

ИЗДАЕТСЯ С 2004 ГОДА

№5 (117)
2025

ВМСУ



ВОПРОСЫ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ
СТРАТЕГИЯ И ПРАКТИКА МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ
WWW.MСУИНФОРМ.РФ



В.В. ДЕНИСОВ
УВАРОВО – ГОРОД,
КОМФОРТНЫЙ
ДЛЯ ЖИЗНИ

C.2

ИТОГИ XXV РОССИЙСКОГО
МУНИЦИПАЛЬНОГО
ФОРУМА

C.7

ТРЕНДЫ РАЗВИТИЯ
ГОРОДОВ МИРА:
РАЗВИТИЕ
ТЕХНОЛОГИЙ

C.15

КАК ИСКУССТВЕННЫЙ
ИНТЕЛЛЕКТ МЕНЯЕТ
ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ?

C.37

ПРОДОЛЖАЕМ
ПУБЛИКАЦИЮ
ТЕКСТА НОВОГО
ЗАКОНА О МЕСТНОМ
САМОУПРАВЛЕНИИ

C.57

КОНКУРСЫ
РОССИЙСКОЙ
МУНИЦИПАЛЬНОЙ
АКАДЕМИИ
В ОБЛАСТИ СМИ

C.71

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №ФС 77 – 86154 от 27.10.2023 г.

Учредитель:

ООО Информационно-издательский центр
«На каждый день»

**Издается при содействии
Российской муниципальной
академии**

Редакционный совет:

Айгистов Александр Анатольевич

Бабичев Игорь Викторович
Зотов Владимир Борисович
Марков Евгений Мануилович
Хансверов Рустам Хусаинович
Чернышова Наталья Александровна
Юркова Светлана Николаевна

Главный редактор:

Хансверов Рустам Хусаинович
(rhans@mail.ru)

Дизайн и верстка:

Сломонов И.А.

На обложке:

Денисов Владислав Владимирович

*Глава города Уварово
Тамбовской области*

Фото:

Мария Русанова

Адрес издателя и редакции:

140000, г. Люберцы,
ул. Смирновская, д. 16/179
тел.: (495) 554-05-19
E-mail: nakaden@mail.ru

Отпечатано в типографии Onebook.ru

ООО «Сам Полиграфист»,
129090, г. Москва, Протопоповский
переулок, д. 6.

e-mail: info@onebook.ru,
Заказ № 57865.

Тираж 800 экз.

Печать офсетная.

Подписано в печать 13.10.2025

Выпуск издания: 21.10.2025

Периодичность: 6 выпусков в год.

Журнал распространяется через отдел подписки
редакции и через подписные каталоги.

Мнение редакции не всегда совпадает
с мнением авторов. Ссылка на журнал
при перепечатке обязательна

© ООО ИИЦ «На каждый день», 2004-2025

В 2006 году журнал награжден знаком
отличия «Золотой фонд прессы»



МЕСТНЫЙ ОПЫТ

Владислав Денисов. Уварово — город, комфортный для жизни2

ФОРУМЫ

Итоги XXV Российского муниципального форума7

ИССЛЕДОВАНИЯ

Тренды развития городов мира: развитие технологий 15

ЦИФРОВИЗАЦИЯ

Пояснительная записка к проекту постановления Правительства Российской Федерации «О проведении эксперимента по использованию генеративного искусственного интеллекта в государственном управлении» (далее соответственно — проект постановления, эксперимент).....36

Как искусственный интеллект меняет практики управления?37

НАЦПРОЕКТЫ

Новые нацпроекты: итоги первого полугодия 2025 года.....44

МОНИТОРИНГИ

Мониторинг региональных практик (1 — 31 июля 2025 г.)53

ЗАКОНЫ

Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти" (№ 33-ФЗ от 20 марта 2025 года) (окончание)57

КОНКУРСЫ

Конкурсы Российской муниципальной академии в области средств массовой информации:
XXII Всероссийский конкурс
«Лучший муниципальный сайт» 71
VI Всероссийский конкурс
«Лучшая муниципальная пресс-служба»73
VIII Всероссийский конкурс
«Журналисты за местное самоуправление»75

Библиотечка МСУ 79

Как оформить подписку 80

**ОФОРМИ
ПОДПИСКУ**

ОНЛАЙН



УВАРОВО – ГОРОД, КОМФОРТНЫЙ ДЛЯ ЖИЗНИ

Владислав ДЕНИСОВ,

Глава города Уварово Тамбовской области

В городе Уварово мы реализуем несколько муниципальных практик, которые помогают развивать город, способствовать улучшению качества жизни жителей, решать насущные вопросы.

СНАЧАЛА ГОРОД РАБОТАЕТ НА БРЕНД, ПОТОМ БРЕНД РАБОТАЕТ НА ГОРОД



Город Уварово — самый молодой город Тамбовской области, поэтому у нас нет богатой истории, мы не можем рассказывать о воинских подвигах наших предков, как, например, Севастополь или показывать чудеса древней архитектуры, как, например, Коломна. Но мы нашли другую особенность, которая позволила сделать город привлекательным для туристов.

Уварово издревле славилось вишнёвыми садами. Ягоду собирали и сплавляли по реке Вороне для продажи на торговых ярмарках в ближайших городах и населённых пунктах. Так вишня зафиксировалась в коллективной памяти жителей города Уварово. Впоследствии вишня появилась на гербе города и стала основой локальной истории места, основанной на местных ценностях и подчёркивающей идентичность нашей территории. При активной поддержке жителей началось переустройство Уварово с учетом вишнёвой тематики. Это стало брендом города: Уварово — «вишнёвая столица» России.

Звание закрепилось за городом также благодаря ежегодному гастрономическому фестивалю «Вишневарово». Туристы приезжают к нам из разных уголков нашей страны, постоянными гостями являются наши друзья из города Глубокое Витебской области Республики Беларусь, где проходит свой Вишнёвый фестиваль. За время проведения уваровского фестиваля «Вишневарово» наши жители разыскали десятки старинных рецептов вишневого варенья, пирогов с вишней, с удовольствием угощают ими гостей го-

рода. Мы проводим народный карнавал, когда по главной улице города в ярких костюмах проходят сотни участников фестиваля «Вишневарово».

Проделана большая работа по созданию положительного имиджа города, вживления «вишнёвой» тематики в локальную историю места. В последние годы «вишнёвая» история города обретает новые смыслы: бренд «вишни» находит отражение в культуре, экономике, городской инфраструктуре.

