предпринимателей. Бизнес высоко расценивает возможность представлять в КС РФ свою экспертную позицию и устно формулировать мнение по конкретным вопросам. Но что касается Верховного Суда, это практика свернута. Я четыре года была членом Высшей квалификационной комиссии судей Российской Федерации и насмотрелась на то, как работают суды вместе с общественностью. Вот такие замечания.

Шохин А.Н.:

Да, я подтверждаю, что с Конституционным Судом лучше у бизнес-сообщества отношения выстроены. Они просят дать заключение и даже приглашают на заседания с изложением позиции, хотя не обязаны этого делать. Но им важно выслушать мнение бизнеса. Кстати, это было так и по срокам исковой давности в октябре 2024 года. Было бы правильно, чтобы как минимум на экспертном уровне, в экспертных советах мнение бизнеса было услышано. Давайте попробуем с Игорем Юрьевичем Красновым попытаться наладить

диалог. Хотя мы понимаем, что сейчас у него много других забот: очистка судебного сообщества от коррупционных проявлений и т.д. Как только с этим справятся,

Мурычев А.В.:

Коллеги, если опуститься на землю, у нас ситуация в экономике складывается чрезвычайно сложно. И по итогам года все даже пессимистические прогнозы, скорее всего, сбудутся. И дай Бог, что у нас по итогам года будет рост около нуля. А может быть, и этого не будет.

Шохин А.Н.:

Александр Васильевич, добавьте оптимизма. Плюс ноль будет.

Мурычев А.В.:

Да. Мы перешли от модели дешёвых денег к модели дорогих денег и мобилизационной экономики. По сути, что такое мобилизационная экономика? Мы все видим, что сейчас идёт борьба за ресурсы государства. Но они все, конечно, в государственных корпорациях, в институтах развития, которые перераспределяют эти потоки, прежде всего, для государственных предприятий и учреждений. Сложилась ситуация, что впервые за всю историю развития нашей экономики у нас сформировались две параллельные экономики. Одна - это государственная, где есть всё-таки возможности для обеспечения небольшого роста. И вся другая экономика, которую представляет частный бизнес, в основном входящий в Российский союз промышленников и предпринимателей. Они не в состоянии бороться за эти ресурсы. И поэтому вы

может быть, и до нас руки дойдут в хорошем смысле этого слова. Коллеги, кто бы хотел ещё выступить?



видите, что обрабатывающая промышленность по итогам февраля имеет индекс промышленного производства около минус 3%.

Это говорит, конечно, об очень серьёзных вещах. И о денежно-кредитной политике, которую проводит Центральный Банк. Её нужно корректировать, и корректировать немедленно, если мы хотим выбраться из этой ситуации. Потому что дорогие деньги - это надолго. Даже если они по полпроцента будут снижать ключевую ставку, деньги всё равно останутся дорогими. Они будут по-прежнему недоступны для рынка. Это очевидно. Инвестиционная модель сломана, она не работает. Поэтому все живут, прежде всего, для поддержания ликвидности. Александр Николаевич совершенно справедливо отметил, что надо переходить к гибкому режиму таргетирования, который бы предусматривал не только инфляционные риски, но и цели экономического роста. Таргет на рост должен быть не рекомендательным, а иметь законодательный характер. К этому надо стремиться, тогда чуть-чуть оживёт рынок сам по себе.

Когда мы видим эти опросы и разговариваем с предприятиями, очевидно, что ситуация тяжёлая у всех. Я думаю, что многие из коллег формально подходят, и на

самом деле ситуация гораздо сложнее. Надо продолжать искать дополнительные аргументы с тем, чтобы более решительно снижалась процентная ставка. Все беды произрастают от дороговизны ресурсов. Спасибо.

Шохин А.Н.:

Спасибо. Мария Николаевна, слышу недоверие к результатам. Чересчур много оптимизма в опросах, оказывается. Как вы это объясните?

Баширов М.Ф.:

Да, Александр Николаевич, не могу не отреагировать. Я не видел результаты этого опроса РСПП, что Мария Николаевна нам показала, но я внимательно изучаю те соцопросы, которые есть в открытом и закрытом доступе в ВЦИОМ и ФОМ. И некоторых независимых, понятно, опираясь, прежде всего, на ВЦИОМ и ФОМ. Я смотрю на те исследования, которые касаются рисков и опасений населения. Впервые, увидев это исследование, которое нам презентовала госпожа Глухова, я обратил внимание, что ожидания, опасения населения и бизнеса совпали. Хотел еще сказать, что на самом деле то, что мы слышали от господина Мурычева и господина Полякова относительно пропорций между рыночной и военной экономикой, это на самом деле важно. Мы говорим, что деньги с повышения налогов идут в основном на

Глухова М.Н.:

Тем, что в российском бизнесе работают только оптимисты.

Шохин А.Н.:

Нет, оптимисты выживают, и они же галочки ставят. Поэтому, кто уже, мягко говоря, за барьером, тот уже галочки не ставит. Марат Фаатович, Вы хотели выступить?



социальные программы и забываем, что часть из них перетекает в военную экономику.

Шохин А.Н.:

Марат Фаатович, я не соглашусь только с тем, что мы не подозреваем о том, что большая часть перетекает в оборонно-промышленный комплекс и, условно говоря, в военную экономику. Мы об этом уже несколько лет подозреваем, честно говоря. Поэтому вопрос в том, что как долго можно решать проблемы, связанные с оборонной безопасностью и теми же социальными проблемами, поддержкой бизнеса? Где этот баланс и насколько его можно выдержать в длительном периоде времени? Об этом речь идёт. О том, что, действительно, многие вопросы связаны с геополитической, военной ситуацией. Ветераны СВО, стимулирование контрактников,

поддержка семей, - это большие расходы, безусловно. И они воспроизводящиеся к тому же. Это нагрузка на бюджет серьёзная. Более того, когда СВО закончится, многие расходы по инерции будут ещё долгое время сохраняться на высоком уровне. Структура расходов не вернётся на 2021 год, как и возможности решения

Саламатов В.Ю.:

Спасибо большое. Леонид Владимирович Поляков поднял важную геополитическую тему. Конечно, мы в 2007 г., слушая речь Владимира Владимировича, до конца не осознавали, к чему это в конечном итоге приведёт. А сегодня понимаем, что для этого были весьма серьёзные и объективные причины. Сегодня в МГИМО я встречался с американцами и хотел выяснить ситуацию внутри Соединённых Штатов Америки: насколько политика Трампа вообще выгодна и республиканцам, и демократам? Они утверждают, что это сейчас выгодно и тем, и другим, потому что фактически идёт некая трансформация США, общества и политических сил. Очевидно, либо в этом году, а скорее всего, через два года придут свежие силы. Но период такой перестройки, наверное, затянется больше, чем на этот короткий период. Во внешней торговле на международном рынке нормы и правила Всемирной торговой организации работают относительно.

Мы видим серьёзную регионализацию, видим, что объединение финансов

гражданско-социальных задач. Если Европа хочет войну развязать в 2029-2030 гг., это значит, что мы тоже должны укреплять новую границу и создавать новые виды вооружений. Все это темы реальной экономики. Коллеги, кто-то хотел ещё комментарий сделать? Владимир Юрьевич, пожалуйста.



происходит тоже в региональном аспекте, где дружественные или считающие себя дружественными страны могут осуществлять совместное финансирование, инвестирование в самые сложные технологические проекты. Этот процесс, который сегодня идёт и на Ближнем Востоке, очевидно, имеет не краткосрочный характер. Кроме того, во многих государствах и в межгосударственных отношениях будет иметь место турбулентность. Что делать, собственно говоря, государству? Государство помогает, как мы сегодня выяснили. В этой ситуации большому бизнесу понятно, что делать, и механизмы, которые здесь нужно задействовать, понятны. Что делать малому бизнесу? При всей его любви к различным общественным организациям, которые должны малому бизнесу помогать, понятно, что большинство вряд ли сумеет дотянуться до этих инструментов. За исключением, может быть, некоторых. Мы видим, что сегодня достаточно активную работу проводит Министерство экономического развития. У него есть дочерний Банк

внешней торговли. Они создали большой консорциум, куда вошли все вузы, включая Высшую школу экономики.

Сегодня идёт интенсивное обучение и преподавателей, и студентов, и малого и среднего бизнеса тем основам, которые позволяют осуществлять внешнеторговую деятельность. Мне кажется, что это разумно. Наверное, необходимо сегодня включить те механизмы, которые не до конца задействованы, потому что для вывода продукции на зарубежные рынки необходимо пройти соответствующую оценку соответствия. То есть подтвердить, что они соответствуют требованиям безопасности тех рынков, на которые идут. Хотя Российская Федерация продолжает членство в международных форумах, но соответствующие инструменты, позволяющие осуществлять взаимное признание, работают явно неэффективно. Крупный бизнес оказался отрезанным от европейских рынков, а малый бизнес пошёл в дружественные страны и решил вопрос, в частности, продовольственного обеспечения

Мытенков С.С.:

Уважаемые коллеги, добрый день! Тема нашего круглого стола сегодня актуальна как никогда. Мы много говорим о макроэкономических показателях, но реальная структурная перестройка экономики происходит не в министерских кабинетах, она разворачивается непосредственно на местах – в цехах региональных

наших торговых сетей и т.д. Необходимо продолжать работу по выбору тех инструментов, которые позволят им более эффективно выходить на эти рынки и торговать. Мне кажется, что это очень важно. Знаю, что достаточно много делается, но это недостаточно освещается в прессе. Например, необходимо подсветить деятельность РСПП. Спасибо.

Шохин А.Н.:

Владимир Юрьевич, Вы немного позже подошли, а в докладе Марии Николаевны было по результатам опроса зафиксировано мнение, что надо декапитализировать не только Фонд развития промышленности, но и институты поддержки экспорта, такие, как РОСЭКСИМБАНК и ЭКСАР. У нас это и в резолюции съезда есть. Так что мы готовы этим заниматься при Вашем активном участии. Предоставляю слово старшему преподавателю кафедры, вице-президенту – управляющему директору Управления регионального развития РСПП Сергею Сергеевичу Мытенкову.



заводов, на новых логистических терминалах и в региональных бизнес-сообществах.

Я каждый день наблюдаю, как наши предприятия адаптируются к новой реальности. И сегодня я хотел бы представить свой взгляд на то, как должно строиться взаимодействие бизнеса и власти в этих непростых условиях. Прежде всего, важно признать, что масштабный сдвиг, который

мы переживаем – переориентация логистики, борьба за технологический суверенитет, смещение рынков сбыта – это не временный шторм, который нужно просто переждать. Это новая, долгосрочная экономическая реальность. При этом структурные изменения происходят в регионах крайне неравномерно: субъекты РФ с высокой долей экспортно-ориентированных отраслей – таких как металлургия, химия или деревообработка – столкнулись с необходимостью кардинальной перестройки рынков. В то же время регионы, ставшие новыми транспортно-логистическими узлами, получили мощнейший импульс для развития, но одновременно и колоссальную нагрузку на инфраструктуру.

Мы четко фиксируем смещение фокуса деловой активности в сторону Урала, Сибири и Дальнего Востока. В этих условиях ключевая задача Российского союза промышленников и предпринимателей выступать «живым» детектором проблем на местах. Наши региональные отделения позволяют моментально агрегировать запросы предпринимателей и транслировать их на федеральный уровень до того, как локальный сбой перерастет в системный кризис.

Если в предыдущие годы диалог бизнеса и власти строился в основном вокруг экстренных мер поддержки, то сегодня повестка кардинально изменилась. Бизнес адаптировался. И сейчас предпринимателям нужна не просто разовая помощь, а предсказуемость и стабильность – налоговая, тарифная и регуляторная. Требуется серьезная доработка инвестиционных инструментов. Механизмы СЗПК (соглашений о защите и поощрении капиталовложений) и СПИК 2.0 отлично зарекомендовали себя для крупнейших игроков. Но нам необходимо адаптировать их под проекты среднего масштаба в регионах, снизив инвестиционный порог и упростив процедуры. Параллельно важно расширять доступ регионального бизнеса к льготному финансированию через Фонд развития

промышленности и его региональные филиалы.

Следующий вызов, о котором невозможно молчать – это инфраструктурные ограничения. Рост промышленной активности во многих субъектах Федерации уперся в жесткий дефицит: не хватает пропускной способности железных дорог, свободных энергомощностей, современных складских комплексов. Решить эти задачи только за счет бюджета невозможно. Необходимо перезапустить механизмы государственно-частного партнерства (ГЧП) и концессионных соглашений, сделав их коммерчески привлекательными и безопасными для инвесторов.

В тесной связи с этим стоит и вопрос цифровой трансформации. Модернизация производств и достижение технологической независимости немыслимы без современных ИТ-решений. РСПП активно поддерживает проекты внедрения отечественного программного обеспечения на региональных предприятиях. Однако разрыв в уровне цифровизации между федеральным центром и регионами всё еще огромен. Крупный бизнес справляется своими силами, но региональному среднему и малому производственному бизнесу необходима поддержка – в виде целевых субсидий на внедрение сквозных технологий и автоматизацию процессов.

И, наконец, самый острый, самый болезненный вопрос для любого руководителя сегодня – это кадры. Мы можем найти финансирование, можем закупить оборудование, но, если за него некому сесть – развития не будет. Сегодня наличие свободных промышленных мощностей в регионах повсеместно нивелируется жестким дефицитом квалифицированных специалистов. Идет острая конкуренция за людей – не просто между компаниями, но и между целыми регионами. Выход здесь один – глубокая, системная интеграция образования и реального сектора. РСПП активно поддерживает федеральную программу «Профессионалитет». Мы считаем, что этот опыт нужно масштабировать, а

региональный бизнес должен получить реальные рычаги влияния на формирование контрольных цифр приема в вузы и колледжи. Образовательные программы должны гибко подстраиваться под конкретные инвестиционные проекты, которые реализуются в конкретном регионе прямо сейчас.

Уважаемые коллеги! Подводя итог, хочу подчеркнуть: успех структурной перестройки всей нашей экономики напрямую зависит от качества горизонтальных

Кириллина В.Н.:

Я хотела бы сказать, что проблемы, которые были представлены сегодня в докладе Марии Николаевны Глуховой, и дискуссия, и те вопросы, которые в ходе дискуссии были обсуждены, станут основой нашего факультатива в новом учебном году. Конечно, с учётом той неопределённости, тех колоссальных и быстрых изменений, которые происходят и в стране, и в мире. Я думаю, что у наших слушателей, которые сегодня здесь присутствуют, достаточно сформировано понимание того, чему будет посвящён новый цикл факультатива кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти.

Шохин А.Н.:

Я думаю, новое название созрело. Мы немного его уточним по сравнению с темой круглого стола. Назовём, например, «Взаимодействие бизнеса и власти в условиях неопределённости». Нет возражений, коллеги? Уже завершая нашу работу хотел

связей на местах. Формула успеха сегодня проста и сложна одновременно — это сильный региональный бизнес, который опирается на гибкую, проактивную и слышащую управленческую команду субъекта Федерации. Спасибо за внимание!

Шохин А.Н.:

Спасибо, Сергей Сергеевич. Передаю слово моему заместителю Валентине Николаевне Кириллиной.



бы сказать, что одна из задач, которая перед нами стоит, - сформулировать темы своих мастер-классов на следующий год.

Мы продолжаем, и будем продолжать работу нашего факультатива для всех участвующих в заседании. В этом году, по итогам факультатива у нас будет защищаться чуть более 30 работ, многие из них - коллективные работы слушателей факультатива. В конце мая мы эти работы рассмотрим на процедуре защиты, и лучшие работы, получившие максимальные оценки наших комиссий, будут опубликованы в электронном журнале «Общество. Бизнес. Власть» и, может быть, в монографии кафедры. Поэтому призываю всех, кто не успел выступить и сформулировать темы, сделать это. Это касается не только сотрудников кафедры, но и руководителей РСПП. Тоже можете пользоваться возможностями, привлекать слушателей

факультатива для работ, в которых вы заинтересованы.

На этом коллеги, я хотел бы поблагодарить всех, кто принял участие в первом дне нашей Апрельской Ясинской конференции. На мой взгляд, это дань уважения к тем, кто начинал реформы, и тем, кто

продолжает их вести. Поэтому будем продолжать дискуссии не только на нашем круглом столе. Ещё два дня, как минимум, будут вестись дискуссии на площадках Высшей школы экономики. Приглашаем вас участвовать в них. Спасибо.



ЛУЧШИЕ СТАТЬИ СЛУШАТЕЛЕЙ ФАКУЛЬТАТИВА

КАК УЛУЧШИТЬ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ОТВЕТСТВЕННЫХ ДЕЛОВЫХ ПРАКТИК?

Шохин А.Н.,¹ Горелов А.А.²

Оценка социального вклада компаний в экономику региона активно изучается как бизнес-организациями для формирования общественного имиджа компании, так и государственными специалистами для привлечения компаний к развитию общественного сектора и социально-экономических показателей страны. В частности, широкое развитие получила теория ответственных деловых практик (ОДП), которая используется как ориентир в ряде государственных программ. Эта работа призвана проанализировать основные направления развития деловых практик и предоставить рекомендации по коррекции методов оценивания вклада бизнеса в общественную деятельность и социальное развитие. В статье рассматривается ряд крупных российских и зарубежных индексов ОДП через их сравнение. Использован метод системной экстраполяции для прогнозирования потенциальных вызовов и решений в рамках развития социальной ответственности бизнеса.

Ключевые слова:

ответственные деловые практики, бизнес, социальная ответственность, методы оценки, индексы, «Экология, Общество, Управление».

¹ Шохин Александр Николаевич - д.э.н., профессор, заведующий кафедрой теории и практики взаимодействия бизнеса и власти, Президент НИУ ВШЭ, Президент РСПП, GR@hse.ru

² Горелов Анатолий Алексеевич - студент 3 курса бакалавриата государственного и муниципального управления ФСН НИУ ВШЭ. 8-(910)-228-01-15. aagorelov_9@edu.hse.ru

ОДП и теория агентских отношений

Для России и большей части мира продолжается естественное развитие теории ESG в теорию ОДП как источника инноваций и преимуществ на рынке путём формирования нового взгляда на социальную ответственность бизнеса за общественный ущерб, который происходит в результате деятельности компании, а также на объем и качество социального вклада, создаваемого бизнесом. Это формирование нового механизма, который переходит от механизмов поощрения компаний, минимизирующих риски, к механизму позитивной дискриминации: компании ради формирования положительного имиджа и возможности претендовать на государственные гранты вынуждены не просто следовать метрикам ESG для создания благополучного социального имиджа и минимизировать риски, но проактивно предотвращать возможные риски в ходе своей деятельности. Компании, которые этого не делают, неизбежно сталкиваются с меньшей известностью в обществе, снижением доверия со стороны потребителей и партнеров, и государство отдаёт им меньший приоритет как менее надёжным потенциальным партнёрам. Это означает, что, если бизнес не вводит ОДП, его конкуренты имеют несравненно большее преимущество – за рядом оговорок и социально-исторических культурных особенностей некоторых регионов.

Цели устойчивого развития ООН закрепляют приоритеты развития общества и позволяют компаниям создать чёткие метрики. В них встраивается динамика процесса, а не только результаты – например, состояние рабочих условий, «зелёный» след и прочее. Этот этап отмечается укрупнением отношений с государством и обществом, например, путём развития и создания проектов в рамках национальных целей развития в Российской Федерации, путём поощрения и участия компаний в инициативном бюджетировании для формирования долгосрочных отношений с обществом.

Некоторые эксперты, например, создатель «Triple P», Джон Элкингтон, предлагают теоретически смоделированную 4-ю фазу развития ОДП [7]. Сущность этой предполагаемой фазы – в переходе от нейтрализации и минимизации вреда от деятельности бизнеса к «регенерации» природы и созданию дополнительного позитивного вклада от деятельности. Во многом это навеяно зелёными инициативами ЕС, но имеет смысл и для России как показательный пример необходимости для бизнеса активной интервенции в социальную жизнь стимулирования граждан РФ к участию в активной экономической деятельности. Россия исторически имеет опыт качественного внедрения инноваций в ускоренном режиме, поэтому позиция России весьма выгодна для дальнейшей передовой разработки теории ОДП.

Теперь следует рассмотреть *принципы формирования ОДП*, которые лежат в основе построения любых практических форм индексов:

- должной осмотрительности – концентрация на процессе;
- сквозной ответственности – ответственность за все цепочки производства товара, включая поставщиков, лежит на бизнесе;
- предотвращения – вместо уменьшения ущерба приоритет его предотвращения;
- вовлеченности – консультирование с заинтересованными агентами;
- прозрачности – создание публичной отчётов и прозрачности деятельности компании.

Таким образом, теория ОДП является естественным развитием теории ответственности бизнеса и агентной значимости общества как важных факторов развития институтов рынка и производства товаров и услуг. Она отличается от критериев *корпоративной социальной ответственности* (КСО) теорией проактивной ответственностью бизнеса за инновации и нововведения. Следует также прояснить, в том числе,

для понимания развития термина, следующие *понятия*:

а) принципы – группа основополагающих убеждений и идей, определяющих вектор развития бизнеса;

б) метрики – чёткие математически измеримые данные, используемые для описания объекта и его свойств;

в) критерии – это конкретные метрики, которые используются для оценки объекта по неким принципам.

Так, например, прозрачность отчётных документов компании – принцип, количество рабочих на предприятии – метрика, доля женщин-руководителей в компании – критерий в индексе РСПП. Поскольку ОДП являются важной составной частью развития институтов экономической сферы жизни общества, они должны находить своё отражение в практически применимой метрике бизнес-процессов и результатов экономической деятельности бизнеса. Потенциальными агентами (то есть заинтересованными сторонами и участниками рыночных отношений) являются государство, бизнес, общество [1]. Бизнес осуществляет основную экономическую деятельность и организует большую часть производственных процессов, оказывая основное влияние на экологию, общественные отношения и экономическое развитие, включая обеспеченность и доступность товаров.

Государство является потенциальным рыночным игроком через своё участие в отдельных компаниях, регулируемых государством рыночных отношений, имеющих особую социальную значимость, легитимизирующую единоличное участие государственных агентов в определённых областях рынка. При этом главнейшей функцией государства является перераспределение благ, обеспечивающее баланс между развитием экономического потенциала страны и бизнеса и социальным благополучием. Это показывает, среди всего прочего, что государство не является антагонистом для бизнеса, вопреки мнению некоторых деятелей. Необходимость баланса

выражается в том, что государство осуществляет общее ограничение бизнеса, формируя льготный режим для тех отраслей экономики, которые государство считает наиболее приемлемыми для успешного общественного развития. Этот тезис находит отражение в работе М. Портера и М. Крамера [5].

Общество является одним из самых значимых и аморфных агентов – оно не имеет прямого влияния, единого мнения или очерченного института представительства среди бизнеса, но именно оно формирует спрос на те или иные товары и именно в обществе формируется престиж и внешний вид компаний.

Итак, дав основные характеристики принципов ОДП и их агентов, можно выделить роль индексов и их значение для агентов:

– бизнес: метрики отражают эффективность реализации программ, высокие метрики повышают доверие государства, узнаваемость бренда. Различий со стороны бизнеса между метриками нет, они сводятся к превосходству над конкурентами;

– государство: правильно составленные метрики позволяют поддерживать максимально результативное развитие рынка без прямого вмешательства, реализовывать общественные интересы стимулированием не только прямых бизнес-агентов определённого сектора. Индексы и рейтинги в данном случае позволяют сделать акцент на нужные общественные интересы, увидеть динамику и процесс реализации определённых программ и перейти от компенсации рисков к их минимизации или предотвращению;

– общество: метрики ОДП выражают то, насколько компания действует в интересах общества, что позволяет сознательным участникам общественной жизни выражать своё одобрение покупкой товаров тех или иных брендов, однако существует некоторый риск, что общественное мнение будет банально складываться на основе экономических предпочтений, и

метрики будут играть опосредованную роль в качестве факта общественного одобрения.

Резюмируя описанную выше значимость метрик для агентов, можно сделать вывод, что основным потребителем метрик ОДП является бизнес, и именно он заказывает их, что приводит к повышению значимости рейтингов. Чтобы государство могло эффективно исполнять свои функции и быть активным игроком в отношениях с рынком, ему следует развивать практику индексирования и сотрудничества с индексными агентствами [4].

Семейство индексов и отраслевой подход

Необходимость отраслевого подхода к индексированию и децентрализации индексной системы обоснована тем, что государство стремится повышать благосостояние общества путём регуляции, прямо связанной с этой отраслью экономики. Предложенный подход к развитию индексов как раз указывает на скрытый потенциал регуляции и оценки косвенного воздействия компаний из иных сфер экономики в виду разной степени влияния разных экономических отраслей на общество.

Складываются устойчивые группы факторов, формирующие специфическое воздействие экономической деятельности на экологическую, социальную и управленческую сферы. Используется традиционное разделение на общественные, социальные и управленческие показатели: очевидно, что на экологию больше влияет производство нефти, чем дата-майнинг. Однако такая очевидность со временем изменяется, ведь на производствах по добыче и обработке нефти вводятся всё более строгие условия производства, а в центрах дата-майнинга применяется много энергии, создаётся много посторонних шумов и вибраций, требуется определённая инфраструктура, – такие незримые вторичные издержки могут со временем начать оказывать более масштабный вред, чем нефтедобыча. Это говорит о необходимости выработки общих метрических принципов, которые лягут в основу оценки, но их

трактовка и точное придание весов коэффициентам оценки должно опираться на отраслевые особенности.

Приведём ряд сходных примеров из социальной и управленческой областей: производство продуктов быстрого питания и расширение поставок питания имеет куда более важный социальный эффект, чем развитие БАС (Беспилотных Автоматических Систем), однако применение БАС в улучшении качества мониторинга полей значительно повышает качество продуктов питания, что является не менее важным. Внедрение систем ИИ в управление органами исполнительной власти куда важнее составлению кодифицированной документации, но она значительно сократит издержки на обучение ИИ определению запросов и ускорит автоматизацию.

Наиболее рискованные отрасли для экологической сферы – это добыча полезных ископаемых, создание и распространение продуктов нефте- и газопользования, развитие индустриальных производств и экстенсивная добыча редкоземельных и водных ресурсов для производства электроники. Для социальной сферы – развитие платформенной экономики (в области трудового права и гарантий прав, несмотря на отсутствие явного экономического эффекта особенности законодательства и массовость оказывают серьёзный социальный эффект), развитие отдельных категорий сферы услуг (социально резонансные области оказания услуг, например развитие и внедрение систем ИИ), технологические новшества в области передовых и сквозных технологий (медицинское редактирование генома, этичность клонирования человека). Для управленческой сферы – риски внедрения ИИ (промышленный шпионаж, специфика направленности).

Эти примеры позволяют сделать вывод, что следует выделить как минимум четыре экономических отрасли, для которых требуется отдельное отраслевое индексирование:

- объекты тяжёлой и энергетически затратной промышленности, включая дата-центры;
- объекты научных исследовательских комплексов;
- аграрный сектор;
- объекты платформенной экономики.

Оценка действующих метрик

Потенциально оценить практическую применимость индексов на примере их реализации в иных странах в данный момент затруднительно из-за недостатка эмпирических данных, поэтому проведём методологический разбор метрик: MSCI ESG Ratings, Sustainalytics ESG Risk Rating, FTSE4Good.

MSCI ESG Ratings – достаточно хороший индекс для крупного сектора экономики, сектора промышленного производства [12]. Он опирается на модель ESG, делая акцент на менеджменте рисков и возможности их предотвращения, что является крайне хорошим показателем для компании. Однако сочетание в одной метрике одновременно и фактического сдерживания рисков, и предотвращения последствий несёт в себе опасность перевеса оценки. Например, предприятие по производству ядерной энергетики с высоким потенциальным риском даже при хорошем менеджменте будет всегда иметь априори заниженный балл. Или же предприятие с фактически низким качеством покрытия издержек, но высокой степенью их предотвращения, будет находиться в таком же положении. Например, нефтяная компания, предотвращающая крупные утечки и работающая в экологически оправданных местах, регулярно допускающая из-за этого утечки или не озаботившаяся фильтрами из-за особенностей местности. Таким образом, не просто экстраполяция данного рейтинга дальше системы промышленности невозможна, она вызывает ряд вопросов даже для применения в промышленной среде и не выдерживает экстраполяции для оценки не только компании, но и её

партнёров (рейтинг не подходит для оценки сетевого влияния).

FTSE4Good является крупной отраслью индексов, которая включает в себя разные показатели для разных отраслей [13]. Однако следует заметить ключевые особенности: в их брошюре чётко сказано, что у их индекса есть порог вхождения (у компании уже должен быть определённый рейтинг ESG), и они добровольно отказываются индексировать противоречивые бизнесы (табак, угледобыча, оружие). То есть данный индекс добровольно снимает с себя ответственность по оценке социального воздействия бизнеса, ограничив себя оценкой общих социальных норм. Исходя из этого, социальная оценка бизнеса крайне затруднительна.

Sustainalytics ESG Risk Rating, на наш взгляд, представляет собой один из самых интересных примеров для организации подсчёта рейтинга с точки зрения исполнения. Трёхступенчатая структура не просто делит ESG на три составляющих – вместо этого все материальные измеримые проблемы, то есть методы найма, оплаты, производства и так далее, являются основанием, первым уровнем; вторым уровнем служит корпоративная политика и интересы стейкхолдеров, этот уровень отражает политику компании по защите интересов владельцев и инвесторов; третий уровень включает в себя макроэкономические факторы, то есть системные риски (кризисы, вмешательство государства) и идиосинкратические риски (например, изменение цен на нефть в связи с геополитической обстановкой в 1980-е и далее). Данная модель интересна тем, что она закладывает на втором уровне анализ интересов заинтересованных сторон вместо абстрактного общественного интереса, позволяя более объективно отразить заинтересованность сторон, и наличием риска несистемных и системных событий, в которых бизнес прямо единолично не может быть виноват, но за которые он несёт ответственность. Эта модель позволяет ввести качественную оценку интересов значимых общественных

агентов, что даёт серьёзный прорыв в понимании и осмыслении концепции ОДП как инструмента мониторинга и предсказания действий бизнеса для увеличения социальной ответственности, однако многое зависит от методов оценки и практической реализации данных подходов.

Индекс РСПП является, вероятно, одним из точнейших и крупнейших в мире общих рейтингов, собравших в себе наиболее корректную и подробную информацию о компании [14]. В сущности, индекс является оценкой после полного и качественного мониторинга, который включает в себя передовые решения, например, оценку кибербезопасности, диверсификацию показателей оценки и вовлеченность управляющего совета. К сожалению, необходимость максимальной полноты информации ограничивает индекс, в сущности, компаниями-гигантами и теми, кто готов платить деньги за комплексную оценку своего положения ради репутации, что несколько необоснованно в реалиях современного трансгосударственного формата «бизнес-бизнес». Помимо этого, крупная и разработанная система оценки не даёт системе быть гибкой: оценка рынков научных исследовательских комплексов и возможность применения к платформенной экономике почти невозможны из-за недостатка оценок, избыточности неприменимых метрик и невозможности охватить многочисленных малых производителей своей оценкой.

Ранжирование RAEX имеет интересную особенность: внедрение системы оценки рисков подобно FTSE4Good, это же прослеживается в управлении рисками и учёте спорных решений. Из минусов можно выделить сложность интеграции RAEX для цифровых сервисов и бизнесов интернационального масштаба. Конечно, с наличием критериев «Загрязнение» и «Портфель экоактивов» это будет хорошим инструментом оценки агрокомплекса и явным плюсом в пользу «зелёной повестки», что само по себе не плохо, но

заставляет задуматься об объективности метрик и научной непредвзятости подхода.

Когда мы говорим о национальном рейтинговом агентстве, которое преимущественно составляет рейтинги финансовых обязательств, наиболее интересным пунктом представляется методология «Оценки соответствия зелёных, социальных, устойчивого развития и переходных долговых обязательств принципам и стандартам в сфере экологии и (или) зелёного финансирования, и (или) социального финансирования, и (или) устойчивого развития». В этой методологии прямо указывается, что оценка происходит на основании, помимо международных стандартов, постановления Правительства № 1587 от 2021 г., где перечислены основные бинарные критерии соответствия перечисленных принципов. Следственно, независимая оценка данной метрики тоже бинарная, что прямо указано в методологии, и служить инструментом оценки динамики и рейтингования она самостоятельно не может.

Помимо этого, завершающей метрикой, которую хотелось бы отразить в данной работе, является ЭКГ-рейтинг ответственного бизнеса [15]. Он делится на три направления: Экология, Кадры и Государство. Если обратиться к методологии расчёта за 2023 г., то видится некая простота подсчёта и узость охвата. Требования для предквалификации явно задают тренд на оценку тех бизнесов, которые близки к государству и устойчиво стабильны (во многом оценка предквалификации соответствует оценке для допуска лица к государственным закупкам по 44-ФЗ), хотя это допущение несколько строго, если этот индекс не использовать сразу как один из пунктов для предоставления гранта, ведь социальный бизнес не всегда направлен на взаимодействие с государством. Также следует отметить, что распределение баллов крайне сомнительно, поскольку система оценки может предоставить до 100 баллов, а 60 баллов, то есть более чем половину от

оценки, можно получить добровольным анкетированием и предоставлением дополнительной информации от бизнес-объединений. В сущности, это создаёт нездоровую конкурентную среду, где определённые компании могут получить преимущество просто по факту добровольности предоставляемой информации или включённости в определённые объединения.

Выводы и рекомендации

В резюмирующей части работы хочется отметить следующее: было установлено, что один универсальный индекс значительно уступает в оценке семье индексов, поскольку для каждой страны список отраслей может отличаться, с учетом особенностей социального, экономического и технологического развития. Исходя из этого, один универсальный индекс может быть сконцентрирован только на оценке крупных бизнесов, что показывает, например, индекс РСПП.

Другими значимыми проблемами современных индексов является их крайне косвенная ориентированность на общественные отношения, где критерии по духу ближе к КСО, чем к ОДП. Данные критерии спорны в том смысле, что они не всегда точно отражают суть (например, упомянутый случай со средней зарплатой в оценке индекса ЭКГ) и при этом не закладывают пласт возможного развития социальных отношений и всей разнообразной формы взаимодействия людей, о чём сказано выше.

Наконец, отдельным блоком стоит вопрос о качестве измерения риск-менеджмента, где проблема состоит между оценкой того, насколько вероятно наступление неприятного события в компании (например, массовый разлив нефти в природной зоне), и оценкой того, насколько вероятно, что компания не допустит этих неприятных событий чаще (например, на производстве резины будут выбросы, и понятно, что компания не сможет предотвратить их все, и считается, насколько эффективно она предупреждает и какую их часть).

Для развития качества оценки бизнеса предлагается усовершенствовать систему

российских индексов, обратив внимание на следующие моменты. Первое. Добавление в социальный и управленческий блоки *критериев отношений с бизнесом* позволит решить вопрос оценки качества воздействия платформенной экономики на экономику. Такими критериями могут быть, например: доля сотрудников, нанятых по ГПХ; предоставляет ли компания по договору ГПХ оборудование; степень дополнительных обязательств работников по ГПХ, которые возникают от работы с брендом (обязанность носить спецодежду, запрет на разговоры во время выполнения обязанностей, обеспечение дополнительного комфорта клиентам ради системы оценки работника, - данный пункт мог бы иметь систему шкалы и считаться отдельно, или быть суммой взвешенных баллов). Да, данное решение тоже «реактивное», как и введение пункта «доля женщин-руководителей», и когда-то оно может устареть или быть доработано, но на данный момент оно необходимо [11].

Второе. Добавление блока «Социальной ответственности цепочек поставок». FTSE – весьма хороший предусмотрительный рейтинг, из которого мы многое могли бы почерпнуть. Следует добавить рейтинги, которые бы обязывали социально ответственных бизнесменов заключать контракт с теми, кто соблюдает хотя бы часть этих же требований. Если крупная компания по производству автомобилей экологично собирает их, намеренно заключая контракт с дешёвым поставщиком, который допускает стабильные выбросы 50% от всех его вредных газов и отходов обратно в окружающую среду, то награждение такого производителя автомобилей было бы странно. Следует подумать над составлением пунктов по типу «ЭКГ ответственность соисполнителя», «ЭКГ ответственность подрядчиков». Это могла бы быть доля от оценённого ЭКГ данных партнёров, исключая собственно критерии этого блока.

Третье. *Корректировка критериев*. Например, изменение расчёта со средней

зарплаты на медианную, или же добавление фондовых коэффициентов, что позволит отразить реальный вклад бизнеса в экономическое благополучие работников, что полностью соответствует целям Национального Развития, а именно их метрике коэффициента Джинни, к примеру.

Четвертое. *Диверсификация категорий оценки*. На данный момент критерии и методы проверки компаний позволяют принимать участие в оценке индекса только действительно крупному бизнесу, который может позволить себе собрать документацию и сделать оценку. Оценка происходит по принципам, близким к оценке партнёра для государственных закупок. Не всякий бизнес, который направлен на инновации и социальную ответственность, сотрудничает с государством. Например, бизнесы, развивающие сферу цифрового строительства, практически не сотрудничают с государством: не принимают участия в государственных закупках, субсидиях или длительных контрактах. Логично было бы уменьшить критерии или пересмотреть их, чтобы можно было оценить действительно социальный бизнес, но не сотрудничающий с государством. Это положительно скажется на формировании устойчивого вектора развития российского бизнеса и технологического прогресса, которые будут иметь более чёткий и ощутимый путь развития и оценки.

Список использованной литературы

1. Freeman R.E., Phillips R.A. Stakeholder theory: A libertarian defense // *Business Ethics Quarterly*. 2002. Vol. 12. No 3. P. 331–349.
2. Carroll A.B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance // *Academy of Management Review*. 1979. Vol. 4. No 4. P. 497–505.
3. Elkington J., Rowlands I.H. Canibals with forks: The triple bottom line of 21st century business // *Alternatives Journal*. 1999. Vol. 25. No 4. P. 42.
4. Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World. UN Global Compact, 2004. 64 p.
5. Kramer M.R., Porter M.E. Creating Shared Value // *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89. No 1/2. — P. 62–77.
6. Gordon K. The OECD Guidelines and Other Corporate Responsibility Instruments: A Comparison. Paris: OECD Publishing, 2001. 45 p.
7. Elkington J. Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism. New York: Fast Company Press, 2020. 256 p.
8. Hawken P. (ed.). Drawdown: The Most Comprehensive Plan Ever Proposed to Reverse Global Warming. New York: Penguin Books, 2017. 240 p.
9. The Future of Nature and Business. — Geneva: World Economic Forum, 2020. 48 p. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-nature-and-business> (дата обращения: 10.06.2026).
10. North D.C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 152 p.
11. Srnicek N. Platform Capitalism. Cambridge: Polity Press, 2017. 120 p.
12. MSCI ESG Ratings Methodology. MSCI, 2025. 45 p. URL: <https://www.msci.com/documents/1296102/34424357/MSCI+ESG+Ratings+Methodology.pdf> (дата обращения: 06.03.2026).
13. FTSE4Good Index Series: Inclusion Criteria. FTSE Russell, 2025. 32 p. URL: <https://research.ftserussell.com/products/downloads/FTSE4Good-brochure.pdf> (дата обращения: 04.04.2026).
14. Методика оценки ответственных деловых практик. М.: Российский союз промышленников и предпринимателей, 2025. 58 с. URL: https://rspp.ru/upload/content/2e6/4ukxscvlgz0p51y3bgp1o5mrcprmy128/Методика_2025.pdf (дата обращения: 30.03.2026).
15. ЭКГ-рейтинг: Методология расчета. М.: Корпоративный демографический стандарт, 2025. 37 с. URL: https://экг-рейтинг.рф/docs/ГОСТ_Корпоративный_демографический_стандарт.pdf (дата обращения: 01.04.2026).

16. Методика оценки Национальной премии «Лидеры ответственного бизнеса». М.: РСПП, 2025. — 42 с. URL: <https://rspp.ru/upload/medialibrary/e28/z>

[14u7yfvm7nzbpujtxkzjea3rebung06/Методика_оценки.pdf](#) (дата обращения: 01.04.2026).

HOW TO IMPROVE THE ASSESSMENT METHODS FOR RESPONSIBLE BUSINESS PRACTICES?

Alexander Shokhin - Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of Theory and Practice of Business–Government Interaction, President of the National Research University Higher School of Economics (HSE University), President of the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs (RSPP), GR@hse.ru

Anatoliy Gorelov - 3-year bachelor's student in the Department of Public and Municipal Administration, Faculty of Social Sciences, HSE University. 8-(910)-228-01-15. aagorelov_9@edu.hse.ru

The assessment of companies' social contribution to the regional economy is actively studied both by business organizations – for building their public image, and by government experts – for engaging companies in the development of the public sector and the country's socio-economic indicators. In particular, the theory of Responsible Business Practices (RBP) has gained widespread recognition and is used as a benchmark in a number of state programs. This paper aims to analyze the main directions in the development of business practices and provide recommendations for adjusting the methods used to evaluate the business sector's contribution to public activities and social development. The article examines a number of major Russian and foreign RBP indices through their comparative analysis. The method of systemic extrapolation is employed to predict potential challenges and solutions within the framework of the development of corporate social responsibility.

Keywords:

responsible business practices, business, corporate social responsibility, assessment methods, indices, ESG (Environment, Society, Governance).

ЛУЧШИЕ СТАТЬИ СЛУШАТЕЛЕЙ ФАКУЛЬТАТИВА

ПРИМЕНЕНИЕ ИИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ. ПРАКТИКА, ИНСТРУМЕНТЫ И ВЫЗОВЫ

Андросов К.Г.³, Иванова Т.В.⁴, Скорина А.А.⁵, Чибис Е.А.⁶.

В настоящей статье предпринимается попытка комплексно проанализировать текущее состояние и перспективы использования искусственного интеллекта в государственном управлении и оборонной сфере России и передовых зарубежных стран. Рассматривается эволюция ИИ от экспериментальной технологии к системному инструменту повышения эффективности госуправления. Приводятся примеры успешного внедрения ИИ-решений на федеральном и региональном уровнях по таким направлениям, как документооборот, контрольно-надзорная деятельность, предоставление госуслуг и законотворчество. Исследование сфокусировано на анализе конкретных инструментов (машинное зрение, NLP, предиктивная аналитика), оценке их прямого и косвенного эффекта от внедрения, выявлении ключевых вызовов. Отдельное внимание уделено этическим дилеммам, пробелам в нормативном регулировании и системным рискам, связанным с широким внедрением алгоритмов в социально значимые процессы.

Ключевые слова:

искусственный интеллект, государственное управление, нейросетевые модели, цифровизация, кибербезопасность, этика ИИ, регулирование ИИ.

³ **Андросов Кирилл Геннадьевич** - к.э.н., профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти ВШЭ, председатель совета директоров ООО «Альтера Капитал», GR@hse.ru

⁴ **Иванова Татьяна Владимировна** - бизнес-консультант, тел: +7 (903) 589-01-89, эл. почта: terrafirma@yandex.ru

⁵ **Скорина Алексей Андреевич** - заместитель директора по корпоративным коммуникациям и внешним связям АО «УК «КЭАЗ», тел. +7 (926) 424-61-56, эл. почта: alaskorina@gmail.com

⁶ **Чибис Елизавета Андреевна** - студентка 4-го курса Факультета глобальных процессов МГУ им. М.В. Ломоносова, тел. +7(931) 803-37-53, эл. почта: elisavetachibis@yandex.ru

В эпоху глобальной цифровой трансформации и усиливающейся геополитической конкуренции искусственный интеллект (ИИ) окончательно утратил статус экспериментальной технологии, став уделом широких масс. За последние годы ИИ превратился в один из фундаментальных инструментов государственного управления и стратегический фактор обеспечения национального суверенитета и безопасности. Его внедрение - это зачастую веление времени и объективная необходимость для повышения эффективности госуправления в условиях демографических вызовов, замедления роста экономики и усложнения управленческих задач.

В России внедрение ИИ строится вокруг концепции технологического суверенитета и решения конкретных управленческих задач при сохранении ответственности за конкретным чиновником. Правительство России демонстрирует всё более системный подход к внедрению искусственного интеллекта на всех уровнях власти - от федеральных министерств и ведомств до региональных администраций. Ключевую роль в повышении эффективности использования ИИ в госуправлении играют разработчики и поставщики цифровых сервисов и решений. Среди них выделяются компании Сбер и Яндекс, разработавшие собственные большие языковые модели и внедряющие их в свои экосистемы. Так, Сбер начиная с 2022 г. реализует программу ИИ-трансформации российских регионов, которые внедряют нейросетевые технологии в экономику и госуправление. По статистике, в 2025 г. 85% субъектов России применяли ИИ-решения Сбера в госуслугах, медицине, сельском хозяйстве, образовании и других сферах. По мнению первого заместителя председателя Сбербанка России Александра Ведяхина, «комплексное внедрение технологий в области искусственного интеллекта на уровне государства позволит повысить уровень ИИ-зрелости всех органов власти, быстрее достичь технологического лидерства,

обеспечить гражданам лучший пользовательский опыт бесшовного и персонализированного взаимодействия с госструктурами». В частности, на сегодняшний день нейросеть Сбера «ГигаЧат» помогает сотрудникам Аппарата Правительства в решении таких типовых задач, как подготовка справок, проверка правописания, формирование краткого анализа и содержания документов. Формируются инструменты для создания ИИ-агентов для госслужащих, которые помогают готовить справки, протоколы, работать с нормативно-правовыми актами и отвечать на обращения граждан.

В целом, согласно планам Минцифры России, ИИ планируется применять для решения типовых задач по нескольким направлениям: при управлении данными - для создания структуры данных и анализа, подтверждения достоверности информации; в обработке документов - для подготовки проектов ответов на типовые обращения и анализа поступивших на рассмотрение проектов правовых актов. Кроме того, ИИ-сервисы могут стать помощниками «кадровиков» - при первичном анализе резюме и данных кандидатов и при генерации тестовых заданий для подбора и развития сотрудников. Также такие решения возможно применять для управления рисками (выявлять противоречия в документах финансового и нефинансового характера) и в работе с контентом. При этом, как предполагается, к чувствительным темам ИИ не будет допущен. В рамках эксперимента запрещено использование больших генеративных моделей ИИ для прогнозирования социально-экономических процессов, а также передача и обработка сведений, составляющих гостайну.

1. Внедрение ИИ в российское госуправление: гражданский и военный аспекты

Среди наиболее востребованных российским государственным аппаратом инструментов следует отметить следующие: машинное зрение, прогнозирование, верификация, рекомендации, автоматизированная обработка операций. При этом,

если выделить ключевые сферы применения данных инструментов в России, можно выделить 12 регулируемых государством областей:

- Государственные закупки.
- Контроль исполнения бюджета.
- Анализ и мониторинг выполнения нормативных актов, планов и проектов.
- Законотворчество.
- Торговля.
- Статистика.
- Финансы.
- Документооборот.
- Судопроизводство.
- Разрешительная деятельность.
- Надзор.

Одно из наиболее востребованных госслужащими направлений внедрения ИИ – документооборот и работа с обращениями граждан. Системы на базе больших языковых моделей автоматизируют подготовку типовых ответов на обращения граждан, составление справок и протоколов заседаний. Система «Электронный парламент» ежегодно обрабатывает более 1,5 млн обращений с помощью ИИ-фильтрации, структурируя их по тематике и автоматически направляя в профильные комитеты.

Государственные закупки и бюджетный процесс также не стоят на месте. Например, в Москве запущен чат-бот «АИСТА», интегрированный в Единую автоматизированную информационную систему торгов (ЕАИСТ) и содержащий базу из тысяч инструкций, консультирует участников закупок 24/7. В системе «Электронный бюджет» Минфина России ИИ-агент проверяет заявки на финансирование от федеральных органов исполнительной власти (ФОИВ). Система сопоставляет коды бюджетной классификации с планируемыми мероприятиями, сокращая время проверки заявки с трех дней до одного часа.

В контрольно-надзорной деятельности идёт переход от тотального контроля к

«умному» надзору. Приложение «Инспектор» с обязательной видеофиксацией проверок анализирует индикаторы риска для выбора объектов контроля. Это минимизирует коррупционные риски и снижает административное давление на добросовестный бизнес за счет отказа от плановых проверок в пользу риск-ориентированного подхода. В сфере общественной безопасности находят своё применение сервисы компьютерного зрения, интегрированные с сетью камер в систему «Безопасный город». Алгоритмы не только помогают правоохранительным органам в поиске преступников по записям с камер в режиме реального времени, но и используются для поиска пропавших людей, включая детей, а также для раннего обнаружения возгораний через анализ видеопотока.

Технологические новации не обошли стороной и законотворческий процесс. Модули ИИ в информационной системе Государственной Думы проверяют законопроекты на предмет противоречий с Конституцией России и действующими федеральными законами (выявление коллизий), автоматически распределяют их по профильным комитетам на основе семантического анализа текста. Для граждан наиболее заметно внедрение ИИ в социальную сферу. Например, в российской столице при онлайн-записи на прием через порталы «ЕМИАС.ИНФО» или «Госуслуги Москвы» умные сервисы проводят опрос пациента при жалобах на плохое самочувствие. Алгоритм задает вопросы индивидуально и при подозрении на опасные состояния автоматически предлагает пациенту вызвать скорую помощь или связывается с дежурным врачом. В сфере обороны и безопасности искусственный интеллект с каждым месяцем превращается во всё более важный элемент конкурентоспособности, определяющий скорость и эффективность принятия решений. Его применение носит комплексный характер и охватывает все этапы военного цикла.

Ключевое преимущество ИИ — способность обрабатывать колоссальные

объемы данных из множества источников (спутники, БПЛА, радиоперехват) со скоростью, недоступной человеческому мозгу. В частности, современные системы управления войсками используют ИИ для анализа разведданных в реальном времени. Информация напрямую передается артиллерийским расчетам или операторам ударных беспилотных комплексов для принятия решения о поражении цели за считанные секунды, минуя долгие согласования на командном пункте. Российские вооруженные силы активно применяют беспилотные летательные аппараты со встроенными системами компьютерного зрения (например, дрон «Бабай» с системой «Стрела»). Эти алгоритмы способны идентифицировать технику противника даже под маскировочными сетями по характерным признакам (гусеницы, башни), обеспечивая высокую точность поражения целей при автономном наведении.

Помимо этого, ИИ применяется в киберпространстве. Системы на базе машинного обучения анализируют сетевой трафик объектов оборонно-промышленного комплекса для выявления аномалий и предотвращения сложных целевых кибератак еще на этапе их подготовки. В тылу внедряются системы предотвращения утечек информации нового поколения на базе «объяснимого ИИ» (Explainable AI). Они способны сканировать документы и электронную почту не только по ключевым словам, но и по контексту (например, распознавать упоминания секретных объектов или технологий), предотвращая случайную или намеренную передачу конфиденциальных данных. Таким образом, масштаб применения нейросетевых моделей в госуправлении России расширяется, оптимизируя рутинные процессы, ускоряя предоставление государственных услуг и повышая их доступность.

2. Практика применения ИИ в госуправлении: мировой опыт

Если рассматривать передовой мировой опыт, можно заключить, что внедрение ИИ в государственное управление носит глобальный характер, однако

географически и функционально этот процесс крайне неоднороден. Проведённый анализ позволяет выделить несколько ключевых моделей интеграции ИИ в публичный сектор.

Китайская модель характеризуется квазитотальной интеграцией ИИ в инфраструктуру «умного» управления с акцентом на социальный контроль и национальную безопасность. Государственные системы наблюдения, такие как «Острый глаз» и «Небесный взор», объединяют сотни миллионов камер с алгоритмами распознавания лиц и поведенческого анализа. ИИ активно внедряется в судебную систему для помощи судьям в анализе дел и даже для вынесения решений по простым правонарушениям. Муниципальные власти используют ИИ для управления городским хозяйством - от оптимизации трафика до контроля за выбросами в атмосферу.

Эстонская модель представляет собой образец глубоко интегрированного цифрового государства. Через национальную программу KrattAI реализовано более 120 проектов по внедрению ИИ в госсекторе. Ключевая цель — сделать взаимодействие гражданина с государством бесшовным и проактивным. Чат-бот Bürokratt предугадывает потребности пользователя (например, автоматически регистрирует рождение ребенка), а алгоритмы анализируют большие данные для выявления аномалий в обмене информацией между ведомствами.

Сингапурская модель предусматривает подход «государство как платформа», в котором страна выступает полигоном для тестирования передовых ИИ-решений. Национальная стратегия ИИ 2.0 определяет приоритетные сферы: транспорт («умные» светофоры), здравоохранение (прогнозирование заболеваний), образование (персонализированное обучение) и безопасность. Сингапур также является мировым лидером в разработке этических рамок для ответственного использования ИИ (Model AI Governance Framework).

Модель ОАЭ базируется на институционализации лидерства в сфере ИИ. Страна первой в мире учредила должность министра по делам искусственного интеллекта. Национальная стратегия страны по ИИ до 2031 г. охватывает все ключевые секторы экономики и управления. В Дубае действует Центр ИИ, пилотирующий более 100 решений в госорганах. Уникальным кейсом страны является применение ИИ непосредственно в законотворчестве через Офис регуляторного интеллекта.

Американская модель неоднородна, поскольку внедрение ИИ носит децентрализованный характер на уровне отдельных федеральных агентств и ведомств в отдельных штатах. По официальным данным Белого дома, на сегодняшний день используется более 1700 сценариев применения ИИ, распространяясь на социальную сферу (защита выплат ветеранам военных действий от попыток мошенничества), логистику и бюджетный процесс. При этом основной фокус ИИ нацелен на повышение внутренней эффективности госорганов. Локомотивом для развития ИИ-технологий в госсекторе США при этом, безусловно, является оборонно-промышленный комплекс. Например, американская система Maven Smart System, разработанная компанией Palantir в интересах Пентагона, собирает и анализирует огромные массивы разнородной информации (видео с дронов, снимки со спутников) для повышения точности идентификации целей и улучшения координации между подразделениями. Система была успешно опробована при проведении военной операции по устранению от власти бывшего президента Венесуэлы Н. Мадуро.

3. Этические аспекты использования ИИ: вызовы регулирования

По мере стремительного проникновения алгоритмов во все сферы общественной жизни, включая госуправление, этические вопросы выходят на первый план. Некоторые из них не имеют однозначного решения и требуют выработки новых социальных норм. Основным вызов - проблема предвзятости алгоритмов. Если модель

обучается на исторических данных, содержащих дискриминацию по какому-либо признаку (полу, расе, социальному статусу), она будет воспроизводить эту несправедливость в своих решениях (например, при одобрении кредитов или распределении социальных пособий). Это требует от разработчиков проведения постоянного аудита данных и алгоритмов на предмет инклюзивности.

Второй фундаментальный принцип - ответственность за принятие решений. Принцип «человек в контуре» становится не просто рекомендацией, а обязательным требованием безопасности. Ни один алгоритм не может быть носителем ответственности; за любое решение ИИ должен отвечать конкретный человек - оператор или руководитель ведомства. Как отметил Президент России В.В. Путин: «Ответственность за принятие окончательного решения должна лежать на конкретном человеке».

В России этические нормы ИИ закреплены в Кодексе этики в сфере искусственного интеллекта, к которому присоединились ведущие технологические компании (Сбер, Яндекс, VK и другие), однако этот документ носит рекомендательный характер. С точки зрения регулирования, ключевым вызовом является правовой вакуум. Отсутствие комплексного федерального закона об ИИ создает кризис ответственности: неясно, кто несет юридическую ответственность за ошибочное решение алгоритма - разработчик системы или госслужащий, который ей воспользовался? Это порождает риски снижения доверия граждан к государственным институтам. Для решения этой проблемы необходимо внедрение принципа «объяснимого ИИ», когда логика работы алгоритма может быть проверена аудиторами или оспорена гражданином в суде.

4. Риски создания и внедрения ИИ

Появление такой революционной технологии неизбежно создает новые угрозы системного характера. Среди них можно выделить три группы рисков - технологические, социальные и

геополитические. По мере все более широкого применения цифрового контента в госуправлении растёт риск того, что генеративные нейросети будут выдавать правдоподобную, но фактически неверную информацию («галлюцинировать»), что недопустимо при подготовке юридических документов или аналитических справок для принятия государственных решений. Кроме того, системы ИИ могут быть атакованы злоумышленниками через манипуляцию входными данными, что может привести к неверным выводам или сбоям в критически важной инфраструктуре.

Социальные риски включают в себя утрату критического мышления и дескиллинг у госслужащих, в результате чего специалисты теряют навыки глубокого анализа ситуации, привыкая полагаться на готовые выводы системы. На этом фоне растут риски технологий создания дипфейков, которые позволяют генерировать реалистичные видео- и аудиозаписи с любым человеком для дискредитации политических оппонентов или дестабилизации общественно-политической обстановки.

Разумеется, нельзя не упомянуть и ключевой риск для России – технологическую зависимость от иностранных разработок с точки зрения софта, оборудования и наборов данных. Использование зарубежных облачных сервисов или фреймворков для обучения моделей создает прямую угрозу утечки конфиденциальных государственных данных за рубеж. Это делает задачу достижения полного технологического суверенитета в сфере ИИ вопросом национальной безопасности.

5. Выводы

Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд обобщающих выводов о текущем состоянии и перспективах использования искусственного интеллекта в государственном управлении:

1. **Переход к системной интеграции.** Искусственный интеллект окончательно перешел из статуса экспериментальной технологии в разряд системообразующих элементов публичного управления. В России происходит

институциональный переход от точечных пилотных проектов к комплексной интеграции ИИ во все ключевые процессы государственного аппарата.

2. **Специфика российской модели.** Российская модель внедрения обладает выраженной спецификой: она жестко увязана с задачами обеспечения национальной безопасности и технологического суверенитета. В отличие от ряда зарубежных стран (например, Китая), где акцент делается на социальном контроле через видеонаблюдение, российский подход инструментально направлен на повышение операционной эффективности ведомств при сохранении жестких ограничений на применение генеративного ИИ в наиболее чувствительных сферах.

3. **Качественный эффект от внедрения.** Анализ практических кейсов показывает, что основным измеримым результатом является не столько прямая финансовая экономия бюджета, сколько качественное изменение самого процесса управления: радикальное сокращение рутинной нагрузки на госслужащих за счет автоматизации типовых и многократное ускорение обработки информации. Это позволяет высвободить человеческий потенциал для решения нестандартных задач высокого уровня сложности.

4. **Нормативный разрыв как ключевой вызов.** Развитие технологий ИИ существенно опережает формирование адекватной нормативной базы как в России, так и во многих других странах мира. Отсутствие комплексного федерального закона об искусственном интеллекте создает правовой вакуум, который сдерживает дальнейшее масштабное внедрение технологии из-за высоких юридических рисков для должностных лиц.

5. **Оборонный императив.** В военной сфере ИИ уже является полноценным инструментом ведения боевых действий нового поколения, киберзащиты стратегических объектов и предотвращения утечек данных. Ключевым вызовом остается критическая зависимость многих отечественных генеративных моделей от

иностранных дата-сетов и вычислительных мощностей, что требует ускоренного развития полностью независимого российского аппаратно-программного стека для нужд обороны.

6. **Антропологический вызов.** Широкое внедрение ИИ порождает системные социальные риски: утрату аналитических навыков у специалистов из-за делегирования когнитивных функций алгоритмам, а также риск масштабных манипуляций общественным мнением через автоматизированные сети ботов нового поколения, способных имитировать поведение реальных людей в социальных сетях.

В целом, успешная интеграция искусственного интеллекта в государственное управление определяется не мощностью дата-центров или количеством внедренных чат-ботов, а способностью государства решать важнейшие задачи для обеспечения эффективного и человекоцентричного госуправления. В первую очередь, речь идёт о создании надёжных и независимых от недружественных стран рабочих алгоритмов, создании понятных гражданам механизмов обжалования алгоритмических решений, а также сохранении человека как конечного субъекта принятия решений во всех сферах жизни общества. Без сохранения принципа «человек в контуре» технология из инструмента развития неизбежно превратится в источник новых системных уязвимостей национального масштаба.

Список источников и литературы:

1. Материалы с сайта «Киберленинка». URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/etika-iskusstvennogo-intellekta>, <https://cyberleninka.ru/article/n/etika-iskusstvennogo-intellekta-vyzovy-riski-i-resheniya>
2. Материалы с сайта «Proceedings of Machine Learning Research». URL: <https://proceedings.mlr.press/v81/buolamwini18a/buolamwini18a.pdf>
3. Материалы с сайта «Кодекс этики в сфере искусственного интеллекта». URL: <https://ethics.a-ai.ru>

4. Материалы с сайта «GWCLaw». URL: <https://www.gwclaw.com/blog/ntsb-finds-tesla-partly-at-fault-self-driving-car-crash/>
5. Материалы с сайта «National Transportation Safety Board (NTSB)». URL: <https://www.nts.gov/news/press-releases/Pages/NR20210510.aspx>
6. Материалы с сайта «GDPR-text». URL: <https://gdpr-text.com/ru/>
7. Материалы с сайта «California Department of Justice». URL: <https://oag.ca.gov/privacy/ccpa>
8. Материалы с сайта «Sber Developers». URL: <https://developers.sber.ru/help/business-development/ethics-of-artificial-intelligence>
9. Материалы с сайта «WIPO Lex». URL: <https://www.wipo.int/wipolex/ru/legislation/details/18927>
10. Материалы с сайта Европейской комиссии. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai>
11. Материалы с сайта ЮНЕСКО. URL: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380455_rus
12. Материалы с сайта «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_335184/
13. Материалы с сайта «Альянс в сфере искусственного интеллекта». URL: <https://a-ai.ru>
14. Материалы с сайта «РБК». URL: <https://amp.rbc.ru/rbcnews/politics/26/02/2026/69a0410e9a79473c9532f6bd/>, https://www.rbc.ru/technology_and_media/18/03/2026/69baed539a7947daf36b8989
15. Материалы с сайта «Президент России». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/news/79224>
16. Материалы с сайта «AI Singapore (AISG)». URL: <https://aisingapore.org/>
17. Материалы с сайта «ResearchGate». URL: https://www.researchgate.net/publication/340435326_Ethics_of_Artificial_Intelligence_and_Robotics

18. Материалы с сайта «ТАСС». URL: <https://tass.ru/obschestvo/17969349>,
<https://tass.ru/ekonomika/23751561>,
<https://tass.ru/ekonomika/23691721>
19. Материалы с сайта «Коммерсантъ». URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8361473>
20. Материалы с сайта «3DNews». URL: <https://3dnews.ru/1138679/pentagon-prinyal-boevuyu-iisistemu-palantir-maven-v-kachestve-osnovnoy-dlya-armii-ssha>
21. Материалы с сайта «Аналитический центр при Правительстве РФ». URL: <https://ac.gov.ru/news/page/umenie-ispolzovat-ii-eto-novaa-professionalnaa-kompetencia-28340>
22. Материалы с сайта «Федеральный портал проектов нормативных правовых актов». URL: <https://regulation.gov.ru/projects/158629/>, <https://regulation.gov.ru/projects/166424/>
23. Материалы с сайта «СNews». URL: https://www.cnews.ru/news/top/2025-07-28_v_rossii_provedut_eksperiment
24. Материалы с сайта Минцифры Новосибирской области. URL: <https://digit.nso.ru/news/3201>
25. Материалы с сайта Правительства России. URL: <http://government.ru/news/56925/>
26. Материалы с сайта «Известия». URL: <https://iz.ru/1961987/anton-belyi/vam-piismo-v-rf-unificiruyut-rabotu-punktov-propuska-tovarov-s-pomoshchyu-nejrosetei>
27. Материалы с сайта «Право.ру». URL: <https://pravo.ru/news/258775/>
28. Материалы с сайта «Российская газета». URL: <https://rg.ru/2025/11/10/effektivnost-proverok-biznesa-povysiat-za-schet-bespilotnikov-i-ii.html>
29. Материалы с сайта «РИА Новости». URL: <https://ria.ru/20251020/bas-2049463050.html>
- <https://ria.ru/20250228/zarplata-2002081261.html>
30. Материалы с сайта Минфина России. URL: https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=40048
31. Материалы с сайта «СенатИнформ». URL: <https://senatinform.ru/news/rosstat-sozdaet-etalon-spravochnika-dlya-polucheniya-kachestvennykh-dannykh>
32. Материалы с сайта «1Economic». URL: <https://1economic.ru/lib/122413>
33. Материалы с сайта «Синьхуа Новости». URL: <https://russian.news.cn/20250318/64a232930d6e4056978e902027855ccb/c.html>
34. Материалы с сайта ООН. URL: <https://news.un.org/ru/story/2024/09/1456341>
35. Материалы с сайта «Interesting Engineering». URL: <https://interestingengineering.com/innovation/krattai-estonias-national-artificial-intelligence-strategy>
36. Материалы с сайта «Smart Nation and Digital Government Office (Singapore)». URL: https://www.sgpc.gov.sg/api/file/get-file/Press%20Release_NAIS%200%20and%20SCAI_2_4%20Dec.pdf?path=/sgpcmedia/media_releases/sndgo/press_release/P202312042/attachment/Press%20Release_NAIS%200%20and%20SCAI_4%20Dec.pdf
37. Материалы с сайта Министерства по делам ИИ ОАЭ. URL: <https://stat-iccdn.mbzuai.ac.ae/mbzuaiwp-prd01/2022/07/UAE-National-Strategy-for-Artificial-Intelligence-2031.pdf>
- Материалы с сайта ПАО «Сбербанк». URL: <https://www.sberbank.ru/ru/sberpress/tekhnologii/article?newsID=6ab7b5c8-ca20-4796-a312-b90f8ad83718&blockID=69b149cd-6db4-45aa-ade1-b6920d771b11®ionID=77&lang=ru&type=NEWS>

AI APPLICATION IN PUBLIC ADMINISTRATION: PRACTICE, TOOLS, AND CHALLENGES

Kirill Androsov - chairman of the board of directors, Altera Capital, PhD in economics, professor of the department of theory and practice of interaction between business and power of HSE, GR@hse.ru

Tatiana Ivanova - business consultant, tel.: +7 (903) 589-01-89, e-mail: ter-rafirma@yandex.ru

Alexey Skorina - deputy director of corporate communications and external affairs, KEAZ, tel. + 7 (926) 424-61-56, e-mail: alaskorina@gmail.com

Elizaveta Chibis - 4th year student of the Faculty for global processes, Lomonosov Moscow State University

This article attempts a comprehensive analysis of the current state and prospects for the use of artificial intelligence in public administration and the defense sector of Russia and leading foreign countries. It examines the evolution of AI from an experimental technology to a systemic tool for enhancing the efficiency of public governance. Examples of the successful implementation of AI solutions at the federal and regional levels are provided in areas such as document management, control and supervisory activities, provision of public services, and lawmaking. The research is focused on the analysis of specific tools (computer vision, NLP, predictive analytics), assessment of their direct and indirect effects from implementation, and identification of key challenges. Particular attention is paid to ethical dilemmas, gaps in regulatory framework, and systemic risks associated with the widespread adoption of algorithms in socially significant processes.

Keywords:

artificial intelligence, public administration, neural network models, digitalization, cybersecurity, AI ethics, AI regulation.

ЛУЧШИЕ СТАТЬИ СЛУШАТЕЛЕЙ ФАКУЛЬТАТИВА

КРЕАТИВНЫЕ КЛАСТЕРЫ КАК ИНСТРУМЕНТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ РАЗВИТИЯ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РОССИИ, США, КИТАЯ И ВЕЛИКОБРИТАНИИ

Баширов М.Ф.,⁷ Соколова И.А.⁸

В статье рассматриваются креативные кластеры как инструмент государственной политики развития креативных индустрий. На основе сравнительного анализа России, США, Китая и Великобритании выявляются различия между нормативно-экосистемной, децентрализованной партнерской, государственно-управляемой и стратегически институционализированной моделями. Особое внимание уделяется роли GR-механизмов, регионального управления, университетско-бизнесовых партнерств и устойчивых каналов взаимодействия государства и отрасли. Делается вывод о том, что для России ключевым условием развития креативных кластеров является переход от нормативного признания сектора к зрелой кластерной политике, основанной на институциональной определенности, долгосрочных инструментах поддержки и постоянном диалоге с профессиональным сообществом.