«Вишнёвая» тематика в инфраструктуре города началась с создания Вишнёвого сквера в центре города. Здесь установлено уникальное Вишнёвое дерево, с которым связана одна из городских легенд. Туристы и коренные уваровцы уверены: если дотянуться до «вишенки», что нелегко сделать с учётом высоты дерева более 5-и метров, и загадать желание, то оно обязательно вскоре сбудется.

Знаковым объектом и местом, связанным со сложившимся уникальным образом территории, является территория пруда в центре города, проект благоустройства которого был активно поддержан горожанами и был успешно реализован. На создание уникального пространства вокруг некогда заросшего пруда направили около 180 миллионов рублей. Средства получили из ряда программ: это и грант за победу во Всероссийском конкурсе создания лучших проектов комфортной городской среды, и федеральный проект «Формирование комфортной городской среды», несколько региональных программ. Жители при обсуждении концепции сами решили, куда необходимо направить выделенные деньги, а также поучаствовали в некоторых видах работ в рамках программы с обратной связью по инициативным проектам.

С обновленного пространства открывается удивительный вид на окрестности: лес и реку Ворона. На достигнутом мы остановились и планируем соединить пруд с главной природной доминантой, чтобы получилось единое рекреационное пространство. Непременно с вишнёвыми садами. Проект благоустройства прибрежной зоны реки Вороны также стал победителем Всероссийского конкурса создания

лучших проектов комфортной городской среды. При большой поддержке региона мы его сейчас активно реализуем.

В рамках брендинга города планируем обновить въездные стелы. Установленные сейчас требуют ремонта, к тому же имеют атрибутику бывшего химического завода. Сейчас работаем над дизайном новых стел, в котором обязательно отразим «вишнёвую» тематику.

Когда мы начали развивать тему «вишнёвой столицы России» многое изменилось в городе. Вишневарово — это не только праздник, город буквально стал этой темой жить. Появились «вишневые» остановки, кафе, детский сад, отели. Появилось множество рекреационных пространств, фотозон, связанных с вишней. Проект «Вишневарово» получает призовые

места в различных туристских конкурсах, а город стал известен далеко за пределами региона. Продвижение города на основе бренда поспособствовало и инвестиционной привлекательности Уварово. О нас узнали потенциальные инвесторы, поступают интересные предложения по размещению предприятий на территории нашего индустриального парка. Всё это имеет важное значение для развития экономики города, создания новых рабочих мест, увеличения доходной базы.

Таким образом, можно с уверенностью сказать, что позиционирование Уварово, появление его идентичности самым положительным образом влияет на развитие города, а основной целью мы видим — улучшение качества жизни наших жителей!

ИНИЦИАТИВЫ ЖИТЕЛЕЙ — ПОДДЕРЖКА ВЛАСТЕЙ

Интересы наших жителей являются основой ещё одного важного направления работы — это поддержка местных инициатив. Оно подразумевает решение вопросов местного значения за счет объединения сил и средств области, органов местного самоуправления и жителей. При этом жители совместно с органами местного самоуправления формируют задачи, актуальные для своей территории. Как свидетельствует опыт, в подобном взаимодействии жителей и власти находят решение многие проблемы.

Мы в городе Уварово при реализации проектов в различных сферах жизнедеятельности города руководствуемся мнением жителей, благоустраиваем территории благодаря инициативному бюджетированию. Реализация мероприятий по благоустройству — яркий пример того, как решение жителей становится определяющим, а органы власти оказывают всяческое содействие.

Руководствуясь задачей принятия решений с учётом обратной связи, все проекты проходят обсуждение общественности. Для этого широко используются встречи с горожанами по месту жительства, работа в фокус-группах, голосование, опросы. Используются как оффлайн, так и онлайн форматы. В рамках последних проводим прямые эфиры, сборы предложений и мнений в социальных сетях.

Большое значение в формировании тесной взаимосвязи власти и населения, выработке механизмов обратной связи имеет институт местного самоуправления. Данное направление в городе Уварово работает весьма эффективно и имеет давнюю практику. Многие годы активное взаимодействие население и власти происходило через домовые и уличные комитеты, которое теперь переросло в новые формы

общественного самоуправления — ТОСы и префектуры. Уварово стал одним из передовиков в области в данном направлении. В городе работают 3 ТОСа: «Прогресс», «Новинка» и «Орион» и 3 общественные префектуры «Центральная», «Южная» и «Северная».

Одними из значимых проектов, реализующимся в Уварово в тесной взаимосвязи с жителями и объединяющим все действующие в стране и регионе программы, стало благоустройство территории у пруда и прибрежной зоны реки Вороны, о которых уже упоминал. Реализован проект благоустройства парка Сахарного завода площадью 12 гектаров — «лёгких» города. О приведении парка в порядок ратовали многие горожане, активно поддерживали территорию во время голосования.

Многоэтажки микрорайонов — активные участники ещё одного проекта с обратной связью — областной программы благоустройства дворовых территорий на условиях софинансирования 50/50, когда половина средств выделяется из областного бюджета, а вторая половина — собирается жителями в рамках



текущего ремонта. Благодаря программе во дворах домов ремонтируются проезды, парковки, пешеходные дорожки. В целом же за годы реализации программы 50/50 в городе уже отремонтировано свыше 110-и дворовых территорий площадью более 45 тыс. м, а это свыше 90% всех дворовых территорий города, причём отдельные дома смогли поучаствовать в программе несколько раз, включая в перечень те или иные виды работ. Жители смогли отремонтировать пешеходные дорожки и тротуары, детские площадки и стоянки для автомобилей. Стоимость работ составила порядка 60,3 млн. рублей, из которых свыше 30 млн. рублей — средства жителей.

В тесной взаимосвязи с жителями реализуется и городская программа «Народный бюджет». Она распространяется на создание во дворах многоквартирных домов детских спортивно-игровых зон. Участниками программы «Народный бюджет» за период с 2017 по 2025 год в городе стали 56 многоквартирных домов. Стоимость работ составила 7,4 млн. рублей.

Уваровцы — активные участники и региональной программы «Инициативное бюджетирование». Активные группы жителей при поддержке администрации готовят заявки, которые далее проходят областной конкурсный отбор. В результате в период с 2022—2024 г. было реализовано 9 проектов на сумму 17,5 млн. руб. и в 2025 году мы реализуем ещё 4 проекта на 12 млн. руб. В рамках проектов удалось провести работы по благоустройству территорий многоквартирных домов и у учреждений образования и культуры.

Опыт выстраивания обратной связи с жителями в городе Уварово считаю успешным. Практика муниципалитета тиражируется и в другие регионы. Результатом являются успешно реализованные проекты, растёт доверие жителей к органам власти. Горожане видят, что их активное участие в проектах финансирования, в выборе территорий для благоустройства получает поддержку в виде средств многих других программ.

ЭФФЕКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЗЕМЛИ И ИМУЩЕСТВА

Вместе с командой мы наработали опыт оформления гаражей, не попавших под гаражную амнистию.

На территории города Уварово находятся 40 гаражных массивов — это примерно 6000 кирпичных и металлических гаражей, которые были построены или установлены в разное время, в основном до 2001 г.

При проведении инвентаризации было выявлено, что большая часть (90%) земельных участков под существующими гаражами не оформлена надлежащим образом, или в администрации отсутствуют документы, подтверждающие права на данные участки.

В связи с этим каждому гаражу был присвоен порядковый номер, который нанесен краской на

гараж, были наклеены уведомления о необходимости обращения в администрацию с целью выявления собственника гаража и приведения фактического использования земли в соответствие с законодательством. Также администрация города периодически информирует население о необходимости оформления гаражей и земельных участков через средства массовой информации.

В связи с тем, что документов на землю и на гараж нет или они не сохранились, оформление права собственности на гараж владельцам гаражей приходится осуществлять в судебном порядке, перед этим соответственно подготовив всю техническую документацию на землю и на гараж.

Чтобы упростить процедуру оформления гаражей администрацией было разработано Соглашение о фактическом пользовании земельным участком, которое представляет собой волеизъявление сторон, направленное на возникновение гражданских прав и обязанностей.

В данном соглашении стороны — администрация города и владелец гаража соглашаются с тем, что владелец гаража фактически пользуется земельным участком для размещения своего гаража и будет добровольно платить за пользование землей плату за землю, рассчитанную по ставкам аренды, утвержденными городским Советом народных депутатов, до момента оформления земельного участка в собствен-



ность или в аренду в соответствии с действующим законодательством.

Соглашение не заменяет договор аренды, а лишь устанавливает обязанность одной из сторон платить за фактическое пользование землей до момента оформления земельного участка в соответствии с Земельным кодексом РФ.

При выявлении владельцев гаражей администрация города заводит на владельца лицевой счет, начисляет плату за фактическое пользование земли по ставкам аренды земли за 3 предшествующих года и заключает соглашение о фактическом пользовании землей.

Кроме этого, уже сложилась судебная практика по признанию права собственности на гаражи в соответствии со ст. 234 Гражданского кодекса РФ в силу приобретательской давности. Т.е. если гражданин открыто и добросовестно владеет объектом недвижимости, а также пользуется земельным участком, находящимся в государственной собственности и добросовестно платит за пользование землей на основании Соглашения, то суд признает право собственности на гараж.

В случае не оплаты в добровольном порядке администрацией города направляются иски в суд о взыскании неосновательного обогащения и основанием для подачи в суд является подписанное Соглашение.

В результате проведенной работы было оформлено 3607 земельных участков под существующими гаражами или 67%, из них заключено 2646 соглашений о фактическом пользовании землей, в городской бюджет ежегодно дополнительно (т.е. за счет соглашений) поступает более 2 млн. руб.

К сожалению федеральный закон «О гаражной амнистии», вступивший в силу с 2021 года, не нашел широкого распространения на территории города Уварово, так как у владельцев гаражей отсутствуют документы, необходимые для оформления. Поэтому практика заключения соглашения дает дополнительный доход в городской бюджет и выявляет владельцев гаражей, что повышает антитеррористическую защищенность и общественную безопасность.

В отношении гаражей, владельцы которых не были выявлены, мы проводим процедуру признания их бесхозными объектами и оформления в муниципальную собственность.

Опыт работы с выморочным имуществом — ещё одна успешная муниципальная практика города Уварово. Для многих малых городов это большая проблема. Мы вместе с коллегами команды администрации нашли решение вопроса. Мы эффективно используем брошенные квартиры, дома, постройки



Эффективное использование имущества и земельных участков, собственность на которые не разграничена, является одним из направлений формирования доходной базы муниципалитета.

Работу по выявлению бесхозных объектов и выморочного имущества проводится на постоянной основе. Информацию об имуществе, имеющего признаки бесхозного или выморочного, мы получаем от Росресстра на основании Федерального закона № 518-ФЗ при выявлении правообладателей ранее учтенных объектов недвижимости, при проведении мероприятий в рамках контроля по благоустройству, при инвентаризации гаражей, а также от управляющих компаний, домкомов, улочкомов.

Поступление в муниципальную собственность бесхозного недвижимого имущества осуществляется исключительно по решению суда и позволяет сохранить такое имущество от разрушений (разграблений) и дает возможность использовать его по целевому назначению. Всего в качестве бесхозных в 2020–2025 годах было оформлено в муниципальную собственность 36 объектов.

В порядке наследования по закону в собственность муниципального образования переходит выморочное имущество, находящееся на соответствующей территории, а именно: жилое помещение; земельный участок, а также расположенные на нем здания, сооружения, иные объекты недвижимого имущества; доля в праве общей долевой собственности на указанные объекты.

Перешедшие в муниципальную собственность выморочные жилые помещения также включаются в жилищный фонд социального использования и в последующем используются по целевому назначению. То есть, предоставляются гражданам по договорам социального найма в соответствии с жилищным законодательством.

За 3 года было оформлено в муниципальную собственность в качестве выморочного имущества 36 объектов, из них 10 жилых домов и 26 жилых помещений.

Данные объекты мы стараемся вовлекать в оборот. Проблемой в использовании выморочного имущества и бесхозяйного имущества является то, что жилые помещения находятся в плохом состоянии, требуют капитального ремонта, а жилые дома зачастую даже не подлежат ремонту, в этом случае необходим демонтаж и расчистка территории от зарослей. И ремонт, и демонтаж очень дорогостоящие процедуры, и сразу на все объекты выделить денежные средства из бюджета нет возможности. Поэтому планируем ремонт одной-двух квартир, и снос одного-двух домов в год.

Так, в 2024–2025 годах отремонтированы и предоставлены 4 квартиры по договорам социального найма гражданам, состоящим на учете в качестве нуждающихся в жилых помещениях.

Также в 2025 году было демонтировано два жилых дома, территория расчищена от зарослей, земельные участки планируется выставить на аукцион для индивидуального жилищного строительства и получить дополнительный доход в городской бюджет.