Ключевые слова:

креативные индустрии; креативные кластеры; государственная политика; GR; региональное развитие; креативная экономика; Россия; США; Китай; Великобритания

⁷ **Баширов Марат Фаатович** - профессор кафедры, эксперт Фонда «Институт экономических и социальных исследований» (ИЭСИ), член Национального реестра независимых директоров при РСПП, GR@hse.ru

⁸ **Соколова Ирина Андреевна** - студентка 4 курса МГИМО МИД России, ОП «Реклама и связи с общественностью», контактный телефон: +79161263607, электронная почта: irinasaim@mail.ru

Введение

В XXI в. креативные индустрии окончательно перестали восприниматься как периферийное приложение к культурной сфере и все заметнее входят в число стратегически значимых сегментов экономики. Это связано не только с производством символических продуктов, но и с тем, что дизайн, медиа, цифровой контент, архитектура, музыка, реклама, мода, издательское дело и другие смежные направления создают добавленную стоимость, рабочие места, новые рынки и привлекательную городскую среду. На уровне крупнейших национальных экономик это подтверждается официальной статистикой: в США arts and cultural production в 2023 г. обеспечили 4,2% ВВП, или 1,2 трлн. долл. [30], в Китае добавленная стоимость культуры и связанных с ней индустрий в 2023 г. составила 4,59% ВВП [22], в Великобритании креативные индустрии в 2024 г. обеспечили 145,8 млрд. фунтов валовой добавленной стоимости, или 5,5% GVA [17]. В России, по данным Минэкономразвития, валовая добавленная стоимость креативной экономики в 2025 г. достигла 8,26 трлн. руб. [9].

Для России эта проблематика особенно актуальна. В 2024 г. был принят ФЗ № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» [12], а в 2025 г. утвержден порядок формирования и ведения единого реестра субъектов креативных индустрий [11]. Одновременно Агентство стратегических инициатив продвигает Региональный стандарт развития креативных индустрий как инструмент системной работы субъектов РФ с креативной экономикой [1]. Это означает, что креативные индустрии в России уже перестали быть исключительно экспертной или городской темой и вошли в поле реальной государственной политики.

Актуальность темы усиливается еще и тем, что в российской практике обсуждение креативной экономики неизбежно связано с вопросом о взаимодействии государства и бизнеса. В монографии под

редакцией А.Н. Шохина, посвященной формированию благоприятного инвестиционного и предпринимательского климата, подчеркивается, что качество институтов и механизмов взаимодействия бизнеса и власти напрямую влияет на инвестиционную политику России [3]. В другой коллективной монографии, посвященной взаимодействию бизнеса и власти в условиях кризиса, диалог государства и предпринимательского сообщества рассматривается как способ преодоления негативных экономических тенденций и улучшения деловой среды [2]. Для креативных индустрий это особенно важно, поскольку их ядро составляют малые и средние компании, независимые студии, команды и локальные инициативы, которым трудно развиваться без устойчивых институтов представительства и согласования интересов.

Статья Т.А. Илюшниковой о выученных уроках антикризисной поддержки МСП добавляет к этой логике еще один важный вывод: адресные меры государственной поддержки в периоды ковида и санкционного давления помогли не только удержать малый и средний бизнес от спада, но и создали условия для его последующего развития [4]. Этот вывод важен для темы настоящей статьи потому, что значительная часть креативной экономики по своей организационной природе относится именно к МСП. Следовательно, политика в отношении креативных кластеров должна рассматриваться не только как часть культурной или городской стратегии, но и как сегмент более широкой политики поддержки предпринимательских экосистем.

Цель настоящего исследования состоит в том, чтобы выявить наиболее эффективные модели развития креативных кластеров в зарубежных странах и определить, какие элементы этого опыта могут быть адаптированы в России с учетом специфики отечественных GR-практик. Для достижения этой цели необходимо решить несколько задач: рассмотреть теоретические подходы к пониманию креативных

индустрий и креативных кластеров, определить роль государства и GR-механизмов в развитии креативного сектора, проанализировать модели поддержки креативных кластеров в России, США, Китае и Великобритании, сравнить институциональные, финансовые и управленческие механизмы их развития, выявить сильные и слабые стороны российской модели; сформулировать рекомендации по развитию креативных кластеров в России.

Объект исследования - креативные индустрии как направление государственной и региональной политики. Предмет исследования - механизмы государственной поддержки и GR-взаимодействия при развитии креативных кластеров в России, США, Китае и Великобритании. Методологическую основу работы составляют сравнительный анализ, институциональный подход, анализ нормативных документов, case-study и элементы политико-экономического анализа. Выбор именно этих стран обусловлен тем, что каждая из них представляет отдельный тип модели: Россия — формирующуюся нормативно-экосистемную, США — децентрализованную партнерскую, Китай — государственно-управляемую, Великобритания — стратегически институционализированную.

Научная новизна исследования заключается в сопоставлении моделей развития креативных кластеров через призму GR-механизмов, то есть институционального диалога государства, бизнеса, университетов, профессиональных сообществ и локальных акторов. Практическая значимость работы состоит в том, что она позволяет перейти от общего тезиса о необходимости поддержки креативных индустрий к более конкретному вопросу, какие именно институты, механизмы и формы взаимодействия делают креативный кластер устойчивым. Для России этот вопрос особенно важен в текущий момент, когда правовая база уже создана, но сама практика кластерного развития еще находится в стадии сборки.

Теоретические основы исследования креативных индустрий и креативных кластеров

Понятие и структура креативных индустрий

Термин «креативные индустрии» сегодня кажется достаточно очевидным, однако его современное содержание сложилось не сразу. В научной и политической мысли он формировался постепенно, по мере того, как менялось представление о роли творчества, знаний и символического производства в экономике. Российское законодательство 2024 г. закрепляет креативные индустрии как виды экономической деятельности, связанные с созданием, продвижением, распространением и реализацией креативного продукта, который отличается уникальностью и обладает экономической ценностью [12]. Тем самым на нормативном уровне подчеркивается двойственная природа данного сектора: творчество рассматривается не только как культурно значимая деятельность, но и как источник создания рыночной стоимости.

Современное понимание креативных индустрий складывается на пересечении культурной, инновационной и предпринимательской логики. В международной практике к ним обычно относят аудиовизуальное производство, музыку, дизайн, рекламу, архитектуру, издательское дело, программное обеспечение, видеоигры, исполнительские искусства, ремесла и ряд цифровых сервисов. Важно, что эти сферы объединяет не единый продукт, а единый тип ресурса: человеческое воображение, символическое производство, знания, эстетические решения и интеллектуальная собственность. Именно поэтому креативные индустрии оказываются тесно связаны с экономикой знаний и с новыми моделями занятости, в которых высокая добавленная стоимость возникает не за счет объема материального производства, а за счет содержания, смысла и формы.

Особое место креативных индустрий в современной экономике подтверждается

и российскими статистическими наблюдениями. По данным ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, в креативной экономике России заняты 4,6 млн чел., что составляет 6,2% от общей численности занятых в стране [5]. При этом сектор отличается более высокой долей молодежи и работников с высшим образованием по сравнению с экономикой в целом. Это позволяет говорить о креативной экономике не просто как о наборе отраслей, а как о пространстве специфического человеческого капитала. С точки зрения экономической структуры креативные индустрии важны еще и тем, что они обладают выраженным мультипликативным эффектом. Они создают не только прямую выручку и занятость, но и повышают привлекательность территорий, стимулируют туристическую активность, влияют на рынок городской недвижимости, формируют спрос на новые образовательные программы и усиливают конкурентоспособность смежных отраслей. Именно поэтому в развитых экономиках они все чаще рассматриваются не как «расходная» культурная сфера, а как инвестиционно значимый сектор.

Таким образом, *под креативными индустриями в настоящей статье будет пониматься совокупность видов экономической деятельности, в которых ключевым ресурсом выступают творческий труд, знания и интеллектуальная собственность, а создаваемый продукт обладает одновременно культурной и экономической ценностью.* Такое понимание позволяет удерживать двойственную природу сектора: он не сводится ни к чистой культуре, ни к обычному сервисному бизнесу.

Креативные кластеры как форма территориальной организации креативной экономики

Для понимания природы креативного кластера необходимо обратиться к общей теории кластеров. В классической формулировке Майкла Портера кластер — это географически близкая группа взаимосвязанных компаний и институтов, которая усиливает производительность,

стимулирует инновации и способствует появлению новых предприятий [26]. Важен не просто факт территориальной близости, а плотность связей, циркуляция знаний, наличие специализированной инфраструктуры и эффект локальной конкуренции и кооперации.

Однако применительно к креативной экономике общей кластерной теории недостаточно. Энди Пратт показывает, что креативные кластеры нельзя понимать только как разновидность обычных бизнес-кластеров, поскольку в них большую роль играют проектная занятость, неформальные сети, культурная атмосфера, репутация места и специфика творческого производства [27]. Иными словами, креативный кластер — это не просто совокупность компаний на одной территории, а особая социально-экономическая среда, в которой формируются новые формы сотрудничества, идентичности и производства культурной ценности.

Систематический обзор Каролин Шапен показывает, что культурные и креативные кластеры за последние десятилетия стали одной из самых популярных стратегий локального развития, однако под этим термином скрываются очень разные явления: от действительно производственных экосистем до символически брендированных кварталов, где творческая среда используется, прежде всего, как инструмент городского маркетинга [13]. Именно поэтому креативный кластер нужно рассматривать одновременно в нескольких измерениях: как экономическую, культурную, инновационную, урбанистическую и управленческую структуру. Экономическая функция кластера состоит в том, что концентрация компаний, специалистов и сервисов снижает транзакционные издержки, упрощает поиск партнеров и стимулирует возникновение новых проектов. Культурная функция выражается в производстве и распространении символических продуктов. Инновационная — в том, что именно на пересечении разных дисциплин чаще возникают новые форматы, технологии и

бизнес-модели. Урбанистическая — в возможности переосмысления бывших индустриальных территорий и создания новых общественных пространств. Наконец, управленческая функция состоит в том, что кластер становится относительно наблюдаемой и управляемой единицей политики, вокруг которой можно выстраивать меры поддержки и механизмы координации.

Из этого следует важный вывод: креативный кластер нельзя сводить ни к обычному творческому пространству, ни к благоустроенной городской площадке. Он представляет собой территориально организованную экосистему, которая может быть успешной только при сочетании инфраструктуры, человеческого капитала, сетевого взаимодействия и институциональной поддержки. В противном случае кластер рискует остаться только красивой оболочкой без устойчивой экономической динамики.

Роль государства и GR в развитии креативных индустрий

Развитие креативных индустрий редко происходит стихийно. Даже там, где велика роль рынка и частной инициативы, государство задает рамку через правовое регулирование, налоговую политику, статистическую классификацию, имущественные решения, образовательные программы, грантовые механизмы и экспортную поддержку. В этом смысле вопрос состоит не в том, нужно ли государственное участие, а в том, каким оно должно быть и насколько последовательно встроено в общую стратегию. Для России этот вопрос особенно тесно связан с темой GR. В отечественной исследовательской традиции взаимодействие бизнеса и власти рассматривается как важнейший элемент формирования инвестиционного климата и антикризисного управления. В применении к креативным индустриям это означает, что эффективность сектора зависит не только от наличия денег и помещений, но и от качества каналов коммуникации между государством, предпринимателями,

отраслевыми ассоциациями, университетами, культурными институциями и локальными сообществами. Именно эта коммуникационная и согласовательная функция и образует содержательное ядро GR в сфере креативной экономики.

Креативный кластер особенно важен в этой логике потому, что он помогает собрать фрагментированный сектор в более наблюдаемую форму. Множество малых студий, творческих предпринимателей, продюсеров, дизайнеров, архитекторов, разработчиков и культурных менеджеров в обычной ситуации не обладают единым голосом. Но в формате кластера они получают общую территорию, общие проблемы, общую инфраструктуру и, следовательно, возможность формулировать и представлять коллективные интересы. Для государства это тоже удобно: кластер становится не абстрактной «средой», а конкретной точкой приложения политики. Зарубежные практики подтверждают эту логику. В США программы по творческому обустройству города требуют партнерства между культурными организациями и местной властью [23]. В Великобритании Creative Industries Council создан именно как голос творческих отраслей и как площадка для обсуждения финансирования, навыков, экспорта, инноваций и интеллектуальной собственности [14]. Следовательно, устойчивое развитие креативных кластеров в современной экономике неизбежно опирается на GR-механизмы, понимаемые как институционализированный диалог государства и отрасли.

Таким образом, теоретический анализ показывает, что креативные индустрии следует рассматривать как особый сектор экономики знаний, а креативные кластеры — как особую форму территориальной организации этой экономики. Их значение определяется не только концентрацией творческого бизнеса, но и способностью соединять производство, культуру, инновации, городскую среду и публичное управление. Поэтому креативные кластеры выступают не просто пространствами для

творческой активности, а полноценным инструментом государственной политики, где особенно важны институциональная определенность и механизмы координации интересов.

Сравнительный анализ моделей развития креативных кластеров в России, США, Китае и Великобритании

Российская модель развития креативных кластеров

Российская модель развития креативных кластеров сегодня находится в стадии активной институциональной сборки. Ее сильная сторона заключается в том, что государство уже создало базовую правовую рамку: принят специальный федеральный закон, введен единый реестр субъектов креативных индустрий, разрабатываются стратегические документы [10], а регионы получают методические ориентиры через Региональный стандарт АСИ. Это означает, что креативная экономика впервые рассматривается не как факультативное дополнение к культуре или городской политике, а как самостоятельное направление экономического развития. Еще одним важным элементом российской модели является рост статистической наблюдаемости сектора. По данным Минэкономразвития, валовая добавленная стоимость креативной экономики в 2025 г. достигла 8,26 трлн. руб., а по данным ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, в креативной экономике заняты 4,6 млн чел. Появление таких показателей само по себе важно: оно означает, что сектор уже измеряется как макроэкономическая реальность, а не только описывается в качественных категориях.

Однако именно здесь проявляется и слабость российской системы. Нормативное признание сектора еще не означает зрелости конкретных механизмов развития кластеров. На практике под названием «креативный кластер» в России часто существуют очень разные объекты: от арт-пространств и бывших промышленных площадок до более сложных экосистем с образовательной, производственной и

предпринимательской инфраструктурой. Не всегда понятно, где заканчивается просто культурное пространство и начинается настоящий кластер как система кооперации и роста. Это указывает на недостаточную институциональную определенность модели.

Российская кластерная политика имеет выраженный многоуровневый характер. Федеральный центр задает определения и общую стратегию, но реальные решения о помещениях, имущественных режимах, городской интеграции и операторах кластеров принимаются в регионах и городах. В результате успешность проектов оказывается сильно зависимой от качества регионального управления. Там, где есть сильная команда и понятная стратегия, кластерная политика развивается быстрее. Там, где такого ресурса нет, даже хорошая федеральная рамка остается мало реализованной. Показательным примером регионального продвижения может служить Нижегородская область. Официальный портал креативных индустрий региона показывает, что в местную инфраструктуру уже включены различные пространства и площадки [6; 8]. Среди них выделяется и «Нижполиграф», который описывается как бывший индустриальный комплекс, продолжающий трансформацию в креативный кластер [7]. Эта логика особенно показательна: креативный кластер в российской практике все чаще связывается с преобразованием постиндустриальных территорий и переосмыслением городской среды.

Вместе с тем российская модель пока слабо опирается на устойчивые каналы представительства отраслевых интересов и долгосрочные финансовые режимы. Значительная часть поддержки строится в логике пилотов, программ, отдельных региональных решений и проектной активности. Это делает систему перспективной, но еще не полностью воспроизводимой. Иначе говоря, Россия уже вышла из стадии полного нормативного вакуума, но пока не вошла в стадию зрелой кластерной политики.

Опыт США: рыночная модель с высокой ролью локальных инициатив

Американская модель развития креативных кластеров устроена принципиально иначе. В США нет единой централизованной системы поддержки креативных кластеров, но это не означает слабости сектора. Напротив, американская культурно-креативная экономика по своим масштабам является одной из крупнейших в мире: в 2023 г. arts and cultural production обеспечили 4,2% ВВП или 1,17 трлн. долл. [30]. Развитие креативных кластеров здесь идет через сочетание федеральных программ, инициатив штатов, муниципальных стратегий, частной филантропии, университетов и некоммерческих организаций.

Одним из ключевых понятий американской модели стало creative placemaking. National Endowment for the Arts определяет его как интеграцию искусства, культуры и дизайна в усилия по достижению локальных экономических, физических и иных результатов, важных для сообщества [23]. Принципиально важно, что успешные проекты по творческому обустройству города строятся на местном партнерстве разных организаций. Это означает, что государственная поддержка включается не в виде директивного управления пространством сверху, а в виде поддержки местных коалиций, способных выработать собственную стратегию развития территории. Эта логика особенно отчетливо проявляется в программе Our Town. Требования NEA прямо предусматривают наличие партнерства между некоммерческой организацией и местной властью [24]. То есть креативное развитие территории изначально понимается как результат сотрудничества нескольких акторов, а не действия одной администрации или одного инвестора. В терминах GR это чрезвычайно важная особенность: взаимодействие власти и сектора встроено в сам дизайн программы, а не возникает уже постфактум.

Еще одной важной формой американской кластерной политики являются cultural districts. Национальная ассамблея

художественных агентств штатов определяет их как территории, использующие культурные ресурсы для стимулирования экономического развития и синергии между искусством, наследием, развлечением и другими видами деятельности [21]. В отличие от более централизованных моделей, американский кластер часто не выглядит как единый парк или кампус. Это может быть целый район, в котором галереи, студии, театры, кафе, магазины, общественные пространства и локальные инициативы образуют плотную культурно-экономическую ткань. Примером такой логики может служить Station North Arts District в Балтиморе. По данным Maryland State Arts Council, этот район занимает 104 акра и объединяет около 60 площадок — галерей, театров, студий, ресторанов, магазинов и других пространств [20]. Здесь кластер выполняет не только культурную, но и урбанистическую функцию: он становится инструментом развития районов, локального брендинга и общественной самоорганизации. Именно в этом и проявляется сильная сторона американской модели — умение укоренять креативную экономику в ткань городской повседневности.

Преимуществом американского подхода является его гибкость. Он позволяет учитывать специфику конкретного города или района, вовлекать университеты, фонды, культурные институты и частный бизнес, создавать разные форматы кластеров и культурных районов. Но вместе с тем эта же гибкость становится источником ограничения. Высокая децентрализация означает, что качество политики сильно зависит от ресурса конкретной территории. Сильные города и штаты получают заметное преимущество, тогда как слабые локальные экосистемы могут не иметь достаточного институционального и финансового потенциала. Поэтому американская модель очень эффективна как система локальных инициатив, но менее удобна как единая национальная стратегия масштабирования.

Опыт Китая: государственно-управляемая модель развития креативных кластеров

Китайская модель строится на другой логике - логике сильного государственного участия и тесной связи креативной политики с территориальной модернизацией. Государственный Совет КНР в документах периода 2021–2025 гг. прямо связывает развитие культуры с задачей укрепления страны как государства с сильной культурной основой [29]. В этой рамке культура и креативные индустрии рассматриваются не как автономная сфера, а как часть более широкой стратегии национального развития. Экономический масштаб сектора в Китае подтверждает серьезность такого подхода. По данным Национального бюро статистики, в 2023 г. добавленная стоимость культуры и связанных с ней индустрий составила 4,59% ВВП. Это сопоставимо с показателями крупнейших мировых экономик и показывает, что китайская культурно-креативная экономика давно вышла за пределы узко понимаемой культурной сферы. Следовательно, кластеры в Китае выступают не просто как символический проект, а как часть масштабной экономической политики.

Особенность китайских креативных кластеров хорошо показана в исследованиях шанхайского опыта. Синь Гу отмечает, что значительная часть китайских кластеров создавалась девелоперами в партнерстве с местными властями, а не возникала как естественно выросшие творческие районы. Джастин О'Коннор и Синь Гу подчеркивают, что в шанхайском случае акцент часто смещался в сторону городского обновления, а не создания кластера как промышленной базы. Иначе говоря, китайский креативный кластер нередко выступает одновременно как инструмент редевелопмента, территориального брендинга и новой городской репрезентации. Хорошим примером такой модели является ОСТ Loft в Шэньчжэне. Исследование Сонн, Чэнь, Ван и Лю прямо описывает этот кейс как создание культурного

кластера по инициативе властей для обновления города [28]. Авторы показывают, что проект оказался сравнительно успешным потому, что был связан с быстро растущей дизайн-индустрией и строился не только на максимизации ренты, но и на поддержании качества резидентов и репутации пространства. Этот пример особенно показателен: даже при сильной государственной координации кластер эффективен только там, где сохраняется живая среда творческого производства.

Преимущество китайской модели состоит в высокой мобилизационной способности. Государство может быстро связывать креативные кластеры с инфраструктурой, транспортом, землепользованием, туризмом и программами городской модернизации. Но ее слабость очевидна не меньше. Существует риск, что кластер окажется прежде всего витриной редевелопмента или девелоперским проектом, а не устойчивой творческой экосистемой. Кроме того, избыточная централизация способна ослаблять ту неформальную, экспериментальную и самоорганизующуюся среду, без которой креативная экономика быстро теряет способность к новизне. Китайский опыт, таким образом, особенно важен для России как пример сильной территориальной интеграции, но не как модель для прямого копирования.

Опыт Великобритании как одного из лидеров в развитии креативной экономики

Из рассматриваемых стран именно Великобритания демонстрирует наиболее цельную модель развития креативных кластеров. Британское правительство последовательно рассматривает креативные индустрии как один из драйверов роста. В Creative Industries Sector Vision была сформулирована цель увеличить сектор на дополнительные 50 млрд. фунтов и поддержать создание 1 млн дополнительных рабочих мест к 2030 г. [16]. В дальнейшем эта линия получила развитие в правительственных документах по креативным индустриям [15]. В 2024 г., согласно

официальной статистике DCMS, креативные индустрии обеспечили 145,8 млрд. фунтов GVA, или 5,5% экономики страны [17]. Это позволяет говорить о высокой степени институционализации сектора.

Ключевым элементом британской модели является Creative Industries Council. По данным GOV.UK, этот орган создан как голос творческих индустрий и работает с вопросами доступа к финансированию, навыков, экспортных рынков, инноваций и интеллектуальной собственности [14]. В более поздних правительственных сообщениях CIC характеризуется как стратегическая площадка для сотрудничества между лидерами индустрии и правительством [18]. В контексте настоящего исследования это особенно важно: британская система показывает, что устойчивый рост креативной экономики невозможен без постоянной институциональной площадки, где государство и сектор формируют общую повестку.

Другим важнейшим элементом стала Creative Industries Clusters Programme. UKRI в оценке программы указывает, что 9 творческих исследовательско-внедренческих партнерств в совокупности получили 55 млн фунтов общего финансирования программы, причем каждое из них возглавлялось высшим учебным заведением [32]. В 2025 г. UKRI сообщала, что первоначальные 9 кластеров привлекли свыше 270 млн фунтов дополнительных средств, как государственных, так и частных, на базе стартовых 56 млн фунтов инвестиций [31]. Это означает, что британская кластерная политика строится не вокруг случайных локальных инициатив, а как воспроизводимый механизм, соединяющий исследования, университеты, бизнес и региональные экосистемы. Именно университетская основа британской модели представляет для России особый интерес. В Великобритании университет - это не только поставщик кадров, но и организатор инновационной инфраструктуры, партнер для бизнеса, участник исследовательско-внедренческих партнерств и узел

регионального развития. Благодаря этому кластер превращается не просто в территорию присутствия творческих компаний, а в площадку прикладного знания и технологического обновления. Такой формат особенно важен для тех сегментов креативной экономики, где творчество соединяется с цифровыми технологиями, дизайном, играми, XR, медиапроизводством и новыми формами интеллектуальной собственности.

Британская модель важна и тем, что она старается работать не только на столичные центры. Правительство и UKRI подчеркивают значение региональных креативных кластеров и локальных лидеров. Конечно, и у Великобритании сохраняются проблемы пространственной асимметрии, прежде всего в пользу Лондона. Однако в сравнительной перспективе эта система ближе всего к интеграции нескольких логик сразу: культурной, инновационной, региональной, экспортной и GR-логики.

Сравнительная характеристика моделей

Сравнение России, США, Китая и Великобритании показывает, что креативные кластеры могут быть встроены в государственную политику очень разными способами. В США они чаще выступают как результат локальных партнерств, инициатив, привязанных к конкретным местам, и культурных районов. В Китае - как часть управляемого редевелопмента и государственной модернизации. В Великобритании - как элемент национальной стратегии роста, связанный с университетами, научными исследованиями и разработками, а также отраслевым представительством. В России - как формирующийся институт, который пока движется от правового признания к более сложной экосистемной логике.

Если сравнивать модели по степени централизации, то наиболее централизованной является китайская система, наименее централизованной - американская. По качеству институционального дизайна

наиболее цельной выглядит британская модель, поскольку в ней сочетаются стратегия, статистика, кластерная программа, отраслевой совет и университетские объединения. Российская система пока занимает промежуточное положение: у нее уже есть сильный федеральный контур, но еще нет полностью сложившейся архитектуры, которая объединяла бы правовую базу, устойчивое финансирование, GR-каналы и региональную реализацию. Из этого сравнения следует важный промежуточный вывод: успешность креативных кластеров определяется не только объемом финансирования. Гораздо важнее институциональная определенность, наличие устойчивых источников ресурсов, участие бизнеса и профессиональных сообществ, связь с городской политикой и возможность постоянного диалога между государством и отраслью.

Направления развития креативных кластеров в России

Основные проблемы российской модели

Первая проблема российской модели - недостаточная институциональная определенность. Несмотря на появление закона и реестра, по-прежнему не вполне ясно, какие именно критерии позволяют отличить креативный кластер от просто культурного пространства, арт-резиденции, технопарка или девелоперского проекта. Пока этот вопрос не решен, государственная поддержка рискует распределяться между очень разными объектами, не всегда сопоставимыми по функциям и результатам.

Вторая проблема - фрагментарность поддержки. Креативные индустрии находятся на стыке культуры, МСП, инноваций, образования, туризма и городской политики. Поэтому инструменты помощи часто оказываются распыленными между разными ведомствами и программами. Для оператора кластера это означает, что ему приходится работать сразу с несколькими системами, которые не всегда образуют

целостный маршрут. Между тем зрелый кластер нуждается в комплексной поддержке: имущественной, финансовой, образовательной, инфраструктурной, экспортной и правовой.

Третья проблема связана с координацией между уровнями власти. Федеральный центр задает рамку, но реальная жизнь кластера происходит на уровне региона и города. Это делает качество местного управления критически важным. Однако ресурс регионов различается очень сильно. В результате креативные кластеры в России развиваются неравномерно: в одних субъектах возникают полноценные экосистемы, в других - пока лишь отдельные площадки без выраженной сети партнерств и сервисов.

Четвертая проблема - недостаточная институционализация диалога государства и креативного бизнеса. Российская литература о бизнесе и власти показывает, что благоприятный предпринимательский климат формируется там, где существуют устойчивые механизмы согласования интересов. В креативных индустриях этот вопрос особенно острый, потому что сектор состоит преимущественно из множества небольших игроков. Без устойчивых каналов обратной связи государство рискует слышать либо крупнейшие компании, либо отдельных ярких представителей отрасли, но не сам сектор как систему.

Пятая проблема - недостаток долгосрочных финансовых инструментов. Креативные кластеры плохо развиваются в логике одноразового гранта или капитального ремонта здания. Им необходимы предсказуемые имущественные режимы, налоговые стимулы, доступ к финансированию, программы акселерации, сервисы по интеллектуальной собственности, международному продвижению и развитию команд. Пока в России эта система только складывается.

Зарубежные практики, применимые в России

Из американского опыта России полезно заимствовать, прежде всего, усиление

роли городов и регионов. Креативный кластер становится устойчивым там, где местная власть не просто исполняет общую федеральную повестку, а сама становится соавтором стратегии развития территории. Это особенно важно для России как страны с высокой региональной неоднородностью. Универсальная модель для всех субъектов здесь вряд ли возможна, гораздо перспективнее сочетание общей рамки и локальной специализации.

Из британского опыта наиболее важен акцент на университетско-бизнесовых партнерствах. В российских регионах часто уже есть сильные университеты, но они не всегда включены в креативную экономику как полноценные игроки. Между тем именно вуз может стать ядром лабораторий дизайна, медиа, цифровых технологий, стартапов и образовательных программ. Британские креативные кластеры показывают, что университет способен быть не приложением к кластеру, а его системообразующим участником.

Китайский опыт полезен для России как пример интеграции креативной политики в городскую и инфраструктурную. Он показывает, что креативный кластер должен рассматриваться не как изолированный культурный объект, а как элемент работы с территорией, транспортом, промышленным наследием, девелопментом и городской репрезентацией. Но китайская модель одновременно напоминает и о рисках: без развитой отраслевой среды и без каналов обратной связи кластер может превратиться в административно оформленную, но внутренне слабую конструкцию.

Наконец, из всех рассмотренных стран для России особенно полезна идея постоянного институционального диалога между государством и отраслью. Британский Creative Industries Council и американские партнерские форматы в этом смысле важнее, чем отдельные грантовые программы. Они показывают, что креативный сектор развивается устойчиво тогда, когда у него есть не только доступ к

ресурсам, но и право на участие в выработке правил.

Практические рекомендации для России

Первое, что необходимо сделать, - закрепить понятные критерии креативного кластера. Они должны включать не только территориальный признак, но и наличие сети резидентов, общих сервисов развития, образовательной и производственной инфраструктуры, механизма управления, партнерств с вузами и системой оценки результатов. Это позволит отделить настоящие кластеры от просто культурных площадок.

Второе - создать долгосрочную федеральную политику по развитию кластеров, а не только по поддержке креативных индустрий в целом. Закон уже создал общий контур сектора, но кластерный уровень требует дополнительной конкретизации: статуса, типов поддержки, критериев отбора, возможных финансовых режимов и моделей управления.

Третье - расширить реальные возможности регионов. Регион должен иметь не только обязанность выполнять федеральные решения, но и инструменты для собственной инициативы: специальные имущественные программы, грантовые линии, механизмы софинансирования, поддержку местных управляющих компаний, партнерства с университетами и институтами развития. Без этого креативные кластеры так и останутся в значительной степени зависимыми от единичных региональных лидеров.

Четвертое - встроить университеты в центр кластерной политики. В российских условиях это один из самых реалистичных и продуктивных шагов. Во многих городах именно университет может стать местом соединения исследования, дизайна, технологий, медиапроизводства и подготовки кадров. При этом его роль не должна ограничиваться образованием: университет способен быть исследовательским, поддерживающим новые проекты и сетевым ядром кластера.

Пятое - институционализировать GR-коммуникацию между властью и сектором. На федеральном уровне это может быть постоянный совет или иная площадка при профильном органе власти, включающая представителей отрасли, регионов, вузов и операторов кластеров. На региональном уровне - советы по креативной экономике и кластерам, которые будут не просто обсуждать общие идеи, а участвовать в разработке конкретных мер поддержки. Такой шаг особенно важен для креативной экономики, где значительная часть акторов не обладает достаточным индивидуальным лоббистским ресурсом.

Шестое - разработать систему устойчивых финансовых инструментов. Для креативных кластеров важны льготные имущественные режимы, кредиты и гарантии для МСП, программы совместного использования оборудования, экспортная поддержка, сервисы по интеллектуальной собственности, механизмы ГЧП и стимулы для частных инвестиций. Поддержка не должна сводиться к разовому финансированию ремонта или фестиваля.

Седьмое - перейти к более содержательной системе оценки эффективности кластеров. Недостаточно измерять число событий и посетителей. Необходимо учитывать занятость, выручку резидентов, число устойчивых компаний, объем привлеченных инвестиций, образовательные результаты, число совместных проектов, интеллектуальную собственность и экспортные продажи. Только так можно отличить действительно работающий кластер от эффектной витрины.

Перспективы развития креативных кластеров в России в контексте GR

Перспективы российских креативных кластеров зависят от того, удастся ли перевести нынешнюю волну интереса к креативной экономике из режима политического запуска в режим институциональной стабилизации. Сегодня Россия уже имеет закон, реестр, статистику, первые стратегии и региональные стандарты. Но следующий этап должен состоять в

создании устойчивых организаций, правил и форм представительства интересов. Особую роль здесь могут сыграть отраслевые ассоциации, университеты, операторы кластеров и институты развития. Они способны стать посредниками между государством и фрагментированным креативным сектором. Для отрасли, состоящей преимущественно из малого и среднего бизнеса, это критически важно: без таких посредников она с трудом сможет участвовать в выработке решений на равных.

Если этот переход состоится, креативные кластеры смогут стать не просто новой городской модой, а одной из точек роста российской экономики. Они способны соединять культуру, предпринимательство, технологическое обновление, локальную идентичность, молодежную занятость, экспорт и территориальное развитие. Но для этого нужно, чтобы государство воспринимало их не как декоративный проект, а как полноценный институт новой экономики.

Заключение

Проведенный анализ показывает, что креативные кластеры являются важным инструментом развития креативной экономики и одновременно значимой формой современной государственной политики. Их функция состоит не только в территориальной концентрации творческого бизнеса, но и в создании среды, где соединяются экономика, культура, инновации, городская трансформация и механизмы координации интересов. Именно это делает их особенно интересными для сравнительного анализа.

Сопоставление России, США, Китая и Великобритании показывает, что страны-лидеры используют разные модели развития креативных кластеров. США опираются на силу локальных партнерств и инициатив, привязанных к конкретным местам. Китай - на мощную государственную координацию и связь креативной политики с территориальной модернизацией. Великобритания - на стратегическое планирование, университетские объединения,

отраслевой диалог и воспроизводимые кластерные программы. Россия пока находится в переходной фазе: у нее уже есть базовая правовая и стратегическая рамка, но экосистемная политика еще не достигла зрелости.

Главный вывод состоит в том, что лидерство в креативной экономике обеспечивается не только финансированием. Куда важнее качество институтов: ясность правил, устойчивость мер поддержки, вовлеченность бизнеса и профессиональных сообществ, связь кластеров с городской и региональной политикой, а также наличие постоянных каналов взаимодействия государства и отрасли. В этом смысле креативные кластеры - это не просто форма организации творческого бизнеса, а тест на способность государства работать с экономикой нового типа. Для России ключевым условием движения в сторону лидерства становится выстраивание устойчивой GR-модели взаимодействия государства, бизнеса и профессионального сообщества. Закон и реестр создали лишь основу. Дальнейший шаг должен состоять в институционализации диалога, развитии региональной субъектности, интеграции университетов, создании длинных финансовых инструментов и переходе к измеримой кластерной политике. Только в этом случае креативные кластеры смогут стать не символической витриной модернизации, а реальным драйвером экономического, культурного и территориального развития России.

Список литературы

1. Агентство стратегических инициатив. Региональный стандарт развития креативных индустрий. URL: <https://asi.ru/creative/standart/> (дата обращения: 06.03.2026).
2. Бизнес и власть в России: взаимодействие в условиях кризиса: коллект. монография / Науч. ред. и рук. авт. колл. А.Н. Шохин. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2016. 280 с. URL: <https://id.hse.ru/books/179515969.html> (дата обращения: 18.03.2026).

3. Бизнес и власть в России: формирование благоприятного инвестиционного и предпринимательского климата: монография / Науч. ред. и рук. авт. колл. А.Н. Шохин. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2015. 464 с. URL: <https://id.hse.ru/books/153071534.html> (дата обращения: 15.03.2026).

4. Илюшников Т.А. Выученные уроки. Как реализация антикризисных мер в ковид и период введения санкций помогли сохранению и развитию МСП // Бизнес. Общество. Власть. 2023. № 3(49). С. 98–102. URL: <https://publications.hse.ru/view/869874920> (дата обращения: 11.03.2026).

5. ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. Креативный сектор России в цифрах: 2024. URL: <https://issek.hse.ru/news/996745368.html> (дата обращения: 17.03.2026).

6. Креативные индустрии Нижегородской области: офиц. портал. URL: <https://nn-creative.ru/> (дата обращения: 02.04.2026).

7. Креативные индустрии Нижегородской области. Модная арт-резиденция. URL: <https://nn-creative.ru/residence/modnaya-art-rezidencziya/> (дата обращения: 02.04.2026).

8. Креативные индустрии Нижегородской области. Пространства. URL: <https://nn-creative.ru/spaces/> (дата обращения: 02.04.2026).

9. Министерство экономического развития Российской Федерации. Вклад креативной экономики в ВВП в 2025 году составил 8,26 трлн. рублей. URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/vklad_kreativnoy_ekonomiki_v_vvp_v_2025_godu_sostavil_826_trln_rublej.html (дата обращения: 02.03.2026).

10. Министерство экономического развития Российской Федерации. Проект стратегии развития креативной экономики в Российской Федерации до 2036 года. URL: https://economy.gov.ru/material/file/5221cb1fd9eea32c500bb3f4d48ec6e1/proekt_strategii_razvitiya_kreativnoy_ekonomiki_v_rossiy

skoyn_federacii_do_2036_goda.pdf (дата обращения: 01.04.2026).

11. Постановление Правительства Российской Федерации от 08.05.2025 г. № 617 «О порядке формирования и ведения единого реестра субъектов креативных (творческих) индустрий». URL: <https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202505100001> (дата обращения: 05.03.2026).

12. Федеральный закон от 08.08.2024 г. № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации». URL: <https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202408080136> (дата обращения: 04.03.2026).

13. Chapain C., Sagot-Duvauroux D. Cultural and Creative Clusters: A Systematic Literature Review and a Renewed Research Agenda // Urban Research & Practice. 2020. Vol. 13, No. 3. P. 300–329. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17535069.2018.1545141> (дата обращения: 24.03.2026).

14. GOV.UK. Creative Industries Council. URL: <https://www.gov.uk/government/groups/creative-industries-council> (дата обращения: 31.03.2026).

15. GOV.UK. Creative Industries Sector Plan. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-sector-plan> (дата обращения: 12.04.2026).

16. GOV.UK. Creative industries sector vision: a joint plan to drive growth, build talent and develop skills. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-sector-vision/creative-industries-sector-vision-a-joint-plan-to-drive-growth-build-talent-and-develop-skills> (дата обращения: 10.04.2026).

17. GOV.UK. DCMS Sectors Economic Estimates: Gross Value Added 2024 (provisional). URL: [https://www.gov.uk/government/statistics/dcms-economic-estimates-gva-2024-provisional/dcms-sectors-economic-](https://www.gov.uk/government/statistics/dcms-economic-estimates-gva-2024-provisional/dcms-sectors-economic-estimates-gross-value-added-2024-provisional)

[estimates-gross-value-added-2024-provisional](https://www.gov.uk/government/statistics/dcms-economic-estimates-gva-2024-provisional) (дата обращения: 02.04.2026).

18. GOV.UK. New council of experts to advocate for the creative industries. URL: <https://www.gov.uk/government/news/new-council-of-experts-to-advocate-for-the-creative-industries> (дата обращения: 09.04.2026).

19. Gu X. Cultural industries and creative clusters in Shanghai // City, Culture and Society. 2014. Vol. 5, no. 3. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1877916614000472> (дата обращения: 12.04.2026).

20. Maryland State Arts Council. Station North A&E District. URL: <https://msac.org/directory/districts/station-north-ae-district> (дата обращения: 12.04.2026).

21. National Assembly of State Arts Agencies. State Cultural Districts. URL: <https://nasaa-arts.org/wp-content/uploads/2017/03/StateCulturalDistrictsPolicyBrief-24.pdf> (дата обращения: 04.04.2026).

22. National Bureau of Statistics of China. Value Added of China's Culture and Related Industries Takes up 4.59 pct of GDP in 2023. URL: https://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/202501/t20250103_1958139.html (дата обращения: 27.03.2026).

23. National Endowment for the Arts. Creative Placemaking. URL: <https://www.arts.gov/impact/creative-placemaking> (дата обращения: 29.03.2026).

24. National Endowment for the Arts. Our Town: Required Partnerships. URL: <https://www.arts.gov/grants/our-town/required-partnerships> (дата обращения: 04.04.2026).

25. O'Connor J., Gu X. Creative industry clusters in Shanghai: a success story? // International Journal of Cultural Policy. 2014. URL: https://www.researchgate.net/publication/262871648_Creative_industry_clusters_in_Shanghai_A_success_story (дата обращения: 12.04.2026).

26. Porter M.E. Clusters and the New Economics of Competition // Harvard Business Review. 1998. URL: <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition> (дата обращения: 25.03.2026).

27. Pratt A.C. Creative Clusters: Towards the Governance of the Creative Industries Production System? // Media International Australia. 2004. Vol. 112. P. 50–66. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1329878X0411200106> (дата обращения: 23.03.2026).

28. Sonn J.W., Chen W., Wang H., Liu X. A top-down creation of a cultural cluster for urban regeneration: the case of OCT Loft, Shenzhen // Land Use Policy. 2017. Vol. 69. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0264837716305257> (дата обращения: 07.04.2026).

29. The State Council of the People's Republic of China. China unveils cultural development plan for 2021–2025 period. URL:

https://english.www.gov.cn/policies/latestreleases/202208/17/content_WS62fc3e4dc6d02e533532f433.html (дата обращения: 05.04.2026).

30. U.S. Bureau of Economic Analysis. Arts and Cultural Production Satellite Account, U.S. and States, 2023. URL: <https://www.bea.gov/news/2025/arts-and-cultural-production-satellite-account-us-and-states-2023> (дата обращения: 03.04.2026).

31. UK Research and Innovation. Creative Industries Clusters: the next chapter in a UK success story. URL: <https://www.ukri.org/blog/creative-industries-clusters-the-next-chapter-in-a-uk-success-story/> (дата обращения: 08.04.2026).

32. UK Research and Innovation. Evaluation of the Creative Industries Clusters Programme. URL: <https://www.ukri.org/wp-content/uploads/2024/07/AHRC-01072024-FRONTIER-BOP-CICP-CRDP-final-evaluation-report-STC2-20240524.pdf> (дата обращения: 12.04.2026).

CREATIVE CLUSTERS AS AN INSTRUMENT OF STATE POLICY FOR THE DEVELOPMENT OF CREATIVE INDUSTRIES: A COMPARATIVE ANALYSIS OF RUSSIA, THE UNITED STATES, CHINA AND THE UNITED KINGDOM

Marat Bashirov - professor of the Department, expert of the Institute of Economic and Social Research Foundation (IESR), member of the National Register of Independent Directors at the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs, GR@hse.ru

Irina Sokolova - 4-year student, MGIMO University, Advertising and Public Relations programme, contact phone: +79161263607, E-mail: irinasaim@mail.ru

The article examines creative clusters as an instrument of state policy for the development of creative industries. Based on a comparative analysis of Russia, the United States, China and the United Kingdom, it identifies differences between the normative-ecosystem, decentralized partnership, state-managed and strategically institutionalized models. Special attention is paid to GR mechanisms, regional governance, university-business partnerships and stable channels of interaction between the state and the industry. The article concludes that, for Russia, the key condition for the development of creative clusters is a transition from the legal recognition of the sector to a mature cluster policy based on institutional clarity, long-term support instruments and continuous dialogue with the professional community.

Keywords:

creative industries; creative clusters; state policy; GR; regional development; creative economy; Russia; United States; China; United Kingdom

ЛУЧШИЕ СТАТЬИ СЛУШАТЕЛЕЙ ФАКУЛЬТАТИВА

ОТ КОМПЕНСАЦИИ К ТРАНСЦЕНДЕНЦИИ: ИНТЕРАКТИВНОСТЬ И ИИ КАК АГЕНТЫ РЕКОНФИГУРАЦИИ ВЛАСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ В ЦИФРОВОМ АРТ-ПРОСТРАНСТВЕ

Баширов М.Ф.⁹, Цзэн Хуачэн¹⁰

Статья анализирует трансформацию властных отношений в цифровом арт-пространстве постпандемийной эпохи. Исходя из кризиса модели «белого куба» и перехода от «компенсации» физического опыта к его «трансценденции» через цифровые технологии, авторы выделяют два ключевых вектора деконструкции традиционных иерархий: интерактивность (на материале проектов teamLab, Pulse Room, Heart Space) и алгоритмический интеллект (на материале проектов Refik Anadol). Предложены три аналитических концепта - «власть опыта», «нарративная власть» и «со-генерация смысла», - позволяющие теоретически осмыслить формирующееся «генеративное поле» искусства, характеризующееся динамичностью, диалогичностью и полицентричностью. Рассмотрены вызовы для культурного менеджмента и government relations: авторское право, этика данных, цифровое неравенство и оценка качества.

Ключевые слова:

цифровое искусство, интерактивность, искусственный интеллект, властные отношения, «белый куб», аффе́ктивная общность, культурное управление, teamLab, Refik Anadol

⁹ Баширов Марат Фаатович - профессор кафедры, эксперт Фонда «Институт экономических и социальных исследований» (ИЭСИ), член Национального реестра независимых директоров при РСПП, GR@hse.ru

¹⁰ Цзэн Хуачэн (曾华成) - магистрант 1-го года обучения, Место работы: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ). E-mail: hzen@edu.hse.ru

Введение

1. Кризис «белого куба» и постпандемийный поворот

Модель «белого куба», концептуализированная Брайаном О'Догерти в 1976 г., функционировала на протяжении XX в. как доминирующая парадигма музейного пространства 0. Белые стены, стерильное освещение, минималистский дизайн создавали иллюзию «чистого», нейтрального пространства, свободного от социальных и исторических контекстов. Однако, как показал О'Догерти, эта «нейтральность» есть не что иное, как мощная идеологическая конструкция, маскирующая строгую иерархию: институция - куратор - художник - пассивный зритель 0.

Пандемия COVID-19 стала катализатором беспрецедентной цифровой трансформации культурной сферы. Внезапное закрытие музеев привело к массовой миграции художественного опыта в цифровую среду, однако быстро обнаружилось, что простая цифровизация контента недостаточна. Наступила эпоха «цифровой усталости» (digital fatigue) - снижения вовлеченности пользователей в пассивные формы онлайн-потребления 0. Современный зритель ищет не замену физическому присутствию в музее, а качественно новый опыт — глубокий, иммерсивный, трансформативный. Как отмечает Клэр Бишоп, «постпандемийная аудитория жаждет не компенсации утраченного физического опыта, но его трансценденции через уникальные возможности цифровой среды» 0.

Исследовательский вопрос и концептуальный аппарат

Именно в этом контексте интерактивность и искусственный интеллект выступают не просто технологическими инструментами, а онтологическими агентами, реконфигурирующими властные отношения в поле искусства. Центральный вопрос настоящей статьи формулируется следующим образом: *как интерактивные механизмы и ИИ-агенты деконструируют*

традиционные властные отношения в искусстве и какие новые конфигурации власти при этом возникают?

Для ответа на этот вопрос предлагается три аналитических концепта. **«Власть опыта»** (power of experience) обозначает способность определять параметры художественного восприятия - что, как, когда и в каком контексте воспринимается. В модели «белого куба» эта власть принадлежала институции; в цифровой среде она распределяется между художником, программистом, интерфейсом, алгоритмом и зрителем. **«Нарративная власть»** (narrative power) — способность определять рамки интерпретации и создавать контексты понимания. Если в традиционной модели нарративную власть осуществляли куратор и искусствовед, то в цифровой среде она становится распределенной: алгоритмы рекомендаций, пользовательские комментарии, вирусное распространение формируют новые нарративы. **«Со-генерация смысла»** (co-generation of meaning) — процесс коллективного производства значения, в котором участвуют все акторы арт-пространства. В отличие от традиционной модели, где смысл «заложен» автором и «извлекается» зрителем, при со-генерации смысл возникает в процессе взаимодействия 0.

Методология и структура статьи

Исследование опирается на компаративный анализ и метод кейс-стади. В качестве ключевых кейсов выбраны два наиболее показательных художественных коллектива: японская группа teamLab, представляющая вектор деконструкции власти через интерактивность, и турецкий художник Рефик Анадол, воплощающий вектор алгоритмической концентрации власти. Эти кейсы выбраны не случайно: они демонстрируют две противоположные, но взаимодополняющие логики трансформации властных отношений.

Кажется, что удобнее всего двигаться от классической парадигмы к ее цифровому разрушению. Так что начнем с теоретического каркаса: в разделе 2 проследим,

как концепция «белого куба» О'Догерти эволюционирует в набор инструментов для анализа современных арт-пространств. В разделе 3 - компаративный анализ: два вектора деконструкции, два принципиально разных пути. А раздел 4 соберет это воедино — там предложим модель «генеративного поля» и посмотрим, что все это значит для культурного менеджмента.

Что такое «белый куб» О'Догерти? Если вкратце — это идея, что традиционная галерея работает по трем скрытым правилам 0. Возьмем первое — принцип нейтральности. Мы привыкли думать, что

галерея — просто «пустой контейнер», стены, которые молчат и не мешают разговору между зрителем и работой. Но здесь-то и «зарыта собака». Сам О'Догерти пишет: «белый куб не существует как *tabula rasa* — он является неизгладимо начертанным сосудом, гораздо большим, чем просто физическое тектоническое пространство» [4, с. 14]. Проще говоря, пространство не безразлично — оно активно формирует, как мы видим, но притворяется, будто его вообще нет. Эта маскировка и есть главный механизм.

Теоретический каркас

От "власти пространства" к "власти опыта"

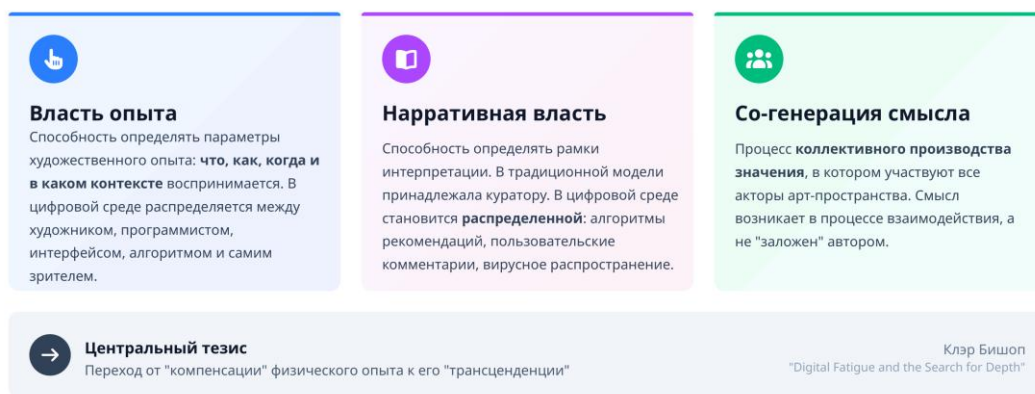


Рис. 1: Теоретическая рамка исследования — переход от «белого куба» к «генеративному полю»

2. Теоретический каркас: от «власти пространства» к «власти опыта»

«Белый куб» как идеологическая машина

Властные отношения в «белом кубе» образуют иерархическую структуру: институция определяет правила, куратор осуществляет отбор, художник производит объект, а зритель пассивно потребляет готовый продукт. Эта иерархия маскируется под «естественный порядок вещей», но на самом деле представляет собой результат конкретных исторических и социальных процессов 0.

Четыре вызова цифровой эпохи

Модель «белого куба» подвергается деконструкции на четырех уровнях 0. *Пространственный вызов*: цифровая среда не имеет фиксированных границ, виртуальное пространство может расширяться и фрагментироваться. Как пишет Лев Манович, «в цифровой среде пространство перестает быть контейнером и становится процессом» [3, с. 78]. Это подрывает фундаментальный принцип фиксированного, нейтрального пространства. *Перцептивный вызов*: цифровые технологии создают иммерсивные, интерактивные среды, где зритель перестает быть пассивным наблюдателем и становится активным участником. Его движения, жесты, биоданные влияют на происходящее. *Институциональный вызов*: цифровая среда демократизирует доступ к культурному производству,

подрывая монополию традиционных институтов на определение «что есть искусство» 0. *Онтологический вызов*: цифровые произведения часто не имеют фиксированной формы, они генерируются в реальном времени, эволюционируют, реагируют на контекст 0. Все эти вызовы в совокупности составляют кризис модели «белого куба». Однако важно подчеркнуть: речь идет не о «смерти» старой модели, а о ее трансформации. Идея «нейтральности» алгоритмов зачастую функционирует аналогично идее нейтральности белых стен 0.

Три концепта: «власть опыта», «нарративная власть», «со-генерация смысла»

Предложенные в статье концепты позволяют теоретически осмыслить новую конфигурацию власти. *Власть опыта* концентрировалась в руках институции, которая через архитектуру, освещение и расположение произведений конструировала специфический режим восприятия 0. В цифровой среде эта власть распределяется между множеством акторов, каждый из которых вносит вклад в формирование опыта. *Нарративная власть* традиционно принадлежала куратору и искусствоведу 0. В цифровой среде она диффундирует: алгоритмы рекомендаций, пользовательские комментарии, вирусное распространение создают плюральность нарративов. *Со-генерация смысла* переосмысливает саму модель производства значения. Идея восходит к концепции «открытого произведения» Умберто Эко 0, но идет дальше: речь идет не только о множественности интерпретаций, но и о множественности акторов, участвующих в производстве смысла. Концепция «реляционной эстетики» Николя Буррио 0 и критика «участительного искусства» Клэр Бишоп [11] предоставляют важный теоретический контекст. Буррио в центр внимания ставит не произведение как объект, а отношения, которые оно порождает

0. Бишоп, в свою очередь, предостерегает от тривиализации интерактивности: настоящее участие требует «антагонизма» — продуктивного конфликта, заставляющего рефлексировать о природе власти и субъектности 0. Эти предостережения необходимо учитывать при анализе цифровых практик.

3. Компаративный анализ двух векторов деконструкции власти

Проведенный теоретический анализ выявляет два ключевых вектора деконструкции традиционных властных отношений. *Вектор интерактивности* смещает власть в сторону зрителя, превращая его из пассивного реципиента в активного со-генератора художественного опыта. *Вектор алгоритмов*, напротив, концентрирует новые формы власти в руках создателей и контролеров алгоритмических систем. Далее каждый вектор анализируется на материале ключевых кейсов.

3.1. Вектор интерактивности: смещение власти к зрителю — кейс teamLab

Технологический стек и механизмы обратной связи

teamLab — междисциплинарная группа художников, программистов, инженеров и архитекторов, основанная в Токио в 2001 г. Проекты teamLab Borderless (Токио, 2018) и teamLab Planets (Токио, 2018) стали одними из наиболее посещаемых арт-инсталляций в мире 0. Технологическая архитектура проектов строится на синергии нескольких систем: инфракрасных датчиках движения, камер глубины (depth cameras), системе 60fps рендеринга и сети высокопроизводительных серверов 0. Задержка между фиксацией движения и визуальным откликом составляет менее 50 миллисекунд — порог, при котором человеческое восприятие интерпретирует отклик как «немедленный» 0.

Кейс-анализ 1: Технические детали

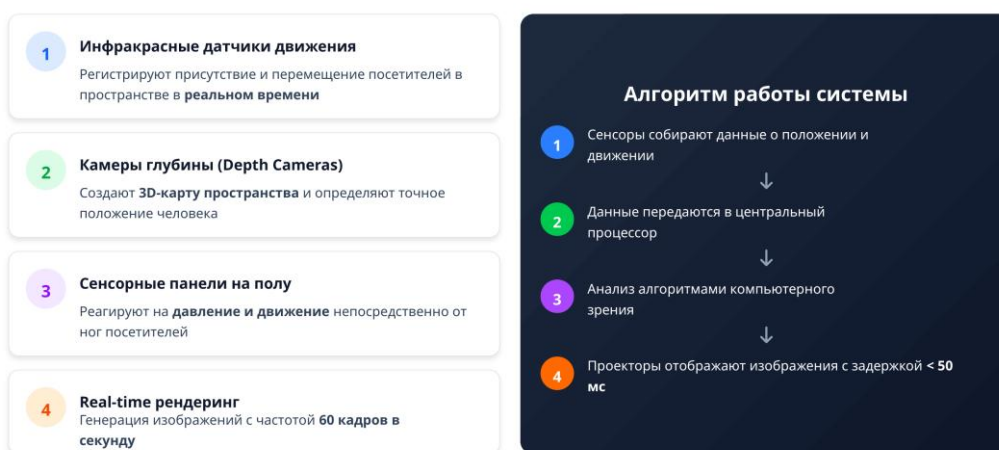
Как работают сенсоры teamLab

Рис. 2. Технологическая архитектура интерактивных инсталляций teamLab – цикл обратной связи «движение → датчик → процессор → рендеринг → проекция»

Представьте себе: вы входите в темное пространство, под ногами вспыхивают цветы, с каждым шагом распускаются новые — и столько, сколько шагов, столько и уникальных бутонов. Коснитесь бабочки — она рассыплется ключья света, прикосновение к водной поверхности запустит бесконечные круги 0. Но вот что важно: это не заранее записанный ролик, который проигрывается по нажатию кнопки. Каждый кадр рождается здесь и сейчас, именно для вас, именно из вашего движения. Никакой следующий посетитель не увидит то же самое — у каждого своя, личная версия произведения. Зритель вдруг обнаруживает себя не просто глазеющим на чужую работу, а активным участником - его шаги буквально создают то, что он видит. Кажется, будто здесь нет разделения: не художник сверху, а ты сам творишь картину. Каждое движение значимо, каждый проходит свой уникальный путь. Но скажем честно — эта свобода иллюзорна. Вы можете ходить, трогать, взаимодействовать, но только так, как позволено. Решили, какие движения «считаются» - и как система на них ответит, - не вы. Художники и программисты задали границы игры, и внутри этих границ вы свободны. Свободны в том, что вам разрешили.

Анализ властных отношений:
«контролируемая свобода»

Двойственный характер властных отношений проявляется еще более отчетливо в инсталляциях с элементом коллективного творчества. Посетители могут рисовать рыб или бабочек, которые затем «оживают» и начинают перемещаться по пространству вместе с созданными другими 0. Это создает ощущение «коллективного мира», но реальная власть остается у тех, кто устанавливает правила игры — архитекторов платформы и программистов. Как отмечает Тарлтон Гиллеспи, «платформы не просто облегчают коммуникацию — они модерируют, курируют, формируют то, как мы взаимодействуем» [16, с. 18].

Аффективная общность и коллективное телесное переживание

Цифровая интерактивность в проектах teamLab создает новые формы «аффективной общности» (affective community) - коллективного опыта, основанного не на дискурсивном обмене мнениями, а на shared телесном и эмоциональном переживании 0. Когда посетители вместе «топчут» цветы или, когда их движения синхронизируются в общем визуальном поле, возникает ощущение принадлежности к чему-то большему, чем индивидуальное восприятие. Эта аффективная общность имеет политическое измерение. Она создает чувство связанности, которое может быть как

эмансипаторным (объединяя людей через общий опыт), так и потенциально манипулятивным (создавая легко управляемые «толпы») 0. Патрисия Клаф в своей работе об «аффективном повороте» показывает, как телесные переживания становятся полем политической экономики, где власть оперирует на уровне пре-дискурсивных, пре-индивидуальных аффектов 0. В контексте teamLab это означает, что власть не просто «передается» зрителю, но распределяется на уровне коллективного тела, чувствующего себя частью единого организма.

Биометрическая интерактивность: Pulse Room и Heart Space

Еще один уровень интерактивности открывается при использовании биометрических данных. Проект «Pulse Room» (2006) Рафаэля Лозано-Хеммера представляет собой инсталляцию, где сердцебиение посетителей регистрируется датчиками и превращается в световые импульсы, заполняющие пространство 0. Каждый новый посетитель добавляет свой ритм к уже существующей «симфонии» пульсов. Здесь тело становится непосредственным интерфейсом между человеком и произведением, а биологическая реальность — материалом для художественной трансформации.

Работа Кристи Ким «Heart Space» (2024) использует пульс зрителей для генерации волн цвета и света, проецируемых на стены и потолок 0. Множество связанных волн, создаваемых разными сердцебиениями, создает ощущение «аффективной общности» - коллективного телесного опыта, основанного на общей биологической реальности. Использование биоданных меняет распределение власти принципиально. Зритель не может «контролировать» свое сердцебиение так же, как он контролирует движения рук. Это создает ситуацию, где произведение «читает» зрителя не хуже, чем зритель читает произведение. Возникает симметрия: если в традиционной модели произведение было «открытой

книгой» для зрителя, то здесь и зритель становится открытой книгой для произведения 0. Однако этот тип интерактивности поднимает серьезные этические вопросы: «биометрическое искусство существует на грани между эмансипаторным потенциалом телесной экспрессии и риском сюрвейеранса и контроля» [10, с. 1847].

3.2. Вектор алгоритмов: концентрация власти — кейс Refik Anadol

Художник как «архитектор алгоритма»

Если интерактивность в проектах teamLab смещает власть в сторону зрителя, то искусственный интеллект в работах Рефика Анадол вводит в арт-пространство нового агента — алгоритмическую систему, обладающую собственной «логикой» восприятия и интерпретации. Анадол - турецкий художник, работающий в жанре «data sculpture» и AI art, - создает масштабные генеративные инсталляции, использующие нейронные сети для обработки огромных массивов данных и генерации уникальных визуальных форм 0.

Ключевые проекты: технологический разбор

Проект «Unsupervised», представленный в MoMA (Нью-Йорк, 2022), стал одним из наиболее дискуссионных событий в мире цифрового искусства 0. Система использует 200 млн изображений из коллекции MoMA для обучения генеративно-сопоставительных сетей (GAN). Технологический стек включает несколько ключевых компонентов 0: сверточные нейронные сети (CNN) анализируют визуальные паттерны в коллекции музея; генеративная модель StyleGAN2 создает новые изображения, «галлюцинирующие» на основе усвоенных паттернов; вариационные автоэнкодеры (VAE) обеспечивают плавную интерполяцию между различными точками в латентном пространстве.

Кейс-анализ 2: Технические детали

Какие алгоритмы использует Anadol

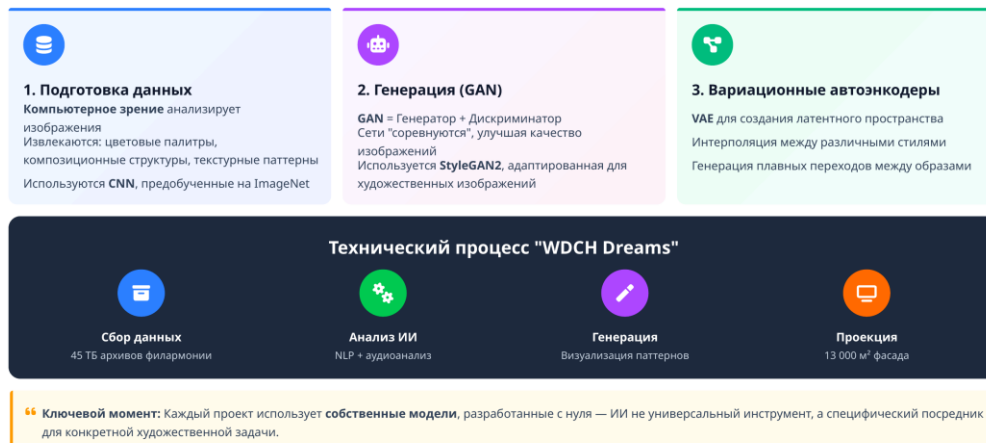


Рис. 3. Алгоритмическая архитектура проектов Refik Anadol — от raw data к data sculpture через CNN → StyleGAN2 → VAE → рендеринг

Проект «WDCH Dreams» (Лос-Анджелес, 2018) использовал 45 терабайт данных из архивов Лос-Анджелесского филармонии — изображения, аудиозаписи, текстовые документы — для генерации визуальных композиций, проецируемых на фасад здания 0. Модель обучалась на корпусе данных, содержащем более 100 лет истории институции, и генерировала «машинные галлюцинации» — визуальные образы, которые никогда не существовали в реальности, но которые «возможны» в рамках статистических паттернов, усвоенных алгоритмом 0.

Анализ властных отношений: распределенное авторство и алгоритмическая непрозрачность

С точки зрения распределения власти проект Анадола демонстрирует иную логику, чем teamLab. Зритель здесь не влияет на происходящее напрямую — он остается наблюдателем, хотя и наблюдателем за процессом, который сам является продуктом сложных алгоритмических операций. Власть концентрируется не в руках зрителя, а в руках тех, кто контролирует алгоритмы — художника, программистов, владельцев данных и вычислительных ресурсов. Происходит форма «распределенного авторства»: финальное произведение есть результат взаимодействия множества акторов — художника, задавшего параметры; программистов, создавших модель;

институции, предоставившей данные; самого алгоритма, сгенерировавшего уникальные образы; и зрителя, интерпретирующего результат 0. Однако это распределение сильно асимметрично: контроль над ключевыми параметрами остается у создателя системы.

Алгоритмическая власть характеризуется принципиальной непрозрачностью. Алгоритм функционирует как «черный ящик»: даже его создатели не могут полностью предсказать или объяснить конкретные решения, которые он принимает в процессе генерации 0. Художник контролирует архитектуру модели, набор данных, гиперпараметры обучения, но не каждый конкретный выход модели. Это создает своеобразное «разделение власти» между человеком и машиной, которое принципиально отличается от традиционных моделей художественного создания.

Этические измерения: предвзятость, эпистемологический разрыв, экологическая стоимость

Анализ вектора алгоритмов был бы неполным без учета трех критических проблем. Проблема предвзятости: ИИ-куратор, обученный на западноевропейских музейных коллекциях, воспроизводит евроцентристский канон 0. Алгоритм отражает и часто усиливает существующие социальные предвзятости, заложенные в обучающих данных. В проекте «Unsupervised»

данные из коллекции MoMA содержат встроенные культурные и исторические предубеждения, которые генеративная модель воспроизводит, даже если художник не разделяет их 0. Хито Штейерль обратила внимание на любопытную болезнь алгоритмов — «апофению», склонность находить связи там, где их, возможно, и нет 0. Можно сказать, что это не просто технический баг, а фундаментальная особенность: машина не различает «настоящий» смысл и статистическую корреляцию. Ей все равно - она соединяет точки, даже если линия между ними существует только в ее «голове». В итоге мы получаем смысл, который выглядит убедительно, но может не иметь ничего общего с тем, как человек прочитал бы эту же картину.

А теперь представьте другую картину - не экран, а дата-центр где-то в пустыне Невады. Сотни серверных стоек гудят круглые сутки, вентиляторы охлаждаются процессоры, которые жрут электричество, словно завод. Проект вроде «WDCH Dreams» — 45 терабайт данных, недели обучения на кластерах GPU 0. И весь этот гигантский механизм работает на то, чтобы сгенерировать образы, которые зритель посмотрит тридцать секунд и пойдет дальше. Что мы получаем и чем за это платим? Вопрос, который культурный менеджмент пока предпочитает не задавать вслух.

Итак, у нас два пути, две логики перестройки власти - и они гораздо менее похожи, чем кажется на первый взгляд. Ключевые различия собраны в таблице 1.

3.3. Сопоставление двух векторов

Сравнительный анализ

Власть зрителя vs. Власть алгоритма

Направление власти	К зрителю	К алгоритму/платформе
Логика системы	Обратная связь, реакция на действия	Паттерны, ассоциации, статистика
Прозрачность	Относительно высокая	Низкая ("черный ящик")
Предвзятость	Минимальная	Встроена в данные
Тип опыта	Телесный, эмоциональный, иммерсивный	Когнитивный, ассоциативный, визуальный
Контроль зрителя	В рамках заданных правил	Минимальный (пассивное наблюдение)
Авторство	Распределенное (зритель + система)	Распределенное (художник + ИИ)

💡 Вывод: Оба вектора работают в комбинации, создавая сложную динамику демократизации и контроля. Критический анализ требует внимания к прозрачности системы и наличию механизмов подотчетности.