Второй проблемой при использовании оформленного имущества является то, что жилые помещения и жилые дома администрация не может выставить на продажу в силу Федерального закона от 21.12.2001

№ 178-ФЗ «О приватизации государственного и муниципального имущества». И это при том, что на очереди в качестве нуждающихся в жилых помещениях осталось 5 человек, и жилых помещений в муниципальной собственности больше, чем необходимо для предоставления по очереди. В связи с этим, в 2024 году один жилой дом, оформленный в качестве выморочного имущества, был переведен в нежилое здание и включен в программу приватизации на 2025 год, соответственно запланирован дополнительный доход в городской бюджет. В случае положительной практики оставшиеся жилые дома также будут переводиться в нежилой фонд и выставляться на аукцион.

Такая практика позволит получить дополнительные средства в городской бюджет и вовлечь неиспользуемые, заброшенные объекты в хозяйственный оборот, и тем самым улучшить внешний облик города.

Это лишь некоторые практики, которые нарабатывают командой города. Мы не останавливаемся на достигнутом. Вместе с нашими жителями делаем всё для того, чтобы наш молодой, уютный город Уварово становился с каждым годом всё современнее и комфортнее, привлекательнее для жизни, работы и отдыха!

Справка

Денисов Владислав Владимирович

В 1995 году окончил Рязанский государственный медицинский университет им. акад. И.П. Павлова. Лечебное дело. Врач.

В 1999 году окончил Поволжскую академию государственной службы. Государственное и муниципальное управление. Менеджер.

В 2014 году окончил ФГБОУВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ». Юриспруденция. Бакалавр юриспруденции.

В 2017 году окончил ФГБОУВО «Тамбовский государственный технический университет». Юриспруденция. Магистр.

Профессиональную деятельность начал в 1996 году в качестве врача Тамбовской областной больницы. С 2006 года трудовая деятельность проходила в городе Уварово. В течение двух лет трудился в должности заместителя начальника территориального отдела в г.Уварово, Уваровском, Мучкапском, Ржаксинском и Инжавинском районах управления Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по Тамбовской области. В 2008 году возглавил данное структурное подразделение и занимал должность Главного санитарного врача в г. Уварово, Уваровском, Мучкапском, Ржаксинском и Инжавинском районах до ноября 2015 года.

С ноября 2015 года является главой города Уварово Тамбовской области.

Член РПС, секретарь Уваровского городского отделения партии "Единая Россия"



ИТОГИ

XXV РОССИЙСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО ФОРУМА

ЮБИЛЕЙНЫЙ XXV РОССИЙСКИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫЙ ФОРУМ ПРОШЕЛ В АНАПЕ (ПОС. ВИТЯЗЕВО) С 22 ПО 26 СЕНТЯБРЯ 2025 Г.

Форум проходил при поддержке Комитета Государственной Думы по региональной политике и местному самоуправлению.

Партнеры по проведению Форума: Общественная палата Российской Федерации, Союз российских городов, Федеральный экспертный совет по местному и общественному самоуправлению и местным сообществам.

Организаторы Форума: Корпоративный университет развития образования, Государственный университет управления, Российская муниципальная академия, Московский экономический институт, ООО «Правда-ТУР», Администрация и Совет города-курорта Анапы.

В 2025 году основная тема Форума: «Местное самоуправление и муниципальное управ-

ление: создание и развитие в новых законодательных условиях».

Двадцать пять лет Оргкомитет Форума сохраняет традиции и собирает заинтересованное сообщество для профессионального обсуждения актуальных проблем в сфере местного самоуправления и муниципального управления, и подготовки предложений по их решению. Форум способствует развитию сотрудничества, обмену теоретическими разработками, практическим опытом и информацией в области местного самоуправления и подготовки кадров государственного и муниципального управления.

ДЕВИЗ ФОРУМА 2025: ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВЛАСТИ — ПРОЦВЕТАНИЕ ТЕРРИТОРИИ: НАЙДЕМ ПУТИ ПРИМЕНЕНИЯ НОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА ДЛЯ УСПЕШНОГО РАЗВИТИЯ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ!

Участники Форума 2025. Более 140 участников из 36 субъектов Российской Федерации 8 федеральных округов Российской Федерации, в том числе из 10 республик, 5 краев, 19 областей и 2 городов федерального значения (республики: Алтай, Башкортостан, Бурятия, Карачаево-Черкесская, Крым, Марий Эл, Саха (Якутия), Тыва, Удмуртская Республика и Донецкая Народная Республика, Алтайский край, Краснодарский край, Пермский край, Приморский край, Хабаровский край, Амурская область, Астраханская область, Владимирская область, Воронежская область, Ивановская область, Курская область, Ленинградская область, Липецкая область, Московская область, Мурманская область,

Нижегородская область, Новосибирская область, Оренбургская область, Ростовская область, Рязанская область, Свердловская область, Тамбовская область, Тюменская область, Челябинская область, город Москва, город Севастополь).

Среди участников представители федеральных органов законодательной и исполнительной власти, органов государственной власти и управления субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, ассоциаций Советов муниципальных образований, СМИ, научных, консалтинговых, некоммерческих организаций, студенческая молодежь, обучающаяся по направлению «государственное и муниципальное управление».





Участников Форума приветствовали:



Юркова Светлана Николаевна, председатель оргкомитета Российского муниципального форума, член Президиума Российской муниципальной академии, профессор кафедры управления Корпоративного университета развития образования, профессор кафедры государственного и муниципального управления Московского экономического института.



Дзюба Денис Владимирович, начальник управления внутренней политики администрации муниципального образования город-курорт Анапа.

В формате on-line участников форума приветствовали:

Тимченко Вячеслав Степанович, председатель Комитета Совета Федерации по Регламенту и организации парламентской деятельности;

Максимов Андрей Николаевич, генеральный директор Союза российских городов, председатель комиссии по территориальному развитию, городской среде и инфраструктуре Общественной палаты Российской Федерации.

Также председатель оргкомитета Российского муниципального форума **Юркова Светлана Николаевна** зачитала поздравления участникам форума от:

Бурлачко Юрия Александровича, председателя Законодательного Собрания Краснодарского края;

Диденко Алексея Николаевича, председателя Комитета Государственной Думы по региональной политике и местному самоуправлению;

Бибенина Сергея Михайловича, председателя Законодательного Собрания Ленинградской области;

Зотова Владимира Борисовича, советника мэра Москвы, профессора Государственного университета управления, главного редактора научного информационно-аналитического журнала «Муниципальная Академия».