Рис. 4. Сравнительная таблица двух векторов деконструкции власти — власть зрителя vs. власть алгоритма

Таблица 1

Сравнительный анализ двух векторов деконструкции властных отношений

Параметр	Вектор интерактивности (teamLab)	Вектор алгоритмов (Anadol)
Направление власти	Смещение к зрителю	Концентрация у создателя алгоритма

Механизм контроля	Обратная связь в реальном времени	Контроль над данными и параметрами модели
Прозрачность	Относительная (зритель видит следствие своих действий)	Низкая («черный ящик» алгоритма)
Степень демократизации	Поверхностная (свобода внутри рамок)	Ограниченная (зритель - наблюдатель)
Тип опыта	Телесный, иммерсивный, коллективный	Визуальный, созерцательный, индивидуальный
Роль зрителя	Со-генератор (действие создает форму)	Интерпретатор (действие не влияет на форму)
Роль ИИ/алгоритма	Инструмент реакции на действия зрителя	Автономный агент генерации
Тип общности	Аффективная общность через shared опыт	Виртуальная общность через shared данные
Ключевой риск	Иллюзия агентности, «контролируемая свобода»	Непрозрачность, культурная предвзятость, экологическая стоимость

При этом, что эти два вектора не являются взаимоисключающими. Напротив, в большинстве современных цифровых арт-проектов они работают в комбинации: интерактивность обеспечивается алгоритмами, а алгоритмы реагируют на интерактивный ввод. Произведения teamLab используют сложные алгоритмы для реакции на действия посетителей; работы Анадола применяют ИИ для генерации, но в рамках, заданных художником. Критический вопрос заключается не в том, какой вектор «доминирует», а в том, как они взаимодействуют в конкретной конфигурации: создают ли они в совокупности более демократичное пространство или, наоборот, маскируют концентрацию власти за иллюзией свободы? Ответ зависит от конкретной реализации, прозрачности системы и наличия механизмов подотчетности.

4. Синтез и выводы: к модели «генеративного поля»

Три свойства цифрового арт-пространства

На основе проведенного анализа можно сформулировать синтетическое понимание современного цифрового арт-пространства как качественно нового типа культурного поля. Оно характеризуется тремя ключевыми свойствами. *Динамичность* означает отказ от фиксированных форм. Цифровое арт-пространство не является статичным «контейнером» для произведений, а постоянно трансформируется в ответ на действия участников, изменение контекста, эволюцию алгоритмов. Произведение здесь — не объект, а процесс; не вещь, а событие 0. Это требует переосмысления категорий стабильности, аутентичности, сохранности. *Диалогичность* подчеркивает, что художественный опыт в цифровой среде всегда предполагает взаимодействие — между человеком и машиной, между разными людьми, между элементами системы. Однако этот диалог часто асимметричен: система задает правила, в рамках которых возможно «свободное» выражение 0. Диалогичность не автоматически влечет равенство участников. *Полицентричность* означает распределение власти

между множеством акторов: художниками, программистами, кураторами, зрителями, алгоритмами, платформами. В отличие от иерархической модели «белого куба», где власть концентрировалась в руках

институции, цифровое поле характеризуется сетевой структурой. Власть не исчезает, а становится более диффузной, распределенной, контекстуальной 0.

Синтез

Новое поле искусства: характеристики

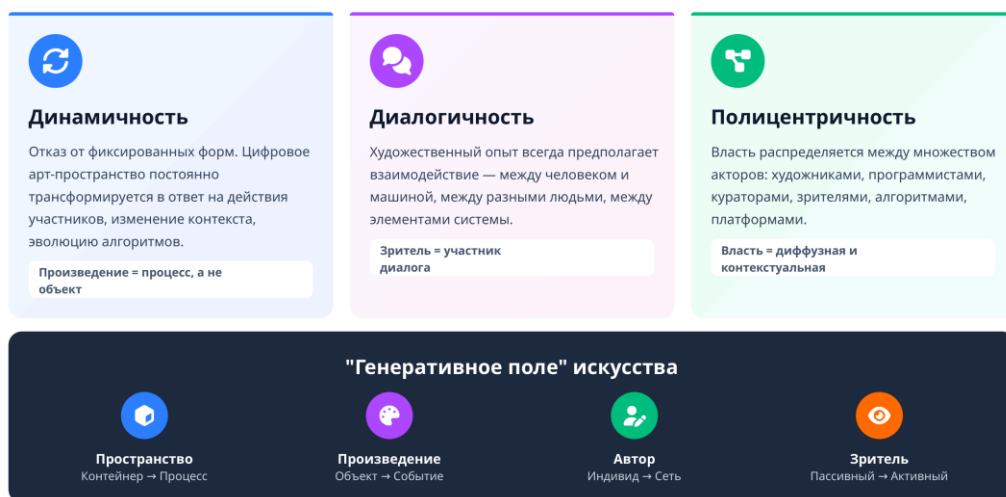


Рис. 5: Концептуальная модель «генеративного поля» — три свойства и четыре трансформации

Четыре трансформации и концепция «генеративного поля»

Если попытаться свести воедино, что происходит с субъектами в этих новых пространствах, картина вырисовывается такая. Индивидуальный автор — тот, кто «создал» работу в классическом смысле — здесь больше не главный. На его место приходит сеть: художник пишет код, программист настраивает алгоритм, зритель своим телом запускает процесс 0. А зритель он уже не тот, кто стоит в положенном месте и смотрит. Он становится со-творцом, без него смысл просто не сложится.

Как это разобрать без потери деталей? Кажется, здесь работают три переплетенных механизма. «Власть опыта» — это когда контроль над тем, как что-то воспринимается, размазан между множеством участников: художник задал свет, программист — скорость реакции, зритель — своим присутствием активировал все это. «Нарративная власть» — это способность определять, вообще, о чем речь: раньше это была прерогатива кураторов и арт-критиков, теперь алгоритмы

подсказывают интерпретацию, а зритель сам решает, что он видит. Наконец, «со-генерация смысла» — ключевой момент: смысл здесь не заложен в объект заранее, он возникает в момент встречи, в диалоге между всеми этими акторами 0. Не свойство вещи — а событие. Сложите все вместе — и перед вами не просто «новый тип галереи». Это генеративное поле: пространство, где смысл не существует до момента взаимодействия, а постоянно рождается заново из столкновения множества взглядов, тел, алгоритмов и намерений.

Три предложенных концепта — «власть опыта», «нарративная власть», «со-генерация смысла» — позволяют аналитически уловить эти трансформации. Власть опыта показывает, как контроль над параметрами восприятия распределяется между множеством акторов. Нарративная власть демонстрирует, как способность определять рамки интерпретации диффундирует от экспертов к алгоритмам и пользователям. Со-генерация смысла захватывает новый режим производства значения, в котором смысл возникает в процессе взаимодействия, а не

существует как свойство отдельного объекта 0.

Вызовы для культурного управления и government relations

Трансформация арт-пространства создает серьезные вызовы для культурного менеджмента и GR. В области *авторского права* традиционная система, основанная на понятии индивидуального автора и фиксированной формы, оказывается неадекватной: кто автор произведения, сгенерированного ИИ - художник, программист, модель, компания, владеющая моделью? 0. Требуется разработка гибких подходов, стимулирующих инновации без подрыва защиты прав создателей. В области *оценки качества и культурной политики* традиционные механизмы - экспертное жюри, академическая критика - ориентированы на статичные объекты. Как оценивать произведение, которое постоянно меняется? Возможно, важнее поддерживать не отдельные произведения, а инфраструктуры и платформы, позволяющие экспериментировать с новыми формами.

Этика данных и приватность выходят на первый план с распространением биометрической интерактивности. Кто владеет данными о пульсе, взгляде, движениях посетителей? Как обеспечить информированное согласие? Как защитить от злоупотреблений? 0. Регулирование требует баланса между стимулированием инноваций и защитой прав индивидов. Наконец, *цифровое неравенство* создает новые формы культурной эксклюзии: доступ к цифровому искусству требует интернета, устройств, цифровой грамотности. Цифровизация не должна усиливать существующие неравенства, а способствовать их преодолению.

Перспективы исследования

Проведенный анализ открывает ряд направлений для дальнейших исследований. Во-первых, необходимы эмпирические исследования восприятия цифрового интерактивного искусства различными аудиториями в разных культурных контекстах. Во-вторых, требуют изучения

долгосрочные эффекты цифрового художественного на эстетическое восприятие. В-третьих, перспективным представляется сравнительный анализ национальных подходов к поддержке опыта цифрового искусства и разработка методологий оценки его социального воздействия.

Трансформация, описанная в статье, не означает исчезновения традиционных форм. «Белый куб» продолжает существовать, но перестает быть единственной моделью арт-пространства. Будущее связано с гибридными формами, сочетающими физическое и цифровое, традиционное и инновационное. Теоретическое осмысление этих процессов остается непрерывной задачей, требующей междисциплинарного подхода и критической рефлексии.

Список литературы

1. Манович Л. Визуализация медиа: техники изучения больших медиаколлекций // Логос. 2015. Т. 25, № 2. С. 66-91.
2. Манович Л. Теории софт-культуры / пер. с англ. А. Бадови, Н. Лебедевой. Н. Новгород: Красная ласточка, 2017. 208 с.
3. Манович Л. Язык новых медиа / пер. с англ. Д. Кульчицкой. М.: Ад Маргинем Пресс, 2018. 399 с.
4. О'Догерти Б. Внутри белого куба. Идеология галерейного пространства / пер. с англ. Д. Прохоровой. М.: Ад Маргинем Пресс, 2015. 144 с.
5. Эко У. Открытое произведение. Форма и неопределенность в современной поэтике / пер. с итал. А. Шурбелева. СПб.: Академический проект, 2004. 139 с.
6. Anadol R. Machine Hallucinations: AI Data Paintings. Los Angeles: Refik Anadol Studio, 2021.
7. Anadol R. Interview: The Balance of Human and Machine // Art in America. 2023. Vol. 111, № 6. P. 78-83.
8. Anadol R., Karaoglu K. WDCH Dreams: Machine Intelligence and Institutional Memory // Leonardo. 2019. Vol. 52, № 5. P. 456-461.
9. ArtStack. Curating in the Digital Age: New Platforms, New Practices // Museum Management and Curatorship. 2021. Vol. 36, № 4. P. 412-428.

10. Bianchi A. Biometric Art: Between Embodied Expression and Surveillance // *New Media & Society*. 2023. Vol. 25, № 8. P. 1845–1862.
11. Bishop C. *Artificial Hells: Participatory Art and the Politics of Spectatorship*. London: Verso, 2012. 382 p.
12. Bishop C. Digital Fatigue and the Search for Depth in Post-Pandemic Culture // *Artforum*. 2023. Vol. 61, № 5. P. 45–52. Bour
13. riaud N. *Relational Aesthetics*. Dijon: Les Presses du reel, 2002. 125 p.
14. Clough P.T. *The Affective Turn: Political Economy, Biomedicine and Bodies* // *Theory, Culture & Society*. 2008. Vol. 25, № 1. P. 1–22.
15. Eco U. *The Open Work*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1989. 204 p.
16. Gillespie T. *Custodians of the Internet: Platforms, Content Moderation, and the Hidden Decisions That Shape Social Media*. New Haven: Yale University Press, 2018. 288 p.
17. Google Arts & Culture. *X Degrees of Separation: Visual Connections Across Collections* [Электронный ресурс]. 2017. URL: <https://artsandculture.google.com> (дата обращения: 01.06.2026).
18. Guggenheim Museum. *Slow Looking: Digital Engagement in the Age of Distraction*. New York: Guggenheim Publications, 2022.
19. Guadamuz A. Artificial Intelligence and Copyright: The State of the Art // *WIPO Magazine*. 2017. № 5. P. 24–29.
20. Hansen M.B.N. *Feed-Forward: On the Future of Twenty-First-Century Media*. Chicago: University of Chicago Press, 2015. 320 p.
21. Joselit D. *After Art*. Princeton: Princeton University Press, 2012. 240 p.
22. Kim K. *Heart Space: Techism and the Future of Human Connection* [Installation art] // *Art in Dubai*. 2024. Julius Baer Commission.
23. Lozano-Hemmer R. *Pulse Room: Notes on Biometric Art* [Installation art] // *Venice Biennale*, 2006.
24. Manovich L. *Software Takes Command: Extending the Language of New Media*. New York, London: Bloomsbury Academic, 2013. 376 p.
25. Manovich L. *The Language of New Media*. Cambridge, MA: MIT Press, 2001. 354 p.
26. Massumi B. *Parables for the Virtual: Movement, Affect, Sensation*. Durham: Duke University Press, 2002. 304 p.
27. Anadol R. *Unsupervised - Machine Hallucinations - MoMA* [Digital art installation]. New York: The Museum of Modern Art, 2022.
28. Museu Platform. *Virtual Museums*
20. Library of Australia. *Trove: AI-Assisted Cultural Curation*. Canberra: NLA Publishing, 2021.
30. Noble S.U. *Algorithms of Oppression: How Search Engines Reinforce Racism*. New York: NYU Press, 2018. 256 p.
31. NVIDIA. (2023). *AI Art Gallery: Generative Models in Creative Practice* [Online exhibition]. NVIDIA Research. Retrieved from <https://www.nvidia.com/en-us/research/ai-art-gallery/> (дата обращения: 01.06.2026).
32. Ramesh A. [et al.] *Zero-Shot Text-to-Image Generation* // *International Conference on Machine Learning*. 2021. Vol. 139. P. 9800–9811.
33. Steyerl H. *A Sea of Data: Apophenia and Pattern (Mis-)Recognition* // *e-flux journal*. 2016. № 72. April.
34. Tate Modern. *The Exquisite Forest: Collective Animation Project*. London: Tate Publishing, 2012.
35. teamLab. *Borderless: Digital Art Museum*. Tokyo: Mori Building Digital Art Museum, 2018.
36. teamLab. *Dissolving Boundaries: The Philosophy of Digital Art* // *Leonardo*. 2020. Vol. 53, № 2. P. 156–162.

FROM COMPENSATION TO TRANSCENDENCE: HOW INTER-ACTIVITY AND AI RECONFIGURE ARTISTIC EXPERIENCE AND POWER RELATIONS IN POST-PANDEMIC DIGITAL ART SPACES

Marat Bashirov - professor of the Department, expert of the Institute of Economic and Social Research Foundation (IESR), member of the National Register of Independent Directors at the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs, GR@hse.ru

Zeng Huacheng - 1st year Master's student, HSE University (National Research University Higher School of Economics), E-mail: hzeng@edu.hse.ru

The post-pandemic acceleration of digitalization has precipitated a multifaceted crisis in the traditional "White Cube" model of art exhibition. This article examines how digital interactivity and artificial intelligence (AI) reconfigure the artistic experience and power relations within contemporary digital art spaces. The study introduces three concepts: the power of experience, narrative power, and co-generation of meaning. The article identifies two vectors of power redistribution: interactivity, which decentralizes power toward the audience, and algorithms, which recentralize power toward platforms. Drawing on comparative case-study methodology, the analysis focuses on teamLab's immersive installations and Refik Anadol's AI-driven data sculptures. The findings reveal that the crisis of the "White Cube" gives rise to a polycentric network of power. The emergence of the "generative field" suggests that digital environments do not merely compensate for physical absence but create unprecedented modes of aesthetic encounter. These transformations carry significant implications for cultural governance and GR.

Keywords:

digital art, interactivity, artificial intelligence, power relations, White Cube, affective community, cultural management.

ЛУЧШИЕ СТАТЬИ СЛУШАТЕЛЕЙ ФАКУЛЬТАТИВА

ДОСТУП ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ К ФИНАНСИРОВАНИЮ В ЦЕНТРАЛЬНОМ ФЕДЕРАЛЬНОМ ОКРУГЕ: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ БАРЬЕРЫ И НАПРАВ- ЛЕНИЯ ПОЛИТИКИ

Борисов С.Р.¹¹, Карасева М. М.¹², Макашвили Д. М.¹³, Шишкина М. Д.¹⁴

В статье анализируются институциональные и поведенческие барьеры доступа индивидуальных предпринимателей (ИП) к финансированию в Центральном федеральном округе (ЦФО) России. На материале статистики Банка России, ФНС, Корпорации МСП, индекса деловой активности RSBI и пяти полуструктурированных интервью с действующими ИП показано, что проблема доступа носит институциональный, а не ресурсный характер. Инструменты государственной поддержки развёрнуты, однако их конструкция не соответствует характеристикам массового сегмента ИП, занятого в торговле и сфере услуг и применяющего специальные налоговые режимы. Выявлены два механизма, занижающие реальный масштаб проблемы в официальной статистике: эффект самоисключения (discouraged borrowers) и ловушка роста. Сформулированы рекомендации в логике GR-практики: расширение отраслевого охвата льготных программ, упрощение процедур скоринга, докапитализация региональных гарантийных организаций периферийных субъектов ЦФО.

Ключевые слова:

индивидуальные предприниматели, доступ к финансированию, малое и среднее предпринимательство, Центральный федеральный округ, кредитное рacionamento, информационная асимметрия, государственная поддержка МСП, GR-практика.

¹¹ **Борисов Сергей Ренатович** – PhD, к.э.н., профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти НИУ ВШЭ, Председатель Попечительского совета Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ», E-mail: gr@hse.ru

¹² **Карасева Мария Михайловна** - студентка 2 курса образовательной программы «Управление бизнесом», Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», E-mail: mmkaraseva@edu.hse.ru, контактный телефон: +7 916 721 40 07

¹³ **Макашвили Дарья Максимовна** - студентка 2 курса образовательной программы «Управление бизнесом», Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», E-mail: dmmakashvili@edu.hse.ru, контактный телефон: +7 903 772 75 77

¹⁴ **Шишкина Мария Денисовна** - студентка 2 курса образовательной программы «Управление бизнесом», Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», E-mail: madeshishkina@edu.hse.ru, контактный телефон: + 7 905 044 14 20

Введение

Индивидуальные предприниматели представляют собой одну из наиболее распространённых форм ведения бизнеса в современной России. По состоянию на 2026 г., в стране зарегистрировано 4,6 млн индивидуальных предпринимателей, которые в совокупности с самозанятыми и микропредприятиями формируют основу предпринимательского ландшафта и обеспечивают занятостью около 19 млн чел. В ЦФО на апрель 2026 г. зарегистрировано почти 1,39 млн ИП, что составляет около 30% от общероссийского числа; 99,4% из них относятся к категории микропредприятий [1]. При этом каждый четвёртый из зарегистрированных в ЦФО ИП фактически приостановил деятельность или не ведёт её. Значимость сектора подтверждается фискальными показателями: в 2025 г. субъекты МСП перечислили в бюджетную систему 13,2 трлн. руб. налогов и страховых взносов, что превышает поступления от нефтегазовой отрасли (8,5 трлн. руб.). Доступ к финансовым ресурсам остаётся критически важным фактором функционирования и развития бизнеса ИП. Тем не менее, несмотря на декларируемую государственную поддержку, ИП сталкиваются с системными трудностями при привлечении как заёмного, так и бюджетного финансирования.

Специфика ИП по сравнению с юридическими лицами в условиях высокой ключевой ставки Банка России проявляется в невозможности разделения личных и деловых финансов. В отличие от ООО, индивидуальный предприниматель несёт полную имущественную ответственность по обязательствам. Это делает кредитные риски более «персонализированными», а доступ к ресурсам - более чувствительным к личной кредитной истории, что блокирует инвестиционную активность малого бизнеса сильнее, чем в сегменте средних компаний. Ситуация 2026 г. максимально затруднительна для значительной части ИП. Высокая ключевая ставка делает кредитные ресурсы практически недоступными. Одновременно налоговая реформа

2025 г. и резкое снижение порога для применения патентной системы налогообложения с 60 до 20 млн руб. с «обратной силой» создают эффект «налогового шока». По данным опроса «Опоры России», проведённого в 86 регионах, 95% предпринимателей оценивают текущую ситуацию как ухудшающуюся (76% — как значительно ухудшающуюся), ок. 70% сообщают о снижении выручки, 38% - о росте фискальной нагрузки более чем на 20%. Сложившиеся тенденции могут свидетельствовать о риске формирования структуры экономики, в которой роли крупных игроков усиливаются, а малый бизнес вытесняется, — явления, обозначаемого в экспертной среде как риск «чеболизации» экономики.

Несмотря на значительный объём накопленных исследований по теме финансирования малого бизнеса, степень проработанности проблемы остаётся неоднородной. Многие работы рассматривают МСП как единое целое или сосредоточены на макроэкономическом уровне анализа, не учитывая специфику отдельных организационно-правовых форм. Индивидуальные предприниматели как особая категория хозяйствующих субъектов зачастую остаются вне детального анализа. Недостаточно изучена специфика кредитования ИП, применяющих различные налоговые режимы, влияние «гибридного» правового статуса ИП на условия кредитования, а также региональная вариативность административных практик [2, 32]. Региональный аспект, в частности, применительно к ЦФО, также проработан фрагментарно [3, 33, 34]. Целью настоящего исследования является комплексная оценка барьеров и возможностей доступа индивидуальных предпринимателей к финансовым ресурсам в Центральном федеральном округе, а также формирование направлений совершенствования политики. Объектом исследования выступают индивидуальные предприниматели, осуществляющие деятельность на территории ЦФО; предметом - совокупность экономических и институциональных факторов, определяющих их доступ к

финансированию. Методологическая база сочетает анализ нормативно-правовых актов и научной литературы, статистический анализ данных Росстата, Банка России, ФНС, Корпорации МСП, а также качественный анализ материалов пяти полуструктурированных интервью с действующими ИП ЦФО.

1. Теоретическая рамка

1.1. Специфика ИП как формы хозяйствования

Индивидуальный предприниматель - особый субъект хозяйственной деятельности, осуществляющий предпринимательство без образования юридического лица и действующий от собственного имени. В российской правовой системе статус ИП находится на стыке правового положения физического лица и полноценного хозяйствующего субъекта, что определяет, как преимущества, так и ограничения данной организационно-правовой формы. Индивидуальный предприниматель сохраняет статус физического лица, но одновременно приобретает права и обязанности субъекта предпринимательской деятельности. При этом, в отличие от юридических лиц, он несёт ответственность по обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, что существенно повышает уровень личных финансовых рисков.

Ключевыми институциональными характеристиками ИП являются упрощённый порядок регистрации и применение специальных налоговых режимов (упрощённой, патентной, автоматизированной упрощённой систем налогообложения и налога на профессиональный доход), что снижает административную нагрузку и транзакционные издержки. Однако эти преимущества сопряжены с рядом ограничений, имеющих принципиальное значение в контексте доступа к финансированию.

Во-первых, для ИП характерна высокая степень концентрации доходов и финансовых потоков на уровне одного лица: тесная взаимосвязь между личными и предпринимательскими средствами размывает границы между бизнес-финансами

и личным потреблением, что усложняет объективную оценку финансового состояния субъекта со стороны кредиторов. Во-вторых, упрощённый характер бухгалтерской отчётности ограничивает объём доступной информации о финансовых потоках, особенно при применении патентной системы налогообложения, где отсутствует необходимость в ведении детализированного учёта доходов и расходов. В результате формируется недостаток верифицируемых данных, увеличивающий информационную асимметрию между предпринимателем и финансовыми институтами. В-третьих, ограниченная институциональная «прозрачность» ИП приводит к росту транзакционных издержек: финансовые организации применяют альтернативные методы оценки рисков, что отражается в более жёстких условиях кредитования.

Особое значение имеет «гибридный» статус индивидуального предпринимателя, сочетающий признаки физического и юридического лица. Государственные органы и институты развития рассматривают ИП как полноценную бизнес-единицу в системе поддержки МСП, тогда как финансовые организации нередко оценивают ИП через призму потребительского кредитования. Данные Единого реестра МСП по состоянию на апрель 2026 г. свидетельствуют о том, что в ЦФО 99,4% всех ИП - микропредприятия, а среднесписочная численность работников составляет 401,5 тыс. чел. на 1,38 млн ИП, то есть большинство ИП работают либо без наёмных сотрудников, либо с минимальным штатом [1]. Это усиливает их зависимость от личных сбережений и ограничивает возможности залогового обеспечения при кредитовании.

1.2. Теоретические подходы к проблеме кредитных ограничений

Проблема ограниченного доступа малого бизнеса и индивидуальных предпринимателей к финансовым ресурсам рассматривается в современной экономической литературе через призму нескольких ключевых теоретических подходов, объясняющих как рыночные, так и

институциональные причины данного явления. Центральное место занимает теория информационной асимметрии и связанные с ней концепции кредитного рационирования, транзакционных издержек и институциональной среды. В условиях, когда банки и иные финансовые организации не располагают полной и достоверной информацией о финансовом состоянии заёмщика, его доходах, структуре активов и уровне риска, возникает проблема неблагоприятного отбора. Кредиторы вынуждены либо повышать стоимость заёмных ресурсов, либо ужесточать требования, либо отказываться от кредитования наиболее непрозрачных сегментов. Этот вывод подтверждается эмпирическими исследованиями: в материалах Банка России прямо указывается, что «основная причина низкого уровня кредитования МСП - проблема асимметрии информации», поскольку банки не могут адекватно оценить риски таких компаний и в значительной части отказываются от предоставления любых кредитов [4]. Данный тезис соответствует классической модели кредитного рационирования Стиглица-Вайса, согласно которой даже при наличии спроса на кредит рынок может не обеспечивать его удовлетворение из-за неопределённости и риска.

Особенно остро проблема информационной непрозрачности проявляется в сегменте ИП. Упрощённые системы налогообложения и отчётности, характерные для этой формы, снижают объём доступной финансовой информации, что делает оценку кредитоспособности более сложной задачей. Даже экономически устойчивые предприниматели могут быть исключены из процесса кредитования исключительно по причине недостатка формализованных данных. Дополнительным барьером выступает проблема недостатка залогового обеспечения: организационная структура МСП, включая форму индивидуального предпринимательства, «увеличивает информационную непрозрачность и вероятность требования залога со

стороны финансовых организаций» [5]. Возникает двойной барьер: банки требуют залог в силу высокой неопределённости, а предприниматели не могут его предоставить.

Наряду с рыночными факторами, существенное влияние на доступ к финансированию оказывают институциональные ограничения. Институциональная среда развития малого бизнеса в России «характеризуется высокой пространственной неоднородностью», проявляющейся в «различиях качества правоприменения, в доступе к ресурсам, налогово-административной нагрузке» и региональных практиках взаимодействия между бизнесом и государством [6]. Рост транзакционных издержек оказывает прямое влияние на доступ к финансированию: кредитование малого бизнеса становится менее привлекательным, особенно в регионах с неблагоприятной институциональной средой. Формируется институциональный «замкнутый круг»: слабая институциональная среда снижает заинтересованность финансовых организаций в работе с сегментом МСП, а ограниченный приток финансовых ресурсов, в свою очередь, не способствует улучшению делового климата.

2. Институциональные условия доступа ИП к финансированию в ЦФО

2.1. Масштаб сектора и государственная поддержка

Институциональная среда финансирования малого бизнеса в России сочетает формализованные механизмы государственной поддержки и консервативные практики банковского кредитования, сложившиеся в условиях жесткой денежно-кредитной политики. Центральный федеральный округ занимает лидирующее положение по числу субъектов МСП: по данным ФНС, на конец 2025 г. в ЦФО зарегистрировано 2112516 субъектов МСП, из которых 1337008 - индивидуальные предприниматели [1]. Это составляет около 32–36% от общего числа ИП в стране [7]. Характерно, что рост сектора в 2024–2025 гг. обеспечивался исключительно за счёт ИП: количество юридических лиц впервые с 2022

г. показало отрицательную динамику (–2,82 %), тогда как число ИП в России за 2025 г. выросло на 7,18 %, достигнув 4,64 млн. Ключевыми драйверами этого сдвига стали доступность упрощенных налоговых режимов и переход части самозанятых в статус ИП при приближении к лимиту дохода по НПД (2,4 млн руб. в год), как правило, с целью получения доступа к банковскому кредитованию [8].

Специфика ЦФО на фоне других федеральных округов определяется не столько уникальностью набора инструментов поддержки (он унифицирован на федеральном уровне), сколько концентрацией и капитализацией. На 1 января 2026 г. объём гарантийного капитала региональных гарантийных организаций (РГО) в ЦФО составил 30,4 млрд. руб., а действующий портфель поручительств – 95,8 млрд. руб. Подавляющая часть этих ресурсов сосредоточена в Москве и Московской области, тогда как РГО периферийных субъектов (Костромская, Орловская, Тамбовская области) существенно уступают им по капитализации и охвату [9,10]. Аналогичная асимметрия характерна для «зонтичных» поручительств Корпорации МСП: в 2025 г. на ЦФО пришлось 26,2 млрд. руб., причем доля Москвы составила 16,1 млрд. или ок. 62% от окружного показателя. Целевой фокус государственной поддержки устойчиво смещен в сторону субъектов с масштабными инвестиционными проектами в приоритетных отраслях (промышленность, ИТ, инновации), тогда как традиционные ИП в сфере торговли и бытовых услуг в значительной мере остаются вне зоны активного содействия.

2.2. Банковское кредитование ИП

Банковский сектор остается основным каналом заемного финансирования для индивидуальных предпринимателей, однако условия доступа к нему структурно сложнее, чем для юридических лиц. ИП, как правило, не формируют полноценной бухгалтерской отчетности, располагают ограниченной кредитной историей и не имеют ликвидного коммерческого залога: помещение арендуется, оборудование

мало ликвидно. Информационная асимметрия вынуждает банки применять консервативный скоринг – неполный пакет документов или короткая история деятельности автоматически снижают рейтинг заявки вне зависимости от реального финансового состояния предпринимателя. По данным Банка России, на 1 января 2026 г. кредитный портфель субъектов МСП в России составил 14,75 трлн. руб., просроченная задолженность – 587,8 млрд. руб. (3,99%). Данные в разрезе ИП как отдельной категории Банком России в открытой статистике не выделяются, однако структура портфеля свидетельствует о том, что банки преимущественно обслуживают краткосрочные оборотные потребности МСП, тогда как долгосрочное инвестиционное финансирование остается труднодоступным. Доля льготных кредитов в совокупном портфеле МСП к началу 2026 г. не превышала 6%, причем в новых выдачах за первые четыре месяца 2025 г. она сократилась с 8,8% до 4,7% на фоне исчерпания лимитов программ «1764» и ПСК [11].

Определяющим ценовым барьером остается уровень ключевой ставки: снизившись с пикового значения 21% до 14,5% годовых к апрелю 2026 г., она по-прежнему транслируется в рыночные ставки по коммерческим кредитам для МСП в диапазоне 20–28% годовых. По данным индекса деловой активности RSBI («Опора России», Промсвязьбанк, НАФИ), в марте 2025 г. высокие процентные ставки назвали препятствием для развития 33% респондентов – пиковый уровень с начала наблюдений. При этом лишь 26% МСП в начале 2025 г. выражали намерение обратиться за кредитом, что также является историческим минимумом [12]. Банковская кредитная инфраструктура формально существует и охватывает значительный портфель, однако для большинства ИП коммерческое кредитование на рыночных условиях остаётся фактически недоступным, а льготные программы покрывают лишь узкий круг приоритетных отраслей.

2.3. Альтернативные финансовые институты

В 2025–2026 гг. альтернативный контур финансирования индивидуальных предпринимателей всё заметнее выстраивается вокруг цифровых и гарантийных механизмов, дополняющих банковское кредитование. По итогам 2025 г. объем льготных микрозаймов, выданных через платформу МСП.РФ по ставке ниже ключевой, достиг почти 23 млрд. руб. [13]; одновременно были апробированы микрозаймы с поручительством региональных гарантийных организаций, покрывающим до 70% суммы кредита, что принципиально важно для ИП с ограниченной залоговой базой [14]. С 1 января 2026 г. Банк России признал поручительства РГО обеспечением I или II категории качества, тем самым снизив регуляторную нагрузку на банки при кредитовании менее обеспеченных заёмщиков. О направлении развития инструментария говорит и первый в России заём под залог интеллектуальной собственности - 7,2 млн руб. по ставке 7% годовых, выданный через сервис МСП.РФ [15].

Прочие альтернативные форматы - факторинг, лизинг, краудкредитование, отраслевые гранты - остаются значимыми, но узко сегментированными: факторинг доступен преимущественно ИП, работающим с крупными контрагентами, а грантовые программы ориентированы на технологический бизнес, оставляя в стороне массовый сегмент торговли и услуг. В совокупности сложившиеся альтернативы образуют многоуровневую систему финансирования от микрозаймов и краудкредитов до кредитных линий с поручительствами. Однако слои этой системы слабо интегрированы между собой: предприниматель, успешно использующий микрозаём, не получает автоматического «лифта» к банковскому кредиту на инвестиционные цели. Несмотря на качественное расширение инструментария, системная ограниченность доступа к крупному и долгосрочному финансированию для большинства ИП сохраняется.

2.4. Региональная специфика ЦФО

Центральный федеральный округ занимает особое место в экономике России,

прежде всего, за счет концентрации крупного бизнеса и финансового сектора: на долю ЦФО приходится около 35% ВВП страны, причём 73,7% валового регионального продукта округа формируется Москвой и Московской областью. Именно эта концентрация, а не число ИП само по себе, определяет экономический вес округа и одновременно задаёт структурное неравенство внутри него. Москва и Подмоскowie концентрируют основную банковскую инфраструктуру, головные офисы институтов развития и наиболее капитализированные РГО. Периферийные субъекты ЦФО - Костромская, Орловская, Тамбовская, Ивановская области - существенно уступают им по доступности финансовых инструментов и объёму региональных программ поддержки. Это подтверждается данными Корпорации МСП: в 2025 г. на Москву пришлось 16,1 млрд. руб. из 26,2 млрд. руб. «зонтичных» поручительств, распределённых по ЦФО, то есть ок. 62% окружного объёма.

С точки зрения доступности финансовых инструментов, ЦФО не имеет формальных преимуществ перед другими округами: федеральные программы льготного кредитования и гарантийной поддержки действуют повсеместно на единых условиях. Более того, по ряду оценок, удельный объем льготного кредитования на одного субъекта МСП в московском регионе ниже, чем в менее развитых округах, где банки испытывают меньшую конкуренцию за качественных заемщиков. Существенным преимуществом округа является опережающее развитие цифровых сервисов для бизнеса - электронного документооборота, цифровых налоговых сервисов ФНС, интеграции с платформой МСП.РФ. Вместе с тем, это порождает эффект цифрового расслоения: предприниматели старшего возраста или с низким уровнем цифровой грамотности оказываются в менее выгодном положении при подаче заявок на льготные программы. Институциональная среда ЦФО, таким образом, характеризуется высокой концентрацией

ресурсов и инфраструктуры при одновременно выраженной внутрирегиональной асимметрии, которая воспроизводит и усиливает барьеры доступа к финансированию для ИП за пределами московского кластера.

3. Эмпирическое исследование практики финансирования ИП

3.1. Методология

Эмпирическая часть исследования построена на качественном подходе и включает полуструктурированные интервью с пятью действующими индивидуальными предпринимателями, работающими преимущественно в ЦФО. Отбор респондентов осуществлялся целенаправленно с ориентацией на различия по стажу ведения бизнеса, отраслевой принадлежности и этапу развития предприятия. В выборку включены предприниматели, занятые в розничной торговле, сфере услуг и деятельности, связанной с арендой коммерческой недвижимости, что позволило зафиксировать различия в финансовом поведении и потребностях в заемных ресурсах. Гайд интервью охватывал 4 блока: источники финансирования, опыт взаимодействия с банками, восприятие государственных мер поддержки, причины отказов от заемных средств. Дополнительно использованы официальные статистические данные Банка России, ФНС, Корпорации МСП и профильных аналитических публикаций, что позволило сопоставить эмпирические наблюдения с институциональным контекстом.

3.2. Источники финансирования и латентный спрос

Анализ эмпирических материалов показывает, что доминирующей формой финансирования индивидуальных предпринимателей остаются собственные средства - личные накопления и текущая выручка от операционной деятельности. Практически во всех рассмотренных кейсах запуск и развитие бизнеса на начальных этапах осуществлялись без привлечения внешнего финансирования, что указывает на структурную ориентацию предпринимателей на самофинансирование

как базовую модель. Эта тенденция согласуется с данными индекса RSBI: в начале 2025 г. лишь 26% субъектов МСП выражали намерение обратиться за кредитом - исторический минимум с начала наблюдений [16]. Даже при наличии объективной потребности в дополнительных ресурсах предприниматели демонстрируют ограниченную склонность к привлечению заемных средств. Обращение к банковскому кредитованию рассматривается, скорее, как вынужденная мера, чем как инструмент развития; заемные средства, если и используются, то преимущественно в краткосрочном формате - для покрытия кассовых разрывов или закупки оборотных запасов. Долгосрочное инвестиционное кредитование фактически отсутствует в практиках опрошенных предпринимателей. Ключевым фактором такой модели поведения выступает восприятие стоимости заемного капитала: в условиях рыночных ставок в 20–28% годовых [17] предприниматели оценивают кредит как экономически нецелесообразный инструмент. Как отмечает один из респондентов, «при текущих ставках кредит не развивает бизнес, а создает дополнительное давление».

Дополнительно выявлен устойчивый эффект отказа от обращения за финансированием, который можно охарактеризовать как латентный спрос. Значительная часть предпринимателей не инициирует взаимодействие с банками, исходя из ожидания отказа или сложности процедур: «я даже не подавал заявку, потому что понимал, что не подхожу». Часть потенциального спроса на финансирование не фиксируется в официальной статистике, поскольку предприниматели исключают себя из процесса кредитования еще до его начала. Данный феномен описан в академической литературе как эффект «отпуганных заемщиков» и характерен для малого бизнеса в условиях информационной асимметрии [35].

3.3. Ключевые барьеры доступа к финансированию

Анализ эмпирических данных позволяет рассматривать ограничения

доступа ИП к финансированию как результат наложения нескольких типов барьеров, формирующих устойчивую институциональную конфигурацию. Финансовые барьеры проявляются не только в высокой стоимости заемных ресурсов, но и в несоответствии структуры кредитных продуктов экономике малого бизнеса. По данным индекса RSBI, в марте 2025 г. высокие процентные ставки назвали препятствием 33% респондентов - пиковый уровень за всю историю наблюдений [16]. Институциональные барьеры связаны с несоответствием между формальными требованиями финансовой системы и особенностями функционирования индивидуального предпринимательства: отсутствие развернутой финансовой отчетности при использовании специальных налоговых режимов (УСН, ПСН), ограниченность залоговой базы и смешанный правовой статус ИП приводят к тому, что предприниматели не проходят стандартные процедуры оценки кредитоспособности. Особую роль играют поведенческие барьеры, закрепляющие существующие институциональные ограничения и формирующие механизм самоисключения, при котором фактический спрос на финансирование остаётся нереализованным [36].

Эмпирические кейсы подтверждают данный вывод. Пример пекарни в Московской области, получивший широкий общественный резонанс в январе 2026 г., демонстрирует, что изменения налогового регулирования, в частности, распространение обязанности по уплате НДС на плательщиков УСН с выручкой свыше 60 млн рублей [18], способны напрямую подрывать рентабельность устоявшегося бизнеса и привести к его закрытию. Другой показательный кейс иллюстрирует ловушку роста: предприниматель, достигший определённого уровня развития, не получает банковского финансирования для масштабирования из-за недостаточной формализации отчетности, несмотря на наличие подтвержденного спроса и заказов. Предприятие фиксируется в сегменте мелкого

производства, утрачивая возможности расширения. Выявленные барьеры носят системный, а не фрагментарный характер и обусловлены не столько нехваткой финансовых ресурсов, сколько институциональными и поведенческими ограничениями их распределения.

3.4. Влияние финансовых ограничений на развитие бизнеса

Результаты эмпирического анализа позволяют рассматривать финансовые ограничения как фактор, определяющий не только текущие возможности функционирования индивидуальных предпринимателей, но и траектории их долгосрочного развития. В условиях ограниченного доступа к заемным ресурсам предприниматели отказываются от проектов, требующих значительных первоначальных вложений, либо откладывают их на неопределённый срок. Инвестиционные решения смещаются в сторону минимизации рисков и ориентируются исключительно на внутренние ресурсы. По оценкам Аналитического центра при Правительстве РФ, в 2024 г. разрыв между крупным бизнесом и МСП по доле инвестиций в основной капитал достиг исторического максимума. Существенным следствием является ограничение масштабирования бизнеса. На уровне занятости это проявляется в стремлении ограничивать численность персонала: индивидуальное предпринимательство нередко принимает форму самозанятости или семейного бизнеса с минимальным числом сотрудников. По данным Минэкономразвития, среднесписочная численность работников у субъектов МСП в 2025 г. составила в среднем 3,2 чел. на предприятие - показатель, практически не изменившийся за последние три года [19]. На уровне стратегического поведения финансовые ограничения формируют модель ограниченного роста: предприниматели выстраивают деятельность, исходя не из максимизации прибыли, а из обеспечения устойчивости в условиях неопределённости. По оценкам экспертов, в 2026 г. до 8-15% микробизнеса может оказаться под угрозой закрытия при медленном

снижении ключевой ставки. В более широком контексте данная тенденция имеет макроэкономические последствия. Ограничение роста индивидуального предпринимательства снижает уровень конкуренции и способствует усилению позиций более крупных и формализованных участников рынка, углубляя структурный дисбаланс российской экономики в пользу концентрированных форм собственности.

4. Направления совершенствования политики

4.1. Оценка эффективности действующих мер поддержки

Система государственной поддержки ИП в РФ включает широкий спектр инструментов: программы льготного кредитования, грантовую поддержку, субсидирование процентных ставок, деятельность РГО, а также инфраструктурные элементы - центры «Мой бизнес» и цифровые платформы [22, 26, 27]. По данным реестра МСП, на 15 апреля 2026 г. лишь 42,59% от общего числа ИП используют существующие меры поддержки, причём наибольшую долю составляют финансовая и консультационная формы [20]. Снижение объёмов льготного кредитования и ужесточение условий участия в программах приводят к сокращению числа предпринимателей, способных воспользоваться государственной поддержкой [28]. Дополнительным ограничением выступает высокая бюрократическая нагрузка, связанная с необходимостью подготовки значительного объёма документов и длительными сроками рассмотрения заявок [4, 20].

Действующие инструменты лишь частично выполняют функцию снижения стоимости заёмного капитала. По данным Банка России, основной проблемой кредитования МСП (в том числе ИП) остаётся высокая стоимость финансовых ресурсов, обусловленная макроэкономическими факторами и оценкой рисков со стороны банков [4, 5]. По данным Центра развития предпринимательства Московской области, льготная ставка составляет на 3,5% меньше, чем рыночная, если ключевая ставка составляет 12% и выше, и на 2,5%

меньше при ключевой ставке менее 12% [29]. Однако текущие меры поддержки можно считать труднодоступными, так как, помимо общих условий кредитования, должны соблюдаться требования участия в региональных проектах, отнесения к субъектам креативных индустрий или ведения деятельности в приоритетных отраслях [29]. Спрос со стороны ИП в основном сосредоточен на небольших объёмах финансирования, необходимых преимущественно для денежного обеспечения текущей деятельности и поддержания ликвидности. В то же время структура кредитования МСП характеризуется относительным перекосом в сторону крупных кредитов, что ограничивает доступ микробизнеса к финансовым ресурсам [28]. Это связано с высокой долей квазиМСП (крупных заёмщиков) в структуре кредитного портфеля МСП – ок. 55% [29]. Действующие программы не в полной мере учитывают специфику ИП как формы ведения бизнеса, включающую упрощённую отчётность, нестабильность доходов и ограниченность залоговой базы. Гарантийные механизмы способствуют расширению доступа к финансированию, однако не решают ключевые проблемы, связанные с его стоимостью и доступностью.

4.2. Предложения по совершенствованию государственной и региональной политики

Совершенствование системы поддержки ИП требует комплексного подхода, охватывающего как федеральный, так и региональный уровни. *Первое направление* - повышение доступности льготного финансирования. Целесообразно расширить существующий перечень отраслей, имеющих доступ к льготному кредитованию, включая традиционные для ИП сектора (торговля, услуги), снизить требования к заёмщикам в части подтверждения доходов и наличия залогового обеспечения, увеличить долю микрокредитов и малых займов, ориентированных на специфику деятельности ИП [28]. С учётом бюджетных ограничений (лимит программы стимулирования кредитования субъектов МСП Банка

России и Корпорации МСП составляет 320 млрд. руб. [22]) в качестве альтернативы можно предложить государственное сотрудничество с банками для повышения лимита и расширения доступа к программам.

Второе направление - снижение стоимости заёмных ресурсов для ИП. С учётом сохраняющейся высокой ключевой ставки рекомендуется расширение программы субсидирования процентных ставок по кредитам для ИП, внедрение механизмов компенсации части процентной ставки за счёт бюджетных средств, развитие специализированных кредитных продуктов с фиксированными льготными ставками для микробизнеса в форме ИП [4, 5]. Эти меры позволят повысить инвестиционную активность предпринимателей, стимулировать развитие малого бизнеса и решать социальные задачи (снижение уровня безработицы за счёт создания новых рабочих мест).

Третье направление - адаптация инструментов поддержки к специфике ИП. Целесообразна разработка специализированных кредитных продуктов с упрощённой процедурой оценки платёжеспособности, ориентированных исключительно на ИП. В рамках этого механизма рекомендуется повышенное внимание альтернативным показателям финансовой устойчивости (например, переход на онлайн-анализ оборотов по расчётному счёту без сбора бумажных отчётов) и расширение использования скоринговых моделей, адаптированных под микробизнес. Такие меры позволят снизить влияние информационной асимметрии и повысить доступность финансирования для предпринимателей [4, 5].

Четвёртое направление - развитие и упрощение гарантийной поддержки [22]. Рекомендуется упрощение процедуры получения гарантий, внедрение автоматизированных механизмов предоставления поручительств, увеличение лимитов гарантий для ИП и расширение практики «зонтичных» поручительств Корпорации МСП

[30]. *Пятое направление* - снижение административных барьеров [6, 25]: упрощение процедур подачи заявок, сокращение перечня требуемых документов, внедрение принципа «одного окна» для получения всех видов поддержки, развитие цифровых сервисов и автоматизация процессов взаимодействия с ИП. *Шестое направление* - повышение информированности и финансовой грамотности ИП. Целесообразно расширение деятельности центров «Мой бизнес» и других поддерживающих организаций в сфере консультирования, развитие образовательных программ по финансовой грамотности, обеспечение доступности информации о мерах поддержки в цифровом формате.

Седьмое направление - развитие локальных региональных механизмов поддержки [6, 25]. Целесообразно расширить полномочия региональных органов власти в формировании программ поддержки с учётом локальных особенностей, разрабатывать новые инструменты поддержки с опорой на специфику экономики региона, а также развивать региональные и локальные фонды поддержки предпринимательства. Применительно к ЦФО это особенно актуально: в настоящее время для большинства регионов округа используются комплексные меры, распространяющиеся на всех ИП, тогда как отдельные программы существуют только для Москвы и Московской области [31].

Дополнительным ориентиром может служить международный опыт. Россия сталкивается с признаками явления, оказавшего серьёзное влияние на экономику Южной Кореи, - чеболизации [23]. Южнокорейские власти применяли против неё меры по повышению прозрачности корпоративного управления, антимонопольной политике и налоговому регулированию [24]. Введение похожих инструментов может замедлить развитие концентрации и сократить давление крупных игроков на малый бизнес, что положительно повлияет на состояние сектора ИП.

4.3. Рекомендации для финансовых организаций и ИП

Повышение эффективности системы финансирования ИП требует не только совершенствования государственной политики, но и адаптации практик со стороны банков и поведения самих предпринимателей. Финансовым организациям целесообразно разрабатывать специализированные кредитные продукты для ИП с упрощёнными требованиями (учёт упрощённой системы налогообложения при оценке платёжеспособности, выдача кредитов без залога и поручителей, минимизация бюрократии), использовать альтернативные методы оценки кредитоспособности (данные по оборотам расчётных счетов, информация онлайн-касс и платёжных систем, цифровые скоринговые модели), снижать транзакционные издержки за счёт цифровизации процессов и расширять сотрудничество с государственными институтами через участие в программах льготного кредитования и активное использование инструментов гарантийной поддержки [4, 5, 22].

Индивидуальным предпринимателям, в свою очередь, рекомендуется повышать прозрачность финансовой деятельности (формализация денежных потоков, использование расчётных счетов для проведения операций, обеспечение регулярности финансовых поступлений), улучшать финансовое планирование (детальные финансовые планы, реалистичная оценка сроков окупаемости проектов, учёт долговой нагрузки при принятии решений о заимствовании), активно использовать меры государственной поддержки (регулярный мониторинг доступных программ, обращение за консультациями в центры «Мой бизнес», использование возможностей гарантийной и субсидированной поддержки) и повышать уровень финансовой грамотности через участие в образовательных программах и тщательный анализ условий кредитных продуктов.

Заключение

Проведённое исследование позволяет заключить, что проблема доступа индивидуальных предпринимателей к финансированию в ЦФО носит

институциональный, а не ресурсный характер. Инструменты государственной поддержки сформированы и обеспечены финансированием - с 2021 г. через механизм «зонтичных» поручительств Корпорации МСП привлечено 1,3 трлн. руб., развёрнута сеть центров «Мой бизнес» во всех 18 субъектах округа, действует цифровая платформа МСП.РФ. Однако конструкция и условия предоставления этих инструментов систематически не соответствуют реальным характеристикам массового сегмента ИП: упрощённая отчётность, отсутствие ликвидного залога, занятость в торговле и сфере услуг, не относящихся к приоритетным отраслям господдержки.

Эмпирическое исследование подтвердило и конкретизировало этот вывод на уровне реальных предпринимательских практик. Доминирующая модель - самофинансирование, выступающее вынужденной адаптацией к системным барьерам. Особую аналитическую ценность представляют два выявленных механизма. Эффект самоисключения приводит к тому, что часть реального спроса на финансирование не фиксируется в официальной статистике, поскольку предприниматели отказываются от обращения за кредитом ещё до его начала. Ловушка роста означает, что бизнес, достигший определённой стадии развития, оказывается в институциональном разрыве между инструментами микрофинансирования и требованиями банковского кредитования. Оба механизма воспроизводятся вне зависимости от отраслевой принадлежности и стажа предпринимателя, что свидетельствует об их системном характере. Внутрорегиональная асимметрия ЦФО дополнительно усугубляет проблему: до 75% финансовых ресурсов поддержки округа концентрируется в столичном кластере, тогда как периферийные субъекты с недокапитализированными региональными гарантийными организациями воспроизводят общероссийские барьеры в более острой форме. Сложившиеся тенденции - в сочетании с налоговой реформой 2025–2026 гг. и сохраняющейся

высокой ключевой ставкой - формируют риски структурного дисбаланса российской экономики в пользу концентрированных форм собственности.

Устранение выявленных ограничений требует не количественного расширения программ поддержки, а их содержательной перенастройки в сторону менее формализованных и более доступных форматов: расширения отраслевого охвата льготного кредитования, упрощения процедур скоринга и адаптации инструментов оценки кредитоспособности к специфике ИП, докапитализации региональных гарантийных организаций периферийных субъектов ЦФО, развития цифровых сервисов поддержки. Реализация комплекса предложенных мер на уровне государственной политики, региональных институтов, финансовых организаций и самих предпринимателей способна обеспечить переход от модели адаптации к модели устойчивого развития индивидуального предпринимательства, что соответствует как ожиданиям предпринимательского сообщества, так и стратегическим целям развития российской экономики.

Список литературы

1. Количество юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, сведения о которых содержатся в Едином реестре субъектов малого и среднего предпринимательства // Федеральная налоговая служба. URL: <https://ofd.nalog.ru/statistics.html?statDate=10.01.2026&level=1&fo=1&ssrf=&t=1777050715140&t=1777050715140> (дата обращения: 01.04.2026).
2. В Центробанке объяснили, почему малому бизнесу стало сложно взять кредит [Электронный ресурс] // Эксперт. URL: <https://expert.ru/news/v-tsentrobanke-obyasnili-pochemu-malomu-biznesu-stalo-slozhno-vzyat-kredit/> (дата обращения: 12.05.2026).
3. Меркулова Е.Ю., Богопольский А.С. Дифференциация регионов России: экономические контрасты и социальные различия // Статистика и экономика. 2025. № 3. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/differentsiatsiya-regionov-rossii-ekonomicheskie-kontrasty-i-sotsialnye-razlichiya> (дата обращения: 13.05.2026).

4. Банк России. Рабочий документ № 140. URL: https://www.cbr.ru/StaticHtml/File/170476/wp_140.pdf. (дата обращения: 13.05.2026)
5. Банк России. URL: <https://www.cbr.ru/> (дата обращения: 13.05.2026)
6. Региональные институциональные различия и нарративная институциональность в развитии среднего бизнеса: цифровой аспект // КиберЛенинка. 2025. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regionalnye-institutsionalnye-razlichiya-i-narrativnaya-institutsionalnost-v-razvitii-srednego-biznesa-tsifrovoy-aspekt/pdf>. (дата обращения: 14.05.2026)
7. Малый бизнес. России Малое предпринимательство // Tadviser. URL: <https://www.tadviser.ru/index.php> (дата обращения: 20.03.2026).
8. Совещание с членами Правительства // Президент России. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/79024> (дата обращения: 21.03.2026).
9. Минэкономразвития: на 200 тысяч увеличилось число МСП по сравнению с прошлым годом // МСП. URL: <https://corpmsp.ru/about/press/news/novosti-korporatsii/minekonomrazvitiya-na-200-tysyach-velichilos-chislo-msp-po-sravneniyu-s-proshlym-godom/> (дата обращения: 15.04.2026).
10. Почти 440 млрд рублей привлекли МСП в первом полугодии 2025 года за счет господдержки // МСП. URL: <https://corpmsp.ru/about/press/news/novosti-korporatsii/pochti-440-mlrd-rubley-privlekli-msp-v-pervom-polugodii-2025-goda-za-schet-gospodderzhki/> (дата обращения: 15.04.2026)
11. Обзор рынка кредитования МСП на 01.01.2026 // Московский гарантийный фонд. URL: <https://fskmb.ru/about/news/Analytics/ob>

zor-rynka-kreditovaniya-msp-na-01-01-2026/#:~:text=(дата обращения: 20.04.2026).

12. Индекс RSBI: 2025 год завершился небольшим ростом бизнес-активности // ПСБ URL: <https://www.psbank.ru/bank/press/news/2026/01/19-01> (дата обращения: 13.05.2026).

13. С начала 2025 года предприниматели получили более 15 млрд рублей льготных микрозаймов через МСП.РФ // МСП. URL: https://corpmsp.ru/about/press/news/novosti-korporatsii/s-nachala-2025-goda-predprinimateli-poluchili-bolee-15-mlrd-rubley-lgotnykh-mikrozaymov-cherez-msp-r/?utm_source (дата обращения: 20.04.2026).

14. В 2025 году предприниматели привлекли более 40 млрд рублей с помощью платформы МСП.РФ // МСП. URL: https://corpmsp.ru/about/press/news/novosti-korporatsii/v-2025-godu-predprinimateli-privlekli-bolee-40-mlrd-rubley-s-pomoshchyu-platformy-msp-rf/?utm_source (дата обращения: 20.04.2026).

15. Более 30 млрд рублей сможет получить бизнес под «зонтичные» поручительства Корпорации МСП в первом квартале 2026 года // МСП. URL: https://corpmsp.ru/about/press/news/novosti-korporatsii/bolee-30-mlrd-rubley-smozhet-poluchit-biznes-pod-zontichnye-poruchitelstva-korporatsii-msp-v-pervom-/?utm_source (дата обращения: 20.04.2026).

16. Индекс RSBI Деловой активности малого и среднего бизнеса // Опора России URL: <https://opora.ru/site/assets/files/17096/mart.pdf> (дата обращения: 13.05.2026).

17. Кредитование субъектов малого и среднего предпринимательства // Банк России URL: https://www.cbr.ru/collection/collection/file/55987/stat_bulletin_lending_25-04_59.pdf (дата обращения: 13.05.2026).

18. Закон Российской Федерации «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании

утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации» от 10.07.2024 г. № 0001202407120009 // Официальный интернет-портал правовой информации. № 2024

19. Минэкономразвития России опубликовало доклад о развитии сектора МСП в период с 2019 по первое полугодие 2025 год // Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: https://economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya_rossii_opublikovalo_doklad_o_razvitii_sektora_msp_v_period_s_2019_po_pervoe_polugodie_2025_goda.html (дата обращения: 13.05.2026).

20. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства // Федеральная налоговая служба. URL: <https://rmsp.nalog.ru/index.html>. (дата обращения: 01.04.2026).

21. Аналитический обзор рынка кредитования субъектов малого и среднего предпринимательства. По итогам первого полугодия 2025 года // Банк России. URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/59472/inf_material_msp_2025_1.pdf. (дата обращения: 01.04.2026).

22. Банк России. Поддержка малого и среднего предпринимательства. URL: <https://www.cbr.ru/develop/msp/>. (дата обращения: 01.04.2026).

23. «Происходит ли "чеболизация" в России? По факту - да» // РСПП. URL: <https://rspp.ru/events/pov/proiskhodit-li-chebolizatsiya-v-rossii-po-faktu-da/>. (дата обращения: 13.05.2026).

24. Лазуткова Е. Монополизация в Южной Кореи // РСМД. URL: https://russiancouncil.ru/blogs/e-lazutkova/monopolizatsiya-v-yuzhnoy-koree/?sphrase_id=137502837. (дата обращения: 13.05.2026).

25. Перспективы развития системы инструментов финансирования малого и среднего предпринимательства // КиберЛенинка. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-sistemy-instrumentov-finansirovaniya>

malogo-i-srednego-predprinimatelstva. (дата обращения: 01.04.2026).

26. Инвестиции в нефинансовые активы // Федеральная служба государственной статистики. URL: https://rosstat.gov.ru/investment_nonfinancial (дата обращения: 01.04.2026).

27. Госпрограммы поддержки малого бизнеса — 2025 // Bruh-invest. URL: <https://bruch-invest.ru>. (дата обращения: 01.04.2026).

28. Количество юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, сведения о которых содержатся в Едином реестре субъектов малого и среднего предпринимательства // Федеральная налоговая служба. URL: <https://ofd.nalog.ru/statistics.html?statDate=10.01.2026&level=1&fo=1&ssrf=&t=1777050715140&t=1777050715140> (дата обращения: 10.04.2026).

29. Программа льготного кредитования «1764» v2.0 // Центр Развития Предпринимательства Московской Области. URL: <https://mспмо.ru/lgotnoe-kreditovanie/programma-lgotnogo-kreditovaniya-1764-v2-0/> (дата обращения: 23.04.2026).

30. АО «Корпорация «МСП». Инструменты развития малого и среднего предпринимательства. URL: <https://corpmsp.ru>. (дата обращения: 05.04.2026).

31. Ограничения по видам деятельности ИП // 1С БухОбслуживание. URL:

https://1cbo.ru/klientam/chavo/business/ograni-cheniya_po_vidam_deyatelnosti_ip/. (дата обращения: 15.05.2026).

32. Baranov A, Malkov E, Polishchuk L, Rochlitz M, Syunyaev G. How (not) to measure Russian regional institutions. Russian Journal of Economics 1(2): 154-181 // Russian Journal of Economics. 2015. URL: <https://rujec.org/article/27946/list/9/> (дата обращения: 12.05.2026).

33. Mikheeva N. Qualitative Aspect of the Regional Growth in Russia: Inclusive Development Index // Regional Science Policy & Practice. 2020. Vol. 12, Issue 4. P. 611-627. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1757780223004122> (дата обращения: 15.05.2026).

34. Taymaz E. Regional Convergence or Polarization: The Case of the Russian Federation // Regional Research of Russia. 2022. Vol. 12, No. 4. P. 469-482. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9843685/> (дата обращения: 15.05.2026).

35. Kon, Y., & Storey, D. J. A Theory of Discouraged Borrowers // Small Business Economics. 2003. 21(1), 37-49. <http://www.jstor.org/stable/40229276> (дата обращения: 15.05.2026).

36. Ayyagari, Meghana; Beck, Thorsten; Demirguc-Kunt, Asli. 2003. Small and Medium Enterprises across the Globe: A New Database. Policy Research Working Paper; No. 3127. © <http://hdl.handle.net/10986/18131> License (дата обращения: 15.05.2026).

ACCESS TO FINANCE FOR INDIVIDUAL ENTREPRENEURS IN THE CENTRAL FEDERAL DISTRICT OF RUSSIA: INSTITUTIONAL BARRIERS AND POLICY DIRECTIONS

Sergey Borisov - Chairman of the Board of Trustees of the All-Russian Public Organization of Small and Medium-Sized Businesses «OPORA RUSSIA», PhD, Candidate of Economic Sciences, Professor at the Department of Theory and Practice of Business-Government Interaction at the Higher School of Economics, E-mail: gr@hse.ru

Maria Karaseva - 2nd-year student, Bachelor's programme "Business Administration", Graduate School of Business, HSE University, Moscow, Russia, E-mail: mmkaraseva@edu.hse.ru, Phone: +7 916 721 40 07

Daria Makashvili - 2nd-year student, Bachelor's programme "Business Administration", Graduate School of Business, HSE University, Moscow, Russia, E-mail: dmmakashvili@edu.hse.ru, Phone: +7 903 772 75 77

Maria Shishkina - 2nd-year student, Bachelor's programme "Business Administration", Graduate School of Business, HSE University, Moscow, Russia, E-mail: madeshishkina@edu.hse.ru, Phone: + 7 905 044 14 20

The article analyses institutional and behavioural barriers to financing for individual entrepreneurs (IEs) in the Central Federal District (CFD) of Russia. Drawing on statistics from the Bank of Russia, the Federal Tax Service, the SME Corporation, the RSBI business activity index, and five semi-structured interviews with practising IEs, the authors argue that the access problem is institutional rather than resource-driven. Support instruments are in place; however, their design does not match the characteristics of the mass IE segment, which operates in retail and services under special tax regimes. Two mechanisms understating the real scale of the problem in official statistics are identified: the self-exclusion effect (discouraged borrowers) and the growth trap. Policy recommendations are formulated within the GR practice framework: expansion of the sectoral scope of subsidised programmes, simplification of scoring procedures, and recapitalisation of regional guarantee organisations in peripheral CFD subjects.

Keywords:

individual entrepreneurs, access to finance, small and medium-sized enterprises, Central Federal District, credit rationing, information asymmetry, state support for SMEs, GR practice.

ЛУЧШИЕ СТАТЬИ СЛУШАТЕЛЕЙ ФАКУЛЬТАТИВА

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДИПЛОМАТИЯ РОССИИ НА ЛАТИНОАМЕРИКАНСКОМ НАПРАВЛЕНИИ: МЕХАНИЗМЫ СОПРОВОЖДЕНИЯ МСП

Борисов С.Р.¹⁵, Соловьева А. И.¹⁶

В статье рассматривается экономическая дипломатия Российской Федерации на латиноамериканском направлении как инструмент сопровождения малого и среднего предпринимательства. Обоснована актуальность региона в условиях трансформации мировой политико-экономической системы и диверсификации внешнеэкономических связей России. Выделены ключевые барьеры выхода российских МСП на рынки Латинской Америки: логистические издержки, расчетно-финансовые ограничения, информационный дефицит, слабая связность институтов поддержки и культурно-коммуникационные различия. На основе анализа институциональных механизмов экономической дипломатии предложена проектная модель LATAM Desk - цифровая платформа навигации, нетворкинга и практического сопровождения российских компаний. Делается вывод о необходимости перехода от разрозненных мер поддержки к единому маршруту выхода МСП на рынок, сочетающему дипломатические, деловые, финансовые и информационно-аналитические инструменты.

Ключевые слова:

экономическая дипломатия, Латинская Америка, малое и среднее предпринимательство, внешнеэкономическая деятельность, экспорт, бизнес-ассоциации, торговые представительства.

¹⁵ Борисов Сергей Ренатович - PhD, к.э.н., профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти НИУ ВШЭ, Председатель Попечительского совета Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ», E-mail: gr@hse.ru

¹⁶ Соловьева Александра Ильинична - менеджер Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», магистрант Дипломатической академии МГИМО МИД РФ, E-mail: alexspringsol@yandex.ru, контактный телефон: 89154548657

Постановка проблемы

Трансформация мировой политико-экономической системы усилила значение экономической дипломатии как практического инструмента продвижения национальных экономических интересов. Для России данная проблема имеет не только внешнеполитическое, но и прикладное экономическое измерение: ограничение привычных торговых каналов, усложнение расчетов и перестройка логистики повышают значение направлений, связанных со странами Глобального Юга [2; 5; 12]. В этой логике Латинская Америка рассматривается как один из регионов, где сохраняется пространство для диверсификации внешнеэкономических связей, расширения несырьевого экспорта и развития деловой кооперации. В Концепции внешней политики Российской Федерации 2023 г. латиноамериканское направление обозначено как значимое пространство международного сотрудничества, включая развитие торгово-экономических, инвестиционных и интеграционных связей [2]. Потенциал региона определяется масштабом внутреннего рынка, ресурсной и промышленной базой, а также заинтересованностью ряда государств в более самостоятельной внешнеэкономической политике [7; 31]. По данным Экономической комиссии ООН для Латинской Америки и Карибского бассейна, регион объединяет крупный демографический и экономический массив, что делает его важным объектом внимания для государств, ищущих новые конфигурации партнерства [7].

Несмотря на наличие политического диалога и отдельных успешных проектов, российско-латиноамериканские экономические связи остаются фрагментарными [3; 11]. По данным, использованным в исследовании, товарооборот России со странами Латинской Америки в 2023 г. оценивался примерно в 20 млрд. долл. США и не превышал 5% общего внешнеторгового оборота России [5; 6]. При этом структура торговли характеризуется высокой концентрацией: российский экспорт в регион в значительной степени связан с удобря-

зерном, нефтепродуктами и иной продукцией базового спроса, но участие малых и средних предприятий в регионе остается ограниченным [3; 11].

Цель статьи заключается в том, чтобы выявить ключевые барьеры выхода российских МСП на рынки Латинской Америки и предложить модель их сопровождения средствами экономической дипломатии. Методологически статья опирается на анализ официальных документов, статистических и аналитических материалов, а также на структурирование практических кейсов выхода российских компаний на латиноамериканские рынки.

Экономическая дипломатия как инфраструктура сопровождения бизнеса

Экономическая дипломатия в современном понимании выходит за пределы традиционной межгосударственной переговорной практики. Она включает не только заключение соглашений и работу межправительственных комиссий, но и содействие экспорту, информационно-аналитическую поддержку бизнеса, организацию деловых миссий, помощь в поиске партнеров, сопровождение инвестиционных проектов и формирование доверительной среды между экономическими субъектами [9; 10; 13; 14]. В отличие от классической дипломатии, ориентированной преимущественно на вопросы безопасности, международного права и политического диалога, экономическая дипломатия напрямую связана с практическими потребностями компаний. Ее эффективность определяется не только количеством подписанных соглашений, но и тем, насколько предприниматель способен использовать созданную государством внешнеполитическую рамку для реального выхода на рынок.

Именно поэтому экономическую дипломатию целесообразно рассматривать как инфраструктуру сопровождения бизнеса. Ее задача состоит в том, чтобы связать внешнеполитические приоритеты государства с конкретными действиями компаний: выбором рынка, поиском партнера, оценкой регуляторной среды, подготовкой

к переговорам, снижением финансовых и логистических рисков [13; 17]. В отношении Латинской Америки эта функция особенно важна, поскольку регион географически удален, культурно и институционально неоднороден, а вход на многие рынки требует личных контактов и устойчивой репутации.

Российско-латиноамериканские связи и барьеры для МСП

Латинская Америка не является новым направлением для российской внешней политики, однако экономическое присутствие России в регионе пока развивается неравномерно. Наиболее прочные связи сформировались с Бразилией, Мексикой, Аргентиной, Эквадором, Кубой, Чили, Никарагуа и рядом других государств. В торговле сохраняется выраженная товарная специализация: Россия поставляет удобрения, зерно, нефтепродукты, химическую продукцию и технологические решения, а импортирует продовольствие, кофе, фрукты, табак, отдельные виды сырья и промышленной продукции [3; 5]. Для МСП такая структура торговли создает двойственный эффект. С одной стороны, наличие крупных товарных потоков и флагманских проектов подтверждает заинтересованность сторон и может формировать вокруг себя предпринимательскую среду. С другой стороны, доминирование крупных компаний и базовых товарных позиций затрудняет видимость возможностей для малого и среднего бизнеса. МСП часто не понимают, каким образом они могут встроиться в уже существующую повестку: как поставщики, сервисные партнеры, участники бизнес-миссий, разработчики цифровых решений или подрядчики в локализованных проектах.

Первый барьер выхода на латиноамериканские рынки связан с географической удаленностью и логистическими издержками. Доставка продукции в регион требует длинных маршрутов, устойчивых транспортных цепочек и грамотного планирования запасов. Для компаний с ограниченным оборотным капиталом даже небольшая ошибка в логистике может

сделать сделку экономически нецелесообразной [1; 26]. *Второй барьер* - финансовый. Санкционные ограничения, осторожность банков, валютные риски и риск вторичных санкций повышают неопределенность сделки. Даже если страны региона формально не присоединяются к антироссийским ограничениям, отдельные банки и контрагенты могут проявлять повышенную осторожность, что усложняет платежи и договорную работу [17; 18; 29].

Третий барьер - информационный. Для предпринимателя, впервые рассматривающего Латинскую Америку, регион часто воспринимается как единое пространство, хотя в реальности Мексика, Чили, Бразилия, Аргентина или Перу отличаются по структуре экономики, регуляторным требованиям, деловой культуре, региональным кластерам и возможным моделям входа. Отсутствие доступной и актуальной информации повышает транзакционные издержки и делает первый шаг слишком рискованным. *Четвертый барьер* - институциональный. В России существует значительное количество организаций поддержки: Российский экспортный центр, региональные экспортные центры, торгово-промышленные палаты, бизнес-ассоциации, торговые представительства и экономические отделы посольств. Однако для МСП сам факт наличия институтов не означает понятного маршрута. Компания может знать о существовании отдельных организаций, но не понимать, к кому обращаться сначала, какую задачу решает каждый институт и как связать консультационную, финансовую, дипломатическую и деловую поддержку в единую последовательность действий.

Пятый барьер имеет культурно-коммуникационный характер. На латиноамериканских рынках значительную роль играют доверие, личные контакты, рекомендации, длительный цикл согласований и адаптация коммуникации к локальной деловой среде. Ошибка первого письма, неподготовленная презентация, отсутствие испаноязычной коммуникации или

недооценка роли локального посредника могут привести к потере потенциального партнера еще до начала содержательных переговоров.

Институциональные границы экономической дипломатии

Существующие инструменты экономической дипломатии на латиноамериканском направлении целесообразно рассматривать как взаимодополняющую систему. *Первый блок* - межгосударственный и дипломатический. Его формируют двусторонние межправительственные комиссии, торговые представительства, экономические отделы посольств и профильные ведомства. Они создают основу для политико-экономического диалога, обсуждают соглашения, продвигают проекты и участвуют в снятии барьеров во взаимной торговле. *Второй блок* - деловой. Он связан с бизнес-советами, торгово-промышленными палатами, РСПП, «Деловой Россией», «ОПОРОЙ РОССИИ» и другими объединениями [20; 21; 22; 23; 24]. Такие структуры важны потому, что переводят межгосударственную повестку на язык конкретных запросов компаний. Через форумы, бизнес-миссии, B2B-встречи и отраслевые мероприятия предприниматели получают доступ к партнерам и могут формулировать проблемы, которые затем становятся предметом дипломатического или институционального сопровождения.

Третий блок - многосторонний и интеграционный. Диалог ЕАЭС с латиноамериканскими объединениями, контакты с ЭКЛАК, взаимодействие с МЕРКОСУР и участие России в более широких форматах позволяют формировать не только двусторонние, но и региональные рамки сотрудничества [1; 25]. Исследование ЕЭК и ЭКЛАК о перспективах торгово-экономического сотрудничества ЕАЭС и стран Латинской Америки указывает на важность продвижения электронных сервисов, продуктов, не имеющих прямых аналогов, и совместных проектов в ряде отраслей [1]. *Четвертый блок* - финансово-институциональный. Он включает инструменты Российского экспортного центра, ЭКСАР,

Эксимбанка России и иных организаций, способных снижать риски экспортных сделок, предоставлять консультации и поддерживать продвижение продукции. Для МСП такой контур особенно значим, поскольку малые и средние предприятия редко обладают достаточными ресурсами для самостоятельной экспертизы удаленного рынка.

Пятый контур — гуманитарный и репутационный. Культурные, образовательные, научные и межрегиональные связи не заменяют экономические инструменты, но формируют доверие, узнаваемость и долгосрочную среду взаимодействия. Для рынков, где личные связи и репутация часто имеют ключевое значение, этот элемент нельзя не принимать во внимание. Главная проблема заключается в недостаточной связности этих институтов с точки зрения бизнеса. Государственная система поддержки может выглядеть логично на институциональном уровне, но для предпринимателя она часто остается набором разрозненных точек входа. Поэтому следующий этап развития экономической дипломатии должен быть связан с построением понятного маршрута МСП: от первичной оценки рынка до первого делового контакта.

Практические кейсы и выводы для малого и среднего бизнеса

Практический опыт российских компаний показывает, что выход на латиноамериканские рынки редко сводится к простой экспортной поставке. Так, технологические компании, ориентированные на промышленность и горнодобывающий сектор, сталкиваются не только с конкуренцией глобальных поставщиков, но и с необходимостью локализации продукта, адаптации интерфейса, учета отраслевых стандартов и длительного встраивания в уже существующие корпоративные цепочки. Аналитические материалы РСМД по российским технологическим компаниям в Латинской Америке фиксируют, что для таких проектов важны узкая ниша, местный партнер и способность предложить решение, дополняющее уже сложившуюся

экосистему [4]. Другую модель демонстрируют проекты в регулируемых отраслях, где решающее значение имеет не разовая поставка, а локализация и взаимодействие с государственными органами страны присутствия. Создание совместных предприятий, производственных площадок или сервисных центров позволяет снизить часть барьеров, связанных с сертификацией, логистикой и доверием, но требует более сложного институционального сопровождения. Для МСП такая модель возможна не всегда, однако ее логика важна: на латиноамериканских рынках устойчивый результат чаще достигается через партнерство и локальное присутствие, а не через единичный экспортный контакт.

Из этих кейсов следует несколько выводов. Во-первых, МСП необходимо начинать не с абстрактного выбора «Латинской Америки», а с конкретной страны, региона и отраслевого кластера. Во-вторых, продукт должен быть адаптирован под запрос рынка с учетом всех нюансов, начиная от языка, заканчивая правильным коммуникационным посылом. В-третьих, поиск партнера является самостоятельной задачей, а не технической деталью после готовности товара. В-четвертых, государственные и деловые институты должны сопровождать не только уже зрелые сделки, но и ранний этап первичной навигации, когда предприниматель еще определяет возможность выхода на рынок [13; 15; 16].

Проектная модель LATAM Desk

Для преодоления разрыва между формальным наличием институтов поддержки и их практической доступностью для бизнеса предлагается проектная модель LATAM Desk. Она может быть представлена как цифровая платформа сопровождения российских МСП при выходе на рынки Латинской Америки. Ее задача состоит не в создании еще одного справочного портала, а в формировании пользовательского маршрута, соединяющего аналитику, контакты, кейсы, рекомендации и инструменты поддержки. *Базовый блок платформы* - профиль страны. Он должен включать не общую страноведческую справку, а

прикладную характеристику рынка: перспективные отрасли, региональные точки входа, типовые барьеры, особенности деловой культуры, ключевые регуляторы, бизнес-ассоциации и возможные модели присутствия. Для пилотной апробации целесообразно использовать Мексику и Чили как два разных типа рынка. Мексика может быть рассмотрена как крупное и неоднородное направление, требующее точного выбора региона и партнера. Чили - как более компактный и институционально понятный рынок для тестового входа, B2B-услуг, технологических решений и сервисов, связанных с горнодобывающим сектором.

Второй блок - карта регионов. Предприниматель должен видеть, что выход осуществляется не в страну вообще, а в конкретную территориально-отраслевую среду. Для Мексики такими точками могут быть Мехико как центр федеральных институтов и переговоров, Нуэво-Леон как промышленный узел, Халиско как технологический кластер, Гуанахуато как производственный пояс. Для Чили - Сантьяго как регуляторный и финансовый центр, Антофагаста как пространство технологического бизнеса, Вальпараисо как логистический и портовый узел.

Третий блок - конструктор маршрута выхода на рынок. Пользователь выбирает страну, отрасль, тип продукта и модель входа: экспорт товара, поиск дистрибьютора, тестовый вход, участие в выставке, открытие локальной структуры, поиск технологического партнера или сервисное сопровождение крупного проекта. После этого платформа формирует предварительный action plan: какие документы проверить, какие организации изучить, к кому обратиться, какие культурные особенности учитывать и какие действия выполнить в первую очередь. *Четвертый блок* - каталог организаций и контактов. В нем должны быть представлены российские и зарубежные институты: посольства, торговые представительства, экспортные агентства, торговые палаты, отраслевые ассоциации,

инвестиционные агентства, налоговые и таможенные органы, логистические и консультационные структуры. Принципиально важно не просто перечислить организации, а указать их функцию в маршруте: на каком этапе и с какой задачей к ним обращаться. *Пятый блок* - база кейсов и комьюнити. Для МСП особенно важен доступ к опыту компаний, уже работающих в регионе. Комьюнити-модуль может включать профили предпринимателей и экспертов, тематические группы, календарь мероприятий, раздел «ищу / предлагаю», возможность задать вопрос участникам сообщества и получить первичную рекомендацию. Это превращает платформу из статичного справочника в инфраструктуру доверия.

Наконец, офлайн-дополнением LATAM Desk может стать краткий буклет-навигатор по пилотной стране. Его задача — заинтересовать предпринимателя на конференции, заседании делового совета, мероприятии «ОПОРЫ РОССИИ», ТПП или регионального экспортного центра и перевести его к более глубокой работе через цифровую платформу. Такой формат особенно полезен для первого касания: он снижает психологический барьер и показывает, что выход на латиноамериканский рынок может быть не абстрактной идеей, а последовательным маршрутом.

Направления совершенствования поддержки МСП

На основе проведенного анализа можно выделить несколько направлений совершенствования экономической дипломатии России в интересах МСП на латиноамериканском направлении. *Первое направление* — усиление экономической функции дипломатических представительств. Посольства и торговые представительства должны восприниматься бизнесом не только как официальный канал, но и как практический ресурс первичной ориентации, поиска партнеров и уточнения регуляторной среды.

Второе направление - развитие единой системы маршрутизации предпринимателя. При наличии множества институтов

поддержки необходимо создать понятную логику перехода между ними: от информационной консультации к отраслевой экспертизе, от подбора партнера к финансово-страховой поддержке, от участия в бизнес-миссии к сопровождению первых переговоров.

Третье направление - расширение информационно-аналитического контура. МСП нужны не только общие обзоры стран, но и практические чек-листы: как выбрать рынок, как подготовить испаноязычную презентацию, какие документы проверить, как вести первую переписку, какие отраслевые ассоциации изучить, какие выставки и бизнес-миссии релевантны для конкретного продукта.

Четвертое направление - поддержка сетевой кооперации. Российские МСП могут снижать издержки входа через совместное участие в мероприятиях, обмен контактами, коллективное использование локальных консультантов, объединение в отраслевые предложения. Экономическая дипломатия в этом случае должна не только сопровождать отдельные компании, но и формировать предпринимательские сети.

Пятое направление - увязка флагманских проектов с возможностями МСП. Крупные российские проекты в энергетике, промышленности, биотехнологиях, агросекторе и инфраструктуре могут становиться точками входа для малых и средних компаний через сервисное сопровождение, поставки комплектующих, цифровые решения, обучение персонала и локализацию отдельных функций. Для этого требуется системное информирование МСП о возможностях участия вокруг крупных проектов.

Заключение

Латиноамериканское направление сохраняет для России значительный потенциал, однако его реализация требует перехода от общей декларации о перспективности региона к прикладной инфраструктуре сопровождения бизнеса. Для МСП наиболее значимыми являются не абстрактные показатели рынка, а понятный маршрут: выбор страны и региона, оценка

барьеров, поиск проверенного партнера, подготовка коммуникации, снижение финансово-логистических рисков и выход на первый деловой контакт. Экономическая дипломатия способна выполнять роль связующего механизма между внешнеполитическими приоритетами государства и конкретными задачами предпринимателя. Однако для этого существующие контуры поддержки - дипломатический, деловой, интеграционный, финансовый и гуманитарный - должны быть связаны в единую пользовательскую логику. Предлагаемая модель LATAM Desk отвечает этой задаче, поскольку соединяет страновую аналитику, карту регионов, каталог институтов, базу кейсов, комьюнити и индивидуальный action plan для компании.

Практическая ценность модели заключается в снижении издержек первого входа. Она не заменяет деятельность РЭЦ, торговых представительств, бизнес-ассоциаций или дипломатических структур, а делает их более доступными и понятными для МСП. В долгосрочной перспективе такая инфраструктура может способствовать расширению несырьевого экспорта, укреплению деловых связей и более устойчивому присутствию российских компаний на рынках Латинской Америки.

Список литературы

1. Евразийская экономическая комиссия; Экономическая комиссия ООН для Латинской Америки и Карибского бассейна (ECLAC). Перспективы торгово-экономического сотрудничества между ЕАЭС и странами Латинской Америки. М.: ЕЭК, 2021. 96 с.

2. Концепция внешней политики Российской Федерации: утв. Указом Президента Российской Федерации от 31 марта 2023 г. № 229 // Официальный сайт Президента Российской Федерации. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/news/70811> (дата обращения: 22.12.2025).

3. Министерство экономического развития Российской Федерации. Обзор торгово-экономического сотрудничества России со странами Латинской Америки 2024. URL:

https://economy.gov.ru/material/directions/vneshneekonomicheskaya_deyatelnost/ (дата обращения: 22.12.2025).

4. Российский совет по международным делам. Российские технологические компании на рынках Латинской Америки: барьеры, возможности, модели выхода: доклад № 100. М.: РСМД, 2025. URL: <https://russiancouncil.ru/papers/RIAC-Tech-Latin-America-Report100.pdf> (дата обращения: 22.12.2025).

5. Федеральная таможенная служба Российской Федерации. Внешняя торговля Российской Федерации по странам и регионам мира. 2021–2024. URL: <https://customs.gov.ru/statistic> (дата обращения: 22.12.2025).

6. Федеральная таможенная служба Российской Федерации. Внешняя торговля Российской Федерации за 2023 год. 2024. URL: <https://customs.gov.ru/statistic> (дата обращения: 22.12.2025).

7. Economic Commission for Latin America and the Caribbean. Statistical Yearbook for Latin America and the Caribbean 2023. Santiago: ECLAC, 2023. URL: <https://www.cepal.org/en/publications/48609-statistical-yearbook-latin-america-and-caribbean-2023> (accessed: 22.12.2025).

8. Министерство иностранных дел Российской Федерации. Департамент государственного протокола. Материалы о деловых и экономических мероприятиях с участием российских и латиноамериканских партнёров. 2024–2025. URL: <https://dgp.mid.ru/> (дата обращения: 22.12.2025).

9. Министерство иностранных дел Российской Федерации. Выступления Министра иностранных дел С. В. Лаврова по вопросам экономического сотрудничества с государствами Глобального Юга [Электронный ресурс] // Официальный сайт МИД России. 2023–2025. URL: https://mid.ru/ru/foreign_policy/news/ (дата обращения: 22.12.2025).

10. Министерство иностранных дел Российской Федерации. Деловой совет при Министре иностранных дел Российской

Федерации // Официальный сайт МИД России. URL: https://www.mid.ru/ru/foreign_policy/economic_diplomacy/investicionnoe-sotrudnicestvo/1541758/ (дата обращения: 01.07.2026).

11. Школяр Н.А., Школяр И.Н. Торговля России со странами Латино-Карибской Америки: состояние и перспективы: рабочая тетрадь № 91 / 2025 / под ред. С.М. Гавриловой, А.Е. Терзи, Д.О. Растегаева. М.: НП РСМД, 2025. 32 с. URL: <https://russiancouncil.ru/papers/RIAC-Russia-LatAm-WorkingPaper91.pdf> (дата обращения: 01.07.2026).

12. Росстат. Внешнеэкономическая деятельность Российской Федерации: статистический сборник. М.: Росстат, 2024.

13. Российский экспортный центр. Официальный сайт. URL: <https://www.exportcenter.ru/> (дата обращения: 01.07.2026).

14. Российский экспортный центр. Меры государственной поддержки. URL: <https://www.exportcenter.ru/services/spetsialnye-programmy-po-podderzhke-eksporta/> (дата обращения: 01.07.2026).

15. Российский экспортный центр. Поддержка экспорта в субъектах Российской Федерации. URL: <https://www.exportcenter.ru/export-support/> (дата обращения: 01.07.2026).

16. Министерство экономического развития Российской Федерации. Центры поддержки экспорта помогли компаниям МСП заключить экспортные контракты на 139 млрд рублей в 2024 году. 2025. URL: https://economy.gov.ru/material/news/centry_podderzhki_eksporta_pomogli_kompaniyam_msp_zaklyuchit_eksportnye_kontrakty_na_139_mlrdrublej_v_2024_godu.html (дата обращения: 01.07.2026).

17. АО «ЭКСаР». Российское агентство по страхованию экспортных кредитов и инвестиций: официальный сайт. URL: <https://exiar.ru/> (дата обращения: 01.07.2026).

18. АО РОСЭКСИМБАНК. Кредитование. Деньги на экспорт. URL:

<https://www.eximbank.ru/products/kredit-y-na-podderzhku-eksporta/kredit-dengi-na-eksport/> (дата обращения: 01.07.2026).

19. ВЭБ.РФ. О банке. URL: <https://xn--90ab5f.xn--p1ai/o-banke/> (дата обращения: 01.07.2026).

20. Общероссийская общественная организация малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ». Международная деятельность. URL: <https://opora.ru/world/> (дата обращения: 01.07.2026).

21. Общероссийская общественная организация малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ». Направления деятельности. URL: <https://opora.ru/about/napravleniya-deyatelnosti/> (дата обращения: 01.07.2026).

22. Торгово-промышленная палата Российской Федерации. Официальный сайт. URL: <https://tpprf.ru/ru/> (дата обращения: 01.07.2026).

23. Российский союз промышленников и предпринимателей. Международное сотрудничество. URL: <https://rspp.ru/activity/cooperation/> (дата обращения: 01.07.2026).

24. Российский союз промышленников и предпринимателей. Двустороннее сотрудничество. URL: <https://rspp.ru/activity/cooperation/dvustoronnee-sotrudnichestvo/> (дата обращения: 01.07.2026).

25. Евразийская экономическая комиссия. ЕЭК и МЕРКОСУР договорились интенсифицировать сотрудничество. URL: <https://eec.eaeunion.org/news/18-12-3018-1/> (дата обращения: 01.07.2026).

26. Интерфакс. В России запущен механизм субсидирования логистики для экспортных поставок в Латинскую Америку. 2025. URL: <https://www.interfax.ru/russia/983622> (дата обращения: 22.12.2025).

27. Интерфакс. Материал о внешней торговле России. 2024. URL: <https://www.interfax.ru/business/1062968> (дата обращения: 22.12.2025).

28. Инфраньюс. Внешнеторговый оборот России по итогам января–октября 2025 года сократился на 3,5%. 2025. URL: <https://www.infranews.ru/vneshnyaya-torgovlya/69248-vneshnetorgovyy-oborot-rossii-po-itogam-yanvary-a-oktyabrya-2025-goda-sokratilsya-na-3-5/> (дата обращения: 22.12.2025).

29. РБК. Государство расширяет инструменты страхования и поддержки экспорта на рынках Глобального Юга. 2025.

URL: <https://www.rbc.ru/> (дата обращения: 22.12.2025).

30. РИА Новости. Путин: заявления/выступление – 29.09.2023. URL: <https://ria.ru/20230929/putin-1899513871.html> (дата обращения: 22.12.2025).

31. World Bank. Official website. URL: <https://www.worldbank.org/> (accessed: 01.07.2026).

RUSSIAN ECONOMIC DIPLOMACY IN LATIN AMERICA: SME SUPPORT MECHANISMS

Sergey Borisov - Chairman of the Board of Trustees of the All-Russian Public Organization of Small and Medium-Sized Businesses «OPORA RUSSIA», PhD, Candidate of Economic Sciences, Professor at the Department of Theory and Practice of Business-Government Interaction at the Higher School of Economics, E-mail: gr@hse.ru

Alexandra Solovyeva - Project Manager at HSE University; Master's student at the Diplomatic Academy of the Ministry of Foreign Affairs of Russia, E-mail: alexspringsol@yandex.ru, contact phone: 89154548657

The article examines Russian economic diplomacy in Latin America as an instrument for supporting small and medium-sized enterprises entering foreign markets. The relevance of the region is considered in the context of the transformation of the global political and economic system and Russia's search for diversified foreign economic partnerships. The article identifies the main barriers faced by Russian SMEs in Latin America, including logistics costs, payment and financial restrictions, lack of applied market information, weak coordination among support institutions, and cultural and communication differences. Based on the analysis of institutional mechanisms of economic diplomacy, the article proposes the LATAM Desk model: a digital platform for navigation, networking and practical support for Russian companies. The article concludes that support for SMEs should move from fragmented institutional measures to an integrated market-entry route combining diplomatic, business, financial, and analytical instruments.

Keywords:

economic diplomacy, Latin America, small and medium-sized enterprises, foreign economic activity, export, business associations, trade missions.

ЛУЧШИЕ СТАТЬИ СЛУШАТЕЛЕЙ ФАКУЛЬТАТИВА

ИНСТРУМЕНТЫ ПАРТНЁРСТВ: КАК БИЗНЕС, ВЛАСТЬ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ, ДЕЛОВЫЕ ОБЪЕДИНЕНИЯ МОГУТ СОВМЕСТНО РЕАЛИЗОВЫВАТЬ ТРАНСПОРТНЫЕ ПРОЕКТЫ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ

Вдовин И.А.¹⁷, Александров А.А.¹⁸, Помазкин В.А.¹⁹, Минеев Д.Е.²⁰, Оншин С.Н.²¹

Настоящая работа посвящена анализу инструментов партнерств между бизнесом, государством и профессиональными/деловыми объединениями, направленных на реализацию транспортных проектов нового поколения в России. В условиях критического износа подвижного состава общественного транспорта и ограниченности традиционных бюджетных моделей финансирования, исследование выявляет стратегическую важность развития транспортной инфраструктуры для пространственного развития, конкурентоспособности территорий и качества жизни населения. Проанализирован международный опыт (Китай, Бразилия, США) в привлечении частного капитала в транспортные проекты, что позволило выделить эффективные механизмы государственно-частного партнерства (ГЧП). Предложены и детально рассмотрены новые финансовые инструменты для России: инициативное бюджетирование, инфраструктурный налоговый зачет (ИНЗ) как эволюция федерального инвестиционного налогового вычета (ФИНВ), контракт остаточной стоимости и создание региональных транспортных фондов. Авторы демонстрируют, что комплексное внедрение этих механизмов позволит привлечь значительные инвестиции, снизить финансовую нагрузку на региональные бюджеты,

¹⁷ Вдовин Игорь Александрович – д.ю.н., профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти НИУ ВШЭ, GR@hse.ru

¹⁸ Александров Андрей Александрович - студент бакалавриата Высшей школы урбанистики им. А.А. Высоковского ФГРР НИУ ВШЭ по направлению «Городское планирование», E-mail: andalealeksandrov@mail.ru; тел.: +7 966 121 07 44.

¹⁹ Помазкин Вениамин Андреевич - студент магистратуры Школы коммуникаций ФКИ НИУ ВШЭ по направлению «Коммуникации в государственных структурах и НКО», E-mail: pomazkinv@gmail.com; тел.: +7 963 444 00 44.

²⁰ Минеев Дмитрий Евгеньевич - студент бакалавриата ФГТТ НИУ ВШЭ по направлению «География глобальных изменений и геоинформационные технологии», E-mail: dmitrij.mineev.07@mail.ru; тел.: +7 951 250 53 50.

²¹ Оншин Степан Николаевич - студент бакалавриата ФКИ НИУ ВШЭ по направлению «Реклама и связь общественностью», E-mail: snonshin@edu.hse.ru; тел.: +7 985 987 29 75

повысить качество транспортных услуг и стимулировать смежные отрасли, способствуя достижению целевых показателей обновления парка общественного транспорта к 2030 году.

Ключевые слова:

Транспортная инфраструктура, государственно-частное партнерство, ГЧП, финансирование транспорта, инициативное бюджетирование, инфраструктурный налоговый зачет, ИНЗ, контракт остаточной стоимости, региональные транспортные фонды, общественный транспорт

1. Введение. Предпосылки и актуальность

1.1. Национальные цели и приоритеты экономической политики России в сфере развития транспортной инфраструктуры и роль ГЧП

В современной экономической ситуации транспортная инфраструктура перестала быть только отраслью перевозок. Транспорт является ключевым инфраструктурным каркасом, определяющим пространственное развитие, конкурентоспособность территорий и качество жизни населения. Для России, с ее уникальными географическими и социально-экономическими условиями, развитие транспорта имеет особое стратегическое значение. Транспортная стратегия РФ на период до 2030 г. задает направления развития, фокусируясь на формировании Единой опорной транспортной сети, цифровизации, создании высокоскоростных магистралей и повышении роли общественного транспорта в городских агломерациях [1].

В настоящее время наблюдаются несколько ключевых тенденций в развитии транспортной инфраструктуры в мире. Одной из таких является создание крупных транспортных коридоров. В условиях глобализации подобные объекты играют ключевую роль в укреплении связей между населенными пунктами, регионами, странами. Также возникает необходимость объединения крупных маршрутов и узлов в единую систему. Примером подобных коридоров является международный транспортный коридор «Север - Юг», связывающий Россию и Индию через страны Азии. Проект находится в стадии строительства, его запуск позволит значительно сократить время перевозки грузов [1]. Не менее важной тенденцией последних лет является приоритет общественного транспорта. Власти все большего числа крупных городов стремятся модернизировать транспортную инфраструктуру, делая общественный транспорт привлекательнее для жителей. Муниципалитеты инвестируют в

развитие трамвайных, троллейбусных и автобусных систем. Такая политика позволяет снижать количество дорожных происшествий, улучшать экологическую обстановку и формировать устойчивую городскую мобильность. Другой значимой тенденцией является цифровизация транспортных систем. В развитых странах активно применяются автоматизированные системы управления дорожным движением, например, умные светофоры, адаптирующиеся под текущую дорожную ситуацию; технологии мониторинга пассажиропотоков, разрабатываются цифровые сервисы, направленные на удобство пользования транспортом. Активно развиваются системы «умного города», где инфраструктура интегрируется с сервисами для граждан.

В России развитие транспортной инфраструктуры имеет стратегическое значение из-за большой территории и неравномерного развития регионов. В соответствии с Транспортной стратегией РФ определяются несколько направлений. Помимо цифровизации систем и снижения зависимости от личного транспорта, предполагается развитие Единой опорной транспортной сети (ЕОТС), направленной на создание синергии между различными видами транспорта в рамках единой инфраструктуры. Логичным следствием этих целей является строительство высокоскоростных коридоров, как автомобильных, так и железнодорожных (например, ВСМ «Москва - Санкт-Петербург»), а также улучшение авиасообщения [1].

Одной из наиболее социально значимых задач в рамках этих направлений является преодоление глубокого кризиса в сфере муниципального общественного транспорта. По данным Минтранса РФ, 36% троллейбусного парка уже устарело, еще 35% устареют к 2030 г. Тяжелее ситуация с трамвайным парком: 56% трамваев уже устарели. Износ парка достиг критических значений: по оценкам на 2023 г., средний возраст трамваев составлял около 25 лет, троллейбусов - 15 лет, а более 41 тыс.

единиц подвижного состава эксплуатировались сверх установленных нормативных сроков [2]. Это напрямую ведет к снижению качества и доступности транспортных услуг, росту эксплуатационных издержек и ухудшению экологической обстановки в городах. На фоне этой проблемы власти начинают обновлять парки, однако темпы обновления зачастую не соответствуют срокам завершения эксплуатации.

Ответом государства на этот системный вызов стал комплекс мер. В 2024 г. Указом Президента РФ для высших должностных лиц субъектов РФ введен новый ключевой показатель эффективности (КПИ) – «Доля парка общественного транспорта, имеющего срок эксплуатации не старше нормативного, в агломерациях и городах» [3]. Одновременно в рамках национального проекта «Инфраструктура для жизни» была запущена масштабная программа обновления. Ее цель – к 2030 г. увеличить долю современного транспорта до 85%. Практическая реализация уже начата: в 2024 г. регионам было поставлено рекордное количество техники – свыше 8 тыс. единиц. Всего до 2030 г. планируется поставить более 33 тыс. единиц подвижного состава [4].

Тем не менее, масштабные федеральные поставки недостаточны для комплексного решения проблемы. Ключевое препятствие – хроническая ограниченность бюджетной обеспеченности большинства муниципальных образований. Даже получая новую технику, города зачастую не имеют финансовых возможностей для ее обслуживания, ремонта и последующего планового обновления [5]. Фундаментальная проблема заключается в модели финансирования, основанной на принципе разовых дотаций, которая не создает долговременных финансовых механизмов для жизненного цикла транспортной системы. Эта проблема усугубляется общими вызовами проектного финансирования в России. Ключевым недостатком транспортных проектов остаются высокая капиталоемкость и долгая окупаемость, что снижает

интерес инвесторов. В условиях санкций и экономической нестабильности значительно усложняется финансовое планирование, особенно учитывая длительность проектов. Также трудности создает практически полное отсутствие иностранных инвестиций и сохраняющаяся зависимость от иностранных поставок оборудования и техники. В результате инвесторы не могут обходиться без государственных гарантий и субсидий.

На фоне существующих ограничений все чаще применяются механизмы государственно-частного партнерства (ГЧП) [3]. ГЧП представляет собой форму взаимодействия, при которой частный партнер участвует в финансировании, строительстве и эксплуатации объектов инфраструктуры, получая вознаграждение за счет платы пользователей или государственных компенсаций и субсидий. Этот механизм позволяет привлекать больше средств в проекты, разделять риски и привлекать частных экспертов в необходимой сфере. ГЧП становится ключевым механизмом развития транспортной инфраструктуры. В рамках Транспортной стратегии планируются все более масштабные проекты, и в условиях отсутствия иностранных инвестиций привлечение внебюджетных средств становится ключевым направлением.

1.2. Международные тренды сотрудничества власти и бизнеса в реализации проектов развития транспортной инфраструктуры.

Анализ международного опыта, в частности практик развивающихся стран (Китай, Бразилия, Индия, Чили, Колумбия), а также развитых экономик (США, страны ОЭСР), позволяет выявить общие тренды, успешные механизмы и вызовы в организации сотрудничества власти и бизнеса. Финансирование транспортных ГЧП-проектов переходит от прямой зависимости от государственных субсидий и банковских кредитов к диверсификации через рынки капитала. Трендом является

активное использование специализированных финансовых инструментов:

1. Инфраструктурные облигации с налоговыми льготами. В США программа Private Activity Bonds (PABs) позволяет привлекать частный капитал для проектов общественной пользы, предоставляя инвесторам освобождение от федерального подоходного налога. Бразилия с 2011 г. развивает рынок инфраструктурных дебентур (*debêntures incentivadas*) на основе Закона № 12.431, предоставляющего налоговые льготы для инвесторов, что стимулирует долгосрочные вложения в инфраструктуру [6].

2. Государственные кредитные программы и гарантии. Для снижения рисков и стоимости капитала используются механизмы государственной поддержки. В США программа TIFIA предоставляет кредиты под низкий процент для крупных проектов [7]. В Бразилии Национальный банк развития (BNDES) долгое время выступал ключевым кредитором для транспортных ГЧП по льготным ставкам, хотя в последние годы его роль меняется в сторону смешанного финансирования [8]. Важным инструментом являются гарантийные фонды – например, федеральный Гарантийный фонд ГЧП (FGP) в Бразилии, покрывающий обязательства государственных партнёров [9].

3. Изъятие части добавленной стоимости (Value Capture). Этот механизм признаётся одним из наиболее перспективных для финансирования транспортной инфраструктуры. Суть заключается в изъятии части прироста стоимости недвижимости, возникающего благодаря новым транспортным объектам. В Гонконге и Шэньчжэне (Китай) оператор метро MTR получает от государства права на застройку прилегающих территорий, а доходы от продажи или аренды недвижимости покрывают значительную часть затрат на строительство и эксплуатацию метро [10]. В Бразилии схожим инструментом являются сертификаты на дополнительный строительный потенциал (CERPAC),

которые застройщики обязаны приобретать для повышения плотности застройки в зонах, обеспеченных новой транспортной инфраструктурой; вырученные средства направляются на финансирование транспортных проектов.

Управление рисками в ГЧП предполагает их распределение между сторонами в зависимости от возможности их контроля. Трендом является передача частному партнёру рисков строительства, эксплуатации и технологических сбоев, в то время как публичная сторона часто берёт на себя политические, регуляторные и частично рыночные риски [6]. Успех ГЧП напрямую зависит от качества предпроектной подготовки и интеграции транспортного планирования с градостроительной политикой. Международный опыт подчёркивает необходимость долгосрочного стратегического планирования. В Гуанчжоу (Китай) власти разрабатывают концептуальные планы на 30-50 лет, включая не только город, но и будущие зоны развития агломерации. Это позволяет заранее резервировать транспортные коридоры и планировать застройку, ориентированную на общественный транспорт [10]. Тесная увязка транспортных и градостроительных планов позволяет максимизировать социально-экономический эффект от инвестиций. Планы должны предусматривать повышенную плотность застройки вблизи транспортных узлов и вдоль магистралей общественного транспорта, что увеличивает пассажиропоток и создаёт основу для применения механизмов изъятия части добавленной стоимости (Value Capture).

Реализация транспортных реформ затрагивает интересы широких слоёв населения и существующих бизнес-групп, поэтому проведение публичных консультаций становится критически важным. Опыт Боготы (Колумбия) с внедрением системы TransMilenio показывает, что успех был обеспечен последовательной информационной кампанией, вовлечением существующих перевозчиков в реформу и поэтапным запуском системы, что позволило

получить общественную поддержку [11]. Во многих успешных кейсах отмечается ключевая роль сильного и целеустремлённого политического лидера (например, мэров Боготы, Сеула, Сан-Паулу), способного продвигать реформы, преодолевать сопротивление и выстраивать диалог между всеми заинтересованными сторонами. Такое лидерство необходимо для согласования действий различных уровней власти и частного сектора.

Помимо финансовых выгод, ГЧП обеспечивают передачу технологий, управленческого опыта и инноваций от бизнеса государству. Внедрение современных систем электронной оплаты (T-money в Сеуле), интеллектуальных систем управления движением, экологически чистого подвижного состава часто происходит именно в рамках партнёрств [10]. Важнейшим результатом долгосрочного сотрудничества становится взаимное обучение и усиление потенциала как государственных институтов (в области управления контрактами, регулирования), так и местного частного сектора. Это создаёт основу для устойчивого развития транспортной системы в будущем.

Международные тренды в развитии транспортной инфраструктуры через ГЧП демонстрируют переход от отдельных инвестиционных проектов к комплексным долгосрочным партнёрствам. Ключевыми элементами успеха являются: создание стабильной и прозрачной правовой базы; диверсификация финансовых инструментов с активным использованием механизмов изъятия части добавленной стоимости; интеграция транспортного и градостроительного планирования на стратегическом уровне; проведение широких публичных консультаций; и сильное политическое лидерство, способное консолидировать усилия. Опыт различных стран свидетельствует, что помимо способа привлечения финансирования ГЧП становится инструментом повышения эффективности, качества услуг и внедрения инноваций в транспортном секторе, при условии грамотного

распределения рисков и взаимной ответственности сторон [11].

1.3. Российские практики государственно-частного партнерства в проектах развития транспортной инфраструктуры нового поколения

Правовые основы государственно-частного партнерства в Российской Федерации определяются федеральными законами № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» [12] и № 224-ФЗ «О государственно-частном партнёрстве» [13]. По данным Минэкономразвития РФ, к 2024 г. в России действовало 117 соглашений о реализации проектов государственно-частного партнёрства в сфере транспорта на общую сумму 2,4 трлн. руб., из которых 1,5 трлн. руб. - частные инвестиции. Основными направлениями инвестиций называются строительство автодорог, высокоскоростных ж/д магистралей, портов и аэропортов [14].

Концессионные соглашения являются основной формой государственно-частного партнёрства при реализации проектов развития общественного транспорта. За период с 2014 по 2021 г. объем этого рынка вырос более чем в 3 раза [15]. В рамках такого партнёрства концессионер выступает в роли нескольких сторон - инвестора и оператора, который осуществляет целевую эксплуатацию объекта, построенного на вложенные средства. Региональные органы власти несут ответственность за установление тарифа, позволяющего получать необходимый уровень выручки. Так, в 2018 г. группа «Синара» подписала с администрацией Екатеринбурга и Правительством Свердловской области соглашение о сотрудничестве в сфере общественного электротранспорта. Одним из условий этого соглашения стала сборка трамваев на территории Свердловской области [16]. В этом же регионе группой «Мовиста» с применением концессии реализован проект первого в постсоветской России межмуниципального трамвайного маршрута — линии между Екатеринбургом и городом-спутником Верхняя Пышма [17]. В рамках

проекта с привлечением финансирования госкорпорации ВЭБ.РФ спроектировано и построено депо эксплуатационного типа в Верхней Пышме, обустроены трамвайные пути, а также приобретено 11 односекционных низкопольных трамвайных вагонов. Для повышения рентабельности проекта концессионеру, помимо права эксплуатации маршрута в течение 10 лет со дня ввода, были переданы права на осуществление рекламной, торговой, арендной деятельности, а также на оказание услуг по техническому обслуживанию подвижного состава других перевозчиков. Аналогичные проекты группа «Мовиста» реализовала в Курске, Перми, Ярославле и Липецке [17].

С 2022 г. проект комплексной модернизации трамвайной сети реализуется и в Нижнем Новгороде. В рамках соглашения между Правительством Нижегородской области и компанией «Экологические проекты» запланирована закупка 170 современных трамваев и обновление почти 150 км путей. На конец 2025 г. реконструировано свыше 100 км трамвайных линий в однопутном исчислении и поставлено более 120 вагонов «МиНиН», производящихся на заводе «Нижэкотранс» в Ворсме [18].

Важным инструментом проектного финансирования являются инфраструктурные облигации. Они выпускаются государством или частными эмитентами для реализации определенного проекта, срок обращения этих облигаций совпадает с периодом окупаемости объектов. Государство или крупные компании могут предоставлять гарантии по этим облигациям, что повышает их привлекательность для инвесторов. В России этот механизм получил развитие в 2021 г., когда ДОМ.РФ начал выпуск таких облигаций через специализированное общество проектного финансирования. При участии СОПФ была проведена закупка современных троллейбусов для Челябинска [19], строится трамвайная линия «Купчино - Шушары - Славянка» в Санкт-Петербурге. Все проекты проходят предварительную экспертизу,

включающую оценку правовых, финансовых и экономических рисков.

Существует механизм специального инвестиционного контракта от Фонда развития промышленности (СПИК 2.0), стимулирующий инвестиционную деятельность в промышленное производство современных технологий в России. Инвесторы получают налоговые льготы, приоритет в госзакупках и таможенные преференции, но при этом обязаны использовать технологии из специального перечня и обеспечивать технологическую независимость РФ [20]. Фабрика проектного финансирования ВЭБ.РФ является одним из важнейших механизмов финансирования транспортных проектов. Заёмщики получают синдицированный кредит от банков и ВЭБа, осуществляются меры господдержки, например, хеджирование роста ключевой ставки [21]. Программа продолжает расширяться: лимит поддержки был увеличен до 600 млрд. руб., что позволит привлечь до 2,5 трлн. руб. синдицированных кредитов. Практическое применение Фабрики видно на реализуемых проектах: при участии её средств строится крупный транспортно-логистический центр «Ар-тём» в Приморском крае, была модернизирована трамвайная сеть Нижнего Новгорода [18].

1.4 Стимулы для бизнеса: инвестиции в крупные инфраструктурные проекты как драйвер роста

Привлечение частного бизнеса в долгосрочные и капиталоемкие инфраструктурные проекты определяется экономическими стимулами и механизмами, направленными на снижение рисков и обеспечение прогнозируемой доходности. Одним из наиболее значимых аргументов для бизнеса является высокий мультипликативный эффект инвестиций в транспорт. По оценкам Минэкономразвития России, каждый рубль бюджетных инвестиций в проекты ГЧП и концессий привлекает 3-4 рубля акционерного и заемного капитала [14]. Кроме того, этот эффект стимулирует развитие множества смежных отраслей.

Для частного инвестора критически важным является снижение инвестиционных рисков, которые в инфраструктурных проектах традиционно высоки (политические, земельные, риски спроса). Механизм ГЧП позволяет разделить эти риски между

государством и бизнесом. Государство, как правило, берет на себя риски, связанные с изменением законодательства, предоставлением земельных участков и гарантированием минимального уровня спроса [22].

Таблица 1

Ключевые механизмы стимулирования частных инвестиций в транспортную инфраструктуру РФ

Механизм	Суть	Эффект для бизнеса
Разделение рисков	Государство принимает на себя политические, земельные и часть рисков спроса	Снижение общей рискованности проекта, повышение кредитоспособности
Минимальный гарантированный доход (МГД)	Государство гарантирует концессионеру минимальный уровень дохода в случае недостижения плановых показателей	Обеспечение стабильности денежного потока и возвратности инвестиций
Офтейк-контракты	Государство заранее гарантирует закупку продукции или услуг в определенном объеме	Гарантированный рынок сбыта, снижение коммерческих рисков
Льготное финансирование	Предоставление кредитов и займов от институтов развития по ставкам ниже ключевой	Снижение стоимости заемного капитала, повышение внутренней нормы доходности

Эффекты инвестиций в транспортную инфраструктуру выходят за рамки прямого дохода от эксплуатации. Примером крупного ГЧП-проекта является проект ЦКАД (Центральной кольцевой автомобильной дороги), который становится первым в стране беспилотным логистическим коридором, позволяющим достичь следующих эффектов:

- **Снижение себестоимости:** Внедрение беспилотных технологий и автоматизированного управления потоками позволяет достичь 10-14% экономии себестоимости перевозок.

- **Рост скорости доставки:** Средняя скорость доставки возрастает на 11% по сравнению с традиционными рейсами.

- **Снижение рисков:** Уменьшение аварийности и снижение кадрового дефицита (до 30% водителей могут быть перенаправлены на другие направления).

В сфере общественного транспорта, особенно в городском электротранспорте, ГЧП-проекты направлены на модернизацию подвижного состава и инфраструктуры. В рамках федерального проекта по развитию городского электротранспорта реализуются концессии в 10 пилотных регионах (Нижний Новгород, Краснодар, Курск и др.) с общим объемом инвестиций более 250 млрд. руб. Для частного бизнеса это: стабильный доход (долгосрочные контракты на поставку и обслуживание техники (например, электробусов) и создание

зарядной инфраструктуры; инновационное лидерство (участие в проектах по внедрению передовых технологий, таких как эксплуатация беспилотных трамваев (Санкт-Петербург) и развитие сети быстрых зарядных станций). Примером успешной интеграции частного капитала в транспортную систему является опыт Северной Америки, где железнодорожные сети (США, Канада, Мексика) управляются вертикально интегрированными частными компаниями, которые владеют как инфраструктурой, так и подвижным составом, что обеспечивает высокую операционную эффективность и гибкость [23].

Таким образом, инвестиции в крупные транспортные инфраструктурные проекты, реализуемые в рамках государственно-частного партнерства, перестали быть исключительно социальной или политической задачей. Для бизнеса механизмы ГЧП представляются выгодным решением, основанном на четких экономических стимулах: разделении рисков, гарантированном спросе, доступе к льготному финансированию и получении значительного мультипликативного эффекта. Участие в таких проектах позволяет частному сектору не только получать стабильный доход от эксплуатации, но и формировать вокруг себя новые рынки, повышать собственную конкурентоспособность за счет доступа к передовым технологиям и становиться ключевым драйвером экономического роста регионов [24].

2. Взаимодействие государства, бизнеса и граждан в реализации проектов транспорта будущего: консолидация усилий для решения общих задач.

2.1. Мировой опыт работы востребованных механизмов финансирования транспортных проектов с привлечением частного капитала

Обновление подвижного состава общественного транспорта требует значительных финансовых вложений, что в условиях ограниченных бюджетных ресурсов делает актуальным привлечение частных

инвесторов через механизмы государственно-частного партнерства (ГЧП). Анализ практик зарубежных стран, где накоплен существенный опыт реализации подобных проектов, позволяет выделить модели, релевантные для российской действительности. Одним из наиболее показательных примеров является опыт Китая. Как отмечают исследователи, китайская модель развилась в сторону структурированных партнерств, где государство сохраняет стратегический контроль, а частные инвесторы обеспечивают финансирование и экспертизу [6]. Наиболее иллюстративен проект линии 4 Пекинского метро, где была применена горизонтальная модель с созданием совместного предприятия (СП). Данная конструкция позволила разделить риски: создание капиталоемкой инфраструктуры (тоннелей и станций) финансировалось за счет бюджета, а закупка подвижного состава и эксплуатация - за счет частного капитала [6]. Для повышения инвестиционной привлекательности была предоставлена государственная гарантия минимального дохода с компенсацией выпадающей выручки при падении пассажиропотока ниже 70% от прогнозного уровня. С точки зрения долгосрочного финансового стимулирования интереса заслуживает практика города Шэньчжэнь, где реализован механизм изъятия части добавленной стоимости: оператору MTR Corporation передаются права на застройку и коммерческое использование территорий вокруг станций, а доходы от аренды недвижимости реинвестируются в транспортную систему.

Однако в контексте России, характеризующейся периодами высоких ключевых ставок, больший прикладной интерес представляет опыт Бразилии. Основным драйвером долгосрочных инвестиций в бразильские транспортные проекты выступает Национальный банк экономического и социального развития (BNDES). Когда рыночные ставки по кредитам являются завышенными для долгосрочных инфраструктурных проектов, BNDES заменяет

коммерческое кредитование. Например, финансирование строительства линии 6 метро Сан-Паулу на 72% было обеспечено за счет средств банка, что составило 12,3 млрд. реалов из общих 17 млрд. [8]. Аналогично, проект расширения аэропорта Гуарульос был профинансирован BNDES на 64%. Практика демонстрирует эффективность государственного института развития как кредитора последней инстанции для транспортного сектора. Для минимизации рисков частных инвесторов, связанных с невысокой кредитоспособностью региональных и муниципальных властей, в Бразилии создана система гарантийных механизмов. Ключевую роль играет федеральный Гарантийный фонд ГЧП (FGP), покрывающий платежные обязательства регионов перед частными партнерами. В последние годы правительство усилило данное направление, анонсировав меры по предоставлению прямых государственных гарантий по проектам субъектов федерации, что привело к удешевлению заимствований. Параллельно с прямым кредитованием развиваются рыночные инструменты привлечения капитала через налоговое стимулирование выпуска инфраструктурных облигаций [9].

Сравнительный анализ западных моделей, в частности опыт Соединенных Штатов, показывает альтернативный подход, основанный на целевых источниках наполнения бюджетных фондов. Ключевым элементом американской модели выступает Целевой фонд автомобильных дорог (Highway Trust Fund, HTF) с выделенным Счетом массового транзита, который пополняется за счет защищенных акцизов на топливо [7]. Министерство транспорта США через Бюро «Build America» предлагает кредитные программы TIFIA и RRIF, позволяющие финансировать до 49% стоимости проекта (а для железных дорог - до 100%) по ставкам, привязанным к доходности казначейских облигаций, а не к рыночному проценту [7]. Как показал период высокой инфляции конца 1970-х - начала 1980-х гг. («шок Волкера»), опора на

увеличение прямых налоговых поступлений и принцип «плати по мере использования» позволила сохранить инвестиционную активность в транспортной сфере даже в условиях дорогих рыночных заимствований.

Несмотря на институциональные различия, все рассмотренные модели подтверждают тезис, сформулированный в академической литературе: в развивающихся странах ГЧП в городском транспорте может быть эффективным инструментом только при условии тщательного структурирования рисков и активной роли государства как финансового посредника и гаранта [11]. Для российских условий сочетание инструментов государственного долгосрочного кредитования и целевых бюджетных источников представляется наиболее прагматичным путем решения задачи модернизации парка общественного транспорта.

2.2. Новые возможности привлечения частного капитала в развитие транспорта будущего

2.2.1. Инициативное бюджетирование в сфере общественного транспорта - новый виток взаимодействия общества и власти

В последние годы в РФ активно развиваются практики вовлечения граждан в реализацию проектов с помощью механизма инициативного бюджетирования (ИБ). Идея заключается в том, что жители участвуют в определении приоритетных для реализации проектов и разделяют ответственность за их результаты. Основной формой соучастия является софинансирование проекта главными интересантами - самими гражданами. Эксперты выделяют ряд преимуществ такого подхода, включая повышение эффективности управления бюджетными средствами и снижение стоимости закупок. Немаловажным эффектом является приоритизация реализуемых проектов на основе заинтересованности потребителя, выраженной в участии собственными средствами, что эффективнее

простого голосования за предложенные властью объекты.

Масштабы распространения ИБ в России подтверждаются данными Министерства финансов РФ. Согласно Докладу о лучших практиках развития инициативного бюджетирования за 2025 г., в 2024 г. в 81 субъекте Российской Федерации был реализован 37 351 проект инициативного бюджетирования на общую сумму 60,14 млрд. руб. [26]. При этом объем внебюджетного софинансирования (средства населения и юридических лиц) составил 4,11 млрд. руб., из которых 1,48 млрд. пришлось непосредственно на платежи граждан [26]. При этом информации о значимых реализованных проектах в сфере транспортной инфраструктуры в открытых источниках практически нет. Вместе с тем внедрение практик ИБ в транспортную отрасль способно не только привлечь дополнительное финансирование, но и повысить вовлеченность населения и его информированность о работе органов власти. Несмотря на небольшой вклад инициативных платежей в общий бюджет крупного инфраструктурного проекта (как правило, от 1 до 20% стоимости), за их счёт можно решить несколько специфических задач:

- закупка инновационного подвижного состава с повышенными техническими характеристиками;
- снижение стоимости обслуживания долга через софинансирование процентной ставки;
- определение приоритетных территорий для реализации транспортных проектов.

На сегодняшний день практики инициативного бюджетирования наиболее распространены в малых городах и сельских поселениях. Статистика показывает, что 72% муниципалитетов, вовлеченных в ИБ в 2024 г., - это сельские поселения, тогда как доля городских округов не превышает 5,6% [26]. Это обуславливает невысокий средний бюджет проекта - 1,61 млн руб. в 2024 г. [26]. Использование механизма ИБ в проектах обновления

транспортной инфраструктуры крупных городов (св. 500 тыс. жителей) способнократно повысить объем собираемых средств за счет охвата значительно большего количества благополучателей. Например, интересантами обновления трамвайного парка маршрута № 1 в Екатеринбурге будут являться более 97 тыс. официально зарегистрированных совершеннолетних жителей Академического района [27]. Их вовлечение в софинансирование даже в пределах средних по стране показателей позволит привлечь дополнительно более 40 млн руб. Для повышения вовлеченности жителей в проекты инициативного бюджетирования можно рассмотреть стимулирующие механизмы - например, «тариф участника», фиксирующий стоимость проезда для граждан, принявших участие в софинансировании проекта развития транспортной инфраструктуры. Другой формой мотивации граждан может стать возможность включения в инициативный платеж части налога на доходы физических лиц.

Опыт цифровизации ИБ, апробированный в 2024 г. на портале «Госуслуги» в трех пилотных регионах, показывает, что цифровые платформы способны обеспечить прозрачный сбор инициативных платежей и голосование за приоритетные объекты [26]. Инициативные платежи, хоть и не решают в полном объеме задачу финансирования (основная нагрузка по-прежнему лежит на бюджетах субъектов РФ - 51,71% от общей стоимости проектов ИБ [26]), дают возможность повысить темпы обновления парка общественного транспорта и сгладить негативные эффекты, снижающие инвестиционные возможности регионов.

2.2.2. Гибридизация ФИНВ и СЗПК, или инфраструктурный налоговый зачет, как новый источник финансирования транспортных проектов

По итогам 2025 г. Россия столкнулась с необходимостью привлечения инвестиций для достижения устойчивого экономического роста и технологического развития

на фоне роста фискальной нагрузки. [28] Одним из способов достижения этой цели – введение федерального инвестиционного налогового вычета с 1 января 2025 г. Стоит отметить, что наибольший эффект будет достигнут при снижении ключевой ставки. ФИИНВ – это инструмент, позволяющий организациям уменьшить федеральную часть налога на прибыль на 3 п.п. при условии инвестирования сэкономленных средств в развитие производства [28]. Размер вычета не может превышать 50% объема инвестиций, а перенос остатка вычета возможен на срок до 10 лет. Годовой лимит бюджетных средств на предоставление вычета в настоящий момент составляет 150 млрд. руб. [29]

Основные вызовы применения ФИИНВ:

Ограниченный перечень отраслей.

На сегодняшний день налоговый вычет распространяется на следующие отрасли: добыча полезных ископаемых; обрабатывающие производства; обеспечение электрической энергией, газом и паром, а также кондиционирование воздуха; деятельность гостиниц и предприятий общественного питания; научные исследования и разработки. Право на применение инвестиционного вычета предоставляется при вложениях в «машины и оборудование, включая хозяйственный инвентарь», а также «исключительные права на изобретение, полезную модель или промышленный образец» [30]. ФИИНВ не распространяется на сектор строительной и транспортной инфраструктуры и другие важные отрасли. Это сильно ограничивает мультипликативный эффект. В то же время в США налоговые вычеты распространяются практически на все виды бизнеса, исключениями являются отдельные направления внутри отраслей, однако по самим отраслям ограничения отсутствуют [31]. Это позволяет обеспечивать более равномерное распределение инвестиций.

Недостаточное финансирование.

Общий лимит на 2025 г. составляет 150 млрд. руб., что значительно ниже инвестиционного потенциала экономики и

составляет менее 0,1% потенциального ВВП на текущий год. По данным Росстата, в 2024 г. средние капитальные вложения в промышленность составили около 12 трлн. руб. [35]. Таким образом, сумма всех вычетов покрывает около 1,25% от общего объема инвестиций, что является незначительным показателем. В то же время в Китае программа инвестиционных налоговых кредитов составляет примерно 1% от уровня ВВП. Это значительная доля, которая стимулирует развитие промышленных отраслей и инвестиции непосредственно. Похожая ситуация наблюдается и в Канаде – федеральные программы инвестиционных налоговых вычетов составляют чуть менее 1,5% от годового ВВП страны [32], что в российских реалиях соответствовало бы объему поддержки в 1,9-2,8 трлн. руб. В сентябре 2025 г. РСПП обратился в Минфин с просьбой о корректировке условий получения ФИИНВ. Помимо повышения лимита вычета, было выражено предложение о включении транспорта и логистики в список отраслей. Минфин занимает выжидательную позицию и предлагает оценить результаты работы ФИИНВ за 2025 и 2026 г. [36]. Тем не менее, с 1 января 2026 г. вычет может применяться на группу компаний, при условии получения вычета одной. Также, согласно поручению Президента, к 1 марта 2026 г. правительству было поручено представить модернизированный вариант инструмента.

Концепция Инфраструктурного налогового зачета (ИНЗ). Для преодоления указанных барьеров предлагается внедрение механизма Инфраструктурного налогового зачета (ИНЗ). В отличие от ФИИНВ, направленного на «внутренние» активы, ИНЗ ориентирован на «внешнюю» среду – развитие транспортной инфраструктуры в зонах экономического присутствия налогоплательщика.

Механизм реализации. Предлагается предоставить предприятиям право направлять до 3 п.п. налога на прибыль на прямое финансирование проектов транспортной инфраструктуры, включенных в региональные или федеральные реестры

без минимального порога инвестиций. Юридической базой для этого может стать развитие механизма возмещения затрат через налоговый вычет в рамках СЗПК (Постановление Правительства РФ от 31.10.2025 № 1709) [33].

Дифференциация по зонам присутствия. В рамках ИНЗ предлагается разработать методологию определения зон экономического присутствия для повышения эффективности механизма. Методология в упрощённом виде:

- Москва и Санкт-Петербург: инвестиции направляются на развитие ТПУ и расширение узких мест в конкретных административных округах.

- Крупные города (500 тыс. - 1,5 млн): проекты по повышению связности промзон с жилыми массивами и районов в целом.

- Малые и средние города (менее 500 тыс.): развитие межмуниципального сообщения для обеспечения мобильности трудовых ресурсов.

Ключевыми отличиями от СЗПК являются:

- Доступность: ИНЗ - для массового бизнеса (любого плательщика налога на прибыль), СЗПК - только для больших предприятий с инвестициями от 200 млн руб.

- Объект: ИНЗ позволяет финансировать любые городские транспортные проекты в зоне присутствия, СЗПК - только ту инфраструктуру, которая нужна самому инвестору.

- Логика финансирования: ИНЗ позволяет направлять текущие 3% налога на проект, в то время как СЗПК требует сначала построить объект за свой счет и только потом получить возмещение.

Прогнозные показатели: прямой приток инвестиций: включение транспортной отрасли в область действия ФИИВ и внедрение ИНЗ позволит привлечь в инфраструктуру дополнительно до 450–600 млрд. руб. ежегодно (с учетом потенциала девелопмента и крупного ритейла). Бюджетный эффект: несмотря на временное выпадение доходов (3% налога),

мультипликативный эффект обеспечивает возврат средств в бюджет через НДС и НДФЛ в течение 3–5 лет.

Социально-экономические эффекты:

- Снижение транспортных издержек в себестоимости продукции (в РФ они составляют до 15-20%, против 7-8% в развитых странах, согласно данным Центра стратегических разработок [34]).

- Повышение доступности рабочих мест (расширение «воронки найма» для предприятий в моногородах).

- Стимулирование смежных отраслей: машиностроение (валидаторы, подвижной состав), дорожное строительство, IT-сектор.

Возможным полем для внедрения ИНЗ может стать:

- Расширение ст. 286.2 НК РФ: включить «строительство и модернизацию транспортной инфраструктуры» в перечень оснований для применения федерального вычета.

- Синхронизация с СЗПК: использовать механизм «налогового вычета СЗПК» (Постановление №1709) как юридическую базу для ИНЗ, позволяя возмещать до 50% затрат на обеспечивающую инфраструктуру.

- Цифровой компонент: введение повышенных коэффициентов для инвестиций в цифровые транспортные системы (бескондукторная оплата, системы управления трафиком).

2.2.3. Контракт остаточной стоимости.

В рамках изучения международного опыта возможно применение модели «Контракта остаточной стоимости». В рамках данной модели предполагается использование двух механизмов финансирования: выпуска долгосрочных облигаций с доходностью близкой к нейтральной ключевой ставке (8,0%) и кредитование по схеме «balloon payment», использующийся, например, в автокредитовании в Европе. В рамках данной схемы покупатель в течение срока кредита погашает его не полностью.

Предусмотренный «остаточный платеж» равен прогнозной выкупной стоимости автомобиля на дату окончания срока кредита, и у покупателя есть 3 сценария действий: внести остаточный платеж и оставить автомобиль себе; не вносить платеж и вернуть автомобиль дилеру; вместо остаточного платежа внести первоначальный платеж за новый автомобиль [37].

Таким образом, закупка инновационного троллейбуса производства АО «Синара – транспортные машины» стоимостью 36 млн руб. в 2026 г. может выглядеть следующим образом:

Год	Ключевая ставка, прогноз	Ставка кредита, прогноз
2026	14%	17%
2027	10%	13%
2028	9%	12%
Долгосрочно	8%	11%

Средневзвешенная ставка 11,4%, а ежегодная выплата 1,29 млн руб. Выкупная стоимость троллейбуса спустя 30 лет эксплуатации при надлежащем обслуживании может составить 30% первоначальной цены (10,8 млн руб.) Данные троллейбусы могут быть выкуплены как государством для реализации внешнеполитических проектов развития транспортной инфраструктуры дружественных стран, так и такими странами самостоятельно. Balloon payment можно не учитывать в экономике проекта при условии гарантий выкупа техники после окончания срока службы государством. Таким образом, итоговая стоимость закупки 1 троллейбуса составит 87,6 млн руб, равномерно распределенных на 30-летний период с выплатами 2,44 млн руб. и с учетом необходимости погашения облигаций по окончании периода (14,4 млн руб. единовременно). В то же время стоимость при кредитовании по текущей ставке за аналогичный период составит более 190 млн руб.).

1. Облигационный выпуск на финансирование первоначального взноса (40%). Облигации выпускаются на 30 лет, ставка соответствует нейтральной ключевой ставке (8,0%). Основной покупатель – государственные институты развития. Сумма – 14,4 млн руб.

2. Коммерческий кредит с плавающей ставкой: ключевая ставка ЦБ + 3%, (30%). Срок кредита 30 лет, сумма 21,6 млн руб (10,8 гасятся ежемесячными платежами, 10,8 balloon payment).

3. Выплаты по облигациям и кредиту. Ежегодный купон по облигациям = 1,152 млн руб. Выплаты по кредиту:

2.2.4. Создание региональных транспортных фондов

Современное состояние городского пассажирского транспорта общего пользования (ГПТОП) в РФ характеризуется как критически важный сектор, обеспечивающий ок. 1,2% ВВП страны и создающий рабочие места для 0,5 млн чел. в самой отрасли и еще 100 тыс. чел. в смежных производствах подвижного состава. Несмотря на значительную роль в достижении национальных целей - таких как создание комфортной среды и обеспечение экологического благополучия - отрасль сталкивается с системным вызовом: хроническим дефицитом финансирования. Объем рынка городских перевозок оценивается в 2,5 трлн. руб. в год, однако текущие механизмы, включая федеральные программы (БКАД и др.), не обеспечили самообновление инфраструктуры на региональном уровне [44].

Концепция региональных транспортных фондов

В качестве стратегического решения предлагается создание региональных транспортных фондов (РТФ), функционирующих по успешному аналогу дорожных фондов, восстановленных в 2011 г. Основная цель РТФ - обеспечить «защищенное» финансирование, которое гарантирует средства на обновление подвижного состава и выплату конкурентоспособных заработных плат персоналу [44]. Ключевым преимуществом фондирования является возможность долгосрочного планирования. Переход от годового бюджетного цикла к 3–5-летним контрактам позволит стабилизировать загрузку производственных мощностей.

Многоканальная модель наполнения фондов

Для достижения финансовой устойчивости ГПТОП предлагается диверсифицированная модель доходов, включающая как прямые, так и косвенные источники:

- Билетная выручка: должна покрывать около 60% затрат, при этом стоимость проезда должна быть коррелирована со средней заработной платой в регионе (предельно — 3–3,5% от зарплаты за месячный проездной).

- Бюджетные ассигнования: установление обязательного норматива отчислений в размере 3,5% от расходных обязательств субъекта РФ.

- Инфраструктурные сборы: внедрение платы за подключение новых объектов капитального строительства к транспортной системе по аналогии с сетями водо- и электроснабжения. Это обосновано тем, что каждый новый район требует расширения маршрутной сети и парка техники.

- Дестимулирующие платежи: перераспределение доходов от платных парковок и штрафов ГИБДД в пользу общественного транспорта.

Роль федерального софинансирования и оптимизации

Федеральная поддержка в объеме 150 млрд. руб. ежегодно должна стать

инструментом стимулирования регионов. Субсидии предлагается выделять тем субъектам, которые выполняют требования по наполнению фондов и соответствуют стандартам качества обслуживания. Эффективность использования средств напрямую зависит от рационализации маршрутных сетей. Экономические расчеты показывают, что приоритет должен отдаваться наиболее емким видам транспорта: троллейбусам при потоке от 700 пас./час и трамваям от 1000 пас./час. Опыт Ульяновска демонстрирует, что усиление роли электротранспорта и исключение дублирующих автобусных маршрутов позволяет сократить расходы на 20–30%. Таким образом, переход к системе транспортных фондов и принятие профильного Закона о транспортном обслуживании смещает фокус с интересов перевозчика на потребности пассажира, обеспечив при этом технологический суверенитет и долгосрочную экономическую устойчивость транспортных систем городов России.

3. Перспективы и целевые ориентиры развития транспортной инфраструктуры будущего при внедрении новых механизмов финансирования

В условиях критического износа подвижного состава общественного транспорта, достигающего 56% для трамваев и 36% для троллейбусов [39], и сохраняющейся высокой стоимости заимствований (ключевая ставка Центрального Банка РФ на май 2026 г. составляет 14,5% [38]), актуальность поиска эффективных финансовых решений приобретает стратегическое значение. Предложенные ранее механизмы направлены на преодоление существующих барьеров и обеспечение устойчивого обновления транспортного парка.

Предлагаемая концепция Инфраструктурного налогового зачета (ИНЗ) представляет собой эволюцию Федерального инвестиционного налогового вычета (ФИНВ) с акцентом на «внешние» инвестиции в транспортную инфраструктуру. Суть механизма заключается в предоставлении предприятиям права направлять до

3 п.п. федеральной части налога на прибыль на прямое финансирование проектов транспортной инфраструктуры, включенных в региональные или федеральные реестры (согласно разработанной методике географического распределения инвестиций), без установления минимального порога инвестиций.

Принимая во внимание, что общий объем поступлений налога на прибыль в консолидированный бюджет РФ по итогам 2024 г. составил 8,1 трлн руб. [40], потенциал ежегодного привлечения инвестиций в транспортную инфраструктуру через механизм ИНЗ оценивается в диапазоне от 450 до 600 млрд. руб. Этот расчет учитывает потенциал участия девелоперских компаний и крупного ритейла, для которых развитие транспортной доступности является прямым фактором роста капитализации. Например, для крупного предприятия с годовой прибылью до налогообложения в 10 млрд. руб., сумму, которую оно может направить на финансирование транспортных проектов через ИНЗ, составит 300 млн руб. Этой суммы достаточно для полной закупки 8 современных троллейбусов модели «Синара-6254» (средняя стоимость которых в 2024-2025 г. варьируется от 35 до 37 млн руб. за единицу [41]) без необходимости привлечения дополнительных кредитных средств. Внедрение ИНЗ также обеспечит значительный мультипликативный эффект за счет снижения транспортных издержек в себестоимости продукции с текущих 15-20% до целевых 7-8% [42], что существенно повысит конкурентоспособность отечественных производителей.

Для снижения долговой нагрузки на муниципальные бюджеты и повышения доступности инновационной транспортной техники предлагается модель «Контракта остаточной стоимости» (Residual Value Contract). Данная модель представляет собой гибридную схему финансирования, включающую долгосрочные облигации и кредитование по принципу «balloon payment», широко применяемому, например, в автокредитовании в Европе.

Основная идея заключается в том, что значительная часть стоимости актива (до 30%) выплачивается в конце срока эксплуатации в виде остаточного платежа, который гарантируется выкупом техники государством или иными заинтересованными сторонами.

Структура сделки и расчет эффективности (на примере 1 троллейбуса стоимостью 36 млн руб.):

1. Облигационный заем: 40% от стоимости (14,4 млн руб.) привлекается через выпуск долгосрочных облигаций (на 30 лет) с доходностью, приближенной к нейтральной ключевой ставке (прогнозно 8,0%). Основными покупателями таких облигаций выступают государственные институты развития.

2. Коммерческий кредит: 30% от стоимости (10,8 млн руб.) финансируется за счет коммерческого кредита с плавающей ставкой (ключевая ставка ЦБ РФ + 3 п.п.) с ежемесячным погашением основной части долга.

3. Остаточный платеж: оставшиеся 30% от стоимости (10,8 млн руб.) составляют остаточный платеж, который подлежит выплате в конце 30-летнего срока эксплуатации. Этот платеж покрывается за счет гарантированного выкупа техники государством, например, для реализации внешнеполитических проектов или продажи дружественным странам.

Таким образом, итоговая стоимость владения одним троллейбусом в течение 30 лет по данной схеме составит 87,6 млн руб. (с ежегодными выплатами в размере 2,44 млн руб. и учетом единовременного погашения облигаций). Это позволяет снизить финансовую нагрузку более чем в 2,2 раза по сравнению с классическим кредитованием по текущим рыночным ставкам, где общая стоимость за аналогичный период превысила бы 190 млн руб. [43].