С докладом «Новый закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти»: проблемы и возможности реализации» на пленарном заседании выступили **Широков Александр Николаевич**,

научный руководитель Российского муниципального форума, действительный государственный советник 3-го класса Российской Федерации, академик Российской муниципальной академии и **Юркова Светлана Николаевна**, председатель оргкомитета Российского муниципального форума. В развитие тематики пленарного заседания были предусмотрены обсуждения и дискуссии в соответствующих сессиях:

1. Модели территориальной организации и структур органов местного самоуправления в субъектах Российской Федерации;

2. Компетенции муниципальных образований в новом законодательстве: подходы субъектов Российской Федерации.

В работе первого дня Форума приняли участие:

— **Корнеев Андрей Алексеевич**, статс-секретарь — заместитель министра просвещения Российской Федерации (Государственная политика в области развития муниципальных учреждений образования в связи с принятием Федерального закона от 20.03.2025 № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти»);

— **Поличка Нина Петровна**, научный руководитель Дальневосточного центра местного самоуправления, д-р пед. наук, канд. физ.-мат. наук (Новые полномочия органов местного самоуправления: методология реализации);

— **Дугарова Альбина Аюшеевна**, заведующий кафедрой экономической теории, государственного и муниципального управления, канд. полит. наук, доцент Бурятского государственного университета имени Доржи Банзарова (Местное самоуправление Республики Бурятия: между вызовами пространства и запросами времени).

В рамках второго дня работы Форума, посвященного дню науки и практики в области публичного управления (опыт и реализация), прошли две тематические секции, на которых участники обсудили конкретные вопросы, касающиеся местного самоуправления, в том числе:

Секция 1. Муниципальные образования: от идеи до реализации

Секция прошла при организации и поддержке НП «Национальная Гильдия Профессиональных Консультантов» (НГПК). Ведущий секции **Сафаров Сурен Мантуниевич**, генеральный директор НГПК.

В рамках данной секции свои выступления представили:

— **Красникова Татьяна Сергеевна**, исполнительный директор ООО «Научные разработки» (Ма-

лые города и сельские опорные населенные пункты: развитие в условиях демографического «сжатия»);

— **Харченко Константин Владимирович**, доцент кафедры ГМУ Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, доцент ВШГАдм МГУ имени М. В. Ломоносова, консультант НГПК (Малые города как опора демографической и семейной политики);

— **Марача Вячеслав Геннадиевич**, вице-президент НП «Национальная Гильдия Профессиональных Консультантов», ведущий научный сотрудник РАНХиГС при Президенте Российской Федерации, доцент Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Стратегическое управление развитием малых городов: от «устойчивого развития» — к «антикризисной шокоустойчивости» и «долгосрочной жизнеспособности»);

— **Скокова Наталья Александровна**, начальник отдела стратегии территориального развития Министерства экономики Краснодарского края (Опыт стратегического планирования на муниципальном уровне: практика Краснодарского края);

— **Голованова Анна Олеговна**, начальник отдела стратегического планирования и территориального развития Министерства экономического развития Липецкой области (Мастер-план исторического поселения как механизм его стратегического развития (на примере г. Ельца Липецкой области)).

Секция 2. Формирование и реализация компетенции муниципальных образований в нормативных правовых новеллах: образование, культура, физическая культура и спорт, ЖКХ и благоустройство, социальная поддержка, ТОС и др.

В данной секции были представлены следующие выступления:

— **Ширяева Юлия Сергеевна**, декан факультета управления Нижегородского института управления — филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы (К вопросу о самостоятельности местного самоуправления);

— **Денисов Владислав Владимирович**, глава города Уварово Тамбовской области (Эффективное использование выморочного имущества в городе Уварово Тамбовской области);

— **Галиуллин Марат Мударисович**, исполнительный директор ассоциации «Совет муниципальных образований Республики

Башкортостан» (Территориальное общественное самоуправление как форма участия населения в осуществлении местного самоуправления).



Очень эмоциональным и интересным оказалось выступление «Делаем города красивыми» **Серегина Павла Николаевича** — директора ООО «Арт-Мастер». Были представлены различные варианты въездных стелл в города и отмечена их роль в формировании имиджа территории.

Состоялся информационно-деятельностный семинар «Резервы развития территорий муниципальных образований» (при организации и непосредственном участии АНО «Центр поддержки проектов по формированию социальной активности «Развитие»).

Ведущие: **Чечулина Татьяна Евгеньевна**, президент и **Сибатров Юрий Алексеевич**, вице-президент Центра поддержки проектов по формированию социальной активности «Развитие»).





Третий день Форума был традиционно посвящен вопросам профессиональной подготовки кадров для органов публичной власти и управления.

Состоялся круглый стол «Профессиональные кадры - залог успеха в деле управления муниципальными образованиями».



С докладом «Профессионализм и компетентность муниципальных служащих в современных условиях» выступил **Вахнин Леонид Евгеньевич** — заместитель директора Департамента реализации специального инфраструктурного проекта Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации.

Также с сообщениями выступили:

— **Ширяева Юлия Сергеевна** — декан факультета управления Нижегородского института управления — филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы; **Оранова Мария Валерьевна** — доцент кафедры менеджмента и государственного управления Национального исследовательского Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского (Подходы к формированию модели компетенций муниципальных служащих);

— **Милькина Ирина Владимировна** — доцент кафедры государственного и муниципального управления, начальник проектно-учебной лаборатории городского развития Государственного университета управления (От студенческих проектов к успешной профессиональной траектории);

— **Дугарова Альбина Аюшеевна** — заведующий кафедрой экономической теории, государственного и муниципального управления, канд. полит. наук, доцент Бурятского государственного университета имени Доржи Банзарова (Университет как драйвер муниципальных побед: кейс Бурятского государственного университета).

В завершении были подведены итоги, и награждены победители XIII-

го Российского конкурса выпускных квалификационных работ в области государственного и муниципального управления и XXV-го Российского конкурса образовательных программ и методического обеспечения подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров для муниципального управления.

Итоги XXV-го Российского конкурса образовательных программ и методического обеспечения подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров для муниципального управления подвел **Широков Александр Николаевич**, научный руководитель Российского муниципального форума, действительный государственный советник 3-го класса Российской Федерации, академик Российской муниципальной академии.



Милькина Ирина Владимировна — доцент кафедры государственного и муниципального управления, начальник проектно-учебной лаборатории городского развития Государственного университета управления рассказала об итогах XIII Российского конкурса выпускных квалификационных работ в области государственного и муниципального управления.





Предложения участников Форума, после обобщения редакционной группой, войдут в Резолюцию Форума, которая будет направлена в адрес Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, руководителей субъектов Российской Федерации, ассоциаций, образовательных, научных, консалтинговых и др. заинтересованных организаций.

Фотографии участников и презентации выступающих представлены на Яндекс диске



А также на последней обложке этого выпуска.