Внедрение предложенных механизмов - Инфраструктурного налогового зачета, Контракта остаточной стоимости и расширенного инициативного бюджетирования - позволит к 2030 г. достичь

целевого показателя обновления парка общественного транспорта в 85%, установленного Указом Президента РФ. Эти инструменты обеспечивают комплексный подход к решению проблемы, снижая прямую нагрузку на региональные бюджеты за счет эффективного привлечения частного капитала и средств граждан, а также оптимизируя стоимость жизненного цикла транспортной техники. Реализация предложений обеспечит модернизацию транспортной инфраструктуры и повышение качества жизни, а также стимулирует развитие смежных отраслей и укрепит конкурентоспособность регионов.

Список источников

1. Транспортная стратегия Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года: утв. распоряжением Правительства РФ от 27.11.2021 № 3363-р // Правительство России: официальный сайт. URL: <http://static.government.ru/media/files/7enYF2uL5kFZlOOOpQhLL0nUT91RjCbeR.pdf> (дата обращения: 09.04.2026).
2. Кто и как обновляет общественный транспорт в регионах // Ведомости. Город. 2023. 16 ноября. URL: <https://www.vedomosti.ru/gorod/smartcity/articles/kto-i-kak-obnovlyayet-obschestvennii-transport-v-regionah> (дата обращения: 09.04.2026).
3. Указ Президента Российской Федерации от 28.11.2024 № 1014 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации» // Официальный интернет-портал правовой информации. 2024. 28 ноября. № опубликования: 0001202411280003. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202411280003> (дата обращения: 09.04.2026).
4. Калмацкий М. Автобусы или трамваи: как обновится общественный транспорт в российских регионах к 2030 году // Российская газета. Спецвыпуск: Транспорт и логистика. 2025. 18 марта. № 58 (9597). URL: <https://rg.ru/2025/03/18/oplachivaem-proezd.html> (дата обращения: 09.04.2026).
5. Отчет о результатах контрольного мероприятия «Проверка обеспеченности финансовыми ресурсами мероприятий по содержанию и развитию транспортной инфраструктуры в Приволжском федеральном округе и использования средств федерального бюджета в 2019–2021 годах и истекшем периоде 2022 года»: утв. Коллегией Счетной палаты РФ 28 октября 2022 г. // Счетная палата Российской Федерации: официальный сайт. URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/304/pium3kg2edq7ijscg548eq8v0xgikayr.pdf>
6. Dong, Z., Wang, M., Yang, X. Comparative study of China and USA public private partnerships in public transportation // Journal of Modern Transportation. 2016. Vol. 24. P. 215–223.
7. U.S. Department of Transportation. Build America Bureau: [официальный сайт]. URL: <https://www.transportation.gov/buildamerica> (дата обращения: 09.04.2026).
8. Com R\$ 12,3 bi, BNDES apoia construção da Linha 6 do metrô de São Paulo // Agência BNDES de Notícias. URL: <https://agenciadenoticias.bndes.gov.br> (дата обращения: 09.04.2026).
9. Tesouro anuncia quatro medidas de incentivo a Parcerias Público-Privadas (PPP) // Tesouro Nacional. URL: <https://www.gov.br/tesouronacional/pt-br/noticias/tesouro-anuncia-quatro-medidas-de-incentivo-a-parcerias-publico-privadas-ppp> (дата обращения: 09.04.2026).
10. Резюме китайского опыта в развитии общественного транспорта через ГЧП (на основе Dong, Wang, Yang, 2016; и др.).
11. Willoughby C. How much can public private partnership really do for urban transport in developing countries? // Research in Transportation Economics. 2013. Vol. 40, Issue 1. P. 34–55.
12. Федеральный закон от 21.07.2005 г. № 115-ФЗ «О концессионных

соглашениях» (ред. от 08.08.2024) // Собрание законодательства РФ. 2005. № 30 (ч. II). — Ст. 3126. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102108127> (дата обращения: 09.04.2026).

13. Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (ред. от 08.08.2024) // Собрание законодательства РФ. 2015. № 29 (ч. I). Ст. 4350. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102376338> (дата обращения: 09.04.2026).

14. В Минэкономразвития назвали главные результаты работы механизма ГЧП за три квартала 2025 года // Министерство экономического развития Российской Федерации: официальный сайт. URL: https://economy.gov.ru/material/news/v_minekonomrazvitiya_nazvali_glavnye_rezultaty_raboty_mehanizma_gchp_za_tri_kvartala_2025_goda.html (дата обращения: 18.01.2026).

15. В России в 2024 году было заключено 215 соглашений государственно-частного партнерства и концессий на общую сумму 2,3 трлн рублей // Росинфра: аналитическая платформа. URL: <https://rosinfra.ru/news/v-rossii-v-2024-godu-bylo-zakliucheno-215-soglashenii-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-i-kontsessii-na-obshchuiu-summu-2-3-trln-rublei> (дата обращения: 18.01.2026).

16. «Синара» будет участвовать в концессии по развитию трамваев и троллейбусов в Екатеринбурге // Коммерсантъ. 2018. 9 июля. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3682212> (дата обращения: 10.04.2026).

17. «Электрический пассажирский транспорт - это будущее наших городов»: интервью с гендиректором ООО «Группа Мовиста» Алексеем Зотовым // РБК+. 2025. 22 июня. URL:

<https://chr.plus.rbc.ru/news/68591d617a8a98be37134cc> (дата обращения: 10.04.2026).

18. ВЭБ.РФ профинансирует модернизацию трамвайной сети Нижнего Новгорода // ВЭБ.РФ: пресс-центр. URL: <https://вэб.рф/press-tsentr/45848/> (дата обращения: 10.04.2026).

19. ДОМ.РФ поддержал модернизацию троллейбусной инфраструктуры Челябинска // Известия. 2025. 12 сентября. URL: <https://iz.ru/1953703/2025-09-12/domrf-podderzhal-modernizaciiu-trolleibusnoi-infrastruktury-cheliabinska> (дата обращения: 10.04.2026).

20. Специальный инвестиционный контракт (СПИК 2.0) // Фонд развития промышленности: официальный сайт. URL: https://frprf.ru/navigator-gospodderzhky/spik_main/ (дата обращения: 10.04.2026).

21. Фабрика проектного финансирования // ВЭБ.РФ: официальный сайт. URL: <https://вэб.рф/biznesu/fabrika-proektnogo-finansirovaniya/> (дата обращения: 10.04.2026).

22. Вдовин И.А. Инвестиции в транспорт будущего: мечты или реальность: материалы мастер-класса. М.: НИУ ВШЭ, 2025.

23. The Role of Private Investment in Transport Infrastructure / International Transport Forum (ITF), Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). URL: <https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/role-private-investment-transport-infrastructure.pdf> (дата обращения: 18.01.2026).

24. Bringing More Public Value through Private Investment in Public Infrastructure / International Bridge, Tunnel and Turnpike Association (IBTTA). URL: <https://www.ibtta.org/insights/bringing-more-public-value-through-private-investment-public-infrastructure> (дата обращения: 18.01.2026).

25. Министерство транспорта Российской Федерации. В России реализовали 37 тыс. проектов в сфере

инициативного бюджетирования // Пресс-центр. URL: <https://mintrans.gov.ru/press-center/branch-news/8221> (дата обращения: 09.04.2026).

26. Доклад о лучших практиках развития инициативного бюджетирования в субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях // Министерство финансов Российской Федерации. Москва, 2025. URL: https://www.nifi.ru/images/FILES/IB/2025/Doklad_o_luchshikh_praktikakh-2025.pdf (дата обращения: 09.04.2026).

27. Избирательная комиссия Свердловской области. Численность избирателей. URL: http://www.sverdlovsk.izbirkom.ru/chislenost-izbirateley/?ELEMENT_ID=30201 (дата обращения: 15.05.2026).

28. Федеральная налоговая служба России. Федеральный инвестиционный налоговый вычет: условия применения // Официальный сайт ФНС России. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn52/news/activities_fts/15856559/ (дата обращения: 10.04.2026).

29. Бухгалтерия.ру. Как рассчитать федеральный инвествычет и уменьшить налог на прибыль к уплате в 1 квартале 2025 // [Buhgalteria.ru](https://www.buhgalteria.ru). 2025. URL: <https://www.buhgalteria.ru/article/kak-rasschitat-federalnyy-investvychet-i-umenshit-nalog-na-pribyl-k-uplate-v-1-kvartale-2025> (дата обращения: 10.04.2026).

30. РБК. Минфин предложил параметры федерального инвестиционного вычета для бизнеса // РБК: Экономика. 2024. 19 сентября. URL: <https://www.rbc.ru/economics/19/09/2024/66ebe9389a794729bda6f0b2> (дата обращения: 10.04.2026).

31. Internal Revenue Service (IRS). Publication 225, Farmer's Tax Guide // [IRS.gov](https://www.irs.gov). — URL: <https://www.irs.gov/publications/p225> (дата обращения: 29.04.2025).

32. Government of Canada. Investment Tax Credit // Canada Revenue Agency.

URL: <https://www.canada.ca/en/revenue-agency.html> (дата обращения: 10.04.2026).

33. Правительство Российской Федерации. Постановление Правительства РФ от 31.10.2025 № 1709 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации по вопросу реализации соглашений о защите и поощрении капиталовложений» // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://government.ru/docs/all/161744/> (дата обращения: 10.04.2026).

34. Центр стратегических разработок (ЦСР). Города ускоренной трансформации: Транспортная мобильность и инфраструктура // Исследования ЦСР. URL: <https://www.csr.ru/ru/research/goroda-uskorennoy-transformatsii/> (дата обращения: 10.04.2026).

35. Эксперт Online. Налоги остаются в бюджете: Оценка инвестиционной активности промышленности в 2024 году // [Expert.ru](https://expert.ru). 2025. URL: <https://expert.ru/amp/ekonomika/nalogi-ostayutsya-v-byudzhete/> (дата обращения: 10.04.2026).

36. Логирус. Логистов могут пустить в «клуб избранных»: что дает новый инвествычет и почему Минфин тянет время // [Logirus.ru](https://www.logirus.ru). 2025. URL: <https://www.logirus.ru/news/transport/logistov-mogut-pustit-v-klub-izbrannykh-cto-o-daet-novyj-investvychet-i-pochemu-minfin-tyanet-vremya.html> (дата обращения: 10.04.2026).

37. Банк России. Статистика денежно-кредитной политики // Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации. URL: https://www.cbr.ru/statistics/ddkp/mo_br/ (дата обращения: 10.04.2026).

38. Мишарин А.С. Стоимостные параметры развития общественного транспорта в РФ // Материалы форума «Общественный транспорт» [Презентация доклада]. М., 2025.

39. Транспортная стратегия Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года: утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 27 ноября 2021 г. № 3363-р // Министерство транспорта Российской Федерации: официальный сайт. URL: <https://mintrans.gov.ru/documents/2/11577> (дата обращения: 10.04.2026).

40. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 29.12.2025): Статья 286.1. Инвестиционный налоговый вычет // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 10.04.2026).

41. Отчет о начислении и поступлении налогов, сборов, страховых взносов и иных обязательных платежей в бюджетную систему Российской Федерации (форма № 1-НМ) за 2024-2025 гг. // Федеральная налоговая служба: официальный сайт. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_act

[ivities/statistics_and_analytics/forms/](#) (дата обращения: 10.04.2026).

42. Синара-ГТР Челябинск: концессионный проект по обновлению троллейбусного парка // Группа Синара: официальный сайт. URL: <https://www.sinara-group.com/projects/transport/> (дата обращения: 10.04.2026).

43. Транспортные издержки в российской экономике: аналитический доклад // Центр стратегических разработок: официальный сайт. URL: <https://www.csr.ru/ru/publications/transportnye-izderzhki-v-rossiyskoy-ekonomike/> (дата обращения: 10.04.2026).

44. Мишарин А.С. Эффективная транспортная система: Путь к устойчивому финансированию городского пассажирского транспорта: Презентация к докладу на заседании Комиссии Государственного совета РФ по направлению «Эффективная транспортная система». М.: Российская академия транспорта, 2026. 11 с.

PARTNERSHIP TOOLS: HOW BUSINESSES, GOVERNMENT, AND PROFESSIONAL ASSOCIATIONS CAN JOINTLY IMPLEMENT NEXT-GENERATION TRANSPORT PROJECTS

Igor Vdovin - Professor of Department of the Theory and Practice of Business-Government Interaction, HSE University; Doctor of Law. GR@hse.ru

Andrey Aleksandrov - Bachelor's Student in the field of Urban Planning, Vysokovsky Graduate School of Urbanism, Faculty of Urban and Regional Development, HSE University. E-mail: andalealeksandrov@mail.ru; tel: +7 966 121 07 44.

Veniamin Pomazkin - Master's Student in the field of Communications in Public Sector and NGOs, Faculty of Creative Industries, HSE University. E-mail: pomazkinv@gmail.com; tel: +7 963 444 00 44.

Dmitriy Mineyev - Bachelor's Student in the field of Geography of Global Changes and Geoinformation Technology, Faculty of Geography and Geoinformation Technology, HSE University. E-mail: dmitrij.mineev.07@mail.ru; tel: +7 951 250 53 50.

Stepan Onshin - Bachelor's Student in the field of Advertising and Public Relations, Faculty of Creative Industries, HSE University. E-mail: snonshin@edu.hse.ru; tel.: +7 985 987 29 75

This paper analyzes partnership instruments between business, government, and professional/business associations aimed at implementing new-generation transport projects in Russia. Amid critical depreciation of public transport rolling stock and limitations of traditional budget-based financing models, the study highlights the strategic importance of transport infrastructure development for spatial development, territorial competitiveness, and quality of life. International experience (China, Brazil, USA) in attracting private capital to transport projects is analyzed, identifying effective public-private partnership (PPP) mechanisms. New financial instruments for Russia are proposed and thoroughly examined: initiative budgeting, infrastructure tax offset (ITO) as an evolution of the federal investment tax deduction (FITD), residual value contract, and the creation of regional transport funds. The authors demonstrate that the comprehensive implementation of these mechanisms will attract significant investments, reduce the financial burden on regional budgets, improve the quality of transport services, and stimulate related industries, contributing to the achievement of public transport fleet renewal targets by 2030.

Keywords:

Transport infrastructure, public-private partnership, PPP, transport financing, initiative budgeting, infrastructure tax offset, ITO, residual value contract, regional transport funds, public transport.

ЛУЧШИЕ СТАТЬИ СЛУШАТЕЛЕЙ ФАКУЛЬТАТИВА

РОЛЬ РЕГИОНАЛЬНЫХ БРЕНДОВ И БРЕНДОВ ТЕРРИТОРИЙ В РАЗВИТИИ КРЕАТИВНОГО БИЗНЕСА: ПРАВОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ, ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ПАТТЕРНЫ И ЭМПИРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ РОССИЙСКОЙ И МЕЖДУНАРОДНОЙ ПРАКТИКИ

Илюшникова Т.А.²², Кириллова В.И.²³, Кривошапкина У.В.²⁴, Леликова А.А.²⁵, Терно О.И.²⁶, Черстов А.А.²⁷, Яркоева К.С.²⁸.

Статья посвящена анализу региональных и территориальных брендов как инструментов поддержки креативного бизнеса. На основе сопоставления российских и международных кейсов выявлены институциональные паттерны, определяющие эффективность брендинга территорий: эволюция управленческой модели, правовая упаковка, дифференциация архитектуры, материализация через креативные индустрии и проблема «безбилетника». Предложены рекомендации для региональной политики по выбору правовых механизмов (товарные знаки, коллективные знаки, географические указания) и проектированию зонтичных брендов. Сделан вывод о необходимости перехода от маркетингового понимания бренда к трактовке его как коллективного экономического актива и института развития креативных индустрий.

22 Илюшникова Татьяна Александровна - к.э.н., профессор НИУ ВШЭ, заместитель министра, Министерство экономического развития Российской Федерации. 123112, г. Москва, Пресненская наб., д. 10, стр. 2. E-mail: gr@hse.ru

23 Кириллова Вероника Игоревна - студент 2 курса бакалавриата образовательной программы «Управление инновациями в бизнесе» Национального исследовательского университета «Московский физико-технический институт» и Московской школы управления СКОЛКОВО. 141701, Московская область, г. Долгопрудный, Институтский переулок, д. 9. E-mail: veronika_kirillova@bba.skolkovo.ru

24 Кривошапкина Уйгуна Владимировна - студент 3 курса бакалавриата образовательной программы «Политология и мировая политика» Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». 101000, г. Москва, ул. Мясницкая, д.20. E-mail: krivoshapkinauigu@gmail.com

25 Леликова Алина Андреевна - индивидуальный предприниматель. 143006, Московская область, г. Одинцово, ул. Рябиновая, 6к2. E-mail: alina_lal@mail.ru

26 Терно Ольга Игоревна - заместитель директора, Федеральное бюджетное учреждение «Федеральный ресурсный центр». 105064, г. Москва, ул. Старая Басманная, д. 11/2, стр.1. E-mail: terno-o@yandex.ru

27 Черстов Александр Александрович - директор Департамента развития малого и среднего предпринимательства Министерства инвестиционной политики Новгородской области. 173005, Новгородская область, г. Великий Новгород, площадь Победы-Софийская, дом 1. E-mail: 689555@inbox.ru

28 Яркоева Кира Сергеевна - студент 1 курса бакалавриата образовательной программы «Социология» Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». 101000, г. Москва, ул. Мясницкая, д.20. E-mail: ksyarkoeva@edu.hse.ru

Ключевые слова:

региональный бренд, бренд территории, креативная экономика, креативный бизнес, географическое указание, коллективный знак, территориальный маркетинг, зонтичный бренд, экономика впечатлений

Введение

Современный этап экономического развития Российской Федерации характеризуется сменой парадигмы: от ресурсно-ориентированной модели к экономике знаний и креативности. Ключевым фактором конкурентоспособности регионов становится не столько наличие природных ресурсов или промышленного потенциала, сколько способность привлекать талантливых людей, генерировать уникальные культурные смыслы и превращать их в рыночные продукты. Креативный бизнес, объединяющий малые и средние предприятия в сфере дизайна, моды, народных промыслов, IT и медиа, выступает драйвером этой трансформации, однако для его устойчивого развития необходима особая институциональная среда, способная снизить транзакционные издержки, обеспечить защиту нематериальных активов и сформировать узнаваемый образ места.

В этом контексте брендинг территорий перестает быть сугубо маркетинговым инструментом и превращается в стратегический ресурс развития. Региональные бренды выполняют роль «зонтиков», под которыми локальные производители выходят на более широкие рынки, капитализируют культурное наследие и формируют лояльность аудитории. Масштаб государственной поддержки этого направления в России к 2026 г. достаточно велик: помимо национальной программы «Сделано в России», реализуемой Российским экспортным центром, в 56 регионах страны созданы зонтичные территориальные бренды, объединяющие более 15 тыс. компаний [4]. Вместе с тем системный анализ взаимосвязи между правовым оформлением территориальных брендов, их институциональным дизайном и реальным влиянием на развитие креативного бизнеса остается недостаточно проработанным: отсутствие единой терминологии, разрыв между маркетинговыми стратегиями и правовыми механизмами охраны, слабая интеграция брендов в цифровую среду

сдерживают потенциал креативных индустрий.

Теоретическую базу исследования составляют работы зарубежных авторов, заложивших основы понимания креативной экономики (Дж. Хокинс, Р. Флорида) и креативного города (Ч. Лэндри). Значительный вклад в изучение экономики впечатлений и потребительского поведения внесли Д. Тросби и П. Верлег. Вопросы территориального маркетинга и брендинга нашли отражение в трудах российских ученых А. П. Панкрухина и А. О. Булиной. Правовое регулирование интеллектуальной собственности в контексте географических указаний и товарных знаков раскрыто в положениях четвертой части Гражданского кодекса РФ. Однако комплексных исследований, рассматривающих территориальный бренд как связующее звено между правовым полем, государственной политикой и предпринимательскими стратегиями креативных индустрий, на сегодняшний день недостаточно - это и определяет актуальность настоящей работы.

Объект исследования – региональные бренды и бренды территорий как инструменты социально-экономического развития. Предмет исследования – механизмы влияния территориальных брендов на развитие креативного бизнеса, включая правовые, институциональные и маркетинговые аспекты. Цель исследования – разработка эмпирически обоснованной типологии территориальных брендов и практических рекомендаций по их использованию для поддержки и развития креативного бизнеса в Российской Федерации. Для достижения поставленной цели решались следующие задачи: уточнение понятийного аппарата исследования; сравнительный анализ правовых механизмов охраны территориальных брендов и их применимости для различных типов позиционирования; систематизация практик использования брендов территорий по уровням охвата, типам позиционирования и архитектуре; выявление на основе анализа восьми российских и международных кейсов

институциональных паттернов, способствующих успешной интеграции территориальных брендов в экосистему креативных индустрий; разработка рекомендаций для государственной политики и подхода к измерению эффективности территориальных брендов.

Исследование базируется на системном подходе, рассматривающем территориальный бренд как элемент сложной региональной экосистемы. Используются методы институционального анализа (для изучения формальных правил и организационных структур), сравнительно-правового анализа (для дифференциации режимов охраны интеллектуальной собственности) и качественного анализа кейсов (case study), включая сопоставление российских и международных практик. Эмпирическую базу составили 8 кейсов территориального брендинга разного уровня охвата и институционального устройства: «I Amsterdam» (Нидерланды), «GREAT Britain» (Великобритания), «Cool Japan» (Япония), «Сделано в России», бренды Новгородской области, «Сделано в Удмуртии» и бренд Мончегорска (Мурманская область). Отбор кейсов проводился по критерию вариативности институционального дизайна - от государственных программ национального уровня до низовых инициатив локального сообщества, - что позволяет сопоставить различные модели управления брендом и выявить устойчивые закономерности их успеха или уязвимости.

Научная новизна исследования заключается в обосновании перехода от понимания территориального бренда как маркетингового атрибута к его трактовке как коллективного экономического актива и института развития креативного бизнеса. Предложена унифицированная система терминологии, связывающая уровни охвата бренда с типами позиционирования и правовыми механизмами; выявлены и проанализированы институциональные паттерны, определяющие устойчивость брендинговых стратегий. Практическая значимость работы состоит в разработке

конкретных рекомендаций для региональных органов власти и институтов развития, включая систему мониторинга эффективности территориального бренда через измеримые показатели.

1. Теоретические основы и эмпирическое содержание понятия территориального бренда

Термин «креативная экономика» вошел в широкий научный оборот после публикации работы Дж. Хокинса, где она описывается как система, создающая повышенную добавленную стоимость за счет соединения творчества и экономической деятельности [10]. В докладе Конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) креативная экономика трактуется как развивающаяся концепция, основанная на творческих активах и способная стимулировать экономический рост, занятость и экспорт, одновременно укрепляя социальную включенность и культурное разнообразие [14]. В российском стратегическом дискурсе она понимается как хозяйственная система, в которой удовлетворение потребностей обеспечивается за счет производства и потребления уникальных благ, а добавленная стоимость формируется преимущественно интеллектуальным трудом [4].

Ядром креативной экономики выступают креативные индустрии - виды деятельности, где ключевым ресурсом является творческий и культурный капитал: архитектура, дизайн, мода, изобразительное и исполнительское искусство, аудиовизуальные медиа, IT-сектор, реклама, издательское дело, народные художественные промыслы. Модель «концентрических кругов» Д. Тросби иллюстрирует переход от культурного ядра, основанного на традиционных формах искусства и наследия, к более рыночным формам деятельности по мере удаления от центра [7]. Важным дополнением к этой логике служит концепция креативного класса Р. Флориды, согласно которой концентрация специалистов, объединяющих ученых, инженеров, художников и программистов, создает основу для экономической динамики

городов и регионов [9]. Ч. Лэндри показал, что условия для креативной экономики формируются через пространственную организацию, наличие культурной инфраструктуры и развитие креативных кластеров - географически сконцентрированных групп взаимосвязанных компаний и специалистов, обменивающихся знаниями [11].

Креативный бизнес в этом контексте можно описать как совокупность предпринимательских проектов, превращающих культурные и творческие ресурсы в рыночные продукты и услуги. Как правило, это микропредприятия, индивидуальные предприниматели и семейные фирмы, тесно встроенные в локальный контекст и чувствительные к изменениям городской или региональной среды. Высокая доля нематериальных активов делает такие бизнесы одновременно уязвимыми и потенциально более прибыльными: успешные проекты получают премию за уникальность и символический капитал, но при этом остро нуждаются в институциональной и инфраструктурной поддержке. Для таких компаний ключевыми ограничениями являются доступ к рынкам, монетизация нематериальных активов и конкуренция за внимание потребителей, что выводит на повестку коллективные инструменты использования общего символического ресурса территории, одним из которых выступает территориальный бренд.

Для дальнейшего эмпирического анализа необходимо зафиксировать систему базовых понятий. *Брендинг территории* – комплексная долгосрочная и стратегическая деятельность, направленная на создание, развитие и управление брендом определенной географической территории. *Территориальный бренд* – управленческий инструмент, целостный и формализованный набор материальных (логотипы, слоганы) и нематериальных (ценности, идеи) атрибутов. *Бренд территории* – психологическая конструкция, совокупность устойчивых ассоциаций, убеждений и ожиданий в сознании целевых аудиторий (жителей, туристов, инвесторов). *Региональный*

бренд – разновидность территориального бренда, охватывающего уровень субъекта РФ, выполняющая роль «зонтика» для туристических, инвестиционных, культурных и отраслевых инициатив.

Важно разграничивать два уровня таких брендов. На макроуровне бренд территории функционирует как интегральный образ региона или города, используемый для привлечения туристов, инвесторов и квалифицированных работников. На микроуровне выделяются региональные товарные бренды – обозначения, применяемые к конкретным товарам и услугам, чья ценность в значительной степени основана на связи с местом происхождения: региональные товарные знаки, коллективные знаки, наименования мест происхождения товаров и географические указания.

С точки зрения креативного бизнеса территориальный бренд выполняет 4 эмпирически фиксируемых функции. Во-первых, снижает барьеры входа на рынок для небольших производителей, поскольку позволяет им опираться на уже сформированную репутацию территории. Во-вторых, легитимирует премиальную цену, когда продукт связывается с местом, обладающим устойчивыми качественными характеристиками в восприятии потребителей: информация о месте происхождения значимо влияет на восприятие продукта потребителями [15]. В-третьих, концентрирует внимание и потоки посетителей в определенных локациях, что особенно значимо для предприятий, зависящих от физического присутствия аудитории. В-четвертых, предоставляет предпринимателям набор смыслов и сюжетов, которые могут быть встроены в продукт, коммуникацию и визуальный язык. Эти четыре механизма не заменяют, но дополняют инфраструктурные, образовательные и финансовые институты, формируя символическую среду, облегчающую капитализацию творческих усилий малого и среднего предпринимательства.

2. Сравнительно-правовой анализ механизмов защиты территориальных брендов

Правовое регулирование территориальных брендов в Российской Федерации базируется на положениях четвертой части Гражданского кодекса [2]. Эффективная защита регионального бренда требует понимания различий между тремя основными правовыми институтами: товарным знаком, коллективным знаком и географическим указанием (наименованием места происхождения товара). Товарный знак представляет собой средство индивидуализации, принадлежащее конкретному юридическому или физическому лицу; его функция заключается в идентификации источника происхождения товара или услуги. Товарный знак может содержать географическое название, но не гарантирует особых свойств, обусловленных местом происхождения, и, что принципиально важно, является отчуждаемым: он может быть продан или передан по лицензии другому производителю, в том числе, за пределами территории, указанной в обозначении. Географическое указание (ГУ) и наименование места происхождения товара (НМПТ), напротив, представляют собой коллективные права, которые не могут принадлежать одному производителю: они удостоверяют, что особые свойства, качество или репутация товара в значительной степени (для ГУ) или исключительно (для НМПТ) определяются природными условиями и (или) человеческими факторами, характерными для географического объекта. Право на использование ГУ или НМПТ неотчуждаемо и может быть предоставлено любому производителю, который находится в обозначенной географической зоне и соблюдает установленный регламент.

Коллективные товарные знаки занимают промежуточное положение. Правообладателем выступает объединение производителей, пользователями могут быть только члены этого объединения. Коллективный знак может содержать географическое название, но не требует доказательства особых свойств товара, обусловленных территорией; он неотчуждаем и не может

предоставляться лицам, не входящим в объединение. Преимущества коллективного знака для региональных зонтичных брендов заключаются в возможности обхода ограничений на регистрацию географических названий, установлении единых стандартов качества через устав знака и формировании зонтичного бренда территории. Однако, в отличие от ГУ, коллективный знак не защищает само географическое название от использования производителями, не входящими в объединение.

Ключевой эмпирический вывод сравнительного анализа состоит в том, что товарный знак защищает бренд производителя, коллективный знак позволяет объединять производителей под общим зонтиком, а географическое указание защищает репутацию и уникальность продукта, неразрывно связанного с конкретной территорией. Выбор между этими режимами не является техническим вопросом юридического оформления - он напрямую определяет, кто сможет претендовать на статус правообладателя бренда, и тем самым задает архитектуру всей дальнейшей коммерциализации территориального актива.

Законодательство устанавливает ограничения для регистрации географических названий в качестве товарных знаков [2]. Абсолютный запрет касается обозначений, представляющих собой общеизвестные названия стран, городов или регионов, если их использование способно ввести потребителя в заблуждение относительно места производства, а также названий, ставших общепринятыми для определенных товаров. Если название включается в знак как охраняемый элемент, требуется согласие уполномоченного органа соответствующего субъекта Федерации. С точки зрения права региональный бренд как маркетинговое понятие не является самостоятельным объектом интеллектуальной собственности - его защита обеспечивается через правовую охрану входящих в него элементов: товарных знаков, географических указаний, объектов авторского права и патентных прав.

Географические указания и наименования мест происхождения товаров пользуются системой охраны, включающей гражданско-правовые, административные, таможенные и уголовные механизмы. Правообладатель может требовать через суд прекращения незаконного использования, изъятия контрафактной продукции, возмещения убытков или выплаты компенсации (от 10 тыс. до 5 млн руб.). Административная ответственность по статье 14.10 КоАП РФ предусматривает штраф для юридических лиц от 50 до 200 тыс. руб. с конфискацией контрафакта [3]. Включение ГУ или НМПТ в Таможенный реестр объектов интеллектуальной собственности позволяет приостанавливать выпуск подозрительных товаров на границе, а при причинении крупного ущерба (свыше 1 млн руб.) возможно возбуждение уголовного дела по статье 180 УК РФ [8].

Процедура регистрации товарного знака и географического указания имеет существенные различия, обобщенные в *таблице 1*. Для товарного знака заявителем выступает юридическое лицо или индивидуальный предприниматель; подготовка заявки включает проверку уникальности обозначения и формулировку перечня товаров и услуг по Международной

классификации товаров и услуг. Заявка подается в Роспатент (ФИПС) с оплатой пошлин, экспертиза включает формальную проверку и экспертизу по существу, результатом является выдача свидетельства сроком на 10 лет с возможностью неограниченного продления. Для регистрации географического указания или наименования места происхождения товара заявителем может выступать любое лицо, однако правообладателями становятся только производители, находящиеся на соответствующей территории; ключевым этапом является разработка регламента использования ГУ/НМПТ, строго описывающего границы географической зоны, характеристики сырья, способ производства и методы контроля. Экспертиза включает проверку обоснованности связи товара с территорией и корректности регламента; результатом является внесение ГУ/НМПТ в Государственный реестр и выдача свидетельства каждому производителю, доказавшему соответствие регламенту.

Таблица 1
Сравнение процедур регистрации товарного знака и географического указания / наименования места происхождения товара

Этап	Регистрация товарного знака	Регистрация НМПТ / ГУ
1. Заявитель	Юридическое лицо или индивидуальный предприниматель	Любое лицо (производитель, группа, орган власти); правообладателями становятся только производители на территории
2. Подготовка	Проверка уникальности, формулировка перечня товаров/услуг по МКТУ	Разработка регламента использования: границы зоны, характеристики сырья, способ производства, методы контроля
3. Подача заявки	В Роспатент (ФИПС), оплата пошлин	В Роспатент; прилагаются регламент и заключение органа власти субъекта РФ о нахождении заявителя в данной местности
4. Экспертиза	Формальная и по существу: критерии охраноспособности, отсутствие введения в заблуждение	Проверка обоснованности связи товара с территорией и корректности регламента; возможен запрос исторической справки

Этап	Регистрация товарного знака	Регистрация НМПТ / ГУ
5. Результат	Свидетельство на ТЗ, срок действия 10 лет с неограниченным продлением	Внесение в Государственный реестр, свидетельство каждому производителю, доказавшему соответствие регламенту; срок 10 лет

Сопоставление процедур показывает, что регистрация ГУ/НМПТ требует от заявителя существенно более высокого порога доказательной базы и институциональной координации (заключение органа власти субъекта, обоснование исторической связи с территорией, разработка регламента), чем регистрация товарного знака. Это объясняет, почему на практике частные производители чаще выбирают более быстрый и менее требовательный путь регистрации товарного знака с географическим элементом - даже когда по существу продукта более адекватным был бы режим коллективной охраны. Данное обстоятельство, как будет показано дальше, является источником институционального риска для развития региональных брендов.

Эмпирическое значение правовой типологии раскрывается при сопоставлении с типами позиционирования бренда. Гастрономический бренд, для которого охрана в форме ГУ или НМПТ закрепляет уникальность и репутацию продукта за территорией, отличается от туристического бренда, тяготеющего к товарным знакам и знакам обслуживания, поскольку ценность последнего лежит в сфере коммуникации и организации услуги, а не в физических свойствах продукта. Культурный бренд юридически распадается на два класса: для культурных продуктов и промыслов, поддающихся стандартизации и связи с местом происхождения, применимы ГУ или НМПТ, тогда как для культурных проектов и институций (музеев, кластеров, фестивалей) охрана строится на товарных знаках и авторском праве. Событийный бренд, создаваемый организатором и держащийся на организационной компетенции, чаще всего защищается товарным знаком или знаком обслуживания; ключевым риском здесь выступает

монополизация «впечатления» одним организатором при использовании географического имени, что требует прозрачных правил ко-брендинга. Обобщающая матрица соответствия уровней охвата, типов позиционирования и правовых механизмов с примерами из российской практики представлена в Приложении к настоящей статье.

3. Архитектура территориальных брендов: зонтичная модель и экономика впечатлений

Зонтичный бренд представляет собой стратегию, при которой под единой брендовой идентичностью объединяются разнородные продукты и услуги. Региональные бренды в российской практике часто выступают «зонтиком»: под единым знаком продвигаются товары многих производителей, туристические направления и культурные особенности. При этом региональный бренд территории как управленческий актив и общий нарратив – это зонтик, а продукты и услуги креативного бизнеса – конкретный дизайн-бренд, ремесленная мастерская, гастрономический продукт, событие, тур – это дифференцированные бренды, наполняющие зонтик экономическим содержанием.

Преимущества зонтичной архитектуры для региона и малого предпринимательства состоят в переносе доверия от территории к отдельному производителю, экономии на масштабе маркетинга и снижении барьеров входа на рынок. Вместе с тем зонтичная модель несет системные риски: размывание бренда при нанесении единого знака на товары неоднородного качества, проблему «безбилетника» (присвоение выгод общего знака без инвестиций в качество), риск захвата бренда сильными игроками с последующим исключением малого бизнеса, а также риск

несоответствия бренд-обещания инфраструктурной реальности. Институционально эти риски минимизируются через прозрачные правила использования знака, систему контроля качества и санкций, наличие оператора с ресурсами и мандатом, а также участие представителей бизнеса и креативных индустрий в управлении брендом. Юридическая форма зонтичного бренда влияет на управляемость рисков: если зонтик оформлен как обычный товарный знак, возможна модель лицензирования; если используется коллективный знак, механизм использования связан с объединением лиц и едиными характеристиками качества.

Современный этап развития территориального брендинга тесно связан с концепцией экономики впечатлений, согласно которой по мере коммодитизации товаров и услуг ключевым фактором конкурентоспособности становится способность создавать запоминаемый опыт. Впечатление проектируется через дизайн, сценарий и контент, производится в форме событий, сервиса и культурных практик и продается через билеты, туры, сувениры и гастрономические продукты. Эмпирические данные подтверждают экономическую ценность этого механизма: потребители готовы платить ценовую премию за лучший опыт взаимодействия с брендом [12]. Перенос этой логики на российские регионы требует учета двух ограничителей. Во-первых, впечатление не может быть создано «маркетингом поверх пустоты»: несоответствие обещания фактическому качеству среды быстро подрывает доверие. Во-вторых, монетизация впечатления должна иметь «якорь» в виде товаров и услуг, которые можно повторно купить и которые удерживают добавленную стоимость в регионе. Роль региональных товарных брендов (ГУ и НМПП) состоит именно в том, что они обеспечивают юридически защищенную аутентичность такого якоря: через регламент критериев происхождения и множественность правообладателей они создают доверие к «подлинности» и

позволяют защищать добавленную стоимость от контрафакта. Если впечатление создано, но локальный продукт не защищен и рынок заполнен подделками, экономический эффект утекает за пределы территории.

4. Эмпирический анализ практик территориального брендинга: методология и кейсы

4.1. Методология анализа кейсов

Для обеспечения сопоставимости разнородных объектов исследования (национальные бренды, регионы, города) и корректного применения понятийного аппарата использована унифицированная аналитическая рамка из четырех взаимосвязанных блоков параметров. *Первый блок* – идентификация бренда: уровень охвата (локальный, городской, региональный, национальный) и тип позиционирования (туристический, инвестиционный, экспортный товарный, культурный, событийный, смешанный). *Второй блок* – институциональный дизайн: инициатор и оператор бренда (орган публичной власти, институт развития, бизнес-консорциум, локальное сообщество), архитектура бренда (зонтичный, дифференцированный, гибридная модель), механизмы вовлечения стейкхолдеров. *Третий блок* – правовая упаковка и управление качеством: правовой режим охраны, система контроля качества и допуска, механизмы минимизации институциональных рисков. *Четвертый блок* – интеграция в экономику впечатлений: наличие материального или сервисного «якоря» и степень вовлеченности креативных индустрий и малого бизнеса.

Отбор кейсов проводился по принципу максимальной вариативности институционального дизайна при сопоставимости предметной области (территориальный бренд, ориентированный на внешние и/или внутренние аудитории). В выборку включены 3 международных кейса национального уровня охвата («I Amsterdam», «GREAT Britain», «Cool Japan»), 1 российский кейс национального уровня («Сделано в России») и 3 российских региональных и локальных кейса («Сделано в

Удмуртии», бренды Новгородской области, бренд Мончегорска), различающиеся по типу инициатора – от центрального правительства до низового сообщества. Такая структура выборки позволяет проверить устойчивость выявляемых паттернов на разных уровнях охвата и в разных институциональных условиях, а не ограничиваться единичным успешным примером.

4.2. Международные кейсы

Кейс «I Amsterdam» (Нидерланды). Бренд «I Amsterdam», запущенный в 2004 г. как маркетинговая кампания по привлечению туристов, трансформировался в сложный управленческий механизм. Ключевой эмпирический факт – изменение модели управления: в 2015 г. управление брендом перешло к консорциуму *amsterdam&partners*, объединяющему более 750 партнеров (муниципалитеты провинции Северная Голландия, частные компании, культурные институции, университеты и бизнес-ассоциации). Права на товарный знак принадлежат управляющей организации, а платформа *iamsterdam.com* функционирует как агрегатор туристических и сервисных продуктов партнеров. Показательна институциональная трансформация 2018 г.: под давлением ответственности власти отказались от использования слогана «I Amsterdam» в городском пространстве в пользу нарратива «We Are Amsterdam». Этот эпизод эмпирически демонстрирует, что жители выступают ключевым стейкхолдером, без поддержки которого долгосрочная устойчивость бренда невозможна, даже при коммерческом успехе бренда среди туристов и инвесторов.

Кейс «GREAT Britain» (Великобритания). Национальный бренд «GREAT Britain», запущенный правительством в 2011 г., является примером системного подхода к формированию репутации государства. Инициатором выступило правительство, оператором – межведомственная группа под эгидой Министерства международной торговли. Ключевая архитектурная особенность – модульный принцип построения бренда: в рамках единого

нарратива созданы специализированные суб-бренды для различных целевых аудиторий, защищенные сложной системой товарных знаков на логотипы, слоганы и визуальный стиль. Эмпирически значимым является результат новой фазы кампании «Starring GREAT Britain» (2025), продвигающей кино-туризм: за первые полгода кампания принесла экономике 217 млн фунтов стерлингов дополнительных расходов туристов при возврате инвестиций 20:1. Этот показатель – один из немногих случаев, когда эффективность территориального бренда измерена в сопоставимых денежных единицах, – подтверждает, что модульная архитектура с измеримыми КРІ допускает количественную оценку отдачи от брендинговых инвестиций.

Кейс «Cool Japan» (Япония). Стратегия «Cool Japan», реализуемая правительством с начала 2010-х гг., представляет собой пример национального бренда, ориентированного на внешние рынки. Инициатор и оператор – правительство Японии в лице Министерства экономики, торговли и промышленности; модель – зонтичный бренд, объединяющий различные сектора креативной экономики. Ключевая эмпирически выявленная проблема – недостаточная защита прав интеллектуальной собственности на внешних рынках и массовое пиратство: «Новая стратегия Cool Japan» (2024) в качестве одного из приоритетных направлений определяет борьбу с пиратскими сайтами. Кейс демонстрирует уязвимость зонтичного бренда, ориентированного преимущественно на экспорт: отсутствие эффективной правовой защиты на внешних контурах ведет к размыванию экономического эффекта, который в ином случае мог бы удерживаться национальными производителями креативного контента.

4.3. Российские кейсы

Кейс «Сделано в России» (Made in Russia). Программа «Сделано в России», оператором которой выступает Российский экспортный центр (РЭЦ), представляет собой наиболее институционализированный пример национального товарного

бренда в России. Уровень охвата – национальный, тип позиционирования – экспортный товарный, модель – зонтичный бренд, интегрированный с системой добровольной сертификации. Производители, прошедшие сертификацию, получают право маркировки знаком и доступ к инструментам продвижения РЭЦ; правовой режим – товарный знак, ключевым элементом управления качеством выступает система добровольной сертификации, выполняющая функцию фильтра. Эмпирически кейс демонстрирует, как товарный знак, формально не требующий доказательства географической связи продукта с территорией, может выполнять функции института поддержки экспорта за счет надстройки добровольной сертификации, соединяющей маркетинговую функцию и функцию подтверждения качества.

Кейс Новгородской области. Данный кейс представляет собой фундаментальный пример осознанного позиционирования и комплексного брендинга на региональном уровне. Инициатор инициативы – правительство области; ключевая эмпирическая особенность заключается в создании единого масштабного зонтичного бренда «Русь Новгородская», интегрирующего различные стратегические задачи и целевые аудитории. Данный бренд выступает одновременно как экспортно-ориентированный инструмент для продвижения локальных товаров и услуг на зарубежные рынки, так и в качестве мощной объединяющей платформы для местных ремесленников, производителей сувенирной продукции и развития внутреннего туризма. Предполагаемый правовой режим основан на использовании товарных знаков, зарегистрированных на уполномоченные региональные институты развития. Рассматриваемый кейс эмпирически подтверждает применимость принципа консолидированного сегментирования целевых аудиторий в рамках единой визуально-смысловой платформы, что позволяет полностью избежать эффекта «размывания» позиционирования при сохранении

единого регионального актора-инициатора и отказе от искусственного дробления территориальной идентичности

Кейс «Сделано в Удмуртии». Проект «Сделано в Удмуртии» представляет собой пример институциональной связки регионального зонтичного бренда с инфраструктурой электронной коммерции. Инициаторы – правительство Удмуртской Республики и Корпорация развития региона; операционная модель реализована через партнерство с маркетплейсом «Яндекс Маркет», на котором запущена специализированная витрина, агрегирующая десятки местных брендов. Правовой режим – товарный знак, права на который принадлежат региону, доступ на витрину регулируется региональными властями. Эмпирически значимым является сам факт интеграции территориального бренда с цифровой торговой платформой федерального масштаба: кейс демонстрирует, как территориальный бренд превращается из абстрактного образа в навигационный инструмент для потребителя, напрямую снижающий издержки поиска для покупателя и издержки выхода на рынок для малого регионального производителя.

Кейс Мончегорска. Бренд Мончегорска (Мурманская область) сформировался в результате низовой инициативы локального сообщества и предпринимателей при поддержке градообразующего предприятия (ПАО «ГМК «Норильский никель»). Инициаторами выступили активные горожане, модераторами – приглашенные эксперты, спонсором – градообразующее предприятие. Бренд зарегистрирован как товарный знак (№ госрегистрации 1077791), однако его функционирование зависит от внешнего финансирования и поддержки, не закреплённой в официальных институтах (муниципальных программах, регламентах). Этот эмпирический факт делает кейс показательным примером «доинституциональной» стадии формирования территориального бренда – стадии, на которой высокая аутентичность и низовая легитимность сочетаются со

структурной уязвимостью: при смене экономической ситуации, уходе спонсора или изменении приоритетов администрации бренд рискует утратить жизнеспособность.

4.4. Сравнительный анализ кейсов и институциональные паттерны

Сопоставление параметров восьми исследованных объектов по четырем блокам аналитической рамки (раздел 4.1) позволяет сформулировать 5 устойчивых эмпирических закономерностей.

1. Эволюция управленческой модели. Успешные территориальные бренды проходят путь от «проекта» к «институту». Критическим фактором долгосрочной устойчивости выступает создание специализированного оператора, функционирующего на принципах ГЧП и обладающего ресурсами для агрегации интересов различных стейкхолдеров. Этот паттерн прослеживается как в кейсе *amsterdam&partners* (переход от муниципальной маркетинговой кампании к консорциуму из 750+ партнеров), так и в кейсе РЭЦ применительно к программе «Сделано в России» (выстраивание устойчивой институциональной инфраструктуры сертификации и продвижения).

2. Правовая упаковка как условие масштабирования. Выбор правового режима охраны детерминирует способность бренда противостоять институциональным рискам: товарный знак обеспечивает контроль использования символики, коллективный знак создает рамки для объединения производителей, а ГУ/НМПТ защищают уникальные свойства продукта, обусловленные местом происхождения. Кейс Мончегорска эмпирически показывает обратную сторону этой закономерности: регистрация товарного знака сама по себе не гарантирует институциональной устойчивости при отсутствии встроенности бренда в официальные программы и регламенты.

3. Дифференциация против универсальности. Модель единого универсального зонтика уступает по эффективности модульным и дифференцированным архитектурам. Опыт «GREAT Britain» и Новгородской области свидетельствует о

том, что создание специализированных суб-брендов для различных целевых аудиторий (внешние рынки против внутреннего туризма и ремесел в случае Новгородской области; туризм, инвестиции, культура, экспорт в случае «GREAT Britain») позволяет избежать «размывания» идентичности и точнее адресовать коммуникацию конкретным сегментам аудитории.

4. Материализация через креативные индустрии. Территориальный бренд выполняет свою экономическую функцию лишь постольку, поскольку он «материализуется» в конкретных продуктах и услугах, создаваемых креативным бизнесом. Кейсы «Сделано в Удмуртии» и «GREAT Britain» демонстрируют различные каналы такой материализации – от цифровых витрин на маркетплейсах до тематических туристических маршрутов и кино-туризма, – но в обоих случаях измеримый экономический эффект возникает только тогда, когда абстрактный образ территории переводится в конкретный товар, услугу или впечатление, которое можно купить.

5. Проблема «безбилетника» как вызов для зонтичных моделей. Риск присвоения выгод от репутации бренда недобросовестными участниками требует встраивания в институциональный дизайн механизмов контроля и принуждения. Опыт «Cool Japan» эмпирически показывает, что отсутствие таких механизмов на внешних рынках (в данном случае – в форме недостаточной защиты от пиратства) способно нивелировать значительную часть маркетинговых усилий национального масштаба, даже при сильном базовом культурном продукте.

Совокупность пяти паттернов указывает на то, что успешность территориального бренда определяется не качеством креативной идеи самой по себе, а сочетанием трех факторов: устойчивостью управленческого института, адекватностью правовой формы выбранному типу позиционирования и наличием материального или сервисного «якоря», конвертирующего узнаваемость в измеримую экономическую активность. При отсутствии хотя бы одного

из этих факторов - как показывают кейсы Мончегорска (институциональная уязвимость) и «Cool Japan» (правовая незащищенность) - бренд сохраняет символическую ценность, но теряет часть потенциального экономического эффекта.

5. Экономические и социальные функции территориального брендинга для креативного бизнеса

Территориальный брендинг и креативные индустрии находятся в отношениях симбиоза: сильный бренд создает спрос на креативные продукты, а развитая креативная экономика насыщает бренд аутентичным содержанием. Проведенный анализ кейсов позволяет выделить два эмпирически фиксируемых канала этого взаимодействия.

Первый канал – генерация трафика и формирование локального рынка. Повышение узнаваемости территории увеличивает туристический поток, что создает платежеспособный спрос на продукцию креативного бизнеса: сувениры, гастрономические специалитеты, услуги гидов, мастер-классы, событийные форматы. В этом смысле территориальный бренд выполняет функцию «воронки», привлекающей внешнюю аудиторию и конвертирующей ее внимание в доходы локальных предпринимателей. Кейс «GREAT Britain» демонстрирует, как тематические кампании могут давать измеримый экономический эффект именно за счет монетизации впечатлений: возврат инвестиций 20:1 в случае кампании «Starring GREAT Britain» - прямое следствие того, что узнаваемость территории конвертировалась в конкретные туристические продукты, поддающиеся подсчету.

Второй канал – снижение барьеров входа на внешние рынки через зонтичную архитектуру. Для малого и микробизнеса, доминирующего в креативных индустриях, самостоятельный выход на федеральные маркетплейсы или зарубежные рынки затруднен высокими издержками продвижения и недоверием потребителя к неизвестному производителю. Региональный или национальный зонтичный бренд,

как в кейсах «Сделано в Удмуртии» и «Сделано в России», выступает коллективным инструментом продвижения, агрегируя предложение множества мелких производителей и создавая у потребителя доверие, основанное на репутации территории, а не отдельной компании.

Оба канала требуют адекватной правовой поддержки. Для продуктов, чья ценность неразрывно связана с местом происхождения (ремесла, традиционные промыслы, гастрономические специалитеты), необходима регистрация ГУ или НМПТ, защищающая от подделок и закрепляющая премиальную добавленную стоимость за территорией. Для современных креативных индустрий (дизайн, IT, медиа) достаточно коллективного или индивидуального товарного знака, подтверждающего, что производитель работает в данном регионе и соответствует стандартам ассоциации. Отсутствие правовой защиты, как показано в кейсе Мончегорска, создает риск утраты бренда и размывания экономического эффекта.

Помимо экономических, территориальный брендинг выполняет значимые социальные функции. Бренд территории становится частью среды, в которой люди хотят жить и работать, выступая инструментом удержания населения, прежде всего квалифицированных кадров, за счет улучшения городской среды и повышения символического статуса территории в глазах жителей. Через события, фестивали, образовательные и предпринимательские программы, встроенные в бренд-стратегию, территория формирует у молодежи образ пространства возможностей. Эпизод 2018 г. в кейсе «I Amsterdam», когда власти отказались от исходного слогана под давлением жителей в пользу более инклюзивного нарратива, эмпирически подтверждает: экономический эффект территориального бренда не может быть устойчивым без социальной базы - поддержки и соавторства со стороны местного населения, в том числе, занятого в малом и креативном бизнесе.

6. Рекомендации по развитию территориальных брендов для поддержки креативного бизнеса

6.1. Типичные риски и методы их минимизации

Проведенный анализ позволяет систематизировать риски, сопутствующие реализации стратегий территориального брендинга, выявленные эмпирически на материале рассмотренных кейсов, и предложить способы их минимизации.

Риск «брендинговой лихорадки». Регион тратит бюджет на разработку логотипа и слогана, но не создает институциональной инфраструктуры управления брендом – оператора, регламентов допуска, системы контроля качества. В результате бренд остается «визуальным фасадом», не влияющим на экономические показатели. Минимизация: включение в стратегию бренда раздела об институциональном дизайне с указанием ответственного оператора и источников финансирования его деятельности; утверждение дорожной карты, где за разработкой следует этап внедрения.

Конфликт товарного знака и географического указания. Частный производитель регистрирует товарный знак, содержащий географическое название, и препятствует его использованию другими местными производителями, блокируя развитие территории как коллективного бренда. Минимизация: приоритетная поддержка коллективных знаков и ГУ/НМПТ для продуктов, имеющих стратегическое значение для региона; правовое консультирование на этапе выбора правовой формы.

Проблема «безбилетника». Присвоение выгод от репутации бренда недобросовестными участниками – производителями подделок, нелегальными распространителями контента, компаниями, не инвестирующими в качество (подтверждено кейсом «Cool Japan»). Минимизация: встраивание в институциональный дизайн системы мониторинга нарушений; взаимодействие с таможенными органами; регистрация прав в Таможенном реестре

объектов интеллектуальной собственности (ТРОИС).

Несоответствие обещания и реальности. Формирование привлекательного образа территории при неготовности инфраструктуры (транспорт, сервис, качество среды) приводит к разочарованию туристов и инвесторов, подрывая доверие к бренду. Минимизация: синхронизация брендинговых кампаний с инвестиционными программами развития инфраструктуры; регулярный аудит качества туристического сервиса и городской среды.

Институциональная хрупкость низовых инициатив. Бренд, созданный сообществом (как в Мончегорске), но не встроенный в официальные институты, уязвим при смене внешних условий – уходе спонсора, смене администрации, экономическом кризисе. Минимизация: разработка механизмов «упаковки» партисипаторных проектов в устойчивые правовые формы (коллективные знаки, АНО, муниципальные программы) без утраты их креативной энергии.

Размывание бренда. Нанесение единого знака на товары и услуги неоднородного качества ведет к потере доверия потребителей и обесцениванию бренда для всех участников. Минимизация: внедрение системы добровольной сертификации или четких регламентов допуска; регулярный контроль качества продукции участников; наличие санкций за нарушение стандартов.

6.2. Предложения для государственной политики поддержки креативного бизнеса

На основе сравнительного анализа кейсов и выявленных институциональных паттернов могут быть сформулированы следующие рекомендации для органов государственной власти и институтов развития.

Поддержка сегментированных брендовых архитектур. Рекомендовать регионам при разработке брендовых стратегий разделять экспортные и внутренние коммуникационные задачи по примеру Новгородской области. Это позволяет

избежать «размывания» позиционирования и адаптировать сообщения под различные аудитории – зарубежных покупателей, туристов, инвесторов и самих жителей.

Интеграция региональных брендов с цифровыми платформами. Стимулировать создание специализированных витрин региональных брендов на маркетплейсах по модели «Сделано в Удмуртии». Это превращает территориальный бренд из абстрактного символа в навигационный инструмент для потребителя и снижает барьеры входа для малого креативного бизнеса на федеральные рынки.

Правовая и организационная поддержка низовых инициатив. Разработать региональные программы поддержки локальных сообществ, создающих бренды «снизу» (как в Мончегорске): гранты на регистрацию коллективных знаков и ГУ/НМПТ; консультирование по разработке регламентов и стандартов; помощь в интеграции таких брендов в региональные программы продвижения.

Увязка правовой защиты и стратегий креативных индустрий. При разработке региональных стратегий развития креативных индустрий предусматривать отдельный раздел о развитии системы ГУ/НМПТ и коллективных знаков; вести реестры продуктов, обладающих потенциалом для регистрации в качестве географических указаний, и оказывать производителям содействие в подготовке необходимых документов.

Синхронизация брендинга и инфраструктурных инвестиций. Обеспечить синхронизацию брендинговых кампаний с инвестиционными программами развития транспортной, туристической и городской инфраструктуры. Бренд-стратегия должна разрабатываться параллельно с планами по улучшению качества сервиса и среды, чтобы избежать разрыва между обещанием и реальностью.

Развитие институтов управления брендами. Поддерживать переход от моделей прямого административного управления брендами к моделям

специализированных операторов на принципах государственно-частного партнерства (по аналогии с amsterdam&partners). Такие операторы способны агрегировать ресурсы и интересы различных стейкхолдеров, обеспечивая устойчивость бренда вне электорального цикла.

6.3. Подход к измерению эффективности территориального бренда

В российской и международной литературе предложено множество подходов к оценке брендов территорий: от комплексных индексов привлекательности до расчета «силы» и «ценности» бренда с использованием маркетинговых показателей. Большинство из них опирается на сочетание трех групп характеристик: узнаваемость и воспринимаемое качество бренда, его экономическое влияние и институциональную устойчивость. В условиях региональной политики и поддержки креативного бизнеса целесообразно использовать систему мониторинга, фиксирующую ключевые изменения в связанных с брендом видах деятельности. В рамках настоящего исследования предлагается опираться на 4 базовых индикатора:

1. Количество занятых в креативных индустриях на территории. Показатель отражает влияние бренда на развитие креативной экосистемы и рынка труда. Рост занятости свидетельствует о том, что бренд создает условия для появления и масштабирования креативных бизнесов.

2. Количество субъектов малого и среднего предпринимательства, использующих региональный бренд в своей деятельности. Прямой показатель востребованности бренда как коллективного инструмента: увеличение числа участников зонтичного бренда говорит о том, что предприниматели видят в нем экономическую ценность, а не только репутационную нагрузку.

3. Туристический поток (количество турпоездов, расходы туристов). Фиксирует внешнюю сторону эффективности – способность бренда привлекать посетителей и конвертировать их внимание в реальное присутствие на территории, что

напрямую подтверждается опытом кампании «Starring GREAT Britain».

4. Число упоминаний бренда в средствах массовой информации и социальных сетях. Показатель узнаваемости и динамики информационного поля. Важно отслеживать не только количество, но и тональность упоминаний, поскольку, как показывает эпизод «We Are Amsterdam», негативная динамика восприятия бренда может развиваться даже при стабильном количестве упоминаний.

Для практического применения предлагается следующая логика мониторинга. На первом этапе формируется базовый уровень по каждому индикатору за период до запуска или перезапуска территориального бренда (средние значения за 2–3 года). Далее с годовым шагом фиксируются изменения: темпы роста занятости в креативных индустриях и числа МСП под брендом сравниваются с общероссийской динамикой и с динамикой сопоставимых регионов (контрольная группа), что позволяет отфильтровать общие макроэкономические эффекты. Аналогично анализируется динамика туристического потока и упоминаний бренда в медиа: важно не только абсолютное увеличение, но и соотношение с затратами на продвижение (оценка эффективности инвестиций).

Предлагаемый подход может использоваться как операционная система мониторинга для органов власти и институтов развития, позволяя на регулярной основе фиксировать, в какой мере территориальный бренд выполняет заявленные функции – поддерживает креативные индустрии, расширяет предпринимательскую базу и повышает видимость региона. Для углубленного анализа могут применяться международные индексы, но в рамках регионального мониторинга, как показывает практика рассмотренных кейсов, достаточно предложенных четырех показателей.

Заключение

Проведенное исследование позволило получить ряд выводов и обобщений, соответствующих цели и поставленным

задачам работы. Сравнительно-правовой анализ показал, что выбор между товарным знаком, коллективным знаком и географическим указанием (наименованием места происхождения товара) не является технической процедурой, а определяет всю дальнейшую архитектуру коммерциализации территориального бренда: кто становится правообладателем, насколько защищена сама территориальная привязка продукта, и какие риски размывания бренда возникают в дальнейшем.

Эмпирический анализ восьми российских и международных кейсов позволил выявить 5 устойчивых институциональных паттернов: эволюцию управленческой модели от проекта к институту, зависимость масштабируемости бренда от выбранной правовой упаковки, преимущество дифференцированных и модульных архитектур перед универсальным зонтиком, необходимость материализации бренда через продукты и услуги креативных индустрий и уязвимость зонтичных моделей к проблеме «безбилетника» при отсутствии правовой защиты на внешних рынках. Эти паттерны устойчиво воспроизводятся как на национальном уровне (Великобритания, Япония, Нидерланды, программа «Сделано в России»), так и на региональном и локальном уровнях российской практики (Удмуртия, Новгородская область, Мончегорск), что подтверждает их объяснительную силу вне зависимости от масштаба и страновой принадлежности рассматриваемых брендов.

В рамках исследования выделены 4 уровня охвата территориальных брендов и 5 типов позиционирования, для каждого из которых определен рекомендуемый правовой механизм защиты с примерами из российской практики, обобщенными в матрице соответствия (см. Приложение). Систематизированы 6 типичных рисков реализации стратегий территориального брендинга, предложены методы их минимизации, выявленные на материале рассмотренных кейсов, а также 6 рекомендаций для государственной политики и система

мониторинга эффективности территориального бренда на основе четырех измеримых индикаторов – занятости в креативных индустриях, числа использующих бренд субъектов МСП, туристического потока и медиаупоминаний.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенная унифицированная терминология, матрица соответствия типов брендов и правовых инструментов, систематизация рисков и система мониторинга могут быть непосредственно использованы при разработке региональных стратегий развития креативных индустрий и программ продвижения локальных производителей. Направлением дальнейших исследований может выступить количественная проверка предложенных индикаторов мониторинга на лонгитюдных данных по регионам России, реализующим зонтичные территориальные бренды, что позволит перейти от качественного сопоставления кейсов к статистической оценке эффективности различных институциональных моделей территориального брендинга.

Список литературы

1. Булина А.О. Бренд территории как ключевой фактор её развития // Лабиринт. Журнал социально-гуманитарных исследований. 2013. № 5. С. 23–29.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (Ч. 4) от 18.12.2006 № 230-ФЗ. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 12.04.2026).
3. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ. Статья 14.10. Незаконное использование средств индивидуализации товаров (работ, услуг). URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 12.04.2026).
4. Министерство экономического развития Российской Федерации. Проект Стратегии развития креативной экономики в Российской Федерации на период

до 2036 года. URL: <https://www.economy.gov.ru/> (дата обращения: 12.04.2026).

5. Панкрухин А.П. Маркетинг территорий: учеб. пособие. М.: Изд-во РАГС, 2003. 327 с.

6. Смелов П.А., Караваева Т.А., Петенко Ю.М., Крутов О.Д. Креативная экономика России сегодня. М.: Центр стратегических разработок, 2025. 48 с.

7. Тросби Д. Экономика и культура / пер. с англ. И. Кушнareвой. М.: Изд. дом Высш. шк. экономики, 2013. 254 с.

8. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ. Статья 180. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 12.04.2026).

9. Florida R. The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life. New York: Basic Books, 2002. 404 p.

10. Howkins J. The Creative Economy: How People Make Money from Ideas. London: Allen Lane: Penguin Press, 2001. 263 p.

11. Landry C. The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators. London: Earthscan Publications, 2000. 300 p.

12. PwC. Experience is everything: Here's how to get it right // PwC website. URL: pwc.de (дата обращения: 12.04.2026).

13. Therkelsen A., Halkier H. Umbrella Place Branding. A Study of Friendly Exoticism and Exotic Friendliness in Coordinated National Tourism and Investment Promotion. SPIRIT, 2004.

14. UNCTAD, UNDP. Creative Economy Report 2010: A Feasible Development Option. Geneva: United Nations, 2010. 422 p.

15. Verlegh P. W. J. Ingroups, Outgroups and Stereotyping: Consumer Behavior and Social Identity Theory // Advances in Consumer Research. 1999. Vol. 26. No. 1.

Приложение

Матрица соответствия уровней охвата, типов позиционирования и правовых механизмов

Уро- вень охвата	Тип по- зиционирова- ния	Правовой механизм	Пример РФ	Обоснование
Ло- кальный	Гастро- номический	ГУ/НМПТ (стандартизи- руемые свой- ства); ТЗ (бренд компаний)	ГУ «Ле- нинградские пышки»	Защита географического имени; ТЗ - при частном право- обладателе
Ло- кальный	Туристи- ческий	ТЗ/знак обслуживания	Марш- руты под брен- дом ТИЦ	Охраняется айдендика услуги, а не свойства товара
Ло- кальный	Культур- ный	НМПТ/ГУ (промыслы); ТЗ (проекты)	НМПТ «Крестецкая строчка»	Промысел связан с ме- стом; проект - знак организа- тора
Город- ской	Гастро- номический	ГУ/НМПТ + ТЗ для визу- альной упа- ковки	НМПТ «Вологодское масло»	ГУ/НМПТ фиксируют происхождение; ТЗ - оформле- ние
Город- ской	Туристи- ческий	ТЗ/знак обслуживания	Город- ская туристи- ческая айден- тика	Охрана маркетинговой айдентики городских услуг
Город- ской	Культур- ный	ТЗ + ав- торское право; НМПТ/ГУ (промыслы)	НМПТ «Оренбургский пуховый пла- ток»	Проекты - как знаки; про- мыслы - как географические обозначения
Регио- нальный	Гастро- номический	ГУ/НМПТ + региональ- ный коллектив- ный знак	«Сделано в Удмуртии» + ГУ/НМПТ	ГУ/НМПТ - специфика то- вара; зонтик - маркетинг произ- водителей
Регио- нальный	Туристи- ческий	ТЗ/знак обслуживания	«Сереб- ряное ожере- лье России»	Продвигается услуга и об- раз территории
Регио- нальный	Культур- ный	ГУ/НМПТ (промыслы) + ТЗ (кластеры)	ГУ «Бо- рецкая рос- пись»	Промыслы требуют за- щиты происхождения
Наци- ональный	Гастро- номиче- ский/товарный	ГУ/НМПТ + экспортное продвижение	Сертифи- кация «Сде- лано в России»	Соединение «страны про- исхождения» и контроля каче- ства
Наци- ональный	Туристи- ческий	ТЗ/знак обслуживания	Discover Russia	Продвигается образ страны; охрана айдентики
Наци- ональный	Собы- тийный	ТЗ/знак обслуживания	Ярмарки «Сделано в России»	Событие как управляемый продукт; охрана имени и визу- ала

***Примечание:** ТЗ - товарный знак; ГУ - географическое указание; НМПТ - наименование места происхождения товара. Сокращенная версия матрицы; полная версия включает*

также инвестиционный и событийный типы позиционирования для всех уровней охвата.

THE ROLE OF REGIONAL AND PLACE BRANDS IN THE DEVELOPMENT OF CREATIVE BUSINESS: LEGAL MECHANISMS, INSTITUTIONAL PATTERNS, AND AN EMPIRICAL ANALYSIS OF RUSSIAN AND INTERNATIONAL PRACTICE

Tatiana Ilyushnikova – PhD (Candidate of Sciences), Professor, HSE University; Deputy Minister, Ministry of Economic Development of the Russian Federation; e-mail: gr@hse.ru

Veronika Kirillova – 2nd-year Bachelor's student of the educational program "Innovation Management in Business" at the National Research University "Moscow Institute of Physics and Technology" (MIPT) and the Moscow School of Management SKOLKOVO. 9, Institutskiy Pereulok, Dolgoprudny, Moscow Region, 141701, Russian Federation. Email: veronika_kirillova@bba.skolkovo.ru

Uiguuna Krivoschapkina – 3rd-year Bachelor's student of the educational program "Political Science and World Politics" at the National Research University Higher School of Economics (HSE University). 20, Myasnitskaya St., Moscow, 101000, Russian Federation. E-mail: krivoschapkinauigu@gmail.com

Alina Lelikova – Individual Entrepreneur. 6k2, Ryabinovaya St., Odintsovo, Moscow Region, 143006, Russian Federation. E-mail: alina_lel@mail.ru

Olga Terno – Deputy Director of the Federal Budgetary Institution "Federal Resource Center". 11/2, St. Basmannaya St., Bldg. 1, Moscow, 105064, Russian Federation. E-mail: terno-o@yandex.ru

Alexander Cherstov – Director of the Department for the Development of Small and Medium-Sized Enterprises at the Ministry of Investment Policy of the Novgorod Region. 1, Pobedy-Sofiyskaya Square, Veliky Novgorod, Novgorod Region, 173005, Russian Federation. E-mail: 689555@inbox.ru

Kira Yarkoeva – 1st-year Bachelor's student of the educational program "Sociology" at the National Research University Higher School of Economics (HSE University). 20, Myasnitskaya St., Moscow, 101000, Russian Federation. E-mail: ksyarkoeva@edu.hse.ru

The article analyzes regional and place brands as tools to support creative business. Based on a comparison of Russian and international cases, institutional patterns that determine the effectiveness of place branding are identified: evolution of the governance model, legal framework, architectural differentiation, materialization through creative industries, and the free-rider problem. Recommendations for regional policy on the choice of legal mechanisms (trademarks, collective marks, geographical indications) and the design of umbrella brands are proposed. The conclusion is made about the need to shift from a marketing understanding of a brand to its interpretation as a collective economic asset and an institution for the development of creative industries.

Keywords:

regional brand, place brand, creative economy, creative business, geographical indication, collective mark, place marketing, umbrella brand, experience economy.

ЛУЧШИЕ СТАТЬИ СЛУШАТЕЛЕЙ ФАКУЛЬТАТИВА

ТРУДОВАЯ АДАПТАЦИЯ И СОЦИАЛЬНАЯ РЕАБИЛИТАЦИЯ ВЕТЕРАНОВ БОЕВЫХ ДЕЙСТВИЙ В ФОРМАТЕ УДАЛЁННОЙ ЗАНЯТОСТИ В СФЕРЕ СТРОИТЕЛЬСТВА

Кириллина В.Н.,²⁹ Вятская Ю.А.,³⁰ Сафин А.Ш.,³¹ Жуковец А.Г.³²

Статья посвящена проблеме трудовой адаптации и социальной реабилитации участников Специальной военной операции (СВО). В рамках исследования проведен комплексный анализ, включающий изучение отечественного и зарубежного опыта в части адаптации участников боевых действий; проведен контент-анализ в 6-ти российских регионах (г. Москва, г. Санкт-Петербург, Сахалинская область, Тюменская область, республика Татарстан, Тульская область) на предмет выявления мер трудовой поддержки; проведены анкетирование (19 анкет) и 3 глубинных интервью с участниками СВО для выявления барьеров и запросов к профессиональной деятельности и трудовой адаптации. Выявлено, что основная трудность состоит в психологической адаптации и проблеме с поиском работы.

Данная статья предлагает комплексную меру поддержки – создание Инжинирингового центра ветеранов боевых действий, который бы включал не только работу в удаленном формате, но и позволял бы адаптироваться к условиям мирной жизни с помощью наставничества, образовательных механизмов.

Ключевые слова:

специальная военная операция; трудовая адаптация; трудоустройство; наставничество; трудовая интеграция

²⁹ **Кириллина Валентина Николаевна** - доктор философских наук, профессор, заместитель заведующего кафедрой теории и практики взаимодействия бизнеса и власти, директор Института коммуникационного менеджмента НИУ ВШЭ, kirillina@hse.ru

³⁰ **Вятская Юлия Алексеевна** – эксперт научно-учебной лаборатории исследований в области бизнес-коммуникаций, yumatyunenko@hse.ru

³¹ **Сафин Амир Шамилович** – эксперт в строительной сфере, студент Нижегородского кампуса НИУ ВШЭ, assafin@edu.hse.ru

³² **Жуковец Арсений Григорьевич** – студент ФГБОУ ВО Ставропольский ГАУ, zhukovets.arseny@yandex.ru

Введение

В последние годы в Российской Федерации существенно возросло количество ветеранов боевых действий, нуждающихся в комплексной трудовой адаптации и социальной реабилитации. Возвращение к гражданской жизни для данной категории граждан зачастую сопровождается утратой прежних профессиональных навыков, ограничениями по состоянию здоровья, психологическими трудностями, а также дефицитом подходящих рабочих мест. Одновременно с этим российская экономика, в частности строительная отрасль, сталкивается с выраженным кадровым дефицитом, особенно в сегментах инженерно-технического сопровождения, проектирования, сметных расчётов, контроля сроков и качества работ [1]. Традиционные формы занятости в строительстве часто предполагают физическое присутствие на объекте и высокую нагрузку, что делает их малодоступными для части ветеранов боевых действий. В условиях цифровизации и развития дистанционных форм организации труда возрастает значение удалённой занятости как инструмента расширения доступа к рынку труда и снижения социальных барьеров. Это создаёт объективные предпосылки для разработки проектных решений, направленных на интеграцию ветеранов боевых действий в экономическую деятельность через удалённые форматы работы, сочетающие социальную реабилитацию и устойчивую занятость.

Несмотря на наличие государственных мер поддержки ветеранов боевых действий, которые подробно будут рассмотрены в статье, практическая реализация трудовой адаптации недостаточно учитывает реальные потребности целевой аудитории [2-5]. Кроме того, программы отличаются от региона к региону, что также является значительным ограничением для ветеранов СВО. Ключевое противоречие заключается в том, что, с одной стороны, ветераны обладают высоким уровнем ответственности, дисциплины, управленческих и технических навыков, а с другой - рынок

труда не предлагает им достаточного количества гибких и безопасных форм занятости. Таким образом, возникает необходимость в разработке проектного решения, которое одновременно решает задачи трудовой адаптации, социальной реабилитации и экономической устойчивости, опираясь на реальные запросы ветеранов и потребности отрасли. Проблема усиливается ввиду повышения конфликтности в обществе между участниками СВО и теми, кто продолжал жить обычной жизнью. По праву, ветераны боевых действий будут претендовать на более качественные условия жизни, а также ожидать общественного признания заслуг. Потенциальный конфликт лишь усилится в условиях нереализованного трудового потенциала участников СВО [6].

Цель проекта - создание и апробация модели трудовой адаптации и социальной реабилитации ветеранов боевых действий на основе удалённой занятости в сфере строительства через запуск Инжинирингового центра ветеранов боевых действий. Для выявления запроса на подобный проект проведен контент-анализ в 6-ти российских регионах (г. Москва, г. Санкт-Петербург, Сахалинская область, Тюменская область, республика Татарстан, Тульская область); проведено 3 глубинных интервью и собрано 19 анкет. Реализация проекта позволит создать устойчивый механизм трудовой интеграции ветеранов боевых действий, способствующий повышению уровня их занятости, доходов и социальной включенности. Проект также ориентирован на снижение социальной напряженности и формирование позитивных практик социальной реабилитации через экономическую активность.

Обзор литературы. Международный опыт изучения практик трудовой адаптации

Опыт США в создании эффективной системы поддержки участников военных конфликтов заслуживает особого внимания, поскольку Штаты реализуют поддержку ветеранов в практической и

научной части. На государственном уровне в США реализуется многоуровневая структура государственных органов, обеспечивающих социальную защиту ветеранов и их семей. Ключевую роль в этой системе играет Департамент по делам ветеранов (United States Department of Veterans Affairs [7]), который контролирует предоставление льгот и социальных услуг. При этом, часть полномочий распределена между другими ведомствами: Министерством обороны (United States Department of Defense) и Министерством здравоохранения и социальных служб (United States Department of Health and Human Services). Особую значимость в системе поддержки ветеранов имеют два парламентских органа: Сенатский комитет по делам ветеранов, осуществляющий контроль за решением проблем военнослужащих; Комитет по делам ветеранов Палаты представителей, занимающийся совершенствованием законодательной базы в этой сфере.

Система поддержки ветеранов в США включает в себя разнообразные формы помощи, которые можно разделить на несколько основных категорий [8]. Во-первых, финансовая поддержка (компенсации по инвалидности; пособия для семей погибших военнослужащих и др. Во-вторых, социальная поддержка (образовательные инициативы для ветеранов; поддержка членов семей ветеранов). Особого внимания заслуживает система трудоустройства ветеранов на государственной службе, которая имеет ряд важных особенностей. Исследование «Assessing workplace perceptions of military veteran compared to non veteran employees» показало, что ветераны и гражданские сотрудники одинаково высоко ценят в своей работе такие навыки, как умение работать в команде и преданность делу.

Реальная практика адаптации военнослужащих в США также довольно разнообразна: в нее включены государственные и бизнес-институты. Одна из крупнейших государственных инициатив – GI Bill, предполагающая обучение для

военнослужащих и гражданских лиц, переживших теракты и глобальные катастрофы. Суть механизма предполагает оплату обучения по ряду программ (профессиональное обучение, стажировки и пр.). Среди результатов: 70% ветеранов, получивших поддержку GI Bill, получают образование или новую профессию в течение первых лет после возвращения. При этом, ветераны с высшим образованием имеют более высокий уровень занятости, чем их сверстники без военного опыта. Многие крупные компании в США имеют отдельные ветеранские треки. Самая известная инициатива – Hiring Our Heroes, включающая оплачиваемые стажировки для ветеранов, наставничество внутри компании, собеседование, период адаптации для новых сотрудников. Еще один проект – transferable skills – означает «перенос» военных навыков в гражданские навыки. Например, командир подразделения может выполнять роль менеджера проекта, так как в обоих случаях необходимо управлять коллективом, выполнять краткосрочные и долгосрочные задачи, рисковать и принимать решения. Военный инженер также сможет трудоустроиться в «мирной жизни», так как проектирование необходимо во многих сферах.

Исследование трудовой адаптации участников войны в Ираке показывает сложности при трудоустройстве: 1) у ветеранов есть ожидания о том, что им помогут трудоустроиться и интегрироваться в компаниях, а когда эти представления рушатся, происходит довольно большое число увольнений; 2) корпоративная карьера значительно отличается от военной, а потому необходимо готовить ветеранов к самостоятельности, в том числе и карьерной [9]. Исследования европейского опыта войн довольно разнообразно. Так, изучался трудовой опыт участников Второй Мировой войны. Согласно исследованию, необходимо изучать трудовой опыт участников войн не только в первые годы, но и в последующие десятилетия. Это связано с возрастом участников войны: молодым солдатам

будет легче сформировать трудовую траекторию, нежели старшему поколению [10].

Говоря об опыте адаптации участников боевых действий, отдельно стоит упомянуть опыт Израиля. В стране предлагается комплексная система встраивания участников боевых действий в мирную жизнь: пенсии, социальные выплаты, официальное сообщество ветеранов, помощь в

поиске рабочих мест и пр. [11]. Зарубежный опыт позволяет увидеть множество мер поддержки. В таблице 1 представлены меры поддержки и их возможная интеграция в России.

Таблица 1
Меры поддержки и их применимость в РФ

Мера поддержки	Применимость в РФ	Эффективность
Психологическая адаптация	Применяется (высокий потенциал)	+
Профессиональное переобучение	Применяется (высокий потенциал)	+
Финансовые инструменты поддержки	Применяется (средний потенциал)	+/-
Специальные программы обучения по применению военного опыта в гражданских сферах	Слабо реализуется	+/-
Программы наставничества (очень слабо реализуется за рубежом)	Применяется (высокий потенциал)	+
Помощь в открытии собственного дела	Применяется (средний потенциал)	+/-
Финансовая поддержка бизнеса, трудоустройства ветерана боевых действий	Слабо реализуется	+
Создание дополнительных социальных лифтов	Применяется (средний потенциал)	+
Период мягкой адаптации в организации (2-3 месяца для того, чтобы привыкнуть к новым условиям)	Слабо реализуется	+

Отечественные исследования и практики трудовой адаптации ветеранов боевых действий

Изучение отечественного опыта в сфере поддержки ветеранов боевых действий следует начинать с Великой

Отечественной войны, как первого опыта столь масштабного потрясения для всего советского народа. Интеграция в мирную жизнь происходила с помощью трудовой и госпитальной терапии. Было необходимо восстановить города, заново отстроить многие предприятия, а потому проблем с работой для здоровых демобилизованных солдат не было. В литературе есть разные оценки интеграции участников Великой Отечественной войны. Например, Р.Г. Юсупов пишет о том, что солдаты с частичной инвалидностью возвращались на предприятия, совхозы и продолжали работать на прежней работе. Солдаты, понесшие серьезные значительные увечья, объединялись в кооперативы. «Артели инвалидов имели предприятия по бытовому обслуживанию – парикмахерские, прачечные и торговые точки. Члены инвалидных артелей пользовались правом на торговлю в книжных и газетных киосках» [12]. Однако, говорить о масштабной системе интеграции инвалидов не приходится: многие из них оказались вне трудовых институтов [13]. При этом, подвиг участников войны почитался, а потому их роль в выстраивании послевоенной жизни была крайне высока.

Возвращение участников боевых действий с войны в Афганистане оказалось довольно конфликтным. Во-первых, государство признало введение войск в Афганистан ошибочным, а отношение общества было отчужденным. Участникам боевых действий предлагались военные пенсии, пособия, но начавшийся распад Советского союза повлек безработицу, гиперинфляцию. Во-вторых, нередко ветеранские деньги не выплачивались и демобилизованным приходилось за них «сражаться с бюрократией». Ответом на безразличие государства и общества стали афганские объединения (братства) появившиеся во многих крупных городах. «Московская организация получила официальную

регистрацию как «Российский Союз ветеранов Афганистана» (РСВА) и заручилась поддержкой Министерства обороны. Тогда же были определены важнейшие направления деятельности Союза: помощь инвалидам, семьям погибших, патриотическая работа с молодежью и увековечение памяти воинов-интернационалистов, отдавших свою жизнь при выполнении воинского и интернационального долга» [14].

Исследование В.Н. Бобкова и коллег подчеркивают особую важность проблемы трудоустройства участников СВО, говоря о необходимости создания целого перечня мер: 1) субсидирование работодателей, обеспечивающих трудоустройство ветеранов и инвалидов СВО; 2) установление системы квот по трудоустройству и др. [15]. Опыт поддержки демобилизованных участников боевых действий в России разнился и зависел от множества факторов: 1) политическая и экономическая ситуация в стране; 2) общественное настроение; 3) наличие объединяющей идеи; 4) институты и механизмы поддержки. При этом, именно от трудовой траектории ветерана войны во многом зависела его интеграция в мирную жизнь.

Ключевые механизмы трудовой интеграции ветеранов в современной России

Предыдущие работы по изучению взаимодействия бизнеса и власти показали неоднородность региональной политики в создании условий для бизнеса и граждан, а потому следует рассматривать федеральные и региональные практики в отдельности [6; 16]. Между тем, на федеральном уровне профессиональная поддержка участников СВО едина и обеспечивается с помощью «Социального паспорта участника СВО» (документ включает информацию об участнике СВО, членов семьи, а также индивидуальным потребностям каждого военнослужащего (трудоустройство, здоровье и пр.). Кроме того, в регионах действует единый стандарт поддержки участников СВО, а соблюдение мер и

помощь в получении поддержки обеспечивается Фондом «Защитники отечества» [17]. Однако, наличие федеральной программы не отменяет возможность регионов создавать дополнительные возможности для участников СВО, в том числе профессиональные и образовательные.

На федеральном уровне закреплены следующие пункты:

- 1) сохранение трудовой позиции в найме, что и до ухода на СВО;
- 2) профессиональная переподготовка/переобучение для дальнейшего трудоустройства в найм;
- 3) обучение участников СВО и содействие трудоустройства в наемном труде;
- 4) обучение и финансовая поддержка предпринимательских проектов участников СВО;
- 5) зачисления в средне-специальные образовательные учреждения в первоочередном порядке (поступление без конкурса, независимо от школьных оценок и без договора целевого обучения, гарантия последующего трудоустройства).
- 6) бесплатная квота на обучение в вузах (для участников СВО и их детей предусмотрена отдельная квота на обучение в вузах на бюджетной основе, которая составляет не менее 10% от общего объема бюджетных мест по каждому направлению подготовки [18]).

Среди дополнительных образовательных мер можно отметить запуск федеральной образовательной программы для предпринимателей «СВОй бизнес», реализуемой под эгидой партии Единая Россия, «Опоры России» и Корпорации МСП [19].

В каждом регионе РФ региональные власти предлагают особые меры поддержки. Например, в Москве уделяется большое внимание краткосрочным дистанционным программам обучения (печать на 3D принтерах, техническое обслуживание автомобилей и др. [5]). На портале «Работа России» размещено 38 образовательных программ повышения квалификации, рассчитанных преимущественно на

участников СВО (программы также могут пройти женщины в декрете, инвалиды и пенсионеры). Программы охватывают различные области, а многие направлены на сферу IT и проводятся онлайн: например, «1С Программист», «Web-программист: с нуля до первых проектов» и многие другие [5]. Кроме того, в Москве реализуется обучение для желающих открыть собственный бизнес. Программа «Первый шаг к СВОему бизнесу», акселератор «Твой старт» предлагает поддержку не только участников спецоперации, но и их семей. В регионе работает служба занятости участников СВО, осуществляющая работу по подбору вакансий. В 2025 г. представлена следующая статистика по трудоустройству: «Более 60 организаций и предприятий региона приняли соискателей в свои коллективы. В основном это промышленные предприятия, организации образования и здравоохранения, благоустройства и ЖКХ. Военнослужащие и их близкие трудятся там по рабочим и техническим специальностям, а также на административной работе. Три человека открыли собственное дело» [2].

В г. Набережные Челны также проводятся встречи участников СВО и работодателей. Так, в октябре были предложены вакансии до 100 тыс. руб. в сфере сельского хозяйства и продовольствия [20]. Подобные ярмарки проходят во всех районах республики. Например, в Нурлатском районе также прошла выставка по подбору вакансий. Среди работодателей представители сельского хозяйства и городской больницы [21]. В Татарстане для участников СВО реализуется программа поддержки предпринимательской деятельности. В частности, будущего предпринимателя проконсультируют на предмет целесообразности ведения предпринимательской деятельности (на основании тестирования предпринимателя); помогут подготовить бизнес-план и выплатят единовременную финансовую помощь в размере 145100 руб. [21]. Важно отметить, что бизнес-план необходимо представить специализированной

комиссии, которая принимает решение о выдаче финансовой помощи [22].

В Тюмени вопрос поддержки участников СВО рассматривается и на общественном уровне с привлечением работодателей. Проводятся круглые столы по системе трудоустройства участников СВО с работодателями и общественными организациями. «Директор Уральского представительства HH.ru Оксана Сидлецкая рассказала о рынке труда в целом и отметила, что человеческий ресурс на этом рынке сейчас в дефиците» [23]. Работодатели также отмечают проблему погашенной и непогашенной судимости некоторых участников спецоперации, что требует юридической проработки на законодательном уровне, ведь есть часть профессий, в которых запрещено работать с судимостью [24]. В Тюменской области также действует образовательная программа (на базе РАНХиГС) для участников СВО «Боевой кадровый резерв». Программа рассчитана на год и запущена уже во второй раз, а потому в активе программы есть успешные кейсы. Например, участник программы Андрей Спиридонов стал депутатом думы Уватского округа [25].

В Сахалинской области реализуется программа обучения для участников СВО «Герои Сахалина и Курил». Годовое обучение проходит на базе Сахалинского государственного университета. Программа обучения имеет 2 ключевые цели: во-первых, подготовка высококвалифицированных работников для государственной и муниципальной власти, бюджетных учреждений, государственных и коммерческих корпораций, силовых структур; во-вторых, приобретение профессии или помощь в получении статуса самозанятого [26]. Кроме того, на Сахалине действует ярмарка вакансий в регионе для участников СВО, благодаря которой трудоустроено 90 человек. На подобных ярмарках идет точечная работа с каждым из участников СВО: предлагается тест на профориентацию, варианты обучения (как высшее образование, так и курсы повышения квалификации), после

предлагается несколько мест работы. Бизнес также активно включен в процесс трудоустройства. Так, на территории ПАО «Сахалинэнерго» проводятся экскурсии, а освоить новые профессии можно за счет компании [27].

В Санкт-Петербурге проблемы трудоустройства ветеранов в большей степени обсуждаются публично. Служба занятости Санкт-Петербурга размещает перечень вакансий, доступных в регионе, в том числе и для участников СВО [27]. На портале «Работа России» можно также изучить перечень доступных образовательных программ, однако, изучение сайта показало, что нами не обнаружено образовательных программ в Санкт-Петербурге для участников СВО, что является трудностью, ведь это один из ведущих сайтов по поиску работы для определенных категорий граждан [28]. Согласно официальным данным, регион ожидает возвращения на рынок труда около 20 тыс. чел., из которых почти у 8 тыс. сохранились рабочие места на прежней работе. Также в регионе есть возможность трудоустроить около 6 тыс. чел. в рамках уже действующих вакансий, для остальных участников пока нет занятости. Однако, у администрации региона сохраняется оптимизм, готовится всеобъемлющая региональная программа, ведь по оценкам Минтруда в регионе будет около 140 тыс. рабочих мест, в том числе из-за кадрового голода, возникшего по всему региону [3]. Весной этого года в регионе прошла выставка вакансий для участников СВО, обозначившая несколько проблем. Во-первых, реальные возможности по трудоустройству зачастую предлагают оборонно-промышленные предприятия («Звезда», «ИЗ-КАРТЭКС имени П. Г. Коробкова», «АЭМ-технологии», «Северный пресс») или торговые сети (Пятерочка), среди единичных «гражданских» игроков можно выделить РЖД и «Банк Санкт-Петербург». Во-вторых, невозможность компаний платить зарплаты, соизмеримые с выплатами участникам СВО. «Завод «Звезда» предлагает участникам СВО без

профильного образования работу слесаря. «Тысяч 80–90 на руки будет. Понимаем, что они там привыкли к другому. И это справедливо – они там, а мы здесь. Но когда они отсюда уходили воевать, они же тоже здесь такие зарплаты получали», – прокомментировала представитель предприятия [29]. В-третьих, не у всех компаний есть возможность полноценного обучения сотрудника, скорее, подобные предложения – редкость. В-четвертых, сложность с трудоустройством бойцов с ограниченными возможностями: необходимы специальные условия в виде комфортного рабочего места, социальных гарантий [4].

На сайте Госуслуг Тульской области размещен перечень из 320 вакансий с 3233 рабочих мест: требуются токари, электрогазосварщики и др. Размер зарплат от 70–300 тыс. руб. [30]. Образование в СПО и высшем образовании в Тульской области является важной мерой поддержки для участников СВО. В частности, предлагается 223 программы СПО в разных городах Тульской области. Среди профессий: фрезеровщик, агроном, ветеринар, монтажник, строитель и многие др.



Диаграмма 1. Результаты проведения регионального контент-анализа

Стоит отметить, регионы предлагают большой перечень мер поддержки участников СВО в сфере трудовой и образовательной интеграции. Среди ключевых мер поддержки: 1) переобучение (в том числе и удаленным профессиям); 2) поиск работы в смежных областях; 3) возможность построения карьеры в органах государственной власти; 4) опыт наставничества и пр. Наиболее острая проблема – отсутствие

адаптированных рабочих мест для лиц с ОВЗ.

Анализ рынка труда: кадровый дефицит в строительной отрасли

Согласно статистическим данным, строительство остается одним из ключевых секторов занятости для россиян: 426 тыс. чел. работало в секторе в 2025 г. При этом, потребность рабочих рук остается весьма ощутимой – 11,6% или 139,3 тыс. чел. Кадровый дефицит наблюдается в строительстве жилых зданий, инженерных сооружений, специализированных технических работах [32]. Важно отметить, что строительная сфера подвержена изменениям. Потребность не только в «рабочих руках»: «Современные технологии меняют ландшафт строительной отрасли. Роботизация и цифровые инновации начинают заменять рутинные задачи, освобождая место для более сложных и творческих функций. Это создает потребность в новых компетенциях у рабочих, таких как владение цифровыми навыками, программированием и обслуживанием высокотехнологичного оборудования» [1]. Особая кадровая потребность – инженеры и квалифицированные рабочие со строительным образованием. Эксперты отмечают, что на нехватке специалистов сказывается несколько факторов: 1) старение квалифицированных рабочих; 2) нестабильная миграционная ситуация; 3) наличие федеральныхстроек, на которые берут кадры с региональныхстроек; 4) мобилизация; 5) рекрутинг квалифицированных специалистов в другие сферы; 6) снижение престижа профессии строителя [32]. По мнению строительного эксперта Бориса Скупова, вход в отрасль упрощается. Многие компании берут сотрудников без опыта, обучают на местах, а инженерные специалисты востребованы с последних курсов обучения [32].

Один из возможных механизмов снижения кадровой нехватки отмечает глава Минстроя РФ Ирек Файзуллин: для повышения эффективности действующих кадров принята отраслевая программа «Повышение производительности труда в сфере ЖКХ» [33]. Программа предлагает

несколько мер: 1) адресная поддержка сферы ЖКХ и строительства; 2) «коробочные решения» – типовые решения, показавшие свою эффективность ранее; 3) цифровизация – создание единой отраслевой базы данных и цифровых платформ для ЖКХ. Подытоживая, стоит сказать, что строительный бизнес крайне нуждается в новых кадрах, причем не только в рабочих, но и инженерах, проектировщиков смет, то есть кадров, на которые могут трудоустроиться и ветераны с ОВЗ, в том числе и в удаленном формате. На сегодняшний день многие компании предлагают удаленный формат для участников СВО. Например, в Ленинградской области федеральные компании предложили 27 профессий, на которых можно работать удаленно: оператор связи, инженер и пр. [34].

Зарубежный и российский опыт подтверждают, что успешная трудовая адаптация ветеранов требует: системной государственной поддержки на федеральном и региональном уровнях; сочетания финансовой, образовательной и психологической помощи; вовлечения бизнеса в программы трудоустройства и наставничества; учёта специфики военного опыта и его переноса в гражданские профессии; индивидуального подхода к потребностям ветеранов (включая удалённую работу и адаптацию для лиц с ОВЗ). Реализация этих мер позволит снизить социальную напряжённость, эффективно использовать потенциал ветеранов и способствовать их интеграции в мирную жизнь. Отдельного внимания заслуживает важный компонент адаптации: сразу после возвращения ветеранам важно оказать в кругу близких, семьи, найти опору в привычной ранее жизни. А потому роль трудовой адаптации возникнет не сразу, а спустя несколько лет. Несмотря на этот важный временной компонент, трудовая адаптация ветеранов СВО в строительной сфере обладает потенциалом и может применяться в реальной жизни.

Методология статьи

В рамках данной статьи была поставлена задача определить реальные потребности ветеранов боевых действий в части

трудовой адаптации и профессиональной реализации. Методология статьи построена на сочетании количественного и качественного подходов. С одной стороны, использовалось анкетирование через Яндекс формы, что позволило собрать структурированные данные по широкому кругу респондентов (N = 19). Кроме того, были проведены глубинные интервью, которые дали возможность более детально понять мотивацию, ожидания и барьеры, с которыми сталкиваются ветераны при выходе на рынок труда (N = 3). Несмотря на относительно небольшую исследовательскую выборку, удалось собрать важные данные. Сочетание двух методов позволило компенсировать ограничения каждого из них. Анкетирование дало более широкую картину и позволило выявить повторяющиеся тенденции, тогда как интервью обеспечили глубину анализа и помогли интерпретировать полученные количественные данные. В результате сформировалась более целостная картина потребностей целевой аудитории, на которую в дальнейшем будет опираться проектное решение.

Результаты анкетирования

Анкетирование включало несколько логических блоков, охватывающих основные аспекты профессиональной и социальной ситуации респондентов (*Приложение 1*). В частности, были собраны данные об общем социально-демографическом профиле, уровне образования и профессиональном опыте до участия в СВО, текущем статусе занятости, а также возникающих трудностях при трудоустройстве. Такой подход позволил не просто зафиксировать текущее положение, но и выявить типовые проблемы и повторяющиеся паттерны. Выборка респондентов формировалась с помощью метода снежного кома: изначально анкетирование было разослано нескольким участникам СВО из личных контактов. Затем, в анкетировании приняли участники фонда «Защитники Отечества». Сбор данных происходил с марта по апрель 2026 г.

Дополнительно в анкету были включены вопросы, направленные на выявление навыков и компетенций респондентов, а также их готовности к обучению и перекавалификации. Это важно, поскольку проект ориентирован на включение ветеранов в инженерно-техническую деятельность, требующую определённого уровня подготовки. Отдельный блок касался

предпочтительных форматов обучения, включая дистанционные курсы, краткосрочные программы и наставничество, что напрямую связано с моделью будущего проектного решения. Все участники выборки – мужчины, средний возраст которых от 18 до 35 лет (58% выборки). Между тем, остальные возрасты также оказались включены в базу данных.

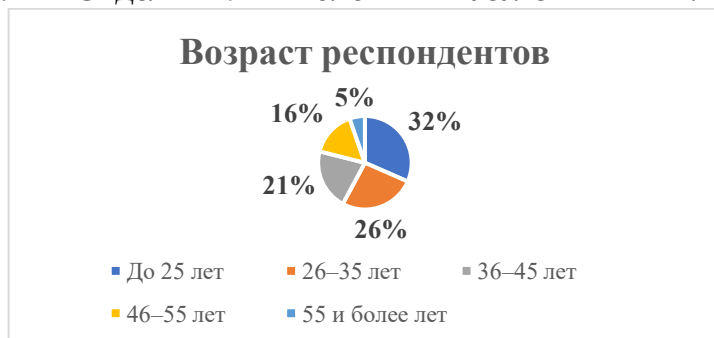


Диаграмма 2. Возраст участников анкетирования

Семейное положение респондентов оказалось довольно однородным: опция «холост» - 7 чел. (36.8%); опция «состоят в

браке» - 8 чел. (42.1%); опция «в отношениях» - 1 чел. (5.3%); опция «разведён» - 3 чел. (15.8%).



Диаграмма 3. Наличие/отсутствие инвалидности участников СВО

Уровень образования респондентов следующий: 15,8% имеет среднее образование (3 респондента); 36,8% респондентов окончили среднее специальное

образование (7); 31,6% имеют неоконченное образование (6); еще двое получили высшее образование.



Диаграмма 4. Уровень образования участников СВО

До участия в Специальной военной операции 31,6% учились на программах повышения квалификации (6 респондентов), тогда как большинство – 68,4% не повышали квалификацию.

Крайне важный блок вопросов касался трудоустройства до и после СВО. Согласно данным, большинство опрошенных работали до участия в боевых действиях.



Диаграмма 5. Трудоустройство респондентов до участия в СВО

Большинство респондентов имели официальное трудоустройство. Участники СВО работали в сферах: торговля и услуги – 8 человек; транспорт и логистика – 4 респондента, 2 респондента – промышленность.

Текущий профессиональный статус респондентов подчеркивает сложность интеграции в мирную жизнь. Даже при условии наличия образования и опыта официальной работы, только 1 респондент работает в найме (предпринимательством никто не занимается).



Диаграмма 6. Текущий профессиональный статус.

При этом, большинство респондентов не работает и учится в настоящий момент – 13/19 человек. Важно, что еще четверо респондентов не работают по состоянию здоровья.

Отдельный вопрос анкеты касался основных сложностей, с которыми сталкиваются ветераны СВО при трудоустройстве.

Трудности при трудоустройстве

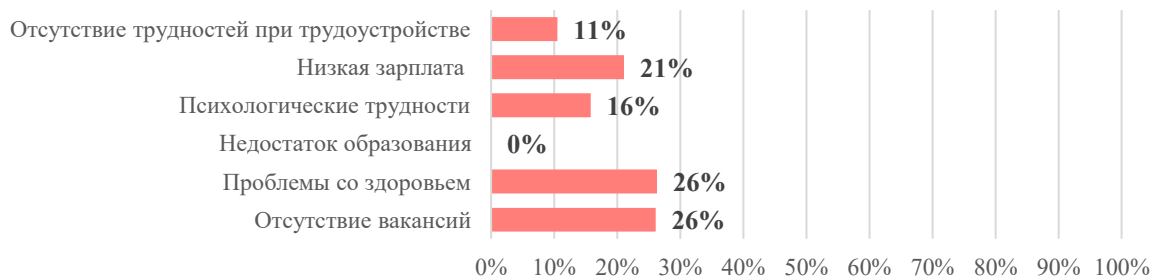


Диаграмма 7. Трудности при трудоустройстве

Согласно полученным данным, основные трудности, с которыми сталкиваются участники СВО касаются отсутствия вакансий, проблем со здоровьем, низкой зарплаты и психологических трудностей. Примечательно, что никто из респондентов не считает, что у них есть нехватка образования или квалификации. Так, кроме здоровья и психологической адаптации, названы внешние причины. Очевидно, что рынок труда, а вернее его неготовность в части специализированных вакансий, низких заработных плат, представляется главной трудностью при трудоустройстве.

Результаты интервью

В дополнение к количественным данным, было проведено 3 глубинных интервью. Столь небольшая выборка была взята, чтобы детальнее подсветить ключевые проблемные зоны участников СВО в условиях адаптации. Все трое респондентов из разных регионов: Москва, Нижегородская и Иркутская область. Их попадание на СВО не было одинаковым: в 2022 г. ?один из респондентов получил повестку в рамках мобилизации, еще двое пошли добровольцами в 2023 г. Трудовой опыт до СВО был следующим: 1 из респондентов имел разовые подработки, ещё один имел опыт официального и неофициального трудоустройства, а один респондент имел только официальное трудоустройство. В настоящее время 1 из респондентов вернулся на прошлое место работы, изменив вакансию, а двое не смогли трудоустроиться. Образование респондентов: 1 респондент - среднее специальное образование, 1

респондент - неоконченное высшее, еще 1 - оконченное высшее.

Результаты глубинных интервью показали, что возвращение к трудовой деятельности для ветеранов боевых действий проходит сложно. Респонденты часто сталкиваются с трудностями при поиске работы: не хватает подходящих вакансий, требования работодателей оказываются выше имеющегося опыта. Сложность и в том, что инвалидность является главным ограничением при трудоустройстве: «Вы знаете, ну видите, я инвалид, у меня нет ноги. Получается, что я не могу работать сварщиком как раньше. Это просто невозможно. А я любил профессию», - респондент №1, 32 года.

Отдельно выделяются психологические сложности, связанные с адаптацией к гражданской жизни. Респонденты указывают на повышенную тревожность, сложности в коммуникации и ощущение выпадения из привычной среды. После возвращения отсутствует понятная структура жизни, к которой они привыкли во время службы. Это затрудняет не только поиск работы, но и сам процесс принятия решений о дальнейшей профессиональной траектории: «Я, когда вернулся, не понимал, как жить дальше. Сначала была радость: я вижу дом, близких, жену. Потом прошел месяц, два, радость прошла, а боль осталась. Я уже не на войне, но и не здесь. Смотрю на квартиру и не понимаю: это реально? В этом есть смысл? Но от черноты спасали даже больше фильмы и общение с такими же. Они понимают. Поэтому главная проблема здесь: понять, что нужно

начать всё заново», - респондент № 2, 26 лет.

Интервью показали, что для многих ветеранов вопрос трудоустройства не является первоочередным на начальном этапе. Важнее восстановить стабильное состояние и адаптироваться к новым условиям жизни: «Хочу сначала пожить и понять, как дальше быть. Чем заниматься?», - респондент № 3, 20 лет.

При этом у участников сохраняется потенциал для профессиональной реализации. Респонденты отмечают такие качества, как дисциплина, ответственность, стрессоустойчивость, умение работать в команде: «СВО многому научила. Это стрессоустойчивость нереальная. Потом приходилось столько информации держать в голове, ответственность за себя и ребят. Команда – это самое важное», - респондент № 2, 26 лет. Эти навыки сформированы в условиях службы и могут быть применены в гражданской сфере. Проблема в том, что они не всегда совпадают с формальными требованиями работодателей и не переводятся напрямую в конкретные профессии.

Часть респондентов указывает на необходимость обучения или смены профессии. Особенно это касается тех, кто по состоянию здоровья не может вернуться к прежней деятельности. Предпочтение отдаётся дистанционным и краткосрочным форматам, которые позволяют постепенно включаться в работу без высокой нагрузки: «Мне нужно будет сменить профессию. Я раньше на стройке работал, а сейчас то как? Инвалидность же. Но ребята говорят, что я могу инженером стать, расчеты там делать. Но учиться надо. Не пойму, где пока», - респондент № 1, 32 года. Это также связано с тем, что не все готовы сразу работать в полном объёме - требуется адаптационный период.

Ожидания от работы часто не совпадают с реальными условиями. У части респондентов сохраняется ориентир на более высокий доход и поддержку при трудоустройстве: «Зарплаты низкие, как жить на них? Я раньше 70 зарабатывал, хватало,

сейчас понимаю, что надо намного больше. Мы получали хорошо. Тысяч 250 выходило в месяц. Жена сэкономила, но все равно, сколько жить ещё на запасы?», - респондент № 2, 26 лет.

На практике предложения ограничены, и требуется начинать с базовых позиций. Это создаёт дополнительное напряжение и усложняет процесс адаптации. Ключевая проблема лежит не только в отсутствии рабочих мест, а в неподготовленности к возвращению в гражданскую среду: «Вернуться трудно. Я бы вернулся на фронт, если бы не ранение. Надо как-то здесь теперь думать», - респондент № 3, 20 лет. Физическое состояние, психологическое напряжение и отсутствие понятной траектории развития формируют барьер уже на начальном этапе. Без его преодоления дальнейшая профессиональная реализация затруднена. Фактически формируется запрос на промежуточный этап между службой и полноценной занятостью. Речь идет о среде, где можно постепенно восстановить рабочий ритм, адаптироваться к требованиям гражданской профессии и получить поддержку. В такой модели работа рассматривается не как разовое трудоустройство, а как процесс включения.

Результаты анкетирования и интервью позволяет уточнить профессиональные ожидания целевой аудитории. Предполагается, что часть участников обладает базовым техническим или средним профессиональным образованием, позволяющим работать с документацией в строительной сфере, в том числе, читать чертежи, понимать структуру проектов и выполнять типовые инженерные задачи. Однако на практике уровень подготовки различается, и не все респонденты имеют достаточные знания для прямого включения в такие процессы. Это требует учета разного стартового уровня и закладывания в модель проекта этапа дообучения. Мотивация к трудовой деятельности у ветеранов, в первую очередь, связана с необходимостью стабильного заработка. Финансовый фактор является ключевым, особенно с учетом

изменения жизненной ситуации после возвращения. При этом мотивация не ограничивается только доходом: важную роль играет желание вернуться к активной жизни, быть полезным, иметь понятную занятость и ощущение включенности в рабочий процесс. Для части участников также значима возможность работать в структурированной среде с понятными задачами и правилами.

Основные барьеры трудовой адаптации носят комплексный характер. На первом месте остаются психологические факторы: необходимость восстановления, сложности в коммуникации, снижение концентрации и нестабильное эмоциональное состояние. Также существенным ограничением выступает состояние здоровья, которое может не позволять работать в прежнем формате или с полной нагрузкой. Дополнительно можно выделить разрыв между имеющимися навыками и требованиями рынка, отсутствие опыта в гражданских профессиях, а также неопределённость карьерного пути. Отдельно стоит выделить барьеры, связанные с организацией труда и восприятием рабочей среды. У части ветеранов отсутствует опыт удалённой работы, что вызывает сложности с самодисциплиной, планированием времени и работой в цифровых системах. Также может наблюдаться недоверие к нестандартным форматам занятости, особенно если нет чёткого понимания структуры работы и гарантий дохода.

АНО «Инжиниринговый центр ветеранов боевых действий»

Проектное решение формируется как прикладная управленческая модель создания специализированной некоммерческой организации - АНО «Инжиниринговый центр ветеранов боевых действий», функционирующей в логике производственно-сервисной платформы в сфере строительства. Концептуально Центр не является образовательным учреждением и не дублирует функции служб занятости. Его ядро - организация устойчивого производственного контура, внутри которого ветераны включаются в выполнение

конкретных инженерно-технических задач. Образовательный компонент встроен в модель как вспомогательный, обеспечивающий подготовку под заранее определённые функции, а не как самостоятельная цель. Логика Центра выстроена по принципу замкнутого производственного цикла: формирование целевой компетенции; включение в стажировочный контур на реальном проекте; участие в выполнении коммерческого контракта; закрепление в составе проектной команды. Тем самым устраняется институциональный разрыв между обучением и фактическим трудоустройством, поскольку образовательный процесс привязан к конкретному портфелю услуг Центра и его контрактным обязательствам.

Сущность модели заключается в создании удалённой инженерной платформы, способной оказывать услуги строительным и проектным организациям при одновременном выполнении социальной функции. Организация формирует проектные команды из ветеранов, обеспечивая им регламентированную занятость, внутренний контроль качества, наставничество и управленческое сопровождение. У Центра несколько целей. Во-первых, формирование профессионального пула специалистов по инженерной подготовке строительных проектов. Во-вторых, создание устойчивых удалённых рабочих мест. В-третьих, достижение финансовой самоокупаемости.

Таким образом, концепция Инжинирингового центра представляет собой интегрированную производственно-социальную модель, в которой занятость ветеранов обеспечивается не через административное распределение, а через включение в конкурентоспособную хозяйственную деятельность с чётко выстроенными управленческими и технологическими процессами.

Направления деятельности Инжинирингового центра формируются исходя из двух ключевых критериев: экономической востребованности на рынке строительных услуг и технологической

возможности организации процессов в дистанционном формате. При этом выбор услуг не носит декларативный характер, а напрямую увязан с моделью занятости ветеранов и структурой формируемых компетенций. *Первое стратегическое направление* - разработка проектной и рабочей документации. Данный сегмент выбран как базовый, поскольку является обязательным элементом любого инвестиционно-строительного проекта и регламентируется требованиями градостроительного законодательства и нормативов проектирования. В рамках Центра данная деятельность структурируется по уровням сложности: от корректировки существующей рабочей документации и внесения изменений до разработки отдельных разделов проектной документации и подготовки комплектов чертежей. *Второе направление* - сметное сопровождение строительных проектов. Оно включает разработку локальных и объектных смет, проверку и корректировку сметной документации, анализ стоимости и подготовку конъюнктурного анализа. *Третье направление* - подготовка исполнительной документации (ПТО). Данный блок ориентирован на сопровождение строительных организаций в части оформления актов выполненных работ, подготовки исполнительных схем, ведения журналов и формирования комплектов документации для сдачи объекта, включая подготовку документов для получения заключений о соответствии и разрешений на ввод объектов. *Четвертое направление* - тендерное сопровождение. Центр обеспечивает подготовку конкурсной документации, формирование пакетов заявок, сбор коммерческих предложений и сопровождение участия в закупочных процедурах. Таким образом, перечень услуг Центра формирует сбалансированный портфель, включающий как инженерные задачи, так и операционные функции сопровождения строительства. Структура направлений позволяет поэтапно включать ветеранов в деятельность разного уровня сложности, формировать внутриорганизационные траектории

профессионального роста и обеспечивать устойчивую загрузку Центра коммерческими контрактами.

Модель формирования компетенций в Инжиниринговом центре строится от фактического перечня услуг, оказываемых организацией. Такой подход обеспечивает прикладной характер подготовки и минимизирует риски несоответствия обучения реальным требованиям рынка. Требования к компетенциям дифференцируются по направлениям деятельности. В сфере разработки проектной и рабочей документации ключевыми являются знание нормативной базы проектирования, понимание строительных конструкций и принципов инженерных систем, владение специализированным программным обеспечением (в том числе САПР-платформами), способность читать и разрабатывать чертежи, а также соблюдение требований экспертизы. Для направления сметного сопровождения обязательными являются знание нормативных баз ценообразования (ГЭСН, ФЕР), владение специализированным сметным программным обеспечением, навыки анализа затрат и корректировки бюджетов.

Организация обучения реализуется через партнёрские образовательные структуры - строительные вузы, учреждения среднего профессионального образования, лицензированные центры переподготовки и онлайн-платформы дополнительного профессионального образования. При этом Центр не передаёт процесс подготовки на аутсорсинг полностью, а выполняет функцию методического заказчика: формирует перечень требуемых компетенций, согласует содержание программ, участвует в отборе слушателей и интегрирует стажировочный компонент в структуру реальных проектов. Этапность подготовки включает профориентационную диагностику, направленную на определение исходного уровня образования, технического опыта и индивидуальных ограничений кандидата; последующее обучение по согласованной программе; стажировку на действующем проекте Центра под руководством наставника; включение в

коммерческую проектную команду. Ключевым элементом является стажировка на реальных контрактах, поскольку именно в этот период происходит адаптация к требованиям качества, срокам исполнения и внутренним регламентам. Таким образом, модель профессиональной переподготовки носит прикладной, проектно-ориентированный характер и интегрирована в операционную деятельность Центра.

Бизнес-модель Инжинирингового центра построена как гибридная социально-коммерческая система, функционирующая на стыке инжиниринговых услуг и модели проектной занятости. Экономическая логика центра основана на продаже профессиональных услуг в сфере строительства и проектного сопровождения при одновременном обеспечении занятости участников проекта. Ценностное предложение центра для заказчиков заключается в предоставлении структурированных инженерных и технических услуг в формате удалённого исполнения с контролем качества, единым управлением проектом и снижением транзакционных издержек по сравнению с самостоятельным поиском специалистов. Заказчик получает не отдельного исполнителя, а управляемую команду с внутренней системой контроля, распределения задач и ответственности. Для рынка это означает снижение кадровых рисков, ускорение процессов и прозрачную контрактную схему взаимодействия. Ключевыми сегментами заказчиков выступают строительные компании среднего и крупного уровня, проектные организации, подрядчики, девелоперы, а также Государственные Заказчики и инжиниринговые подразделения промышленных предприятий, испытывающие дефицит квалифицированных специалистов. Дополнительным сегментом являются компании, заинтересованные в реализации корпоративных программ социальной ответственности и готовые включать центр в цепочку поставщиков.

Модель монетизации строится на контрактной выручке по следующим форматам: субподряд на выполнение

отдельных блоков проектных и инженерных работ, аутсорсинг функций (расчёты, сметная документация, BIM-моделирование, техническое сопровождение), а также проектная занятость специалистов на ограниченный срок с фиксированной ставкой. Доход формируется по модели «стоимость проекта» либо «почасовая ставка × объём работ», при этом центр выступает как юридический контрагент, аккумулирующий финансовый поток. Запуск Инжинирингового центра реализуется по поэтапной модели, основанной на принципе минимизации финансовых и операционных рисков. В основе стратегии лежит последовательное наращивание функционала и контрактного портфеля при одновременной проверке гипотез спроса, управляемости процессов и устойчивости финансового потока.

MVP-модель рассматривается не как упрощённая версия проекта, а как инструмент валидации бизнес-гипотез в реальных рыночных условиях. На каждом этапе проверяется ключевой управленческий параметр: способность центра обеспечивать качество услуг, формировать стабильный денежный поток и масштабировать команду без потери эффективности. Логика роста строится по принципу усложнения операционной модели. На первом этапе центр функционирует как структурированный субподрядчик с минимальной административной нагрузкой и ограниченным числом заказчиков. На втором этапе происходит расширение спектра услуг и формирование системных процессов управления проектами. На третьем этапе центр переходит к устойчивой модели с диверсифицированным портфелем контрактов, внутренними стандартами качества и возможностью масштабирования.

Ключевым принципом этапности является соответствие темпа роста уровню управленческой зрелости. Расширение штата, увеличение числа контрактов и усложнение проектов допустимы только после достижения стабильности предыдущего этапа. Таким образом обеспечивается

контроль рисков, предотвращение кассовых разрывов и сохранение качества услуг. Каждый MVP-этап имеет собственную экономическую цель. Первый этап направлен на подтверждение рыночной востребованности и отработку контрактной схемы. Второй этап - на достижение операционной самокупаемости. Третий этап - на формирование устойчивой бизнес-модели с резервом развития и возможностью тиражирования.

Первый этап запуска проекта реализуется в формате пилотной операционной модели с ограниченным функционалом и минимальной управленческой структурой. Его ключевая задача заключается в отработке контрактной схемы взаимодействия с заказчиками и формировании устойчивой практики занятости при сниженных финансовых рисках за счёт государственной поддержки. Второй этап развития проекта направлен на переход от пилотной модели к системной операционной деятельности с устойчивой структурой доходов и управляемым ростом. Если на первом этапе основной задачей являлась проверка гипотезы рыночной востребованности, то на этапе MVP 2 приоритетом становится достижение полной операционной самокупаемости и формирование повторяемой бизнес-модели. Третий этап представляет собой переход от модели операционной самокупаемости к устойчивой и масштабируемой бизнес-системе. На данном этапе центр функционирует как зрелая инжиниринговая структура с предсказуемым денежным потоком, диверсифицированным портфелем заказчиков и внутренней управленческой архитектурой.

Заключение

Несмотря на наличие государственных мер поддержки ветеранов боевых действий, практическая реализация трудовой адаптации недостаточно учитывает реальные потребности целевой аудитории. В статье описано проектное решение, которое одновременно позволяет решить задачи трудовой адаптации, социальной реабилитации и экономической устойчивости, опираясь на реальные запросы

ветеранов и потребности отрасли. Результаты изучения литературы и интервью показали, что в странах применяется различные меры поддержки, однако, их эффективность весьма неоднородна. Например, в мире применяются программы трудоустройства, профессионального переобучения, помощь в открытии собственного дела, создание социальных лифтов. При этом, почти нет формата наставничества, удаленной работы, что является крайне востребованными форматами у участников СВО.

Анализ 19 анкет и 3-х интервью показал, что большинство респондентов не вернутся к прошлой работе. Это связано с несколькими факторами: 1) ограничения, связанные со здоровьем; 2) изменения зарплатных ожиданий; 3) необходимость психологической адаптации; 4) разрыв между имеющимися навыками и требованиями рынка, отсутствие опыта в гражданских профессиях, а также неопределённость карьерного пути.

Данный проект АНО «Инжиниринговый центр ветеранов боевых действий» предлагает комплексный подход к трудовой адаптации участников СВО в строительной сфере. Анализ показал, что строительная сфера в России нуждается в квалифицированных кадрах. Речь идет не только о строителях, но и инженерах. Проектное решение по созданию АНО «Инжиниринговый центр ветеранов боевых действий» представляет собой комплексную производственно-социальную модель, сочетающую коммерческую деятельность в сфере инжиниринговых услуг с социальной миссией — профессиональной интеграцией ветеранов. Ключевая особенность модели - замкнутый производственный цикл: от формирования компетенций и стажировки до участия в коммерческих контрактах и закрепления в проектных командах. Это позволяет устранить разрыв между обучением и трудоустройством, обеспечив ветеранов регламентированной занятостью с контролем качества и наставничеством.

Список источников и литературы

1. Анализ рынка труда в строительной отрасли в России: текущие тенденции и будущие перспективы // КСК ЭКСПЕРТ. URL: <https://journal.ksk.expert/articles/analiz-rynka-truda-v-stroitelnoy-otrasli-v-rossii-tekushchie-tendentsii-i-budushchie-perspektivy-2148/> (дата обращения - 01.03.2026).
2. 106 участников СВО и членов их семей получили работу при поддержке Кадрового центра Татарстана // Интерактивный портал службы занятости населения республики Татарстан. URL: <https://portal.tatar-trud.ru/EE/News/NewsCard/957> (дата обращения - 01.03.2026).
3. Если человек засядет дома, ничего хорошего нет. Смольный готовит тысячи рабочих мест для ветеранов СВО // Фонтанка.ру. URL: <https://www.fontanka.ru/2025/04/22/75372287/> (дата обращения - 01.03.2026).
4. СВОй путь к работе. Как трудоустроиться участникам спецоперации // Аргументы и факты Санкт-Петербурга. URL: <https://clck.ru/3Te6Gv> (дата обращения - 01.03.2026).
5. Сергей Собянин: В Москве открыты новые образовательные курсы для ветеранов СВО // MOS RU. URL: <https://www.mos.ru/mayor/themes/13495050/> (дата обращения - 01.03.2026).
6. Кириллина В.Н., Вятская Ю.А., Волконская Н.А. Взаимодействие бизнеса и власти в конфликтном дискурсе: Российская Федерация, Чили и Аргентина // Бизнес. Общество. Власть. 2021. № 4 (42). С. 216-245.
7. United States Department of Veterans Affairs. URL: <https://www.va.gov/> (дата обращения - 01.03.2026).
8. Волчков Ю.Ю., Аверин А.В. Сравнительно-правовое исследование зарубежного и отечественного опыта по защите прав и законных интересов военнослужащих (ветеранов боевых действий) // Образование и право. 2021. № 11. С. 45-48.
9. Mael F., Wyatt W., Iyer U.J. Veterans to workplace: Keys to successful transition // Military Psychology. 2022. Т. 34. №. 5. С. 516-529.
10. Braun S. T., Stuhler J. Exposure to war and its labor market consequences over the life cycle. – 2023.
11. Гельман З. Как Израиль помогает раненым военнослужащим // Независимая газета. URL: https://nvo.ng.ru/nvo/2022-12-01/12_1216_israel.html (дата обращения - 01.03.2026).
12. Юсупов, Р.Г. Исторический аспект социальной интеграции инвалидов после Великой Отечественной войны (1946-1950-е годы) // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика 2012. № 1. С. 100-102.
13. Богданов С.В. «Теневая» грань советской повседневности первых послевоенных лет: власть, общество, уголовная преступность // Известия Российского гос. пед. ун-та им. АИ Герцена. 2009. № 103. С. 7-15.
14. Братство Афгана: история ветеранского движения «афганцев» в России и Содружестве // МИР 24. URL: <https://mir24.tv/articles/16580675/bratstvo-afgana-istoriya-veteranskogo-dvizheniya-afgancev-v-rossii-i-sodruzhestve> (дата обращения - 01.03.2026).
15. Бобков В.Н., Одинцова Е.В., Чашина Т.В. О социальных гарантиях участников специальной военной операции и членов их семей // Социально-трудовые исследования. 2024. №. 1 (54). С. 138-146.
16. Кириллина В.Н., Вятская Ю.А. Современные GR-практики бизнес-образования: кейсы Москвы и Санкт-Петербурга // Бизнес. Общество. Власть. 2023. Т. 50. № 4. С. 43-71.
17. Обучение / переобучение и трудоустройство // Фонд «Защитники отечества». URL: <https://fzo.gov.ru/deyatelnost/obuchenie-pereobuchenie-i-trudoustroystvo.html#description> (дата обращения - 01.03.2026).
18. Поступай как герой: какие льготы в вузах и колледжах есть у

участников СВО и их детей // Объясняем РФ. URL: <https://объясняем.пф/articles/useful/kakie-lgoty-v-vuzakh-i-kolledzhakh-est-u-uchastnikov-svo-i-ikh-de-tyey/> (дата обращения - 01.03.2026).

19. Федеральная программа «СВОй бизнес» // МСП.РФ. URL: https://xn--l1agf.xn--p1ai/services/SVOy_business/ (дата обращения - 01.03.2026).

20. В Нурлатском районе прошла ярмарка вакансий с участием трех крупных работодателей // Интерактивный портал службы занятости населения республики Татарстан. URL: clck.ru/3RdSon (дата обращения - 01.03.2026).

21. Рассмотрение бизнес-плана в преимущественном порядке // Фонд «Защитники Отечества». URL: <https://zabotasvo.tatar/tpost/ahyykknka1-rassmotrenie-biznes-plana-v-preimuschest> (дата обращения - 01.03.2026).

22. Содействие в открытии собственного дела // Министерство труда, занятости и социальной защиты республики Татарстан. URL: <https://mtsz.tatarstan.ru/sodeystvie-v-otkritii-sobstvennogo-dela.htm> (дата обращения - 01.03.2026).

23. Как участникам СВО и членам их семей найти работу по душе // Тюменская областная дума. URL: <https://duma72.ru/ru/arena/new/news/3679/109391/?ysclid=mfdmoryarq925227900> (дата обращения - 01.03.2026).

24. Работа с судимостью: куда устроиться и какие ограничения существуют по закону // Совкомблог. URL: https://journal.sovcombank.ru/rabota/rabota-s-sudimostyu-kuda-ustroitsya-i-kakie-ogranicheniya-suschestvuyut-po-zakonuh_4204892181741354064954 (дата обращения - 01.03.2026).

25. Участник «Боевого кадрового резерва» Андрей Спиридонов стал депутатом думы Уватского округа // Боевой кадровый резерв Тюменской области. URL: <https://xn--72-6kcdfbaoage-axvdl4dce1bdd0v.xn-->

[p1ai/tpost/rd2m25mh81-uchastnik-boevogo-kadrovogo-rezerva-andr](https://xn--72-6kcdfbaoage-axvdl4dce1bdd0v.xn--p1ai/tpost/rd2m25mh81-uchastnik-boevogo-kadrovogo-rezerva-andr) (дата обращения - 01.03.2026).

26. Программа развития для участников специальной военной операции на Сахалине и Курилах // Герои Сахалина и Курил. URL: <https://xn--65-glqip9an.xn--p1ai/> (дата обращения - 01.03.2026).

27. Более 90 вакансий предложили участникам СВО работодатели в Южно-Сахалинске // Агентство по труду и занятости населения Сахалинской области. URL: <https://tzn.sakhalin.gov.ru/about/press/news/bole-90-vakansiy-predlozhili-uchastnikam-svo-rabo/> (дата обращения - 01.03.2026).

28. Работа и вакансии в Санкт-Петербурге // Работа России. URL: <https://clck.ru/3Te6Dw> (дата обращения - 01.03.2026).

29. «Для тяжелой работы это не деньги». Истории участников СВО, которые ищут место в мирной жизни // Фон-танка.ру. URL: <https://www.fon-tanka.ru/2025/04/25/75386135/?ysclid=mfxmpdrm8y956340359> (дата обращения - 01.03.2026).

30. Трудоустройство в Тульской области // Госуслуги в Тульской области. URL: <https://www.gosuslugi71.ru/?OnlineService=21069096> (дата обращения - 01.03.2026).

31. Рынок труда отдельных отраслей экономики России: текущая ситуация и ожидаемый фокус перемен. I квартал 2025 года. М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025.

32. Скупов Б. Строительная отрасль России в тени кадровых проблем // Строительный эксперт. URL: <https://ar-dexpert.ru/article/27726> (дата обращения - 01.03.2026).

33. В строительной отрасли РФ дефицит кадров оценивается в 150 тыс. человек // ТАСС. URL: <https://tass.ru/nedvizhimost/26816161> (дата обращения - 01.03.2026).

34. Участники СВО из Ленинградской области смогут удаленно устроиться в

компании // ТАСС. URL:
<https://tass.ru/obschestvo/26500055> (дата
обращения - 01.03.2026).

LABOR ADAPTATION AND SOCIAL REHABILITATION OF COMBAT VETERANS IN THE FORMAT OF REMOTE EMPLOYMENT IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY

Valentina Kirillina– Doctor of philosophical sciences, Professor, Deputy Head of the Department of the Theory and Practice of Business-Government Interaction, Director of the Institute of Communication Management NRU HSE, kirillina@hse.ru

Yulia Vyatskaya– expert of Training Laboratory for Business Communications Research, NRU HSE, yumatyuneneko@hse.ru

Amir Safin– expert in the construction industry, student of the Nizhny Novgorod Campus of the Higher School of Economics, assafin@edu.hse.ru;

Arseny Zhukovets– student of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education Stavropol State Agrarian University, zhukovets.arseny@yandex.ru

This article is devoted to the problem of labor adaptation and social rehabilitation of participants in the Special Military Operation (SMO). As part of the study, a comprehensive analysis was conducted, including the study of domestic and foreign experience in terms of the adaptation of combatants; a content analysis was conducted in 6 Russian regions (Moscow, St. Petersburg, Sakhalin Region, Tyumen Region, Republic of Tatarstan, Tula Region) to identify labor support measures; a questionnaire was conducted (19 questionnaires) and 3 in-depth interviews were conducted with SMO participants to identify barriers and requests for professional activities and labor adaptation. It was revealed that the main difficulty lies in psychological adaptation and problems with finding a job.

This article proposes a comprehensive support measure – the creation of an Engineering Center for Combat Veterans, which would include not only work in a remote format, but also allow for adaptation to the conditions of peacetime through mentoring and educational mechanisms.

Keywords:

special military operation; labor adaptation; employment, mentoring; labor integration

ЛУЧШИЕ СТАТЬИ СЛУШАТЕЛЕЙ ФАКУЛЬТАТИВА

ХУДОЖЕСТВЕННЫЕ ПРАКТИКИ В АДАПТАЦИИ УЧАСТНИКОВ ВОЕННЫХ КОНФЛИКТОВ: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ И МОДЕЛЬ ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИИ В РОССИИ

Кириллина В.Н.³³, Дабравальскене Н.В.³⁴

В статье рассматривается проблема социальной реинтеграции участников военных конфликтов как конфликтологическая, а не сугубо медицинская задача. На основе феноменологической концепции А. Шюца и конфликтологической традиции (Р. Дарендорф, Л. Козер, А.Я. Анцупов, В.Н. Кириллина) возвращение из зоны боевых действий описывается как структурное столкновение несовместимых жизненных миров, разворачивающееся на интрапсихическом, семейном и социальном уровнях. Проводится сравнительный анализ четырёх зарубежных моделей применения художественных практик в адаптации ветеранов — Creative Forces (США), Arts on Prescription (Великобритания), «музей по рецепту» (Канада), Beit Halochem (Израиль), — и систематизируется доказательная база эффективности арт-практик. На этом основании предлагается модель институционализации художественных практик в российской системе государственной поддержки через инструмент семейного культурного сертификата как альтернативы медицинскому рецепту, а также четырёхуровневая дорожная карта её внедрения с опорой на существующие каналы (Фонд «Защитники Отечества», портал «Госуслуги», государственный социальный заказ, учреждения культуры).

³³ Кириллина Валентина Николаевна - доктор философских наук, профессор, заместитель заведующего кафедрой теории и практики взаимодействия бизнеса и власти, директор Института коммуникационного менеджмента НИУ ВШЭ, kirillina@hse.ru

³⁴ Дабравальскене Наталья Владимировна – студентка 2 курса магистратуры ОП «Управление в креативных индустриях» ФКИ НИУ ВШЭ. 8 (921) 104-04-38, nvdabravalskene@edu.hse.ru

Ключевые слова:

адаптация участников военных конфликтов, реинтеграция, художественные практики, арт-терапия, конфликтология, феноменология, семейный культурный сертификат, государственная поддержка, GR, институционализация.

Введение: возвращение как конфликтологическая проблема

Существует опыт, для которого язык мирной жизни не предусмотрен. Военный конфликт создаёт собственное время, собственную логику действия и собственную иерархию значимого: то, что прежде определяло повседневность, отступает перед границей жизни и смерти, а привычная надёжность мира обнаруживает свою хрупкость. Человек, прошедший через такую перестройку смыслового строя восприятия, возвращается домой и обнаруживает, что возвращение оказывается не точкой восстановления, а точкой нового разрыва. Австрийско-американский социальный философ Альфред Шюц описал этот парадокс в эссе «Возвращающийся домой» (1945): солдат, вернувшийся после долгого отсутствия, обнаруживает, что дом - тот самый мир, который он защищал в воображении, - стал чужим. Причина не в том, что близкие изменились; причина глубже - изменилась смысловая структура, через которую вернувшийся воспринимает реальность. Прежние роли (муж, отец, сосед, работник) ожидают его в неизменном виде, но он уже не тот, кто мог бы их просто «надеть обратно». Жизненный мир войны и жизненный мир дома не совпадают, и это несовпадение становится истоком целого каскада конфликтов [11].

С конфликтологической точки зрения такое несовпадение есть столкновение несовместимых систем релевантности - того, что значимо для вернувшегося, и того, что значимо для тех, кто переживал войну издалека. Именно в зазоре между двумя жизненными мирами рождается поствоенный социальный конфликт. Его принципиальная особенность в том, что он развивается одновременно на трёх уровнях: интрапсихическом (внутренний разлад самого участника), семейном (столкновение ожиданий внутри ближайшего окружения) и социальном (рассогласование вернувшегося с институтами и нормами мирной жизни). При этом семья оказывается первичной зоной, в которой поствоенное

напряжение проявляется раньше и острее всего: именно здесь несовпадение жизненных миров переживается ежедневно и непосредственно [1; 6]. Из такого понимания вытекает двойственность задачи реинтеграции. Она имеет, во-первых, содержательное измерение - чем именно наполнить процесс адаптации, какие практики предложить вернувшемуся и его семье; и, во-вторых, институциональное измерение - через какие каналы эти практики доставляются адресату без воспроизводства стигматизации. Тезис настоящей статьи состоит в том, что без решения второго вопроса успехи в первом остаются точечными: эффективная практика, не встроённая в институциональную форму, остаётся локальной инициативой, а институциональная форма, не обеспеченная нестигматизирующим содержанием, отторгается самым адресатом.

Актуальность проблемы определяется несколькими взаимосвязанными обстоятельствами. Первое - дефицит нестигматизирующих форматов поддержки: значительная часть участников военных конфликтов отвергает помощь именно из-за её клинической формы, поскольку обращение к психиатрической или психотерапевтической помощи воспринимается как признание собственной «неполноценности». Второе - наличие устойчивой междunarодной доказательной базы программ, использующих художественные практики в адаптации ветеранов. Третье - особые свойства живописи как материала работы с травматическим опытом. Четвёртое, специфическое для российского контекста, - институциональный потенциал уже существующих каналов государственной поддержки, для которых до сих пор не предложено модели встраивания культурных практик.

Цель статьи - на основе анализа исторического и международного опыта адаптации участников военных конфликтов средствами художественных практик предложить модель институционализации этого опыта в российской системе

государственной поддержки. Соответственно решаются задачи: определить конфликтологические основания проблемы реинтеграции; провести сравнительный анализ международных моделей; систематизировать доказательную базу эффективности художественных практик; описать российский контекст и концепцию практического модуля; обосновать модель институционализации через инструмент семейного культурного сертификата.

Теоретико-методологические основания

Методологический фундамент работы образует синтез двух традиций. *Феноменология* Альфреда Шюца даёт язык для описания смыслового разрыва между жизненными мирами и тем самым позволяет увидеть возвращение не как симптом, подлежащий устранению, а как изменение самой структуры опыта. Понятие «системы релевантностей» - иерархии того, что для человека значимо и осмысленно, - оказывается ключевым: война перестраивает эту иерархию, и вернувшийся буквально живёт в другом смысловом мире, чем тот, что его окружает [11].

Конфликтологическая традиция задаёт структуру и динамику развёртывания этого разрыва. Ральф Дарендорф описывает социальный конфликт как объективное следствие различия позиций и распределения ресурсов, подчёркивая его конструктивный потенциал при условии институционального регулирования [3]. Льюис Козер показывает, что конфликт выполняет в социальной системе позитивные функции - обозначает границы групп, снимает накопленное напряжение, стимулирует выработку новых норм [5]. Отечественная конфликтология (А.Я. Анцупов, А.Г. Здравомыслов) систематизирует уровни и фазы конфликта, давая инструмент для анализа поствоенной напряжённости как процесса [1; 4].

Особое значение для настоящей работы имеет *гендерно-ролевая концепция конфликта* В.Н. Кириллиной, позволяющая обосновать семью как первичную зону поствоенного конфликта. Рассогласование

ролевых ожиданий внутри семьи - между тем, каким вернувшегося ждут, и тем, каким он вернулся, - оказывается узловой точкой, в которой смысловой разрыв впервые становится осязаемым и требует разрешения. Именно это обоснование определяет выбор семейного, а не индивидуального формата программы адаптации [6]. Синтез феноменологического и конфликтологического подходов позволяет переопределить саму проблему. Возвращение участника военного конфликта перестаёт быть медицинским казусом, требующим диагностики и лечения, и предстаёт как системная конфликтологическая проблема, имеющая смысловую основу. Это переопределение не является риторическим: оно влечёт за собой конкретный вывод о том, какие инструменты адаптации совместимы с природой проблемы. Если корень трудности - в разрыве систем релевантности и в семейном рассогласовании, то адекватным ответом оказывается не клиническое вмешательство, а практика, способная восстанавливать смысл и работать с семьёй как с целым.

Особое значение художественных практик в работе с опытом войны связано с их способностью фиксировать пережитое во времени. Травматический опыт отличается тем, что не был в полной мере прожит в момент события и потому не становится прошлым, а возвращается как навязчивое повторение - вне линейного течения времени. Художественная практика выполняет здесь функцию символизации: придавая бесформенному переживанию устойчивую форму - образ, объект, нарратив, - она позволяет поместить его во время и сделать тем, о чём можно свидетельствовать. Так искусство переводит пассивное «это происходит со мной снова и снова» в активное действие фиксации, и опыт, обретший форму, наконец может быть рассказан, оплакан и встроен в биографию - то есть отнесён к прошлому.

Исторический и международный опыт

Историческая траектория применения художественных практик в адаптации

участников военных конфликтов восходит к опыту мировых войн. Уже в годы Первой мировой войны феномен «снарядного шока» (shell shock) обозначил пределы глубоко медицинского понимания последствий боевого опыта: симптомы, которые невозможно было объяснить физическим ранением, заставили искать иные, немедицинские, формы восстановления. Систематическое использование изобразительной деятельности в реабилитации связано с именем британского художника Адриана Хилла, который в конце 1930-х гг., проходя лечение от туберкулёза в санатории Хил-филд, обнаружил терапевтический эффект рисования сначала на себе, а затем на других пациентах, и ввёл в оборот само понятие «арт-терапия». Этот ранний опыт показал, что художественная практика способна выполнять не только досуговую, но и восстановительную функцию, и заложил основу для последующей институционализации арт-терапии как самостоятельного направления.