*Авторы фото: Карташова Екатерина
и Дмитрий, Шульгатый Алексей,
Трофимова Мария*

Справка

Российский муниципальный форум был учрежден в 2001 году по инициативе Федерального государственного научного учреждения «Российский научный центр государственного и муниципального управления» и Межрегиональной общественной организации «Академия менеджмента и рынка» при поддержке Министерства по делам федерации, национальной и миграционной политики Российской Федерации.

Четверть века истории Форума — не просто цифра, а история непрерывного диалога, поиска решений и становления целой профессиональной экосистемы.

За годы работы Форума сложилось содружество профессионалов в области местного самоуправления и муниципального управления, наработан большой практический опыт полезного обмена информацией. Родившаяся четверть века назад идея объединения специалистов-профессионалов, заинтересованных неравнодушных к своему делу людей, принесла свои результаты. Форум характеризуют интересная программа, высокая профессиональная планка, насыщенность информацией, заинтересованность участников, позитивная атмосфера.

Форум не просто ежегодное событие, это живой организм, который растет и меняется вместе со страной, помогая ей строить эффективную и близкую к людям власть.

Историю Форума и более подробные материалы предыдущих лет можно найти на сайте компании «Правда Тур» в разделе Российский муниципальный форум <https://pravda-tour.ru/katalog/rossiyskiy-munitsipalnyy-forum/>

**Председатель Оргкомитета Форума
Юркова Светлана Николаевна**

ТРЕНДЫ РАЗВИТИЯ ГОРОДОВ МИРА: РАЗВИТИЕ ТЕХНОЛОГИЙ

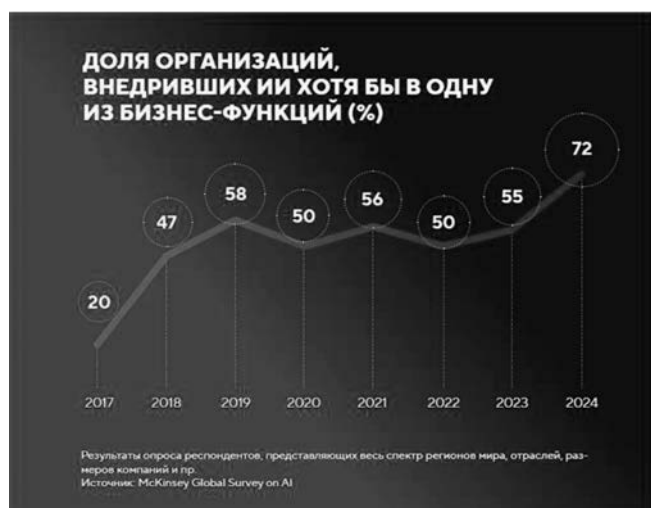
(из аналитического доклада Департамента экономической политики развития города Москвы, 2025)

ТРЕНД 7

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ. ЭЛИКСИР ЭФФЕКТИВНОСТИ ИЛИ РАЗРУШИТЕЛЬ ЗАНЯТОСТИ?

Технологические инновации меняют все аспекты деятельности человека: работу, учебу, повседневную жизнь, социальные взаимодействия. Наиболее обсуждаемый тренд последних лет — развитие искусственного интеллекта (ИИ). Скорость его внедрения можно увидеть по опросам бизнеса.

Если в 2017 году лишь 20% компаний в мире использовали ИИ в своей деятельности, то в 2024 году этот показатель вырос до 72% [187]



Города не остаются в стороне от технологической трансформации. Системы ИИ

находят применение в ключевых сферах городской экономики, таких как транспорт, здравоохранение, обращение с отходами, энергетика, безопасность. По мере развития ИИ появляются возможности, позволяющие городам становиться более эффективными и устойчивыми перед лицом современных вызовов.

В то же время фундаментальные сдвиги, инициируемые внедрением технологий, создают социальные вызовы и риски, включая дисбаланс на рынке труда и цифровой разрыв. Все это требует особого внимания городских администраций.

Приоритетные сферы для ИИ в городской экономике

Искусственный интеллект (ИИ) играет важную роль в развитии современных городов, улучшая их функциональность, экологическую устойчивость

и качество жизни. Многообещающие результаты технология показывает, в частности, в транспорте, здравоохранении и экологии. Помимо этого, во всех сферах городского управления находит применение эффективный анализ больших данных.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Амстердам, Хельсинки

Реестры алгоритмов применения ИИ Амстердама и Хельсинки содержат подробное описание систем искусственного интеллекта и алгоритмов, используемых городскими службами. Например, в Амстердаме введены строгие ограничения на краткосрочную аренду жилья, чтобы минимизировать негативное

влияние на жилую среду: горожане могут сдавать жилье туристам не более чем на 30 ночей в год и максимум для четырех человек одновременно, а также обязаны сообщать об этом в муниципалитет. Для борьбы с нарушениями с июля 2020 года запущен пилотный проект с использованием алгоритма, который анализирует данные о прошлых случаях незаконной аренды за последние пять лет и помогает сотрудникам отдела надзора и контроля приоритизировать жалобы, поступающие от соседей или платформ, и направлять ограниченные ресурсы на расследование наиболее вероятных случаев незаконной аренды.

С помощью реестров, содержащих информацию о подобных алгоритмах, горожане могут не только ознакомиться с основными управленческими системами города, но и оставить обратную связь для их возможной корректировки [188, 189].

Управление транспортными потоками становится одной из ключевых сфер применения ИИ в городах. Благодаря анализу данных о дорожной обстановке, пробках, движении общественного транспорта, ИИ помогает оптимизировать работу транспортной системы. Это позволяет сократить время в пути, уменьшить выбросы углекислого газа и повысить общую эффективность использования городской инфраструктуры.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Сингапур

Сингапур стремится занять лидирующие позиции в области искусственного интеллекта, внедряя инновации в соответствии со стратегией «Умная страна»

(Smart Nation), принятой в 2014 году с целью повышения качества жизни граждан. В рамках данной инициативы, в частности, реализуется проект Smart Mobility 2030, использующий ИИ для управления транспортными потоками и снижения заторов с помощью предиктивной аналитики, и мониторинга данных в реальном времени. Город-государство применяет ИИ и для повышения качества медицинского обслуживания, и для оптимизации обслуживания социального жилья, позволяя рационально распределять ресурсы и осуществлять своевременный ремонт [190].