Российская история работы с боевой психической травмой не менее значима. Уже в начале XX в. военный врач и психолог Г.Е. Шумков, изучавший психическое состояние участников Русско-японской войны, обосновал необходимость систематической работы с переживаниями участников боевых действий - задолго до того, как соответствующие подходы оформились на Западе. Этот факт важен не только исторически: он показывает, что обращение к нестигматизирующим, в том числе культурным, формам поддержки имеет в России собственную традицию, а не является механическим заимствованием.

Современный международный опыт позволяет выделить четыре зрелые модели, различающиеся по ведущему ведомству, механизму доставки и способу финансирования. Их сравнительный анализ даёт основания для переноса принципов, а не конкретных решений, в российский контекст.

Соединённые Штаты Америки. Программа Creative Forces реализуется как партнёрство Национального фонда искусств, Министерства обороны и

Министерства по делам ветеранов. Её принципиальная особенность состоит в том, что ведущим партнёром выступает культурное ведомство, а не медицинское: художественные практики встроены в сеть военно-медицинских учреждений, но институционально опираются на инфраструктуру искусства. Это снижает символический барьер обращения и позволяет рассматривать участие как культурную, а не клиническую активность.

Великобритания. Модель Arts on Prescription встроена в систему первичной медицинской помощи Национальной службы здравоохранения как разновидность социального предписания (social prescribing). Врач общей практики направляет пациента не только к узким специалистам, но и к участию в культурных и художественных активностях. Британский опыт показывает механизм мягкой интеграции художественных практик в существующую институциональную рутину здравоохранения - без создания отдельной вертикали.

Канада. Опыт Монреальского музея изящных искусств (MMFA) известен как «музей по рецепту»: врачи получили возможность выписывать пациентам бесплатное посещение музея в терапевтических целях. Канадская модель доводит логику социального предписания до её предела, делая институтом доставки именно учреждение культуры - музей, а не клинику, что особенно значимо для последующего переноса в российский контекст.

Израиль. Сеть центров Beit Halochem ориентирована на комплексную реабилитацию ветеранов и членов их семей, объединяя физическую, социальную и творческую активность в единой среде. Принципиально, что израильская модель работает с семьёй и сообществом, а не только с индивидуальным участником, и тем самым отвечает на конфликтологически обоснованный запрос о семейном формате.

Сопоставление четырёх моделей позволяет сформулировать несколько принципов переноса. *Во-первых*, снижение

символического барьера достигается за счёт культурной, а не медицинской рамки участия. *Во-вторых*, эффективные модели встраиваются в уже существующую институциональную инфраструктуру, а не создают параллельную. *В-третьих*, учреждение культуры может выступать полноценным каналом доставки помощи. *В-четвёртых*, ориентация на семью и сообщество повышает устойчивость результата. Эти принципы, а не конкретные организационные схемы, и составляют переносимое ядро международного опыта.

Доказательная база эффективности художественных практик

Перенос художественных практик в систему государственной поддержки требует доказательной базы, переводящей культурно-гуманитарное направление из области «мягких» практик в область измеримых вмешательств. Такая база складывается из взаимодополняющих российских и международных исследований. В российском поле наиболее представительные данные получены А.И. Копытиным, чьи исследования охватывают выборку значительного объёма (порядка 1464 участников) и фиксируют устойчивое снижение показателей тревоги и депрессии при систематическом участии в изобразительной деятельности [7]. Прикладные работы последних лет, в том числе исследование О.Ю. Сбитневой, выполненное на материале подразделения специального назначения, подтверждают применимость художественных практик в работе с лицами, имеющими боевой опыт, и демонстрируют их интеграцию в реальную ведомственную практику [9].

Международные исследования добавляют нейробиологическое и психофизиологическое измерение. Работа А. Bolwerk и коллег с использованием функциональной магнитно-резонансной томографии показала, что регулярная продуктивная художественная деятельность связана с повышением функциональной связности в зонах мозга, отвечающих за саморефлексию и психологическую устойчивость [12]. Исследования G. Kaimal

зафиксировали снижение уровня кортизола — биологического маркера стресса — после сессий художественной деятельности, что даёт объективный физиологический показатель эффекта [13]. В совокупности эти данные показывают, что воздействие художественных практик не сводится к субъективному улучшению самочувствия, а имеет измеримые корреляты.

Важно подчеркнуть методологическую осторожность: художественные практики рассматриваются не как замена клинической помощи в случаях, требующих специализированного вмешательства, а как самостоятельное направление работы с большинством вернувшихся, для которых ключевой задачей является не лечение расстройства, а восстановление смысловой связи с мирной жизнью и семьёй. Именно для этой — наиболее массовой — категории нестигматизирующая художественная практика оказывается адекватным и доказательно обоснованным инструментом.

Российский контекст и проект «Внутренний горизонт»

Российская традиция располагает собственными основаниями для развития этого направления. Исторический опыт работы с боевой психической травмой связан, в частности, с именем Г.Е. Шумкова — одного из первых отечественных военных психологов. Современная инфраструктура включает программы Русского музея, Еврейского музея и центра толерантности, развивающих музейные и художественные практики работы с разными аудиториями. На уровне государственной политики создана опорная институциональная рамка: Указом Президента Российской Федерации учреждён Государственный фонд поддержки участников специальной военной операции «Защитники Отечества», действующий через сеть социальных координаторов [10].

В качестве практического воплощения изложенных принципов в работе предложен модуль «Внутренний горизонт» на базе платформы «АртНави». Содержательное ядро модуля — комплексы стационарных мольбертов для масляной живописи,

размещаемые в публичных и полупубличных пространствах: парках, музеях, реабилитационных центрах. Выбор именно масляной живописи не случаен и опирается на свойства самого материала: медленное высыхание краски даёт время на обдумывание и не требует немедленного результата; возможность исправления снимает страх «ошибки»; тактильная вязкость материала вовлекает телесность, что важно при работе с опытом, который трудно вербализовать. Название модуля работает на двух уровнях одновременно. В живописном смысле «внутренний горизонт» отсылает к перспективе и линии, организующей пространство картины. В феноменологическом смысле - к понятию горизонта смысла у Гуссерля и Шюца, то есть к открывающейся перспективе осмысления собственного опыта. Эта двойственность не декоративна: она выражает основную идею проекта - движение от фиксации пережитого к выстраиванию новой смысловой перспективы мирной жизни.

Принципиально, что модуль адресован не только самим участникам военных конфликтов, но и широким сегментам аудитории. В концепции выделяется несколько целевых сегментов: непосредственно участники военных конфликтов; члены их семей, для которых совместная художественная деятельность становится способом восстановления нарушенной коммуникации; специалисты сопровождения (социальные координаторы, психологи), получающие дополнительный нестигматизирующий инструмент работы; а также широкая городская аудитория, чьё присутствие и создаёт ту нормализующую среду, в которой участие перестаёт быть маркером «особого статуса». Размещение мольбертных комплексов в общедоступных пространствах превращает участие в обычную городскую культурную практику, в которую вернувшийся включается наравне с другими горожанами, а не в качестве «пациента» специализированного учреждения. Тем самым снимается стигма-барьер и одновременно вовлекается семья

как естественная зона совместной деятельности.

Модель институционализации: семейный культурный сертификат

Центральный вклад работы - модель институционализации художественных практик, построенная на замене медицинского рецепта семейным культурным сертификатом. Этот ход имеет три независимых основания, действующих одновременно.

Содержательное основание. Сертификат адресуется не индивиду-«пациенту», а семье как целому, что соответствует конфликтологически обоснованному пониманию семьи как первичной зоны поствоенного конфликта. Участие приобретает форму совместной культурной деятельности, а не индивидуального лечения.

Конфликтологическое основание. Форма культурного приглашения, в отличие от медицинского направления, не требует от человека публичного признания собственной уязвимости. Замена рецепта на сертификат - это институциональный жест признания: общество предлагает вернувшемуся и его семье не лечение, а место в общем культурном пространстве. Тем самым снимается главный барьер обращения за поддержкой.

Институциональное основание. Инструмент сертификата совместим с архитектурой российской системы государственных услуг, тогда как «рецепт» жёстко привязан к медицинской вертикали. Сертификат может быть встроен в существующие каналы поддержки без создания новой ведомственной структуры.

Доставка сертификата опирается на четыре существующих канала, которые не дублируют, а дополняют друг друга, охватывая разные сегменты аудитории и решая разные задачи. Первый канал - Государственный фонд «Защитники Отечества» и сеть социальных координаторов, обеспечивающие адресный контакт с участниками военных конфликтов и их семьями. Второй - портал «Госуслуги» как канал цифровой универсальной доступности,

позволяющий включить меру поддержки в общий перечень государственных услуг. Третий - государственный социальный заказ в соответствии с Федеральным законом № 189-ФЗ, обеспечивающий устойчивое бюджетное финансирование с измеримыми индикаторами качества и конкурентную среду исполнителей [8]. Четвёртый - учреждения культуры и афиша «Культура.РФ» как канал публичного культурного входа в нестигматизирующую среду.

Внедрение модели разворачивается по четырёхуровневой дорожной карте. На первом уровне (горизонт до 12 месяцев) реализуется музейный пилот на грантовое финансирование, в частности через Президентский фонд культурных инициатив, что позволяет отработать формат при ограниченных рисках. На втором уровне (12–18 месяцев) выстраивается институциональное партнёрство с Фондом «Защитники Отечества» и происходит интеграция в работу социальных координаторов, что обеспечивает масштабирование сети. На третьем уровне (18–36 месяцев) осуществляется цифровая интеграция - включение сертификата в перечень мер поддержки на портале «Госуслуги» с разработкой регламента услуги. На четвёртом уровне (36 месяцев и далее) происходит переход на государственный социальный заказ как устойчивую бюджетную форму со стандартом услуги и конкурсной средой исполнителей. Принципиально, что уровни дорожной карты не сменяют, а дополняют друг друга: в зрелой версии модели все четыре канала работают одновременно. Эффективность модели предлагается измерять на трёх уровнях - охвата (число охваченных семей), качества (доля завершивших курс, динамика самооценочных шкал, удовлетворённость участников) и устойчивости (рост доли бюджетного финансирования, число регионов, сохранность кадрового состава). При этом качество и устойчивость весят не меньше охвата: программа с большим охватом, но низким качеством, своей цели не достигает.

Предложенная модель имеет выраженное GR-измерение и потому представляет интерес для тематики взаимодействия бизнеса, общества и власти. Реализация семейного культурного сертификата предполагает координацию интересов нескольких типов акторов: государства как источника нормативной рамки и устойчивого финансирования; учреждений культуры (музеев, культурных центров) как операторов услуги; некоммерческого сектора и фондов как инициаторов и грантодателей пилотных проектов; и бизнеса как потенциального партнёра на условиях государственно-частного партнёрства и корпоративной социальной ответственности. Логика перехода от грантового пилота к государственному социальному заказу по Федеральному закону № 189-ФЗ - это, по существу, выстраивание устойчивой модели взаимодействия власти и негосударственных исполнителей, в которой культурная услуга становится предметом конкурентного социального заказа [8]. Тем самым адаптация участников военных конфликтов средствами художественных практик из разрозненных инициатив превращается в институционализированную область совместной ответственности государства, культурных институтов и бизнеса.

Заключение

Проведённый анализ позволяет сформулировать несколько выводов. *Во-первых*, реинтеграция участников военных конфликтов является по своей природе конфликтологической, а не сугубо медицинской проблемой: в её основе лежит феноменологический разрыв между жизненными мирами войны и мирной жизни, разворачивающийся на интрапсихическом, семейном и социальном уровнях.

Во-вторых, художественные практики представляют собой измеримое вмешательство, подкреплённое российской и международной доказательной базой, и потому могут рассматриваться как полноценный, а не вспомогательный инструмент адаптации для наиболее массовой категории вернувшихся.

В-третьих, международный опыт (США, Великобритания, Канада, Израиль) даёт переносимое ядро принципов — культурная, а не медицинская рамка участия; встраивание в существующую инфраструктуру; учреждение культуры как канал доставки; ориентация на семью и сообщество.

В-четвёртых, и это основной вклад работы, семейный культурный сертификат выступает институциональной альтернативой медицинскому рецепту, имеющей три независимых основания — содержательное, конфликтологическое и институциональное, — а четырёхуровневая дорожная карта связывает существующие российские каналы (Фонд «Защитники Отечества», «Госуслуги», социальный заказ, учреждения культуры) в работающую институциональную форму. «Внутренний горизонт» — это не заданная точка прибытия, а открывающаяся перспектива реинтеграции. Задача государства и общества состоит в том, чтобы создать институциональную форму, в которой движение к собственному горизонту становится не привилегией немногих, а доступной возможностью для каждого, кто прошёл опыт военного конфликта.

Список литературы

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: учебник для вузов. 6-е изд., испр. и доп. СПб. : Питер, 2019. 528 с.
2. Государственный фонд поддержки участников специальной военной операции «Защитники Отечества»: официальный сайт. URL: <https://gosfond.ru/> (дата обращения: 30.05.2026).
3. Дарендорф Р. Современный социальный конфликт. Очерк политики свободы / пер. с нем. Л. Ю. Пантиной. М.: РОССПЭН, 2002. 288 с.
4. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта: Россия на путях преодоления кризиса : учебное пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Аспект Пресс, 1996. 317 с.

5. Козер Л. Функции социального конфликта / пер. с англ. О.А. Назаровой; общ. ред. Л.Г. Ионина. М.: Идея-Пресс; Дом интеллектуальной книги, 2000. 208 с.

6. Кириллина В.Н. Гендерная конфликтология: монография. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2020. 256 с.

7. Копытин А.И. Методы арт-терапии в преодолении последствий травматического стресса. М.: Когито-Центр, 2014. 208 с.

8. О государственном (муниципальном) социальном заказе на оказание государственных (муниципальных) услуг в социальной сфере: Федеральный закон от 13.07.2020 № 189-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

9. Сбитнева О.Ю. Применение арт-терапевтических методов в психологической реабилитации сотрудников силовых подразделений с боевым опытом // Вопросы психологии экстремальных ситуаций. 2024. № 2. С. 45–58.

10. Указ Президента Российской Федерации от 03.04.2023 № 232 «О создании Государственного фонда поддержки участников специальной военной операции „Защитники Отечества“». Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

11. Шюц А. Избранное: Мир, светящийся смыслом / пер. с нем. и англ.; общ. ред. и послесл. Н.М. Смирновой. М.: РОССПЭН, 2004. 1056 с.

12. Bolwerk A., Mack-Andrick J., Lang F. R., Dörfler A., Maihöfner C. How Art Changes Your Brain: Differential Effects of Visual Art Production and Cognitive Art Evaluation on Functional Brain Connectivity // PLoS ONE. 2014. Vol. 9, № 7. P. e101035.

13. Kaimal G., Ray K., Muniz J. Reduction of Cortisol Levels and Participants' Responses Following Art Making // Art Therapy. 2016. Vol. 33, № 2. P. 74–80.

ART PRACTICES IN THE ADAPTATION OF ARMED-CONFLICT PARTICIPANTS: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND A MODEL OF INSTITUTIONALISATION IN RUSSIA

Valentina Kirillina – Doctor of philosophical sciences, Professor, Deputy Head of the Department of the Theory and Practice of Business-Government Interaction, Director of the Institute of Communication Management NRU HSE, kirillina@hse.ru

Natalya Dabravalskene – a second-year master's student in the "Management in Creative Industries" programme at the Faculty of Creative Industries, HSE University. 8 (921) 104-04-38, nvdabravalskene@edu.hse.ru

The article approaches the social reintegration of armed-conflict participants as a conflictological rather than a purely medical problem. Drawing on the phenomenology of A. Schütz and the conflictological tradition (R. Dahrendorf, L. Coser, A. Ya. Antsupov, V. N. Kirillina), the return from the combat zone is described as a structural clash of incompatible life-worlds unfolding on the intrapsychic, family and social levels. The paper offers a comparative analysis of four international models that employ art practices in veteran adaptation – Creative Forces (USA), Arts on Prescription (UK), the "museum on prescription" (Canada) and Beit Halochem (Israel) – and systematises the evidence base for the effectiveness of art practices. On this basis, it proposes a model of institutionalising art practices within the Russian system of state support through the instrument of a family cultural certificate as an alternative to a medical prescription, together with a four-stage implementation roadmap relying on existing channels (the "Defenders of the Fatherland" Foundation, the Gosuslugi portal, the state social procurement mechanism, and cultural institutions).

Keywords:

adaptation of armed-conflict participants, reintegration, art practices, art therapy, conflictology, phenomenology, family cultural certificate, state support, GR, institutionalisation.

ЛУЧШИЕ СТАТЬИ СЛУШАТЕЛЕЙ ФАКУЛЬТАТИВА

ТРАНСФОРМАЦИЯ ВРЕМЕННЫХ ОГРАНИЧИТЕЛЬНЫХ МЕР В ЭКСПРОПРИАТИВНЫЕ МЕХАНИЗМЫ: АНАЛИЗ ЗА- ПАДНЫХ ПРАКТИК В ОТНОШЕНИИ СУВЕРЕННЫХ И ЧАСТНЫХ АКТИВОВ РФ

Поляков Л.В.³⁵, Зотов К.П.³⁶, Калямина Д.А.³⁷, Лосева А.С.³⁸

В статье рассматриваются правовые и экономические механизмы заморозки и использования доходов от российских активов, заблокированных в западных финансовых учреждениях. Проводится анализ подходов стран ЕС, G7 и отдельных юрисдикций к распоряжению суверенными и частными активами РФ.

Ключевые слова:

замороженные российские активы; суверенный иммунитет; санкции; Euroclear; Clearstream.

³⁵ Поляков Леонид Владимирович - доктор философских наук, профессор-исследователь департамента политики и управления, профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти НИУ ВШЭ, E-mail: lpolyakov@hse.ru

³⁶ Зотов Кирилл Павлович - студент 2 курса бакалаврской программы «Управление бизнесом» НИУ ВШЭ, контактный телефон: +7(927)353-52-15, E-mail: zkp03032006@list.ru

³⁷ Калямина Дарья Анатольевна - магистр политологии СПбГУ, ведущий специалист по взаимодействию с государственными органами Дирекции по взаимодействию с государственными структурами АО «Полиметалл УК», контактный телефон: + 7 (919) 317-65-90, E-mail: d.kalyamina@mail.ru

³⁸ Лосева Анжела Станиславовна - студент 3 курса бакалаврской программы «Цифровые инновации в управлении предприятием» НИУ ВШЭ, студент 2 курса бакалаврской программы «Data Science and Business Analytics» University of London, контактный телефон: +7(966)161-99-16, E-mail: angloseva@ya.ru

Введение

После начала специальной военной операции (далее – СВО) страны Европейского союза (далее – ЕС), Group of Seven (далее – G7) и отдельные юрисдикции ввели многочисленные санкции против Российской Федерации (далее – РФ). Суверенные активы Центрального банка Российской Федерации (далее – ЦБ РФ) объемом около \$ 300 млрд. и частные российские активы ориентировочно на \$ 120 млрд. были заморожены в западных финансовых институтах. Основную роль в принятии этой меры сыграли европейские расчетно-клиринговые организации Euroclear (Бельгия) и Clearstream (Люксембург). С точки зрения международного права заморозка активов вызывает серьезные вопросы о легитимности и соответствии фундаментальным принципам, включая суверенный иммунитет и недопустимость принудительных мер без решения Совбеза ООН. В отличие от конфискации, контрмеры в виде заморозки теоретически могут быть оправданы, если они соответствуют требованиям пропорциональности и обратимости. Однако переход от временной заморозки к конфискации активов РФ либо к использованию доходов от них для бюджетной, оборонной и промышленной поддержки Украины создает экономические и правовые проблемы на международном уровне.

Настоящая научно-исследовательская работа представляет собой комплексный анализ правовых режимов, регулирующих распоряжение российскими суверенными и частными активами, замороженными в западных финансовых учреждениях. Проведен правовой анализ стратегий по «иммобилизации» российских активов, а также систематизированы концепции их управления в условиях эскалации репарационных схем. Актуальность обусловлена переходом от временной заморозки к устойчивым экспроприативным режимам, нарушением принципов суверенного иммунитета и пропорциональности, а также экономическими рисками для

России. Целью исследования является выявление правовых закономерностей трансформации временных ограничительных мер в отношении суверенных активов РФ в механизмы фактической экспроприации и распределения доходов, генерируемых от российских резервов. В работе поставлены следующие задачи:

- 1) выявить нормативные основания, позволившие западным финансовым институтам заморозить российские активы;
- 2) сформировать подходы стран ЕС, G7 и их союзников к управлению доходами от активов РФ;
- 3) описать концепции конфискации замороженных российских активов западными институтами;
- 4) дать оценку реакции российской стороны на вводимые западными странами ограничительные меры;
- 5) привести примеры частичного возврата замороженных российских активов.

1. Объем замороженных российских активов и международно-правовая основа для их заморозки

По заявлению министра финансов России А.Г. Силуанова, в 2022 г. страны Запада заблокировали около половины золотовалютных резервов ЦБ РФ, то есть порядка \$ 300 млрд. из \$ 640 млрд. [28]. В марте этого же года была создана международная Рабочая группа по российским элитам, посредникам и олигархам (Russian Elites, Proxies and Oligarchs; далее – международная Рабочая группа REPO), которая функционирует как механизм межгосударственной санкционной координации стран G7 и их союзников: «члены REPO прилагают усилия для обновления или расширения и внедрения соответствующих правовых норм, позволяющих замораживать, арестовывать, конфисковывать и/или распоряжаться активами, например в рамках уголовного законодательства» (перевод - Каляминой Д.А.) [69]. В сентябре 2023 г. международная Рабочая группа REPO оценила стоимость заблокированных суверенных

активов РФ примерно в \$ 280 млрд [12]. Аналогичная оценка приводилась и в материалах Financial Times, представленных в ТАСС [28]. Официальных отчетов по точной сумме замороженных российских активов нет: по информации старшего научного сотрудника Польского института международных отношений Ш. Зарембы, во время его неформальных дискуссий с

представителями некоторых стран-членов G7 и ЕС не было получено «никакой информации о причинах, по которым данные о точном объеме активов не являются общедоступными» [29]. Ниже приведена карта, отображающая основные страны, во владении которых находятся замороженные активы ЦБ РФ (см. Рисунок 1).

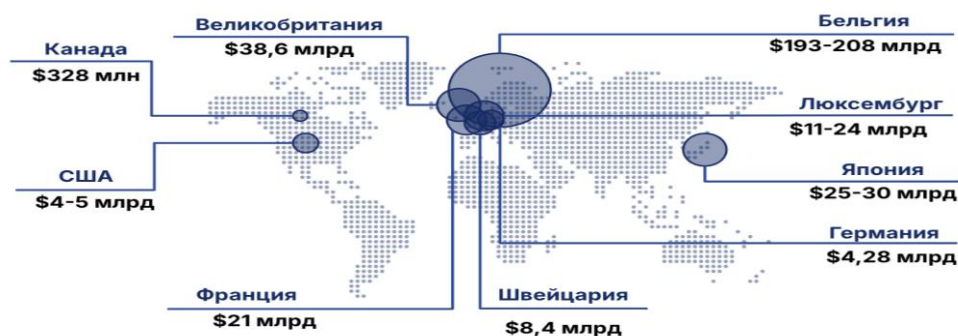


Рисунок 1. Распределение замороженных активов РФ по странам

Также стоит отметить, что сумма замороженных средств индивидуальных инвесторов, покупавших на бирже акции иностранных корпораций, ориентировочно составляет \$ 120 млрд. [9]. Решение по конфискации активов может быть принято при условии одобрения Совбеза ООН. Соответствующие полномочия закреплены в статье 41 Устава ООН [15]. В случае применения мер по конфискации активов в одностороннем порядке, то есть на основе национального законодательства, такая мера считается не соответствующей международным нормам. Однако подобная практика применялась, например, США к Ираку в 2003 г.: «президент Буш поручил министерству финансов распоряжаться конфискованными авуарами режима Саддама Хусейна и направить их "на пользу иракскому народу"» [6]. Согласно статьям 19 и 21 Конвенции ООН о юрисдикционных иммунитетах государств и их собственности [5], собственность Центрального банка или иного финансового органа государства не может быть подвергнута таким принудительным мерам, как взыскание или арест в связи с разбирательством в суде другого государства. При этом документ подписан, но не вступил в силу из-за отсутствия необходимого количества ратификаций, поэтому данный аргумент не

является бесспорным, хотя сохраняет значение для международно-правовой оценки проблемы.

Учитывая вышеизложенное, универсальная международно-правовая основа для заморозки и конфискации российских активов отсутствует. Принимаемые решения строятся не на решении Совбеза ООН, а на сочетании наднационального санкционного права ЕС и национальных правовых режимов отдельных стран-держателей активов. В ЕС такие меры реализуются через решения Common Foreign and Security Policy (далее - CFSP) и регламенты Совета ЕС, а в США, Великобритании, Швейцарии, Канаде и Японии — через национальное законодательство и подзаконные санкционные акты.

1.1. Правовая конструкция стратегии ЕС по «иммобилизации» российских активов

Основания западных мер можно разделить на четыре блока: политический, моральный, экономический и правовой. Политически заморозка поддерживает коалиционное давление на РФ и снижает риск не продления санкций отдельными членами ЕС. Морально она объясняется логикой «агрессор платит», хотя в 2024 году Международный суд ООН не признал Россию

«государством-агрессором» в формулировке украинских обвинений [14]. В экономическом плане использование доходов от замороженных активов позволяет финансировать Украину без значительного прямого роста бюджетной нагрузки стран G7 и ЕС. Более подробно рассмотрим правовую конструкцию формирования стратегии по «иммобилизации» российских активов.

В ЕС нормативное закрепление соответствующих решений развивалось

последовательно: от запрета операций с резервами ЦБ РФ к сегрегации доходов, обязательному распределению чистой прибыли депозитариев, бессрочной заморозке и долгосрочному кредитованию Украины под будущие доходы от российских активов, включая инициативу G7 Extraordinary Revenue Acceleration Loans for Ukraine (далее - ERA) (см. Рисунок 2).

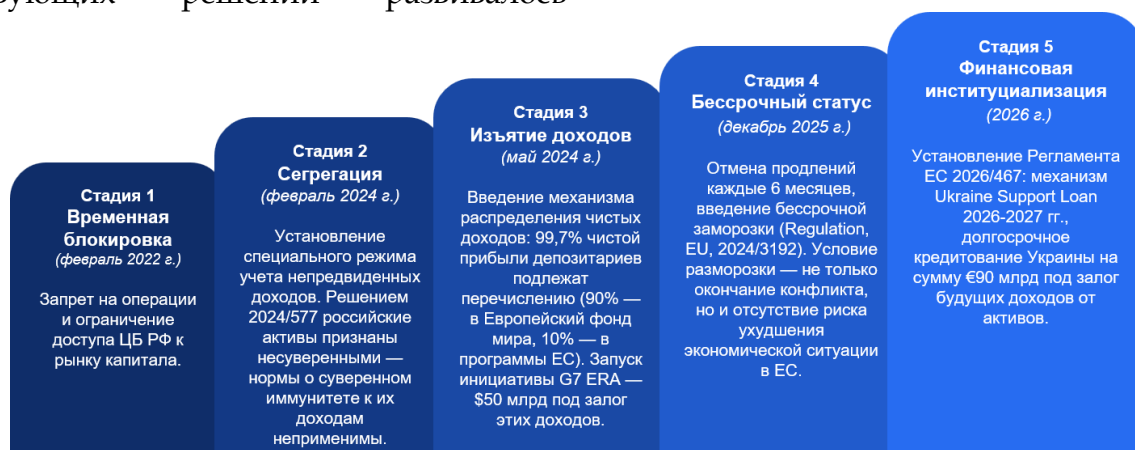


Рисунок 2. Эволюция правового режима ЕС в отношении активов РФ

Таблица 1

Правовые режимы «иммобилизации» российских активов и использования связанных с ними доходов по юрисдикциям

Юрисдикция	Правовая база	Логика режима	Текущий статус
ЕС	CFSP 2024/577; Reg. 2024/1469; Reg. 2024/2773; Reg. 2026/467 [42; 46; 47; 51]	ЕС не оформляет прямую конфискацию активов, а создает режим отдельного учета и распределения доходов от них	Общая рамка для Euroclear, Clearstream и участия стран ЕС в ERA
Бельгия / Euroclear	Регламенты ЕС [41; 46]	Euroclear становится главным узлом монетизации: остатки по счетам реинвестируются, а 99,7% чистой прибыли распределяется по схеме ЕС [35; 56; 64]	Конфискации «тела» активов нет, но чистая прибыль распределяется по механизму ЕС и направляется на поддержку Украины
Люксембург / Clearstream	Те же регламенты ЕС [41; 46]	Активы удерживаются в рамках общеевропейского санкционного режима	Конфискации нет, данные о доходах и выплатах публично не раскрываются [60]

Юрисдикция	Правовая база	Логика режима	Текущий статус
Франция	Code des procédures civiles d'exécution, L111-1-1/L111-1-2 [59; 79]	Национальное право защищает активы центральных банков от взыскания без согласия государства или коммерческого характера активов	Самостоятельный канал изъятия доходов не сформирован; страна участвует через общие механизмы ЕС
Германия	Регламенты ЕС [41; 46; 79]	Германия не вводит собственную конфискационную модель, но участвует в общеевропейской конструкции	Прямой конфискации нет; страна поддерживает ERA
США	IEEPA; CAATSA; FSIA; REPO Act; S.2918; S.2592 [32; 33; 68; 75; 76; 77; 78]	США создали наиболее жесткую правовую модель: допускается возможность прямой конфискации суверенных активов РФ	Правовая возможность конфискации закреплена, но пока не реализована; используется канал ERA. [70; 3; 33]
Великобритания	SAMLA 2018; Russia Regulations 2019/855; Financial Assistance to Ukraine Bill [58; 73; 74]	Доходы по счетам остаются замороженными, исключения возможны через лицензии OFSI.	Прямая конфискация не введена, основной формат участия – ERA.
Швейцария	Embargo Act; Ordinance on measures related to Ukraine; лицензии SECO [65; 66; 67]	Активы заморожены в коммерческих банках, а не в центральном депозитории, непредвиденных доходов не возникает [31; 34]	Изъятия доходов нет, страна в ERA не участвует
Япония	FEFTA; решения Кабмина [57; 61]	Блокируются операции с ЦБ РФ и связанными структурами, прямой конфискации нет	Участие идет через ERA, а не через изъятие «тела» активов [27; 62]
Канада	SEMA; SOR/2014-58; разрешения министра иностранных дел [52; 54; 55]	Использование «тела» активов не предусмотрено, участие строится через кредит, обеспеченный будущими доходами [53]	Конфискация не введена, страна участвует в ERA

Таким образом, в большинстве юрисдикций формально сохраняется режим заморозки, однако экономический результат уже смещается к использованию фактических и будущих доходов от российских активов. Исключением является США, где создана правовая возможность прямой конфискации, но она пока не реализована.

1.1.1. Первая стадия: запрет на операции, связанные с управлением активами ЦБ РФ, и ограничение доступа к рынку капитала

28 февраля 2022 г. Совет ЕС принял решение о запрете операций, связанных с управлением резервами и активами ЦБ РФ [2]. Нормативно эти действия зафиксированы в Решении Совета ЕС 2022/335 [39]. Кроме того, были внесены изменения в Регламент ЕС № 833/2014 [50]: добавлен пункт 4 к статье 5а, согласно которому операции, связанные с управлением резервами и активами ЦБ РФ, включая операции с любым юридическим лицом, организацией или учреждением, действующим от имени или по указанию ЦБ РФ, запрещены. Решением Совета ЕС 2022/395 [40] и Регламентом ЕС 2022/394 [45] введены «дополнительные ограничительные меры в отношении экспорта товаров и технологий для морского судоходства, а также расширен список юридических лиц и организаций, связанных с инвестиционными услугами, переводимыми ценными бумагами, инструментами денежного рынка и кредитами, на которых распространяется запрет» (перевод – Каляминой Д.А.) [45]. Созданная в марте 2022 г. международная Рабочая группа REPO дополнила этот режим межгосударственной координацией поиска, блокировки и возможного изъятия связанной с Россией собственности. Также, согласно Регламенту Совета ЕС 2022/328 [44], ЕС запрещает листинг и предоставление услуг, связанных с акциями российских государственных организаций, на торговых площадках ЕС, ограничивает доступ некоторых российских организаций к рынкам капитала и продажу ценных бумаг,

номинарованных в евро, российским клиентам.

1.1.2. Вторая стадия: установление специального режима

12 февраля 2024 г. ЕС установил специальный режим обращения с доходами от замороженных российских активов. Во введении (пункте 18) Решения Совета ЕС 2024/577 [42] акцентируется внимание на том, что доходы от российских активов не признаются суверенными, следовательно, правила, защищающие суверенные активы, согласно позиции ЕС, неприменимы к таким доходам. Во введении (пункте 21) этого же документа указано, что «<...> дополнительные меры должны применяться только к центральным депозитариям, хранящим резервы и активы на общую сумму более 1 миллиона евро» (перевод – Каляминой Д.А.) [42]. Регламентом Совета ЕС 2024/576 [48] закрепляется, что с 15 февраля 2024 года доходы и денежные остатки должны учитываться отдельно, а их распределение допускается только по решению Совета ЕС.

1.1.3. Третья стадия: введение механизма распределения чистых доходов

21 мая 2024 г. был нормативно закреплён механизм распределения чистых доходов от управления замороженными активами в соответствии с Решением Совета ЕС 2024/1470 [41] и изменениями в Регламенте Совета ЕС 2024/1469 [46]. В нормативных актах разъяснено понятие «непредвиденные доходы» как денежные средства, накапливающиеся в результате ограничительных мер, а также установлен финансовый взнос центральных депозитариев, владеющих активами и резервами общей стоимостью более 1 млн евро, в размере 99,7% соответствующей чистой прибыли, накопленной с 15 февраля 2024 г.. Также были внесены изменения в статью 1а параграфа 8 Решения Совета ЕС 2014/512 [43], которые уточняют механизм распределения доходов: 90% направляется в Европейский фонд мира (далее – ЕФМ), а 10% –

в программы Союза, финансируемые из бюджета ЕС.

Кроме того, в октябре 2024 г. Регламентом Совета ЕС 2024/2773 [47] был создан механизм кредитного сотрудничества с Украиной (Ukraine Loan Cooperation Mechanism) и макрофинансовой поддержки, связанный с инициативой ERA. Данный инструмент предполагает выделение Украине около 50 млрд. долл. США, а обслуживание таких кредитов должно обеспечиваться будущими доходами от «иммобилизованных» российских активов. Подобный инструмент необходимо отделять от Регламента Совета ЕС 2024/1469, который устанавливает правила сбора доходов от замороженных активов.

1.1.4. Четвертая стадия: введение бессрочной заморозки

В декабре 2025 г. Регламентом Совета (ЕС) 2025/2600 была закреплена более жесткая конструкция «иммобилизации» активов России: запрещается передача активов и резервов ЦБ РФ и связанных с ним структур, что устраняет прежнюю зависимость режима от регулярного продления каждые шесть месяцев [49]. Условием сохранения такой меры являются не только окончание конфликта и выплата репараций, но и отсутствие серьезного риска для экономики ЕС. При оценке правовой базы важно учитывать, что статья 122 Договора о функционировании ЕС относится к чрезвычайным экономическим ситуациям внутри ЕС, членом которого Украина не является: «если государство-член ЕС испытывает трудности или существует значительная угроза возникновения серьезных проблем, вызванных стихийными бедствиями или чрезвычайными обстоятельствами, не зависящими от него, Совет по предложению Европейской комиссии может при определенных условиях предоставить соответствующему государству-члену ЕС финансовую помощь» (перевод – Каляминой Д.А.) [7]. Применение этой нормы к режиму российских активов требует отдельного юридического обоснования.

1.1.5. Пятая стадия: установление долгосрочного льготного кредитования

В начале 2026 г. процесс санкционного давления перешел на стадию формирования долгосрочного механизма целевого использования замороженных активов. На законодательном уровне введен Регламент (ЕС) 2026/467, закрепивший механизм Ukraine Support Loan на 2026–2027 гг. Данный инструмент трансформирует «непредвиденные доходы» и потенциально основной объем замороженных суверенных активов в инструмент долгосрочного кредитования Украины в размере € 90 млрд. [51]. Правовая конструкция этой стадии предполагает использование бюджета ЕС в качестве гарантии для привлечения средств на международных рынках капитала, которые затем субсидируются за счет доходов от управления российскими активами.

Таким образом, ЕС перешел от простой заморозки и изъятия процентных доходов к созданию комплексного финансового инструмента, который институционализирует использование активов РФ для обеспечения бюджетной и оборонной устойчивости Украины в долгосрочной перспективе не на основании универсального международно-правового решения, а через наднациональное санкционное право ЕС и национальные механизмы отдельных стран-держателей активов.

2. Концепции конфискации российских активов, предлагаемые Западом

В рамках внедрения комплекса схем, направленных на конфискацию замороженных российских активов, реализуется трехуровневый подход: во-первых, рассмотрение замороженных средств как источника финансовой поддержки Украины; во-вторых, использование суверенных активов как залога для формирования репарационных и кредитных механизмов; в-третьих, постепенная трансформация временных ограничений в фактическую экспроприацию. Особое значение при этом придается юридическому оформлению таких мер, в том числе, на основе

расширения толкования действующих санкционных режимов и использования механизмов международного финансового права, которые были рассмотрены ранее.

В апреле 2024 г. президент США Дж. Байден подписал закон REPO с целью формирования правовой возможности конфискации суверенных активов России, находящихся под юрисдикцией США: «в документе прописано, что такое решение не подлежит судебному рассмотрению, за исключением случаев предполагаемого лишения прав, гарантированных Конституцией США» [20]. В 2025 г. был внесен законопроект REPO Implementation Act of 2025, направленный на уточнение и операционализацию механизма, заложенного в REPO Act 2024. Его следует отличать от иных американских законопроектов и оценок, включая S.2918, S.2592 и прогнозы по возможной конфискации \$ 2,5 млрд. в 2026-2028 гг. Документ предлагает усовершенствовать механизм изъятия замороженных суверенных активов России в США и направлять их в специальный фонд поддержки Украины: «в тексте законопроекта указано, что средства фонда могут использоваться на помощь Киеву не реже одного раза в 90 дней, при этом каждая такая выплата может составлять не менее 250 миллионов долларов» [23]. Однако риторика западных политиков в отношении прямого изъятия становится менее однозначной. Член Республиканской партии Р. Пол утверждает: «эти средства - неотъемлемая часть мирных переговоров. Если мы их просто заберем и передадим Украине, Россия может решить, что договариваться больше не о чем» [23], что свидетельствует о политических рисках такого сценария. По своей правовой и политической природе стратегия конфискации носит наиболее радикальный характер, так как она предполагает прямое лишение России прав собственности на суверенные резервы без компенсации и в обход международно-правовых принципов неприкосновенности государственных активов, а также закрепляет широкое дискреционное право

американской администрации на распоряжение активами РФ.

Вторая концепция представляет собой более мягкий вариант, так как формально предложенный механизм ориентирован не на сам капитал, а на перераспределение лишь генерируемых доходов, что снижает юридическую и политическую остроту конфискации. В 2024 г. ЕС закрепил механизм использования чистой прибыли центральных депозитариев: 99,7% соответствующей чистой прибыли подлежит перечислению Союзу, а далее распределяется по схеме: 90% - в ЕФМ и 10% - в программы ЕС, финансируемые из бюджета Союза [41; 46]. Подобная стратегия изъятия только доходов от замороженных активов предполагает, что их экономическая ценность фактически отчуждается в пользу третьей стороны — на военные и гражданские программы поддержки Украины. При этом сохраняется формальная юридическая конструкция, при которой сами активы не признаются конфискованными.

Еврокомиссия и отдельные страны предлагают рассматривать замороженные российские активы как обеспечение крупного кредитного механизма, не требуя сразу их юридической конфискации. В этом контексте важен Регламент (ЕС) 2026/467, закрепивший Ukraine Support Loan на 2026-2027 гг. и связавший долгосрочное кредитование Украины с сохранением «иммобилизации» российских активов и вопросом о будущих репарациях [51]. Замороженные суверенные российские активы рассматриваются не как непосредственная собственность получателя, а как имущественное обеспечение кредитной конструкции. При непогашении кредита или отказе от репараций за счет российских активов может происходить реализация обеспечения с последующим покрытием просроченной задолженности, что экономически приближено к конфискации, но юридически оформляется через механизм обеспечительного права.

3. Размер присвоенного дохода и подходы к его управлению

Правовые основания заморозки рассмотрены выше, поэтому ниже основное внимание уделяется размеру присвоенного дохода и каналам его управления. Общая логика западной модели выглядит

следующим образом: активы формально остаются замороженными, но экономическая выгода от их размещения направляется на поддержку Украины напрямую или через кредитные схемы (см. Рисунок 3).

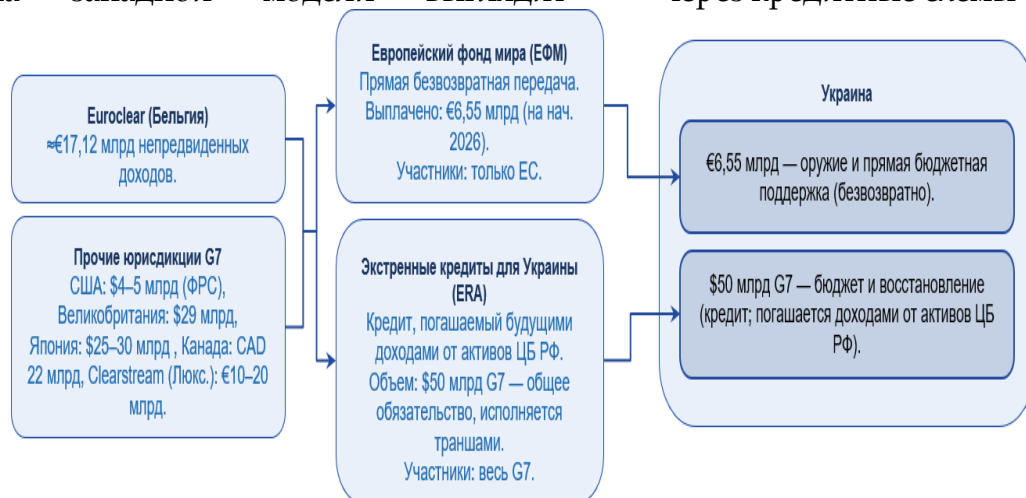


Рисунок 3. Каналы передачи непредвиденного дохода Украине

Ключевой источник дохода - Euroclear. Заблокированные резервы не возвращаются ЦБ РФ, остатки ликвидности размещаются на денежном рынке и формируют процентный доход (см. Рисунок 4). Прибыль за годы «иммобилизации» составила € 821 млн в 2022 г., € 4,4 млрд. в 2023 г. и € 6,9 млрд. в 2024 г. Совокупно - ок. € 17,12 млрд. до вычета налогов [35; 56]. Отдельно в источниках указывается около € 5 млрд.

процентов за 2025 г. [56]. После бельгийского корпоративного налога 25%, резервов и удержаний 99,7% чистой прибыли распределяется по установленной ЕС схеме: 90% - в ЕФМ, 10% - в программы ЕС и обслуживание ЕРА [41; 46; 64]. Через ЕФМ Украина получила около € 6,5 млрд. [35], а общее обязательство G7 по ЕРА составляет около \$ 50 млрд. [38].

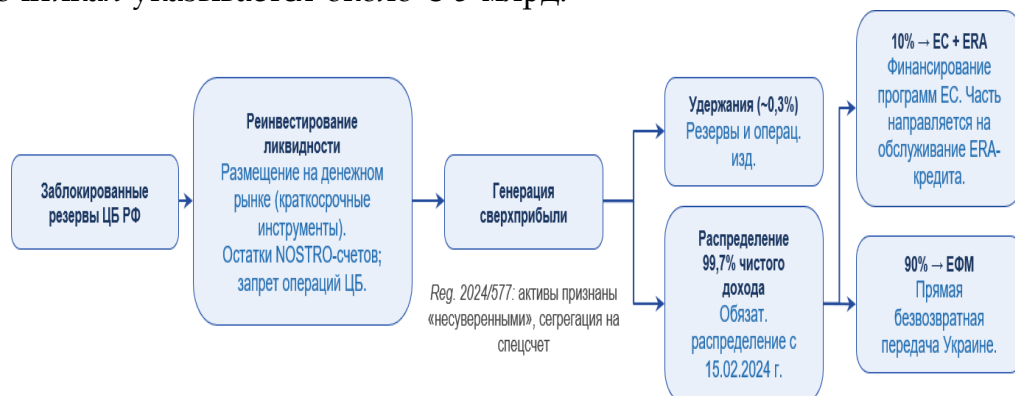


Рисунок 4. Механизм формирования непредвиденного дохода от замороженных активов ЦБ РФ

Таблица 2

Оценка активов по юрисдикциям и раскрытые выплаты Украине

Юрисдикция / институт	Оценка активов	Объем участия
Бельгия / Euroclear	\$193-208 млрд [28; 36]	Через ЕФМ передано €6,55 млрд (около \$7,5 млрд); в Euroclear сформировано около €17,12 млрд (около \$19,6 млрд) непредвиденных доходов [35; 56; 64]

Юрис- дикция / ин- ститут	Оценка активов	Объем участия
Люксем- бург / Clearstream	\$11-24 млрд [60]	Публичных данных о доходах и перечислениях Укра- ине нет [60]
Франция	\$21 млрд [28; 59; 79]	Формально участвует в ERA как член ЕС [79]
Германия	\$4,28 млрд [28; 79]	Самостоятельные перечисления из этих активов не выделяются [79]
США	\$4-5 млрд [28]	\$20 млрд предоставлено Украине через ERA, допол- нительно обсуждается возможная конфискация \$2,5 млрд на 2026-2028 годы [3; 33; 70]
Велико- британия	\$38,6 млрд [71]	Через ERA согласовано £2,26 млрд (около \$3,0 млрд), дополнительный транш £70 млн (около \$92,8 млн), предло- жение о конфискации £8 млрд (около \$10,6 млрд) было от- клонено вслед за отказом ЕС [10; 11; 72]
Швейца- рия	\$8,4 млрд [31]	Изъятия доходов и перечислений Украине не зафик- сировано, Швейцария в ERA не участвует [31; 34]
Япония	\$25-30 млрд [63]	Кредит Украине в рамках ERA - \$3 млрд; \$544 млн — 1-ый транш (нач. 2026); \$1,3 млрд — 2-ой транш (01.04.2026) [27; 62]
Канада	\$328 млн [28]	Участие Канады в ERA — до CAD 5 млрд (около \$3,5 млрд); \$1,7 млрд USD переведено Украине (30.06.2025) [13; 53]

При сопоставлении страновых дан-
ных важно отделять механизм G7 ERA от
конкретных юрисдикций хранения акти-
вов. ERA представляет собой общее обяза-
тельство стран G7 примерно на \$ 50 млрд.,
погашение которого должно обеспечи-
ваться будущими доходами от «иммобили-
зованных» российских активов. В рамках
европейского участия в этом механизме к
2025 г. Украине было перечислено ок. € 18,1
млрд., что эквивалентно примерно \$ 20,7
млрд. [37; 38]. Следовательно, основной уже
присвоенный доход связан не с прямой
конфискацией «тела» резервов, а с про-
центным доходом Euroclear и его перерас-
пределением через ЕС. США создают

наиболее опасный прецедент прямой кон-
фискации, но пока используют ERA. Вели-
кобритания, Япония и Канада участвуют в
кредитной поддержке Украины за счет бу-
дущих доходов от активов. Франция и
Швейцария, напротив, пока не форми-
руют самостоятельного канала подобной
монетизации: во Франции этому препят-
ствуют ограничения на взыскание с акти-
вов центральных банков, а в Швейцарии
заблокированные средства размещены
преимущественно в коммерческих банках,
поэтому непредвиденный доход там не воз-
никает.

4. Реакция России на вводимые за- падные санкции

Официальная позиция России в отношении замороженных активов остается последовательной: любые инициативы Запада по распоряжению этими средствами расцениваются как противоправная экспроприация и нарушение права собственности. Министерство иностранных дел России и Кремль квалифицируют такие действия как «воровство» и заявляют о подготовке ответных мер [26]. Министр иностранных дел России С.В. Лавров связывает намерения конфисковать резервы с нехваткой у ЕС источников финансирования Украины [18]. Президент РФ В.В. Путин подчеркивает, что изъятие активов подрывает доверие к еврозоне и репутацию ЕС [4], и заявляет о намерении защищать интересы России по активам в судах, выбирая независимые юрисдикции [24]. Российские дипломаты предупреждают о разрушительных последствиях изъятия резервов ЦБ РФ для самих инициаторов [19]. Министр финансов России А.Г. Силуанов рассматривает действия Запада как незаконное лишение собственности и сообщает о готовности подать иски о компенсации, а Правительство РФ подготовило проект зеркальных ответных мер на случай конфискации [1]. ЦБ РФ подал иск к депозитарию Euroclear в Арбитражный суд Москвы, требуя возмещения ущерба, - тем самым спор переведен из плоскости политических заявлений в судебную. Целью российской стороны является формирование правовых обоснований незаконности предпринимаемых Западом мер и создание компенсаторных механизмов внутри страны.

Бизнес-сообщество занимает более прагматичную позицию, оценивая риски для инвестиционного климата. Президент РСПП А.Н. Шохин предложил направить замороженные активы на крупные международные проекты, в частности на восстановление сектора Газа при условии, что США смогут убедить ЕС согласовать такое использование [30]. Параллельно бизнес ищет рыночные способы снизить потери: брокеры запускают программы обмена заблокированных иностранных бумаг на

российские [17], инвесторы торгуют замороженными акциями внутри страны [25]. Юридические фирмы фиксируют первые случаи, когда Euroclear переводил активы без участия американских регуляторов, - при наличии лицензии и отсутствии связей с лицами из США [22].

Наиболее заметной реакцией гражданского общества стали коллективные иски частных инвесторов к зарубежным депозитариям. Россияне выиграли первый коллективный иск к Clearstream: суд признал законной выплату процентов по облигациям, но отказал в возмещении номинальной стоимости бумаг [21]. Подобные дела создают прецедент институционализации конфликта и усиливают давление на депозитарную систему, хотя реальные возвраты пока остаются единичными.

5. Примеры частичного возврата российских активов

На конец апреля 2026 г. массового возврата суверенных резервов ЦБ РФ не зафиксировано: Запад использует лишь доходы от замороженных активов в пользу Украины, а российская сторона продолжает готовить иски. Тем не менее отдельные сделки и реструктуризации позволяют частично восстановить стоимость активов, хотя формально это не равнозначно их разморозке в международной депозитарной системе. Euroclear разблокировал средства Евразийского банка развития (далее - ЕАБР) с условием направить их на проекты в Казахстане: счета ЕАБР ранее попали под блокировку как часть российских резервов. Это пример «целевой разморозки» с учетом интересов третьей страны, не меняющий общую политику [16]. Отмечены и единичные снятия блокировок по персональным счетам инвесторов в Euroclear - через европейских брокеров при наличии соответствующих лицензий [22].

Параллельно участники рынка организуют обмен прав на заблокированные активы внутри страны: инвесторам предлагают российские бумаги взамен иностранных. Механизм восстанавливает экономическую стоимость портфелей, хотя

юридически активы остаются в международных депозитариях. Наряду с этим брокеры выкупают замороженные бумаги у клиентов с последующей перепродажей или обменом, формируя параллельный рынок прав на иностранные бумаги с расчетами в рублях через Московскую биржу. Компании и инвесторы добиваются судебных решений в РФ и за рубежом. Иски против Euroclear удовлетворялись, но обычно лишь с признанием нарушений и правом на взыскание убытков - реальная выплата остается неопределенной. Такие решения дают юридическое обоснование дальнейших действий.

Реструктуризация ООО «Яндекс» показывает восстановление контроля над активами: основной бизнес переведен в новую структуру под юрисдикцией РФ, доли проданы российским инвесторам. С разморозкой в Euroclear это прямо не связано, но демонстрирует путь возврата активов под российскую юрисдикцию через внутреннюю сделку [8]. Московская биржа запустила торги бумагами иностранных эмитентов с расчетами в рублях, тогда как сами бумаги остаются заблокированными в Euroclear. Инвесторы получили возможность покупать и продавать эти активы внутри страны, а брокеры выкупают их с дисконтом. «Локализация» рынка частично сохраняет ликвидность и снижает риски. Таким образом, массового прямого возврата из Euroclear и Clearstream нет, однако зафиксированы единичные случаи, реализуемые через заключения соглашений, арбитражные и третейские решения. Кроме того, упомянутые выше примеры по компенсациям через купоны и сделкам, позволяющим произвести обмен, повышают экономическую ценность вложений инвесторов.

Заключение

Проведенный нормативный анализ оснований для заморозки суверенных и частных активов РФ выявил эволюцию западных подходов - от первоначальной заморозки (2022 г.) через сегрегацию доходов и их принудительное изъятие (2024 г.) к

созданию долгосрочных кредитных механизмов (ERA и Ukraine Support Loan), обеспеченных будущими доходами от российских активов. Страны ЕС последовательно формируют наднациональную правовую базу, которая формально не является конфискацией активов, но фактически перераспределяет экономическую выгоду от них в пользу бюджетной, оборонной и промышленной поддержки Украины. Наиболее радикальная позиция зафиксирована в США, где законодательно закреплена возможность прямой конфискации суверенных резервов РФ, однако ее практическая реализация сдерживается политическими и правовыми рисками.

Солидарность с Украиной не признана на международно-правовом уровне как самостоятельное основание для конфискации российских активов. Их заморозка вызывает серьезные вопросы о легитимности и соответствии фундаментальным принципам, включая суверенный иммунитет и недопустимость принудительных мер без соответствующего решения Совбеза ООН, что подтверждает необходимость разграничивать политическую западную риторику «репараций» и юридически спорные механизмы компенсации Украине за счет российских активов.

Безусловно, Россия уже частично адаптировалась к ограничению доступа к резервам ЦБ РФ через трансформацию денежно-кредитной политики, контроль вывода капитала, дисконты при продаже иностранных предприятий и фискальные взносы в бюджет. Как показывает практика, возврат суверенных и частных активов РФ через суды в нынешней ситуации остается затрудненным, поэтому наиболее прагматичным направлением становится разработка такой стратегии, которая обеспечит контролируемое восстановление доступа к ним при сохранении правовой позиции и интересов как России, так и стран ЕС, G7 и их союзников, которые ввели санкции против РФ, что подчеркивает актуальность дальнейшего продолжения исследования.

Список литературы

1. Асатрян А. В правительстве сформировали план мер на случай конфискации российских активов // Forbes.ru. 2025. URL:

<https://www.forbes.ru/finansy/550337-v-pravitel-stve-sformirovali-plan-mer-na-slucaj-konfiskacii-rossijskih-aktivov> (дата обращения: 28.04.2026).

2. Банки.ру. ЕС официально опубликовал запрет на операции, связанные с управлением резервами и активами ЦБ РФ // Банки.ру. 2022. URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10961755> (дата обращения: 15.02.2026).

3. Белкова Е. Конгресс США оценил шансы конфискации активов России на \$2,5 млрд в 50% // Forbes. 2025. URL: <https://www.forbes.ru/finansy/549968-kongress-ssa-ocenil-sansy-konfiskacii-aktivov-rossii-na-2-5-mlrd-v-50> (дата обращения: 23.02.2026).

4. Ведомости. Путин: экспроприация активов РФ подорвет доверие к еврозоне // Ведомости. 2025. URL: <https://www.vedomosti.ru/politics/news/2025/12/19/1164731-ekspropriatsiya-aktivov> (дата обращения: 10.05.2026).

5. Всемирная организация интеллектуальной собственности (WIPO). United Nations Convention on Jurisdictional Immunities of States and Their Property (Not yet in force) // WIPO WIPOLex. 2004. URL: <https://www.wipo.int/wipolex/en/treaties/details/259> (дата обращения: 10.01.2026).

6. Газета.Ru. Буш конфисковал деньги Саддама // Газета.Ru. 2003. URL: <https://www.gazeta.ru/2003/03/21/buskonfiskov.shtml> (дата обращения: 10.01.2026).

7. Европейский союз. Договор о функционировании Европейского союза. Консолидированная версия. Статья 122. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:12012E122> (дата обращения: 10.05.2026).

8. Злобин А. «Яндекс» вынесет план по реструктуризации на рассмотрение акционеров до конца года // Forbes.ru. — 2024. — URL:

<https://www.forbes.ru/tekhnologii/499358-andeks-vyneset-plan-po-restrukturizacii-na-rassmotrenie-akcionerov-do-konca-goda> (дата обращения: 28.04.2026).

9. Известия. Европа загнала себя в угол желанием отнять российские активы. Разбор // Известия. 2025. URL: <https://iz.ru/2000613/2025-12-02/evropa-zagnala-sebia-v-ugol-zhelaniem-otniat-rossiiskie-aktivy-razbor> (дата обращения: 02.12.2025).

10. Интерфакс. Британия и Украина подписали соглашение о кредите Киеву на \$3 млрд // Интерфакс. 2025. URL: <https://www.interfax.ru/world/1011557> (дата обращения: 02.03.2026).

11. Интерфакс. Лондон готов направить Украине \$10,6 млрд из замороженных российских активов // Интерфакс. 2025. URL: <https://www.interfax.ru/world/1061547> (дата обращения: 02.03.2026).

12. Коммерсантъ. Группа REPO оценила заблокированные активы РФ в \$280 млрд // Коммерсантъ. 2023. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6199848> (дата обращения: 02.12.2025).

13. Кутузов М. Киев получил от Канады 1,7 миллиарда долларов за счет российских активов // РИА Новости. 2025. URL: <https://ria.ru/20250630/ukraina-2026367103.html> (дата обращения: 16.03.2026).

14. Министерство иностранных дел Российской Федерации. Об отказе Международного Суда ООН признать Россию «государством-агрессором», а ДНР и ЛНР – «террористическими организациями» на основании обвинений Украины // Министерство иностранных дел Российской Федерации. 2024. URL: https://www.mid.ru/ru/foreign_policy/news/1928844/ (дата обращения: 15.02.2026).

15. Организация Объединенных Наций. Устав ООН // Организация Объединенных Наций. 1945 (текст действует в редакции, актуальной на 2025 г.). URL: <https://www.un.org/ru/about-us/un->

charter/full-text (дата обращения: 10.01.2026).

16. РБК. Euroclear вернул \$600 млн средств ЕАБР, заблокированных как российские // РБК. — 2025. URL: <https://www.rbc.ru/politics/23/12/2025/694a8cc09a7947f525495207> (дата обращения: 28.04.2026).

17. РБК. «Инвестпалата» объявила о сборе заявок на обмен заблокированными активами // РБК Инвестиции. 2025. URL: <https://www.rbc.ru/quote/news/article/693692b29a7947a2f1f8fbb9> (дата обращения: 28.04.2026).

18. РБК. Лавров связал попытки конфисковать активы России с нехваткой денег в ЕС // РБК. 2025. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/69392dae9a7947eb879773fe> (дата обращения: 28.04.2026).

19. РБК. Посол предупредил Британию о разрушительных последствиях изъятия активов // РБК. 2026. URL: <https://www.rbc.ru/politics/05/02/2026/698413079a7947d058f96354> (дата обращения: 28.04.2026).

20. РБК. Путин разрешил использовать имущество США для компенсации изъятия активов // РБК. 2024. URL: <https://www.rbc.ru/politics/23/05/2024/664f2f4e9a79474ad9b7ad8c> (дата обращения: 17.03.2026).

21. РБК. Россияне выиграли первый коллективный иск к Clearstream о разблокировке // РБК Инвестиции. 2024. URL: <https://www.rbc.ru/quote/news/article/66a130079a7947d55f5fb3f8> (дата обращения: 28.04.2026).

22. РИА Новости. В Европе начали размораживать активы россиян без разрешения США / РИА Новости. 2026. URL: <https://ria.ru/20251101/evropa-2052422333.html> (дата обращения: 28.04.2026).

23. РИА Новости. Изъятие российских активов сорвет мирные переговоры, заявили сенатор из США // РИА Новости. 2025. URL: <https://ria.ru/20251222/ssha->

2063805959.html (дата обращения: 17.03.2026).

24. РИА Новости. Россия будет защищать свои интересы по активам в судах, заявил Путин // РИА Новости. 2025. URL: <https://ria.ru/20251204/mery-2059780262.html> (дата обращения: 28.04.2026).

25. Рузлева Е. Hello, Америка: как инвесторы торгуют заблокированными акциями в России // Forbes.ru. 2025. URL: <https://www.forbes.ru/investicii/536210-hello-amerika-kak-investory-torguut-zablokirovannymi-akciami-v-rossii> (дата обращения: 10.05.2026).

26. ТАСС. Захарова: РФ ведет подготовку ответных мер в случае кражи ЕС российских активов // ТАСС. 2025. URL: <https://tass.ru/politika/25815639> (дата обращения: 10.05.2026).

27. ТАСС. Украина согласовала с Японией получение \$3 млрд за счет доходов от активов РФ // ТАСС. 2025. URL: <https://tass.ru/mezhdunarodnaya-panorama/24146947> (дата обращения: 11.03.2026).

28. ТАСС. Что известно о замороженных активах России на Западе // ТАСС. 2024. URL: <https://tass.ru/info/20305319> (дата обращения: 02.12.2025).

29. Токарева А. Журналисты и юристы не смогли установить местонахождение российских резервов // Frank Media. 2023. URL: <https://frankmedia.ru/229477> (дата обращения: 02.12.2025).

30. Шохин А.Н. Шохин предложил направить замороженные российские активы на восстановление сектора Газа // Коммерсантъ. 2025. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8315594> (дата обращения: 28.04.2026).

31. Allen M. Switzerland and frozen Russian assets: where do things stand? // Swissinfo. 2024. URL: <https://www.swissinfo.ch/eng/foreign-affairs/switzerland-and-frozen-russian-assets-where-do-things-stand/76282852> (дата обращения: 07.03.2026).

32. Casey C.A., Elsea J.K., Rosen L.W. The International Emergency Economic Powers Act: Origins, Evolution, and Use. 2025. URL: <https://www.congress.gov/crs-product/R45618> (дата обращения: 22.02.2026).

33. Congressional Budget Office. Budgetary Effects of Legislation Concerning Russian Sovereign Assets. 2025. URL: <https://www.cbo.gov/publication/61873> (дата обращения: 23.02.2026).

34. Dupraz-Dobias P. What's behind Switzerland's caution over unfreezing Russian assets to aid Ukraine? // Swissinfo. 2025. URL: <https://www.swissinfo.ch/eng/swiss-diplomacy/whats-behind-switzerlands-caution-over-unfreezing-russian-assets-to-aid-ukraine/89143114> (дата обращения: 07.03.2026).

35. Euroclear. Euroclear delivers strong 2025 results. 2026. URL: <https://www.euroclear.com/newsandinsights/en/press/2026/mr-06-euroclear-delivers-strong-2025-results.html> (дата обращения: 23.04.2026).

36. Euroclear. Strong third-quarter results. 2025. URL: <https://www.euroclear.com/newsandinsights/en/press/2025/mr-29-strong-third-quarter-results.html> (дата обращения: 01.12.2025).

37. European Commission. Commission disburses first €3 billion to Ukraine of its part of the G7 loan, to be repaid with proceeds from immobilised Russian assets. 2025. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_223 (дата обращения: 23.04.2026).

38. European Commission. Commission welcomes the consensus reached by G7 partners to collectively provide €45 billion in financial assistance to Ukraine. 2024. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/lv/ip_24_5473 (дата обращения: 23.04.2026).

39. European Union. Council Decision (CFSP) 2022/335 of 28 February 2022 amending Decision 2014/512/CFSP concerning restrictive measures in view of Russia's actions destabilising the situation in Ukraine. 2022.

URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2022/335/oj/eng> (дата обращения: 17.03.2026).

40. European Union. Council Decision (CFSP) 2022/395 of 9 March 2022 amending Decision 2014/512/CFSP. 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2022/395/oj/eng> (дата обращения: 17.03.2026).

41. European Union. Council Decision (CFSP) 2024/1470 of 21 May 2024 amending Decision 2014/512/CFSP. 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2024/1470/oj/eng> (дата обращения: 17.03.2026).

42. European Union. Council Decision (CFSP) 2024/577 of 12 February 2024 amending Decision 2014/512/CFSP. 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2024/577/oj/eng> (дата обращения: 17.03.2026).

43. European Union. Council Decision 2014/512/CFSP of 31 July 2014 concerning restrictive measures in view of Russia's actions destabilising the situation in Ukraine. 2014. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2014/512/oj/eng> (дата обращения: 17.03.2026).

44. European Union. Council Regulation (EU) 2022/328. 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/328/oj/eng> (дата обращения: 10.05.2026).

45. European Union. Council Regulation (EU) 2022/394 of 9 March 2022 amending Regulation (EU) No 833/2014. 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/394/oj/eng> (дата обращения: 17.03.2026).

46. European Union. Council Regulation (EU) 2024/1469 of 21 May 2024 amending Regulation (EU) No 833/2014. 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1469/oj/eng> (дата обращения: 17.03.2026).

47. European Union. Council Regulation (EU) 2024/2773. 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/2773/oj/eng> (дата обращения: 10.05.2026).

48. European Union. Council Regulation (EU) 2024/576 of 12 February 2024 amending Regulation (EU) No 833/2014. 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/576/oj/eng> (дата обращения: 17.03.2026).

49. European Union. Council Regulation (EU) 2025/2600 concerning restrictive measures in view of Russia's actions destabilising the situation in Ukraine. 2025. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2025/2600/oj/eng> (дата обращения: 17.03.2026).

50. European Union. Council Regulation (EU) No 833/2014 of 31 July 2014 concerning restrictive measures in view of Russia's actions destabilising the situation in Ukraine. 2014. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2014/833/oj/eng> (дата обращения: 17.03.2026).

51. European Union. Regulation (EU) 2026/467. 2026. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32026R0467&qid=1777716157576> (дата обращения: 10.05.2026).

52. Government of Canada. Canada and G7 partners prohibit Russian Central Bank transactions. 2022. URL: <https://www.canada.ca/en/departement-finance/news/2022/02/canada-and-g7-partners-prohibit-russian-central-bank-transactions.html> (дата обращения: 12.03.2026).

53. Government of Canada. Economic, humanitarian and development assistance, and security and stabilization support — Russia's invasion of Ukraine. 2026. URL: https://www.international.gc.ca/world-monde/issues_development-enjeux_developpement/response_conflict-reponse_conflicts/crisis-crisis/ukraine-dev.aspx?lang=eng (дата обращения: 16.03.2026).

54. Government of Canada. Special Economic Measures (Russia) Regulations (SOR/2014-58). 2014. URL: <https://laws.justice.gc.ca/eng/regulations/sor-2014-58/fulltext.html> (дата обращения: 13.03.2026).

55. Government of Canada. Special Economic Measures Act (S.C. 1992, c. 17). 1992. URL: <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/s-14.5/page-1.html> (дата обращения: 12.03.2026).

56. InVenture. Euroclear earns €5bn from frozen Russian assets and allocates €1.4bn to Ukraine. 2026. URL: <https://inventure.com.ua/en/news/world/euroclear-earns-euro5bn-from-frozen-russian-assets-and-allocates-euro1.4bn-to-ukraine> (дата обращения: 23.04.2026).

57. Japanese Law Translation. Foreign Exchange and Foreign Trade Act (Act No. 228 of 1949). 1949. URL: <https://www.japaneselawtranslation.go.jp/en/laws/view/4412/en> (дата обращения: 11.03.2026).

58. Jones D. Financial Assistance to Ukraine Bill // Parallel Parliament. 2024. URL: <https://www.parallelparliament.co.uk/mp/darren-jones/bill/2024-26/financialassistancetoukraine> (дата обращения: 02.03.2026).

59. Legifrance. Code des procédures civiles d'exécution. Articles L111-1-1, L111-1-2. 016. URL: https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000025024948/LEGISCTA000025025640 (дата обращения: 27.04.2026).

60. Liboreiro J., Murray S. Where are the Russian immobilised assets? Nobody except Belgium wants to say // Euronews. 2025. URL: <https://www.euronews.com/my-europe/2025/11/06/where-are-the-russian-immobilised-assets-nobody-except-belgium-wants-to-say> (дата обращения: 22.02.2026).

61. Ministry of Foreign Affairs of Japan. Measures based on the Foreign Exchange and Foreign Trade Act regarding the situation surrounding Ukraine. 2025. URL: https://www.mofa.go.jp/press/release/pressite_000001_01656.html (дата обращения: 11.03.2026).

62. Reuters. Moscow calls Japanese loan to Ukraine backed by frozen Russian assets 'theft'. 2025. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/moscow-slams-treacherous-japanese-loan-ukraine-using->

frozen-russian-assets-2025-04-24/ (дата обращения: 11.03.2026).

63. Setser B. W. How to Use Russia's Frozen Assets // Council on Foreign Relations. 2025. URL: <https://www.cfr.org/articles/how-use-russias-frozen-assets> (дата обращения: 09.03.2026).

64. Strupczewski J. EU frozen Russian assets generate \$15–20 bln until 2027, EU official says // Reuters. 2024. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/eu-frozen-russian-assets-generate-15-20-bln-until-2027-eu-official-says-2024-03-12/> (дата обращения: 01.12.2025).

65. Swiss Confederation. 946.231 - Federal Act on the Implementation of International Sanctions (Embargo Act, EmbA). 2002. URL: <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2002/564/en> (дата обращения: 07.03.2026).

66. Swiss Confederation. 946.231.176.72 - Regulations about measures related to the Situation in Ukraine ресурс. 2022. URL: <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2022/151/de> (дата обращения: 07.03.2026).

67. Swiss Confederation. Federal Council has received legal clarifications on frozen Russian assets. 2023. URL: <https://www.news.admin.ch/en/nsb?id=93089> (дата обращения: 09.03.2026).

68. U.S. Department of State. Foreign Sovereign Immunities Act. 2023. URL: <https://travel.state.gov/content/travel/en/legal/travel-legal-considerations/international-judicial-asst/Service-of-Process/Foreign-Sovereign-Immunities-Act.html> (дата обращения: 22.02.2026).

69. U.S. Department of the Treasury. Russian Elites, Proxies, and Oligarchs Task Force Joint Statement // U.S. Department of the Treasury. 2022. URL: <https://home.treasury.gov/news/press-releases/jy0839> (дата обращения: 02.12.2025).

70. U.S. Department of the Treasury. Treasury Department Announces Disbursement of \$20 Billion Loan to Benefit Ukraine, To Be Repaid with Proceeds Earned from

Immobilized Russian Sovereign Assets. 2024. URL: <https://home.treasury.gov/news/press-releases/jy2744> (дата обращения: 23.02.2026).

71. UK Government. Huge blow for Putin's war machine as UK sanctions Russian oil. 2025. URL: <https://www.gov.uk/government/news/huge-blow-for-putins-war-machine-as-uk-sanctions-russian-oil> (дата обращения: 27.02.2026).

72. UK Government. UK Support to Ukraine: Factsheet. 2026. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/uk-support-to-ukraine-factsheet/uk-support-to-ukraine-factsheet> (дата обращения: 24.04.2026).

73. United Kingdom Legislation. Sanctions and Anti-Money Laundering Act 2018. 2018. URL: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2018/13/contents> (дата обращения: 27.02.2026).

74. United Kingdom Legislation. The Russia (Sanctions) Regulations 2019. 2019. URL: <https://www.legislation.gov.uk/uksi/2019/855/contents> (дата обращения: 27.02.2026).

75. United States Congress. H.R.3364 - Countering America's Adversaries Through Sanctions Act. 2017. URL: <https://www.congress.gov/bill/115th-congress/house-bill/3364/text> (дата обращения: 22.02.2026).

76. United States Congress. H.R.815 — National Security Supplemental Appropriations Act. 2024. URL: <https://www.congress.gov/bill/118th-congress/house-bill/815/text> (дата обращения: 23.02.2026).

77. United States Congress. S.2592 - Supporting Ukraine Act of 2025. 2025. URL: <https://www.congress.gov/bill/119th-congress/senate-bill/2592/text> (дата обращения: 23.02.2026).

78. United States Congress. S.2918 - REPO for Ukrainians Implementation Act of 2025. 2025. URL: <https://www.congress.gov/bill/119th-congress/senate-bill/2918/text> (дата обращения: 01.07.2026).

79. Veber M.T. EU sanctions and Russia's frozen assets / European Parliament, AFET Committee. 2025. URL:

https://www.europarl.europa.eu/Reg-Data/etudes/STUD/2025/754487/EXPO_ST

U%282025%29754487_EN.pdf (дата обращения: 27.04.2026).

TRANSFORMATION OF TEMPORARY RESTRICTIVE MEASURES INTO EXPROPRIATORY MECHANISMS: AN ANALYSIS OF WESTERN PRACTICES CONCERNING RUSSIAN SOVEREIGN AND PRIVATE ASSETS

Leonid Polyakov - Doctor of Philosophy, Research Professor at the Department of Politics and Management and the Department of Theory and Practice of Business and Government Interaction at the National Research University Higher School of Economics. Email: lpolyakov@hse.ru

Kirill Zotov - 2nd year Bachelor's degree student in Business Management at the National Research University of Higher School of Economics. Contact phone: +7(927)353-52-15 Email address: zkp03032006@list.ru

Darya Kalyamina - MA in political science Saint-Petersburg University. leading specialist in interaction with government agencies of the Government Relations Directorate in JSC Polymetal Management Company (the content of the author's contribution is subjective and is not the official position of the organization), graduate of the Higher School of Economics - St. Petersburg, St. Petersburg State University. Contact phone number: + 7 (919) 317-65-90 Email address: d.kalyamina@mail.ru

Angela Loseva - 3rd year student of the Bachelor's degree program "Digital Innovations in Enterprise Management" at the National Research University of Higher School of Economics, 2nd year student of the Bachelor's degree program "Data Science and Business Analytics" at the University of London. Contact phone number: +7(966)161-99-16. Email address: angloseva@ya.ru

The article examines the legal and economic mechanisms for freezing and using the proceeds from Russian assets blocked in Western financial institutions. It also analyzes the approaches of the EU, G7 countries, and individual jurisdictions to managing the sovereign and private assets of the Russian Federation.

Keywords:

frozen Russian assets; sovereign immunity; sanctions; Euroclear; Clearstream.

ЛУЧШИЕ СТАТЬИ СЛУШАТЕЛЕЙ ФАКУЛЬТАТИВА

БАРЬЕРЫ ВОСПРИЯТИЯ И ФАКТОРЫ ДОВЕРИЯ НА РЫНКЕ ЦИФРОВЫХ ФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ В РОССИИ: ОПРОС ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ РОЗНИЧНЫХ ИНВЕСТОРОВ

Юргелас М.В.³⁹, Соленова А.М.⁴⁰, Авдеевич О.А.⁴¹

В статье исследуются барьеры восприятия цифровых финансовых активов (ЦФА) и факторы доверия, влияющие на готовность потенциальных инвесторов рассматривать ЦФА как инвестиционный инструмент. Эмпирическая база работы - онлайн-опрос 71 студента российских вузов, проведенный в апреле-мае 2026 г. Используются описательная статистика, сравнение групп и коэффициент ранговой корреляции Спирмена. Установлено, что при развитии инфраструктуры рынка и росте объема размещений для потенциальных розничных инвесторов ключевыми остаются вопросы защиты средств и ликвидности. Наиболее востребованными условиями доверия оказались возможность оперативной продажи актива, выпуск известным эмитентом, прозрачность информации о базовом активе и интеграция покупки в привычное банковское приложение. Готовность к пробной покупке ЦФА умеренно положительно связана с институциональным доверием ($\rho = 0,42$; $p = 0,0003$) и уровнем понимания инструмента ($\rho = 0,30$; $p = 0,011$). Результаты указывают на необходимость сочетать развитие вторичного обращения, стандартизацию раскрытия информации и образовательные решения для инвесторов.

Ключевые слова:

цифровые финансовые активы; ЦФА; розничные инвесторы; студенческая молодежь; доверие; ликвидность; финансовая грамотность

³⁹ Юргелас Мария Владимировна - кандидат политических наук, доцент, доцент кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»; управляющий директор Управления развития секторов экономики и цифровой трансформации Российского союза промышленников и предпринимателей, GR@hse.ru

⁴⁰ Соленова Анастасия Максимовна - студентка 4 курса образовательной программы «Международная программа по бизнесу и экономике» Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», контактный телефон: +7 (906) 388-04-37, E-mail: amsolenova@edu.hse.ru.

⁴¹ Авдеевич Ольга Александровна - студентка 4 курса образовательной программы «Государственное и муниципальное управление» Факультета социальных наук Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», E-mail: oaavdeevich@edu.hse.ru.

Введение

Цифровые финансовые активы (ЦФА) заняли заметное место в российской финансовой инфраструктуре. Согласно ФЗ № 259-ФЗ, ЦФА представляют собой цифровые права, выпуск, учет и обращение которых осуществляются в информационных системах в соответствии с правилами, согласованными Банком России [5]. Операторами таких систем могут быть только российские юридические лица, включенные в реестр регулятора [4]. Тем самым рынок ЦФА изначально формировался как регулируемый сегмент, отличающийся от рынка криптовалют по правовому режиму, процедурам идентификации участников и характеру удостоверяемых прав. С точки зрения структуры предложения рынок остается концентрированным: ок. 60% объема ЦФА, размещенных в 2023-2025 гг., пришлось на три банка - владельца ОИС [3]. Одновременно ЦФА становятся способом привлечения финансирования для компаний, которые ранее не использовали облигационный рынок: их число выросло с 62 в 2023 г. до 161 по итогам 2025 г. [3]. Такая двойственность важна для восприятия частного инвестора. С одной стороны, крупные банковские бренды и государственный надзор могут снижать неопределенность. С другой стороны, расширение круга менее известных эмитентов усиливает потребность в сопоставимой информации об их финансовом положении, кредитном риске и порядке исполнения обязательств.

Темпы его развития показывают, что стадия первичного институционального становления в значительной степени пройдена. По данным Банка России, в 2025 г. компании разместили ЦФА на 1,65 трлн. руб.; к концу года в реестре находилось 19 операторов информационных систем. При этом около 98% размещенного объема ЦФА за 2023-2025 гг. пришлось на долговые выпуски, главным образом краткосрочные [3]. В июне 2026 г. Банк России включил в реестр еще одного оператора - АО «Волтари», что подтверждает продолжение

инфраструктурного роста [2]. Однако расширение предложения само по себе не означает, что инструмент стал понятным и привычным для массового инвестора. Официальный обзор регулятора фиксирует фрагментацию рынка и сложности вторичного обращения ЦФА, размещенных в разных информационных системах [3].

Предшествующие работы авторов были посвящены нормативной базе, операторам информационных систем, эмитентам и видам выпускаемых ЦФА [6; 7]. Настоящее исследование продолжает эту линию с позиции спроса: его предметом являются установки потенциальных розничных инвесторов. Студенческая аудитория представляет интерес как цифрово адаптированная группа, часть которой уже имеет инвестиционный опыт, но при этом располагает ограниченными свободными средствами и особенно чувствительна к рискам потери капитала.

Цель работы - выявить наиболее значимые барьеры восприятия ЦФА и факторы доверия у студентов как потенциальных розничных инвесторов. Для ее достижения решаются следующие задачи: оценить инвестиционный опыт и уровень самооценки понимания ЦФА; определить условия, при которых респонденты готовы доверить средства данному инструменту; сопоставить рациональные и когнитивные барьеры; проверить связь между пониманием ЦФА, институциональным доверием и готовностью к пробной покупке.

Методология исследования

Эмпирическая часть выполнена в формате анонимного онлайн-опроса. Анкета распространялась с 21 апреля по 21 мая 2026 г. через студенческие чаты и личные каналы коммуникации. В итоговую выборку вошел 71 респондент. Выборка носит удобный, а не вероятностный характер, поэтому результаты отражают позиции опрошенной группы и не претендуют на статистическую репрезентативность всех студентов России. Данное ограничение особенно важно учитывать при

интерпретации различий между образовательными направлениями и доходными группами.

Анкета включала 6 блоков: инвестиционный опыт и знакомство с финансовыми инструментами; условия доверия к ЦФА; оценку барьеров; возможные стимулы входа; сценарный вопрос о покупке ЦФА на золото; социально-демографические характеристики. В сценарии предлагалось оценить вероятность вложить 3 000 руб. в трехмесячный ЦФА, привязанный к стоимости золота, с ожидаемой доходностью 10% годовых, доступный через мобильное приложение банка. Платформа при этом внесена в реестр Банка России, но страхование вложений отсутствует.

В качестве зависимой переменной использовалась готовность к покупке в сценарии вопроса 14, перекодированная в порядковую шкалу от 0 («точно не стал(а) бы») до 4 («точно да»). Независимыми переменными выступили самооценка понимания ЦФА, оценки доверия к институтам и значимость восьми барьеров. Индекс институционального доверия рассчитывался как среднее четырех оценок: доверия к Банку России, оператору информационной системы, эмитенту и аудиторской компании. Такой подход не заменяет полноценную психометрическую шкалу, но позволяет проверить содержательно обоснованную гипотезу о том, что доверие к инфраструктуре и участникам рынка связано с инвестиционной интенцией.

Для обработки использованы частотный анализ, расчет средних значений по порядковым шкалам и коэффициент ранговой корреляции Спирмена. Последний позволяет оценить направление и силу монотонной связи между порядковыми ответами без предположения о нормальном распределении [8]. Из-за небольшого объема выборки факторный анализ не применялся: он был бы неустойчивым и создавал бы риск избыточных интерпретаций. Вместо этого барьеры были разделены на рациональные (защита средств, ликвидность, налогообложение и порог входа) и

когнитивно-поведенческие (сложность технологии, ассоциация со спекуляцией, привычка к традиционным инструментам и сомнение в смысле небольших вложений) в соответствии с содержанием вопросов.

Профиль выборки и общий инвестиционный опыт

В выборке преобладают студенты старших курсов бакалавриата и специалитета - 45 человек, или 63,4%. Еще 15 человек (21,1%) обучаются в магистратуре. По направлению подготовки 53,5% респондентов относятся к экономике, финансам и менеджменту, 29,6% - к гуманитарным и социальным наукам, 9,9% - к IT и инженерии. Две трети опрошенных проживают в Москве, что также ограничивает возможность распространения результатов на все регионы и должно учитываться при сравнении с массовым розничным рынком. При этом базовая инвестиционная культура в группе достаточно развита: 26,8% инвестируют регулярно, 33,8% делали это эпизодически. Однако фактический опыт именно с ЦФА остается редким: 80,3% никогда не приобретали такие активы, 11,3% покупали их ранее и 8,5% держат ЦФА в портфеле на момент опроса. Таким образом, изучается преимущественно отношение потенциальных, а не уже сложившихся инвесторов ЦФА.

По уровню личного дохода распределение внутри выборки неоднородно: 28,2% указали 30-60 тыс. руб. в месяц, 25,4% - 60-100 тыс. руб., еще 26,8% - доход ниже 30 тыс. руб. Опыт владения криптовалютами есть у 25,4% респондентов. Эти характеристики подтверждают, что в опросе представлены как студенты с ограниченными средствами для инвестирования, так и участники, уже знакомые с цифровыми финансовыми продуктами. В то же время этот опыт не следует трактовать как знание правовой природы ЦФА: криптовалюты и ЦФА в России относятся к разным правовым режимам и несут разные риски для держателя [4; 5].

Осведомленность, доверие и барьеры восприятия

Средняя самооценка понимания сути ЦФА составила 2,77 балла из 5. Почти половина респондентов - 46,5% - выбрала значения 1 или 2, то есть либо только слышала термин, либо имела отрывочные представления и путала ЦФА с другими

цифровыми активами. Одновременно 29,6% оценили свое понимание на 4-5 баллов. Это означает, что даже в выборке, где велика доля экономических направлений и участников с инвестиционным опытом, инструмент еще не имеет устойчивой и одинаково понятной ментальной модели.

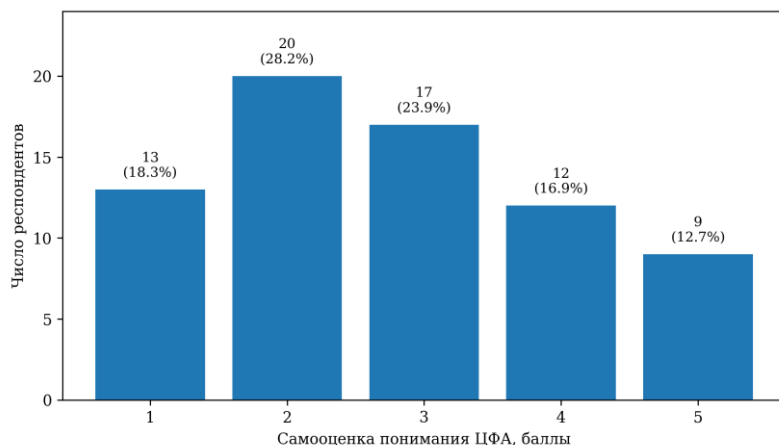


Рисунок 1. Самооценка понимания ЦФА среди респондентов

Источник: составлено авторами по данным опроса, N = 71.

ответы на вопрос о риске дополняют этот вывод. По 35,2% опрошенных считают ЦФА рискованным инструментом и либо понимают природу риска, либо, напротив, не до конца ее понимают. Еще 19,7% затруднились с оценкой, тогда как лишь 9,9% описали ЦФА как достаточно безопасный инструмент, которому можно доверять благодаря российскому регулированию. Следовательно, сам факт существования регулирования не трансформируется автоматически в ощущение защищенности у будущего инвестора.

При выборе условий, которые важны для доверия деньгам инструменту ЦФА, на

первое место вышли ликвидность (67,6%) и выпуск известным эмитентом (66,2%). Далее следуют прозрачность информации о базовом активе (53,5%), понятная платформа, похожая на мобильный банк (46,5%), и государственное страхование вложений (38,0%). Положительный опыт друзей и знакомых важен для 36,6% опрошенных, а независимые рейтинги и обзоры - для 28,2%. Выбор респондентов показывает, что доверие формируется не одним символическим сигналом со стороны государства, а сочетанием понятного эмитента, прозрачного актива и возможности выйти из позиции.

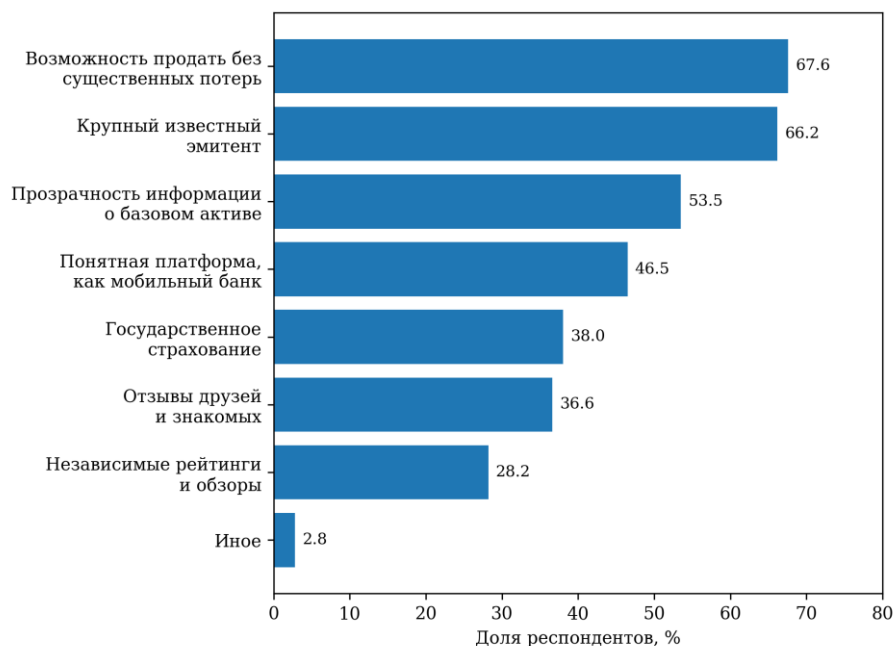


Рисунок 2. Условия, наиболее важные для доверия средств инструменту ЦФА

Источник: составлено авторами по данным опроса; допускается выбор до трех вариантов, $N = 71$.

Распределение оценок доверия к институтам подтверждает этот вывод. Центральный банк РФ получил среднюю оценку 3,68 балла из 5, аудиторская компания - 3,13, эмитент - 2,96, а оператор информационной системы - 2,82. Иными словами, регулятор выступает наиболее сильным гарантом, но сама платформа, на которой выпущен актив, пока не воспринимается как самостоятельный носитель доверия. Для практики рынка это означает, что узнаваемость ОИС и раскрытие ее роли в защите прав инвестора пока не компенсируют недостаток прямого пользовательского опыта. Наиболее значимыми барьерами стали недостаток информации о защите

средств при банкротстве платформы или эмитента (средний балл 2,25 из 3) и опасение невозможности продать актив в нужный момент (2,23). Их считают серьезным препятствием соответственно 43,7% и 42,3% респондентов. Важным, но вторичным барьером является сомнение в смысле инвестирования небольших сумм (2,08). Ассоциация ЦФА с «пирамидой» или чрезмерной спекулятивностью оказалась последней по средней значимости (1,80). Таким образом, для опрошенных доминируют не абстрактные опасения перед технологией, а вопросы имущественной защиты и выхода из инструмента.

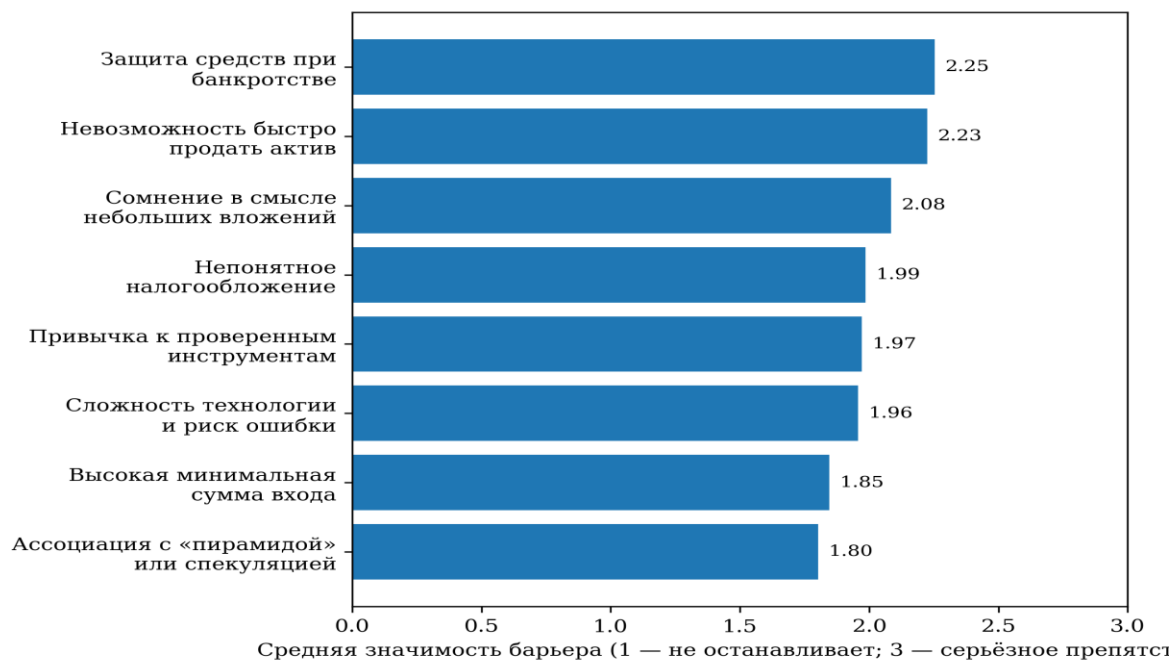


Рисунок 3. Значимость барьеров приобретения ЦФА

Источник: составлено авторами по данным опроса; шкала: 1 - совсем не останавливает, 3 - серьезное препятствие, N = 71.

Полученный результат согласуется с текущим состоянием рынка. Банк России относит фрагментацию и ограничения вторичного обращения ЦФА, размещенных в разных информационных системах, к сдерживающим факторам его развития [3]. Кроме того, в 2025 г. на рынке произошли первые дефолты: 11 эмитентов не смогли своевременно погасить 12 выпусков общим объемом около 1,4 млрд руб. [3]. В этом контексте запрос студентов на понятные правила защиты средств и проверку качества эмитента имеет не только психологическую, но и рациональную основу.

Мотиваторы входа и сценарная готовность к покупке

Наиболее действенным стимулом к покупке ЦФА в ближайшие полгода респонденты назвали возможность приобрести актив в мобильном приложении привычного банка - 54,9%. Обучающий вебинар или мастер-класс выбрали 40,8%, привязку ЦФА к понятному и привлекательному активу - 38,0%, а гарантированное право отказаться от сделки и вернуть средства в течение 24 часов - 31,0%. Истории успеха сверстников в социальных сетях важны лишь для 16,9% опрошенных, бонус или кэшбэк - для 21,1%. Это позволяет

предположить, что для рассматриваемой аудитории повышение доходности или агрессивное продвижение не заменяют базовые условия понятности и контроля над риском.

Запрос на безопасное первичное знакомство с инструментом прослеживается и в ответах об обучении: 40,8% предпочли бы сначала использовать симулятор или демо-режим без финансовых последствий. Вопрос о психологически комфортной сумме первой покупки показал, что 76,1% готовы рассматривать вложение от 1 000 до 15 000 руб., а 7,0% предпочли бы только демо-режим. Открытые ответы дополнительно указывают на четыре повторяющиеся темы: необходимость понятно объяснить механизм формирования доходности; наличие страховой или иной юридически ясной защиты; возможность быстро продать актив; наличие свободных средств и доходности, сопоставимой с альтернативными инструментами.

В сценарии покупки ЦФА на золото через мобильное приложение наиболее крупную группу составили неопределившиеся респонденты: вероятность покупки 26-50% указали 39,4%. Еще 33,8% выбрали

варианты «скорее да» или «точно да», тогда как 26,8% склоняются к отказу. Следовательно, рассматриваемая аудитория не демонстрирует полного неприятия ЦФА;

значительная ее часть находится в зоне условной готовности, которая зависит от того, как будут решены вопросы доверия, раскрытия информации и ликвидности.

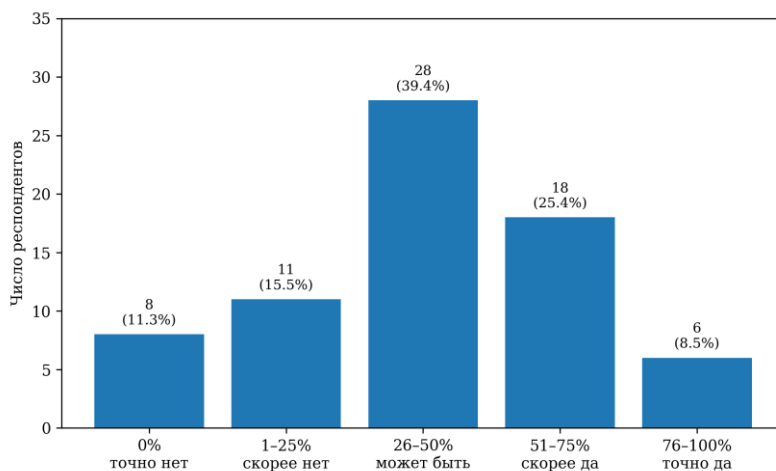


Рисунок 4. Готовность вложить 3 000 руб. в описанный в анкете ЦФА

Источник: составлено авторами по данным опроса, N = 71.

Вопрос о влиянии опыта близкого друга показал, что для 63,4% респондентов такой пример скорее или резко повысил бы готовность попробовать ЦФА. Однако статистическая связь между этой установкой и готовностью в сценарном вопросе не достигла стандартного уровня значимости ($\rho = 0,20$; $p = 0,090$). Вероятно, социальное доказательство выполняет вспомогательную роль: оно может привлечь внимание к инструменту, но не заменяет информацию об эмитенте, защите средств и условиях выхода из позиции.

Для проверки связей между установками и сценарной готовностью был

Таблица 1

Связь готовности к пробной покупке ЦФА с ключевыми показателями

Показатель	ρ Спирмена	p-value	Вывод
Самооценка понимания ЦФА	0,30	0,011	Слабая положительная статистически значимая связь
Индекс институционального доверия	0,42	0,0003	Умеренная положительная статистически значимая связь
Индекс рациональных барьеров	0,03	0,815	Статистически значимая связь не выявлена
Индекс когнитивно-поведенческих барьеров	-0,18	0,141	Статистически значимая связь не выявлена

Примечание: p -value отражает вероятность случайного получения связи при отсутствии связи в генеральной совокупности; статистическая значимость оценивается при $p < 0,05$.

Связи между готовностью к покупке и индексами рациональных либо когнитивно-поведенческих барьеров статистически значимыми не оказались. Это не означает, что соответствующие барьеры не важны: они занимают высокие позиции в прямом ранжировании, но не объясняют различия между ответами на один конкретный сценарий. Возможное объяснение состоит в том, что респонденты оценивают барьеры как характеристику рынка в целом, а сценарий уже содержит часть компенсирующих условий - известный канал покупки, небольшой объем вложения и привязку к понятному базовому активу.

Отдельного внимания заслуживает расхождение между прямыми ответами о барьерах и результатами корреляционного анализа. В прямом ранжировании рациональные барьеры несколько выше когнитивно-поведенческих: средние значения индексов составили 2,08 и 1,95 соответственно по трехбалльной шкале. Но различие не является статистически значимым на данной выборке. Следовательно, корректнее говорить не о жестком разделении рациональных и иррациональных причин отказа, а о смешанной природе решения. Инвестор одновременно оценивает ликвидность и защиту прав, сопоставляет инструмент с привычными депозитами и облигациями, опасается ошибиться в условиях выпуска и ищет понятный сценарий первой сделки.

Наличие опыта владения криптовалютой и инвестиционный опыт в целом не показали статистически значимой связи с готовностью к покупке в данной выборке. Студенты экономических и финансовых направлений демонстрировали несколько более высокую среднюю готовность, чем остальные респонденты (2,18 против 1,88 балла по шкале от 0 до 4), однако различие также не достигло статистической

значимости. Поэтому гипотезу о решающей роли профиля обучения или опыта с криптовалютами нельзя считать подтвержденной. В то же время опыт фактического владения ЦФА положительно связан с готовностью к повторной пробной покупке ($p = 0,24$; $p = 0,040$), но этот вывод требует более тщательного исследования из-за небольшого числа таких респондентов.

Заключение

Рынок ЦФА в России продолжает расти по объему размещений и числу инфраструктурных участников, однако его розничная составляющая сталкивается не столько с технологическим отторжением, сколько с дефицитом понятных механизмов доверия. Опрос показывает, что даже среди студентов, многие из которых уже знакомы с инвестиционными инструментами, ЦФА остаются недостаточно объясненным и не до конца «обжитым» продуктом. 80,3% респондентов никогда не покупали ЦФА, а почти половина невысоко оценивает собственное понимание их устройства.

Наиболее чувствительными точками пользовательского пути являются защита средств при проблемах у эмитента или платформы и возможность досрочно выйти из актива. Поэтому развитие розничного сегмента целесообразно связывать не с упрощенными обещаниями высокой доходности, а с качеством раскрытия информации, стандартизацией описания прав инвестора и рисков, развитием вторичного обращения и привычным интерфейсом покупки. Для ОИС и банков перспективны встроенные образовательные модули, симуляторы первой сделки и карточки выпусков, где в сопоставимом виде показаны эмитент, базовый актив, срок, порядок дохода, условия досрочной продажи и последствия дефолта.

Для операторов и эмитентов это означает, что универсальная коммуникационная стратегия должна быть дифференцированной. Для неинформированного пользователя приоритетны короткое объяснение различий между ЦФА,

облигацией, вкладом и криптовалютой, демо-режим и понятная карточка выпуска. Для пользователя с инвестиционным опытом важнее сравнение доходности и рисков с альтернативами, кредитное качество эмитента, информация о вторичном обращении и порядке действий при наступлении неблагоприятного события. Унификация таких раскрытий могла бы сделать рыночные предложения сопоставимыми даже при сохранении различий между платформами.

Роль регулятора при этом состоит не только в допуске новых участников, но и в формировании единых стандартов раскрытия, сопоставимости условий выпусков и защиты неквалифицированного инвестора. Показательно, что в 2025 г. Банк России разрешил неквалифицированным инвесторам вкладывать до 600 тыс. руб. в год в ЦФА с доходностью, зависящей от понятных показателей [1]. Следующим шагом может стать снижение информационной асимметрии вокруг таких инструментов. При этом запрос респондентов на страхование следует интерпретировать как потребность в предсказуемых правилах защиты, а не как прямое требование перенести на ЦФА модель страхования вкладов.

Таблица 2

Факторы, которые могли бы подтолкнуть к покупке ЦФА в ближайшие полгода

Фактор	Число выборов	Доля респондентов, %
Покупка ЦФА в мобильном приложении привычного банка	39	54,9
Обучающий вебинар или мастер-класс	29	40,8
Привязка к понятному и привлекательному активу	27	38,0
Право отказаться от сделки и вернуть деньги в течение 24 часов	22	31,0
Бонус или кэшбэк за первую покупку	15	21,1
Истории успеха сверстников в социальных сетях	12	16,9
Ничего из перечисленного	7	9,9

Источник: составлено авторами по данным опроса.

Ограничения исследования связаны с небольшим объемом и удобным характером выборки, преобладанием московских студентов и представителей экономических направлений. В дальнейшем целесообразно расширить выборку за счет работающей молодежи и других регионов, а также провести повторное измерение после появления новых механизмов вторичного обращения и раскрытия информации. Несмотря на эти ограничения, полученные результаты позволяют обозначить практический вывод: рост розничного спроса на ЦФА зависит от сочетания институционального доверия, финансовой грамотности и ликвидности, а не от одной лишь доступности цифровой платформы.

Приложение 1

Дополнительные результаты опроса

Дополнительные результаты уточняют характер потенциального входа студентов в рынок ЦФА. Они не являются основой для причинных выводов, но помогают интерпретировать запрос на небольшую сумму первой сделки и на образовательное сопровождение.

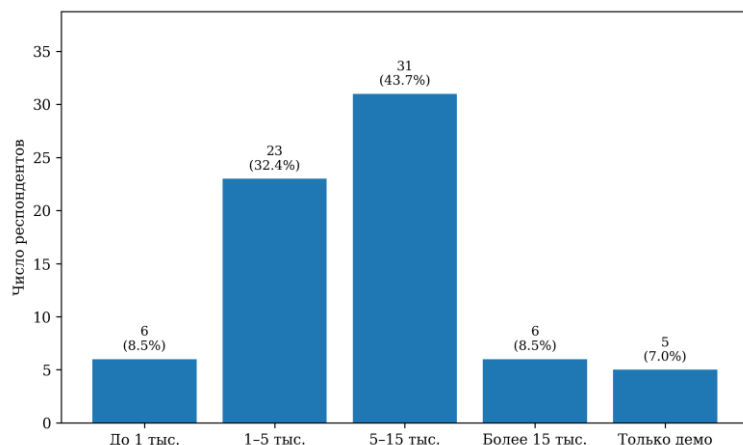


Рисунок 5. Психологически комфортная сумма первой пробной покупки ЦФА
 Источник: составлено авторами по данным опроса, N = 71.

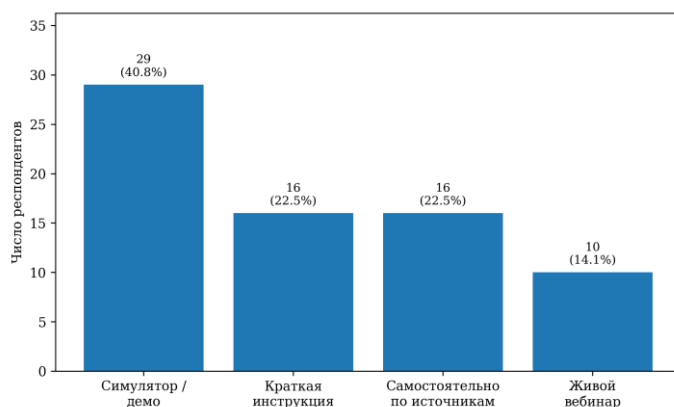


Рисунок 6. Предпочтительный формат подготовки перед вложением реальных средств

Источник: составлено авторами по данным опроса, N = 71

Список литературы

1. Банк России. Итоги работы Банка России 2025: коротко о главном. URL: https://www.cbr.ru/about_br/publ/results_work/2025/obespechenie-ustoychivosti-finansovogo-rynka/ (дата обращения: 30.06.2026).

2. Банк России. О включении сведений об АО «Волтари» в реестр операторов информационных систем, в которых осуществляется выпуск цифровых финансовых активов. 18.06.2026. URL: https://www.cbr.ru/rbr/rbr_fr/doc?id=50904 (дата обращения: 30.06.2026).

3. Банк России. Обзор финансовых инструментов за 2025 год. М.: Банк России, 2026. URL: https://www.cbr.ru/collection/collection/file/59743/fi_review_2025.pdf (дата обращения: 30.06.2026).

4. Банк России. Цифровые финансовые активы и их операторы. URL: https://www.cbr.ru/finm_infrastructure/digital_oper/ (дата обращения: 30.06.2026).

5. Федеральный закон от 31.07.2020 № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102739625> (дата обращения: 30.06.2026).

6. Юргелас М.В., Авдеевич О.А. Цифровые финансовые активы как драйвер развития российского бизнеса в условиях новых вызовов и угроз // Бизнес. Общество. Власть. 2025. № 1 (55). С. 149-162.

7. Юргелас М.В., Авдеевич О.А., Разумовская К.В. ЦФА как новая финансовая реальность: анализ возможностей и ограничений // Бизнес. Общество. Власть. 2025. № 3 (57). С. 202-217.

8. Spearman C. The Proof and Measurement of Association between Two Things //

The American Journal of Psychology. 1904. Vol. 15, No. 1. P. 72-101.

PERCEPTION BARRIERS AND TRUST FACTORS IN THE RUSSIAN DIGITAL FINANCIAL ASSETS MARKET: A SURVEY OF POTENTIAL RETAIL INVESTORS

Maria Yurgelas - academic degree: Candidate of Political Sciences. Academic title: Associate Professor. Position and workplace: Associate Professor at the Department of Theory and Practice of Business and Government Relations, HSE University (National Research University Higher School of Economics); Managing Director, Department of Economic Sectors Development and Digital Transformation, Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs. E-mail: GR@hse.ru

Anastasiia Solenova - academic degree and academic title: none. Position and place of study: fourth-year student of the International Programme in Business and Economics at HSE University (National Research University Higher School of Economics). Contact phone: +7 (906) 388-04-37. E-mail: amsolenova@edu.hse.ru

Olga Avdeevich - academic degree and academic title: none. Position and place of study: fourth-year student of the Educational Programme in Public Administration, Faculty of Social Sciences, HSE University (National Research University Higher School of Economics). E-mail: oaavdeevich@edu.hse.ru

This article examines perception barriers and trust factors affecting students' willingness to consider digital financial assets (DFAs) as an investment instrument. The empirical basis is an online survey of 71 students of Russian universities conducted in April-May 2026. The analysis uses descriptive statistics, group comparisons and Spearman's rank correlation coefficient. The study finds that, despite the expansion of market infrastructure and issuance volumes, the protection of investors' funds and liquidity remain the main concerns for potential retail investors. The most important trust conditions are the ability to sell the asset promptly, issuance by a well-known issuer, transparent information on the underlying asset and integration of purchases into familiar mobile banking applications. Willingness to make a trial DFA purchase is moderately and positively associated with institutional trust ($\rho = 0.42$; $p = 0.0003$) and understanding of the instrument ($\rho = 0.30$; $p = 0.011$). The results point to the need to combine the development of secondary circulation, standardized disclosure and investor education.

Keywords:

digital financial assets; DFA; retail investors; students; trust; liquidity; financial literacy

ЛУЧШИЕ СТАТЬИ СЛУШАТЕЛЕЙ ФАКУЛЬТАТИВА

GOVTECH ДЛЯ СТРОЙКИ: КАК ЦИФРОВАЯ ПЛАТФОРМА СОЕДИНЯЕТ ВЛАСТЬ, БИЗНЕС И БЕТОН

Юргелас М.В.⁴², Перепонова М.А.⁴³

Статья посвящена анализу информационных барьеров в инвестиционно-строительном цикле. На основе декомпозиции процедур строительного процесса и открытых данных Счётной палаты РФ автор обосновывает необходимость перехода от «лоскутной автоматизации» к интегрированной GovTech-платформе. Предложена четырёхуровневая архитектура «бесшовного взаимодействия», объединяющая существующие государственные информационные системы (ИСОГД, ЕГРН, ИАИС РиН, АИС ЭП, ЕАИСТ и т.д.) с технологиями информационного моделирования (ТИМ/BIM). Показано, что внедрение модели позволяет сократить сроки получения разрешительной документации, снизить количество замечаний экспертизы и уменьшить перерасход бюджета.

Ключевые слова:

GovTech, строительная отрасль, информационное моделирование, BIM, бесшовное взаимодействие, государственные информационные системы

⁴² Юргелас Мария Владимировна - кандидат политических наук, доцент, доцент кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»; управляющий директор Управления развития секторов экономики и цифровой трансформации Российского союза промышленников и предпринимателей, GR@hse.ru

⁴³ Перепонова Мария Алексеевна - руководитель направления бизнес-анализа ООО «Геософт», 8-903-205-43-66, pereponova@gmail.com

Введение

Строительная отрасль в России традиционно считается одной из самых зарегулированных. Инвестиционно-строительный цикл включает десятки процедур, множество согласований и взаимодействие с большим количеством государственными информационными системами. При этом каждая из этих систем (ИСОГД, ЕГРН, ИАИС РиН, АИС ЭП, ЕАИСТ и т.д.) существует автономно, данные между ними передаются преимущественно вручную.

Эта «лоскутная автоматизация» порождает системную проблему: информация оседает в разных ведомственных хранилищах, бизнес вынужден многократно вводить одни и те же данные. Счётная палата РФ в отчёте 2025 года зафиксировала: из 108 проверенных объектов транспортной инфраструктуры только 12,3% завершены вовремя. На 57 объектах сроки сорваны — до 11 лет.⁴⁴

В 2024–2025 годах произошли важные регуляторные изменения: ТИМ стали обязательными для застройщиков, отменён обязательный перечень ГОСТ и СП, введён единый реестр требований. Однако наличие BIM-модели не решает проблему, если она не интегрирована с государственными информационными системами.

Цель работы — на основе анализа рисков сквозного строительного процесса предложить архитектуру «бесшовного взаимодействия», интегрирующую существующие ГИС, ТИМ и полевые цифровые решения.

1. Риски сквозного процесса: системный взгляд

Инвестиционно-строительный цикл представляет собой многостадийный

процесс, в рамках которого решение каждой промежуточной задачи создает предпосылки для успешного прохождения последующих этапов. Вместе с тем, именно это свойство – **кумулятивный эффект** – превращает строительство в зону повышенной неопределенности. Ошибка, допущенная на этапе инициации или разработки концепции, с высокой вероятностью «аукнется» на строительной площадке, а недочет в проектировании проявится в ходе получения разрешения на ввод объекта. Последствия таких ошибок всегда измеримы в сроках и деньгах.

В основу системного анализа положена декомпозиция жизненного цикла объекта капитального строительства на пять ключевых этапов: инициирование, предпроектные работы, проектирование, строительно-монтажные работы и ввод в эксплуатацию. В рамках каждого этапа идентифицированы риски, их причины и возможные последствия.

1.1. Этап инициирования проекта

Начальный этап закладывает параметры будущего объекта. Риски здесь носят преимущественно содержательный и организационный характер.

Нечеткое определение потребностей возникает из-за отсутствия формализованной процедуры сбора требований у будущих пользователей. Результат – формирование технического задания, которое не отражает реальных нужд. Внесение изменений на последующих стадиях требует значительных ресурсов и времени.

Не менее распространена неточная концепция, когда проект разрабатывается без учета градостроительных ограничений либо без проработки альтернативных вариантов. Как следствие – концепт либо

⁴⁴ Заключение Счетной палаты Российской Федерации о результатах проверки исполнения Федерального закона «О федеральном бюджете на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов» и

бюджетной отчетности об исполнении федерального бюджета за 2025 год в Министерстве транспорта Российской Федерации

не вписывается в параметры земельного участка, либо выходит за рамки бюджета.

Неточная бюджетная оценка формируется, когда расчет производится по укрупненным показателям без учета отраслевой специфики, а также с применением ошибочных индексов-дефляторов и коэффициентов. Счётная палата РФ выявляет нарушения при формировании начальной максимальной цены контрактов, в том числе связанные с применением некорректных индексов-дефляторов и коэффициентов.⁴⁵

1.2. Этап предпроектных работ

На данном этапе формируется градостроительная и правовая основа проектирования. Основные риски сосредоточены в сфере взаимодействия с государственными информационными системами и органами власти.

Задержки в получении разрешительной документации – ГПЗУ, ПЗЗ, ППТ, ДАЗУ, ДБП – обусловлены длительными административными процедурами, неполнотой исходных данных для подачи заявлений и отсутствием единого «окна» для межведомственного взаимодействия. Каждый документ требует согласования в отдельной системе (ИСОГД, ЕГРН, ИАИС РиН и др.), интеграция между которыми отсутствует.

По материалам Счётной палаты РФ, при реализации ряда объектов транспортной инфраструктуры выявлялись существенные отклонения от плановых сроков строительства. Среди факторов, способствующих переносу сроков, отмечались недостаточная проработанность проектной документации, финансовая

нестабильность подрядных организаций и недостаточный контроль за ходом выполнения работ.⁴⁶

Ошибки в оформлении документов из-за ручного ввода – системная проблема, связанная с отсутствием прямого обмена данными между реестром недвижимости и системами контроля строительства. Человеческий фактор, дублирование ввода, неактуальные справочники – все это увеличивает вероятность возврата документов на доработку и сдвигает сроки оформления прав на земельный участок.

1.3. Этап проектно-изыскательских работ

Наиболее ресурсоемкий этап, определяющий качество будущего объекта. Риски носят комплексный технический, организационный и правовой характер.

Задержки согласования архитектурно-планировочных решений (АПР) обусловлены длинными цепочками согласующих, отсутствием единого репозитория для версий документа и субъективными подходами к оценке решений вместо технических критериев.

Задержки разработки и согласования проектно-сметной документации (ПСД) – результат неэффективного распределения ресурсов между участниками, большого количества изменений от заказчика в процессе и отсутствия единой среды обмена данными.

Значительное число замечаний государственной экспертизы – по ряду объектов количество замечаний достигает 70% от объема документации. Нарушения требований технических регламентов, внутренние противоречия между

⁴⁵ Официальный сайт Счетной палаты: <https://ach.gov.ru>, Крючкова Е. Счетная палата фиксирует рост эффективности проверок // Коммерсантъ. – 2026. – 11 марта.

⁴⁶ Заключение Счетной палаты Российской Федерации о результатах проверки исполнения

Федерального закона «О федеральном бюджете на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов» и бюджетной отчетности об исполнении федерального бюджета за 2025 год в Министерстве транспорта Российской Федерации

разделами проекта, несоответствие исходным данным приводят к выдаче отрицательного заключения, приостановке сроков и необходимости переработки разделов, что влечет изменение сметы.

1.4. Этап строительно-монтажных работ

На этом этапе ошибки предыдущих стадий материализуются. Риски носят операционный характер и влияют на конечную стоимость и сроки реализации.

Нарушение сроков СМР происходит из-за несинхронизированной работы субподрядчиков, срывов поставок материалов, непредвиденных условий (погода, обнаружение коммуникаций) и отсутствия оперативного контроля прогресса. Каскадные задержки всего проекта приводят к росту косвенных затрат.

Отсутствие разрешения на строительство – результат затягивания процедуры выдачи, неполноты представленных документов или выявленных несоответствий. Полная остановка строительных работ, административные штрафы и риск признания объекта самостроем – типичные последствия.

Изменения в рабочей документации в процессе СМР – наиболее затратный риск. Обнаружение коллизий на стройплощадке, изменение требований заказчика в процессе строительства или ошибки в исходной РД приводят к дополнительным затратам на перепроектирование, переделку и удлинение сроков.

Завышение объемов выполненных работ – практика, подтвержденная экспертизами.

Размывание ответственности в цепочках субподряда – многоуровневая система субподряда, отсутствие прямого контроля за конечными исполнителями и фиктивный документооборот приводят к снижению качества работ, нарушениям

охраны труда и выводу средств через «технические» компании.

1.5. Этап ввода в эксплуатацию

Финальный этап, где риск заключается в неготовности документального сопровождения к моменту завершения физических работ.

Неполный пакет документов для получения заключения о соответствии (ЗОО) – следствие отсутствия систематизации исполнительной документации в процессе строительства, утраты или неоформления актов скрытых работ и отсутствия протоколов испытаний инженерных систем.

Неполный пакет документов для получения разрешения на ввод (РВ) – отсутствие межведомственной координации, несвоевременное получение ЗОО, неоформленные договоры ресурсоснабжения и отсутствие технических планов делают невозможным получение разрешения на ввод.

Проблемы с договорами ресурсоснабжения – несвоевременное обращение в ресурсоснабжающие организации и отсутствие приборов учета создают риски невозможности подачи ресурсов для пусконаладочных работ и ввода.

Задержки в получении техпланов и кадастрового учета – ошибки в технических планах, подготовленных кадастровыми инженерами, расхождения фактических параметров объекта с проектной документацией и несоответствие требованиям Росреестра приводят к приостановке кадастрового учета и, как следствие, к отложенной регистрации прав собственности.

1.6. Сквозные системные риски

Помимо рисков, привязанных к конкретным этапам, выявлены риски, пронизывающие весь инвестиционно-строительный цикл.

Низкий уровень автоматизации. Отсутствие сквозных цифровых процессов и преобладание ручного ввода и бумажного документооборота ведут к снижению качества управления, росту трудозатрат, невозможности оперативного контроля и утрате доказательной базы.

Несогласованность информационных систем. Разрозненность ГИС (ИСОГД, ЕГРН, ИАИС РиН, ЕАИСТ, АИС ЭП) и отсутствие единой модели данных приводят к потере информации на стыках систем, необходимости многократного предоставления одних и тех же документов и невозможности отследить сквозной статус. Локальные сметы, представленные при формировании договорной цены, не соответствовали сметным расчетам, представленным в экспертизу.

Отсутствие единой системы мониторинга статусов. Данные о ходе работ, получении разрешений и расходовании средств существуют в разных системах или не систематизированы, что лишает руководство оперативного контроля.

2. Модель «бесшовного взаимодействия»

В ответ на выявленные недостатки предлагается архитектура, базирующаяся на пяти принципах: **единый источник истины** (BIM-модель), **интеграция без замены** существующих ГИС, **сквозная прослеживаемость**, **принцип «одного окна»**, **цифровой двойник как ядро**.

Модель включает четыре слоя.

Слой 1. Интеграционная шина данных — обеспечивает обмен между ГИС (ИСОГД, ЕГРН, ИАИС РиН, АИС ЭП, ЕАИСТ и т.д.) и корпоративными системами. Автоматизирует извлечение данных, подачу заявлений, выгрузку смет в ЕАИСТ.

Слой 2. Единое цифровое пространство проекта — BIM-сервер, портал управления, среда совместной

работы, модуль управления рисками. Ключевые функции: автоматическое наполнение ТЗ из ГИС, проверка коллизий, управление изменениями с оценкой влияния на сроки и стоимость, **4D-календарное планирование**.

Слой 3. Мобильное приложение — прораб фиксирует выполненные объёмы с фотофиксацией и геотегами, акты скрытых работ подписываются на месте и привязываются к элементам модели. Система проверяет субподрядчиков по реестрам. Это исключает завышение объёмов и утрату документации.

Слой 4. Аналитика и управление — дашборды, прогнозирование рисков, автоматическое формирование папок ЗОС/РВ, бюджетный контроль в реальном времени.

Ключевое отличие модели — переход от бумажного реактивного управления к цифровому проактивному.

Особо следует остановиться на механизме цифровой приёмки работ. В отличие от существующей практики, где акты КС-2 формируются вручную и часто с завышением объёмов, в предложенной модели прораб фиксирует выполнение этапа в мобильном приложении с обязательной фотофиксацией и геотегами. Данные автоматически синхронизируются с 4D-моделью, инициируя формирование акта КС-2. Этот механизм исключает возможность завышения объёмов, выявленную в практике.

3. Ожидаемые эффекты

Предлагаемая модель «бесшовного взаимодействия» может создать условия для повышения прозрачности и управляемости инвестиционно-строительного цикла. Потенциальный эффект связан не только с автоматизацией отдельных операций, но и с сокращением числа разрывов между этапами, участниками и информационными системами.

К числу возможных результатов внедрения модели относятся:

- **сокращение времени подготовки и передачи разрешительной документации** за счёт однократного ввода данных, автоматизированного обмена между информационными системами и снижения количества технических ошибок;
- **уменьшение числа возвратов документов на доработку** благодаря применению единых справочников, автоматическим проверкам полноты и согласованности данных, а также контролю версий проектной документации;
- **снижение вероятности коллизий и несоответствий в проектных решениях** посредством проверки BIM-модели и сопоставления проектных данных с установленными требованиями;
- **повышение прозрачности выполнения строительно-монтажных работ** за счёт фиксации объёмов, фото- и геоданных, привязки исполнительной документации к элементам цифровой модели и регистрации действий участников;
- **снижение риска необоснованного завышения объёмов выполненных работ**, поскольку цифровая фиксация создаёт дополнительную доказательную базу для проверки актов и проведения приёмки;
- **сокращение трудозатрат на подготовку отчётности и исполнительной документации** при условии интеграции мобильных решений с корпоративными системами и соблюдения участниками единых регламентов работы с данными;
- **повышение качества управленческих решений** благодаря консолидации информации о сроках, стоимости, статусах согласований и выявленных рисках в едином аналитическом контуре;

- **снижение вероятности каскадного распространения ошибок** за счёт их выявления на более ранних этапах жизненного цикла объекта.

Таким образом, предлагаемая архитектура может рассматриваться как инструмент создания более связанного цифрового контура управления строительным проектом. Её результативность будет зависеть от качества исходных данных, полноты интеграции систем, юридической значимости электронных документов и готовности участников соблюдать единые правила обмена информацией.

Заключение

Исследование позволяет сделать следующие выводы.

Основная проблема — не в отсутствии ГИС, а в их разрозненности. Предложенная модель не требует замены существующих систем — она интегрирует их через единую шину. BIM-модель становится единым источником истины на всех этапах. Предлагаемая модель соответствует стратегии цифровой трансформации строительной отрасли (Постановления Правительства РФ от 15.09.2020 № 1431 и от 15.09.2020 № 331).

Список литературы

1. Градостроительный кодекс РФ от 29.12.2004 № 190-ФЗ.
2. Постановление Правительства РФ от 15.09.2020 № 1431 «Об утверждении Правил формирования и ведения информационной модели объекта капитального строительства».
3. Постановление Правительства РФ от 05.03.2021 № 331 «Об утверждении Положения о составе и порядке ведения информационной модели объекта капитального строительства».
4. Минстрой России. Доклад о цифровой трансформации строительной отрасли. — М., 2024.

5. ДОМ.РФ. Аналитический обзор «Цифровизация строительной отрасли: состояние и перспективы». – М., 2024.
6. Счётная палата РФ. Отчёт о мониторинге инвестиционных проектов в сфере транспортной инфраструктуры. – М., 2025.
7. Крючкова Е. Счетная палата фиксирует рост эффективности проверок // Коммерсантъ. – 2026. – 11 марта.
8. Институт развития строительной отрасли (ИНДЕКС). Экономическая эффективность применения технологий информационного моделирования. – М., 2018.

GOVTECH FOR CONSTRUCTION: HOW A DIGITAL PLATFORM CONNECTS GOVERNMENT, BUSINESS, AND CONCRETE

Maria Yurgelas - academic degree: Candidate of Political Sciences. Academic title: Associate Professor. Position and workplace: Associate Professor at the Department of Theory and Practice of Business and Government Relations, HSE University (National Research University Higher School of Economics); Managing Director, Department of Economic Sectors Development and Digital Transformation, Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs. GR@hse.ru

Maria Pereponova – Head of the Business Analysis Department at LLC “Geosoft”, 8-903-205-43-66, pereponova@gmail.com

The article is devoted to the analysis of information barriers in the investment and construction cycle. Based on the decomposition of the construction process procedures and open data from the Accounts Chamber of the Russian Federation, the author substantiates the need to transition from “patchwork automation” to an integrated GovTech platform. A four-level architecture of “seamless interaction” is proposed, combining existing state information systems (ISOGD, Unified State Register of Real Estate, Integrated Automated Information System for Registration and Inheritance, Automated Information System for Property, Unified Automated Information System for Land, etc.) with information modeling technologies (TIM/BIM). It has been shown that implementing the model helps reduce the time required to obtain permits, decrease the number of expert comments, and lower budget overruns.

Keywords:

GovTech, construction industry, information modeling, BIM, seamless interaction, state information systems

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Авдеевич Ольга Александровна - студентка 4 курса образовательной программы «Государственное и муниципальное управление» Факультета социальных наук Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», E-mail: oaavdeevich

Александров Андрей Александрович - студент бакалавриата Высшей школы урбанистики им. А.А. Высоковского ФГРР НИУ ВШЭ по направлению «Городское планирование», E-mail: andalealeksandrov@mail.ru; тел.: +7 966 121 07 44.

Андросов Кирилл Геннадьевич - к.э.н., профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти ВШЭ, председатель совета директоров ООО «Альтера Капитал», тел. +7 (495) 745-81-87, GR@hse.ru

Баширов Марат Фаатович - профессор кафедры, эксперт Фонда «Институт экономических и социальных исследований» (ИЭСИ), член Национального реестра независимых директоров при РСПП, GR@hse.ru

Борисов Сергей Ренатович – PhD, к.э.н., профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти НИУ ВШЭ, Председатель Попечительского совета Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ», E-mail: gr@hse.ru

Вдовин Игорь Александрович – д.ю.н., профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти НИУ ВШЭ, GR@hse.ru

Вятская Юлия Алексеевна – эксперт научно-учебной лаборатории исследований в области бизнес-коммуникаций, yumatyunenko@hse.ru

Горелов Анатолий Алексеевич – студент 3 курса бакалавриата государственного и муниципального управления ФСН НИУ ВШЭ. 8-(910)-228-01-15. aagorelov_9@edu.hse.ru

Дабравальскене Наталья Владимировна – студентка 2 курса магистратуры ОП «Управление в креативных индустриях» ФКИ НИУ ВШЭ. 8 (921) 104-04-38, nvdabravalskene@edu.hse.ru

Жуковец Арсений Григорьевич – студент ФГБОУ ВО Ставропольский ГАУ, zhukovets.arseny@yandex.ru

Зотов Кирилл Павлович - студент 2 курса бакалаврской программы «Управление бизнесом» НИУ ВШЭ, контактный телефон: +7(927)353-52-15, E-mail: zkr03032006@list.ru

Иванова Татьяна Владимировна - бизнес-консультант, тел: +7 (903) 589-01-89, эл. почта: terrafirma@yandex.ru

Илюшникова Татьяна Александровна - к.э.н., профессор НИУ ВШЭ, заместитель министра, Министерство экономического развития Российской Федерации. 123112, г. Москва, Пресненская наб., д. 10, стр. 2. E-mail: gr@hse.ru

Калямина Дарья Анатольевна - магистр политологии СПбГУ, ведущий специалист по взаимодействию с государственными органами Дирекции по взаимодействию с государственными структурами АО «Полиметалл УК», контактный телефон: + 7 (919) 317-65-90, E-mail: d.kalyamina@mail.ru

Карасева Мария Михайловна - студентка 2 курса образовательной программы «Управление бизнесом», Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», E-mail: mmkaraseva@edu.hse.ru, контактный телефон: +7 916 721 40 07

Кириллина Валентина Николаевна - доктор философских наук, профессор, заместитель заведующего кафедрой теории и практики взаимодействия бизнеса и власти, директор Института коммуникационного менеджмента НИУ ВШЭ, kirillina@hse.ru

Кириллова Вероника Игоревна – студент 2 курса бакалавриата образовательной программы «Управление инновациями в бизнесе» Национального исследовательского университета «Московский физико-технический институт» и Московской школы управления СКОЛКОВО. 141701, Московская область, г. Долгопрудный, Институтский переулок, д. 9. E-mail: veronika_kirillova@bba.skolkovo.ru

Кривошапкина Уйгууна Владимировна - студент 3 курса бакалавриата образовательной программы «Политология и мировая политика» Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». 101000, г. Москва, ул. Мясницкая, д.20. E-mail: krivoshapkinauigu@gmail.com

Леликова Алина Андреевна – индивидуальный предприниматель. 143006, Московская область, г. Одинцово, ул. Рябиновая, 6к2. E-mail: alina_lel@mail.ru

Лосева Анжела Станиславовна - студент 3 курса бакалаврской программы «Цифровые инновации в управлении предприятием» НИУ ВШЭ, студент 2 курса бакалаврской программы «Data Science and Business Analytics» University of London, контактный телефон: +7(966)161-99-16, E-mail: angloseva@ya.ru

Макашвили Дарья Максимовна - студентка 2 курса образовательной программы «Управление бизнесом», Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», E-mail: dmmakashvili@edu.hse.ru, контактный телефон: +7 903 772 75 77

Минеев Дмитрий Евгеньевич - студент бакалавриата ФГГТ НИУ ВШЭ по направлению «География глобальных изменений и геоинформационные технологии», E-mail: dmitrij.mineev.07@mail.ru; тел.: +7 951 250 53 50.

Оншин Степан Николаевич - студент бакалавриата ФКИ НИУ ВШЭ по направлению «Реклама и связи общественностью», E-mail: snonshin@edu.hse.ru; тел.: +7 985 987 29 75

Перепонова Мария Алексеевна – руководитель направления бизнес-анализа ООО «Геософт», 8-903-205-43-66, pereponova@gmail.com

Помазкин Вениамин Андреевич - студент магистратуры Школы коммуникаций ФКИ НИУ ВШЭ по направлению «Коммуникации в государственных структурах и НКО», E-mail: romazkinv@gmail.com; тел.: +7 963 444 00 44.

Поляков Леонид Владимирович - доктор философских наук, профессор-исследователь департамента политики и управления, профессор кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти НИУ ВШЭ, E-mail: lpolyakov@hse.ru

Сафин Амир Шамилевич – эксперт в строительной сфере, студент Нижегородского кампуса НИУ ВШЭ, assafin@edu.hse.ru

Скорина Алексей Андреевич - заместитель директора по корпоративным коммуникациям и внешним связям АО «УК «КЭАЗ», тел. +7 (926) 424-61-56, эл. почта: alaskorina@gmail.com

Соколова Ирина Андреевна - студентка 4 курса МГИМО МИД России, ОП «Реклама и связи с общественностью», контактный телефон: +79161263607, электронная почта: irinasaim@mail.ru

Соленова Анастасия Максимовна - студентка 4 курса образовательной программы «Международная программа по бизнесу и экономике» Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», контактный телефон: +7 (906) 388-04-37, E-mail: amsolenova@edu.hse.ru.

Соловьева Александра Ильинична - менеджер Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», магистрант Дипломатической академии МГИМО МИД РФ, E-mail: alexspringsol@yandex.ru, контактный телефон: 89154548657

Терно Ольга Игоревна – заместитель директора, Федеральное бюджетное учреждение «Федеральный ресурсный центр». 105064, г. Москва, ул. Старая Басманная, д. 11/2, стр.1. E-mail: terno-o@yandex.ru

Цзэн Хуачэн (曾华成) - магистрант 1-го года обучения, Место работы: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ). E-mail: hzen@edu.hse.ru

Черствов Александр Александрович – директор Департамента развития малого и среднего предпринимательства Министерства инвестиционной политики Новгородской области. 173005, Новгородская область, г. Великий Новгород, площадь Победы-Софийская, дом 1. E-mail: 689555@inbox.ru

Чибис Елизавета Андреевна - студентка 4-го курса Факультета глобальных процессов МГУ им. М.В. Ломоносова, тел. +7(931) 803-37-53, эл. почта: elisavetachibis@yandex.ru

Шипкина Мария Денисовна - студентка 2 курса образовательной программы «Управление бизнесом», Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», E-mail: madeshishkina@edu.hse.ru, контактный телефон: + 7 905 044 14 20

Шохин Александр Николаевич - д.э.н., профессор, заведующий кафедрой теории и практики взаимодействия бизнеса и власти, Президент НИУ ВШЭ, Президент РСПП, GR@hse.ru

Юргелас Мария Владимировна - кандидат политических наук, доцент, доцент кафедры теории и практики взаимодействия бизнеса и власти Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»; управляющий директор Управления развития секторов экономики и цифровой трансформации Российского союза промышленников и предпринимателей. GR@hse.ru

Яркоева Кира Сергеевна - студент 1 курса бакалавриата образовательной программы «Социология» Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». 101000, г. Москва, ул. Мясницкая, д.20. E-mail: ksyarkoeva@edu.hse.ru

ПАМЯТКА ДЛЯ АВТОРОВ ЖУРНАЛА «БИЗНЕС. ОБЩЕСТВО. ВЛАСТЬ»

Уважаемые авторы! К публикации принимаются научные статьи объемом не более 1,5 п.л. и рецензии объемом не более 0,5 п.л. Помимо основного текста, статья должна включать в себя следующие обязательные элементы:

- Название статьи
- Фамилия, инициалы автора
- Аннотация
- Ключевые слова
- Список литературы

Ключевые слова выделяются курсивом, фамилия и инициалы автора, заголовки статьи выделяются жирным шрифтом. Допускается выделение ключевых идей в статье жирным шрифтом. ФИО автора, название статьи, аннотация и ключевые слова должны быть продублированы на английском языке.

Шрифт – «Book Antiqua», размер: основной текст – 12 pt, через 1 интервал, название статьи – 18 pt, фамилия и инициалы автора – 14 pt, через 1 интервал, абзац 1,0 см, все поля по 2 см. Интервал перед абзацем – 0 pt, после – 6 pt. Выравнивание текста по ширине. Отступ для красной строки составляет 1,25 см. Верхнее и нижнее поля составляют 2 см, правое и левое – 1,25 см.

Сокращения, условные обозначения и цитаты оформляются в соответствии с общепринятыми стандартами (ГОСТ Р 7.0.5–2008).

Нумерация формул, рисунков, таблиц – единая, сквозная по всему тексту.

При написании статьи используются затекстовые ссылки, которые оформляются в квадратных скобках ([3] или [3, 15]), где первое число указывает на номер источника в списке литературы, а второе – страницу, на которую ссылается автор.

Список должен быть выполнен в соответствии с требованиями ГОСТа. В начале списка в алфавитном порядке указываются источники на русском языке, затем – источники на иностранных языках. Образцы оформления источников в списке литературы:

1. Лопатина Е. И. GR-менеджмент как современный инструмент управления взаимодействием бизнеса с органами власти // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 41. – С. 150–154.

2. Официальный сайт Центра по изучению проблем взаимодействия бизнеса и власти [Электронный ресурс] URL: <http://www.gr-center.ru/> (Дата обращения: 15.04.2017).

На отдельном листе указывают полностью имена, отчества и фамилии авторов, ученая степень и ученое звание, должность и место работы (включая адрес места работы), рабочий и контактный телефоны, электронные адреса. Данная информация представляется на русском и на английском языках.

Окончательный документ электронной версии статьи должен иметь расширение docx.

Приглашаем к сотрудничеству всех заинтересованных авторов!

Кафедра теории и практики взаимодействия бизнеса и власти.

Отв. секретарь журнала: Умаров Саламудин Шамсудинович salamudin.umarov@mail.ru