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Москва, Россия

Москва выступает локомотивом внедрения решений на базе ИИ в здравоохранение. Столичная платформа «МосМедИИ» предоставляет врачам во всей стране доступ к лучшим сервисам искусственного интеллекта для быстрой интерпретации КТ, МРТ, рентген-снимков. Алгоритмы искусственного интеллекта помогают быстро распознавать признаки патологий и находить потенциально опасные изменения на медицинских снимках.

Сегодня к платформе подключено уже более 1,2 тыс. медицинских организаций из 71 региона страны. Специалисты обработали свыше 2,7 млн. медицинских снимков. Благодаря этому обеспечивается не только оперативная и качественная диагностика, но и снижается нагрузка на врачей.

«Использовать возможности ИИ необходимо прежде всего в тех областях, где естественному интеллекту трудно справиться с обработкой огромных массивов информации. И это актуально не только в области лечения и диагностики сложных заболеваний, но и в таких областях, как территориальное планирование развития медицинской помощи, основанное на обработке ИИ различных сценариев и результатов их влияния на достижение целей развития здравоохранения в стране.

В настоящее время ответственность за медицинскую помощь в регионах возложена на региональные власти, но финансовые возможности регионов очень разные, и, как следствие этого, стоимость и объем территориальных программ разных регионов существенно отличаются.

Некоторые регионы могут позволить себе широкие программы реконструкции и строительства медучреждений и устанавливать более высокие тарифы по ОМС, а другие не имеют такой возможности. В результате пациенты из таких регионов либо получают не самую квалифицированную помощь по месту жительства, либо маршрутизи-

руются в другие регионы, и, соответственно, их лечение будет оплачено из регионального территориального фонда ОМС по тарифам принимающего региона. Применение ИИ на федеральном уровне для расчета прогнозов затрат всех территориальных фондов ОМС и расчета эффективности строительства и эксплуатации крупных медицинских центров исключило бы случаи строительства региональными властями избыточной медицинской инфраструктуры, недостаточно обеспеченной необходимым количеством пациентов и, следовательно, недостаточным финансовым обеспечением своей эксплуатации. Фактически речь идет об использовании ИИ для анализа эффективности различных сценариев развития здравоохранения».

Владимир Гераскин
консалтинговая компания ДМГ

Искусственный интеллект все активнее применяется в сфере здравоохранения:

ИИ позволяет проводить более точную диагностику заболеваний, разрабатывать

персонализированные планы лечения, прогнозировать нагрузку на врачей.

Еще одной важной областью применения ИИ становится экология. Применение технологий компьютерного зрения делает возможным автоматизированную сортировку отходов. Это способствует улучшению переработки, сокращению объемов отходов и снижению нагрузки на полигоны.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Сан-Паулу, Бразилия

В Сан-Паулу разработали решение для оценки и прогнозирования качества воздуха с помощью искусственного интеллекта и аналитики больших данных.

Приложение использует данные из мобильных сетей, дополняя их информацией от датчиков погоды, дорожного движения и загрязнения воздуха. Это помогает прогнозировать уровень загрязнения на период от 24 до 48 часов, что позволяет городским органам власти принимать превентивные меры [191].

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Сан-Франциско, США

Сан-Франциско внедрил систему «умных» мусорных контейнеров, в которых установлены датчики, отслеживающие уровень заполнения и другие параметры.

Подобные решения позволяют повысить эффективность сбора мусора, снизить риск распространения заболеваний и улучшить общую экологическую обстановку в городах [192].

ДИСБАЛАНСЫ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ НА РЫНКЕ ТРУДА

Влияние искусственного интеллекта выходит за пределы отдельных отраслей и становится значимым на уровне всей экономики.

Уже на текущем уровне своего развития ИИ может оказать влияние на 40% существующих в мире рабочих мест, в том числе на 60% — развитых странах [193]

За счет способности автоматизировать стандартизированные когнитивные задачи технология постепенно начинает заменять рутинные интеллектуальные профессии в таких сферах деятельности, как бухгалтерия, обработка данных и базовый юридический анализ. Специалисты, чьи компетенции ограничиваются выполнением рутинных задач, сталкиваются с риском потери работы, при этом растет спрос на работников, способных управлять ИИ-решениями, развивать и внедрять их. Такой дисбаланс обостряет риски структурной безработицы и требует внедрения новых образовательных программ, направленных на развитие навыков, соответствующих требованиям цифровой эпохи.

«Мы уже наблюдаем ситуации, когда «белые воротнички» подолгу не могут найти работу. В условиях вытеснения профессий искусственным интеллектом нужен инструмент быстрой переквалификации и перехода в другую сферу. Это может быть занятость в другой сфере — промышленности, аграрном секторе, медицине, где есть спрос на труд, либо переход на индивидуальный трек, когда люди становятся консультантами или фрилансерами высокого класса. Они могут заниматься предпринимательством, в том числе в широком смысле креативным городским предпринимательством: открывать кофейни, детские сады, создавать досуговые сервисы.

Проблема в том, что на данный момент никто целенаправленно не занимается созданием таких инструментов перехода, которые бы поддерживали человека и давали ему все необходимое, чтобы разобраться в сложной ситуации выбора»

Евгений Вольнов,
HN Ventures

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Барселона, Испания

Созданная в Барселоне мониторинговая платформа Sentilo собирает в режиме реального времени широкий набор городских данных — от интенсивности дорожного движения и качества воздуха до утилизации отходов, которые затем обрабатываются алгоритмами искусственного интеллекта для опти-

мизации работы городских служб. Эта и аналогичные платформы создают спрос на новые профессии, такие как аналитики данных, системные интеграторы, стратеги городского ИИ. Администрация Барселоны инвестирует в специализированные программы обучения, чтобы гарантировать наличие адекватных современному рынку труда навыков у горожан [194].

«Пока сложно предсказать, в каком направлении будет развиваться ситуация с искусственным интеллектом, но мне кажется, что рано или поздно владение ИИ станет обязательным навыком. Как сегодня человек говорит: «Я владею Microsoft Office», так же будет актуально уметь писать промпты и эффективно пользоваться ИИ. Это станет базовым требованием для врачей, инженеров, учителей — фактически, для всех специалистов. Освоить это можно довольно быстро, но те, кто привык просто задавать поисковые запросы в Google или «Яндексе», столкнутся с трудностями, потому что взаимодействовать с ИИ нужно иначе. Впрочем, этому не так сложно научиться»

Александр Волошин,
МШУ «Сколково»

Промпт — запрос в форме текста, информации или кода, который обращается к искусственному интеллекту для получения необходимого результата.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Бостон, США

В связи с опасениями по поводу некорректного использования искусственного интеллекта в городской администрации Бостона разработаны документы и пояснения для помощи сотрудникам при использовании таких инструментов.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Нью-Йорк, США

Городская администрация Нью-Йорка планирует нанимать в штат специалистов по этике использования ИИ (AI ethics officers) [195]. В их обязанности будет входить разработка политики, создание плана управления рисками в области ИИ, а также координация соответствующей деятельности ведомств. Кроме того, будет создан консультативный комитет, который окажет поддержку при формировании законодательных актов.

В то же время необходимость пересмотра образовательных программ, в частности в сторону увеличения роли практических навыков, актуальных в данный момент на рынке труда, сопряжена с определенными рисками, поэтому принимать соответствующие решения необходимо взвешенно, не допуская перекосов.

«Если работодатели будут «заказывать музыку», это, прямо скажем, конец всем, потому что они смотрят весьма конъюнктурно, весьма локально»

Тимоти Эдвард О'Коннор,
Американский университет в Центральной Азии

Еще одно социальное проявление замещения рутинных задач искусственным интеллектом — увеличение числа низкооплачиваемых рабочих мест, связанных с обслуживанием и поддержкой этих технологий. Такая работа, получившая название «микрорзанность» (microwork), включает выполнение незначительных задач, таких как разметка данных, проверка алгоритмов, модерация контента и другие формы рутинной работы, необходимой для обучения и оптимизации ИИ-систем. Не стоит забывать и про парадокс «последней мили», когда при полной автоматизации процессов есть финальный этап, который автоматизация не может охватить и на котором требуется привлечение человеческого труда. Наиболее ярко этот парадокс проявляется в сфере интернет-доставки, где конечный этап транспортировки товара до потребителя при существующем уровне технологий не может обойтись без ручного труда.

РИСКИ НАРАСТАНИЯ ЦИФРОВОГО РАЗРЫВА

«Развитие технологий сопровождается явлением, известным как «цифровой разрыв» между теми, кто имеет возможность свободно пользоваться современными технологиями, и теми, кто сталкивается с разного рода ограничениями, — в первую очередь это люди старшего возраста и представители других уязвимых групп»

Белинда Юэн,
Сингапурский университет технологии и дизайна

Цифровой разрыв проявляется на разных уровнях:

- 1) в уровне доступа к технологиям;
- 2) в различии уровня навыков их применения;
- 3) в неравенстве в выгодах, которые разные социальные группы

получают от использования технологий [196].

Цифровое неравенство усиливает социальную изоляцию и ограничивает возможности для личного и профессионального роста тех, кто не имеет полноценного доступа к цифровым ресурсам.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПУЗЫРИ, ОГРАНИЧИВАЮЩИЕ ЗНАНИЯ

Развитие искусственного интеллекта и умных алгоритмов может привести к снижению или рез-

кому падению уровня общего интеллекта и эрудированности людей. В худшем случае это вызовет появление социальных «пузырей», внутри которых люди почти ничего не будут знать о жизни за их пределами. Такой процесс обусловлен, в частности, алгоритмами социальных сетей и поисковых систем, которые выдают пользователю, отфильтрованный контент на основе истории его поведения в интернете.

Источник: European Parliament. A framework for foresight intelligence, 2021

Наибольший разрыв с точки зрения доступа к технологиям наблюдается между городскими и сельскими территориями: в 2023 году доля сельского населения в мире, не пользующегося интернетом, оценивалась в 50%, в то время как для горожан значение этого показателя составило лишь 19% [197].

Внутри городов ситуация выглядит по-разному: здесь разрыв проявляется на втором и третьем уровнях для пожилых людей, меньшинств и других социально уязвимых групп, то есть это разрыв в уровне знаний и выгодах от использования цифровых инструментов. Таким образом, в городах особого внимания заслуживает не столько первичная цифровизация, под которой понимается обеспеченность инфраструктурой для доступа к цифровым инструментам, сколько вторичная, то есть масштаб использования таких сервисов и степени доверия к ним

Так, например, хорошим индикатором цифровой зрелости общества может служить распространенность использования финансовых цифровых сервисов, поскольку она отражает реальный уровень доверия населения к цифровым технологиям и умения с ними обращаться.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Амстердам, Нидерланды

В Амстердаме действует благотворительный проект Cyberbank, инициаторы которого обеспечивают нуждающихся бесплатными ноутбуками, полученными от горожан, и обучают цифровой грамотности. В рамках инициативы предусмотрены бесплатная техническая поддержка и циклы обучения, чтобы получившие помощь люди могли уверенно пользоваться цифровыми технологиями и расширять свои возможности в учебе, работе и бытовой жизни [198].

С распространением ИИ обостряется риск критического увеличения разрыва третьего уровня — в получаемых выгодах, поскольку доступ к искусственному интеллекту существенно усиливает интеллектуальное неравенство. Экономически развитые территории значительно лучше подготовлены

к освоению ИИ благодаря развитой цифровой инфраструктуре, крупным инвестициям и готовности к внедрению передовых технологий. Бедным городам и странам сложнее адаптироваться к негативным последствиям автоматизации: они не обладают эффективными системами социальной защиты и программами переобучения, испытывают нехватку ресурсов для смягчения экономических потрясений. Кроме того, ИИ снижает зависимость от человеческого труда, подрывая конкурентные преимущества низкокзатратных экономик [199].

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

Если на протяжении предыдущей истории человечества новые технологии в основном заменяли рутинный физический труд, то генеративный ИИ способен выполнять довольно широкий спектр интеллектуальных задач. Так, например, свыше 60% задач, выполняемых сегодня кредитными специалистами, бизнес-аналитиками, статистиками, менеджерами по телефонным продажам, могут быть автоматизированы за счет использования ИИ [199].

Однако в значительной части сфер потенциал ИИ заключается не в полной замене человеческого труда, а в использовании его для повышения производительности работников. Наибольшую пользу от применения ИИ могут извлечь такие специалисты, как математики, биоинженеры, редакторы и архитекторы баз данных, страховые андеррайтеры [200], а также профессионалы в других специальностях, связанных с принятием важных решений, требующих креативности и нестандартного мышления.

«Удачный пример профессий с хорошими возможностями дополнения искусственным интеллектом — это адвокаты и судьи. Эффективность обработки разнообразных юридических документов с применением искусственного интеллекта существенно возрастает. В то же время вряд ли кому-то придет в голову заменять судью или адвоката искусственным интеллектом: это сфера, требующая принятия сложных и важных этических решений, порой судьбоносных»

**Александр Курдин,
МГУ имени М. В. Ломоносова**

Потенциал автоматизации ограничен и в профессиях, связанных с личными взаимоотношениями людей, где важны эмпатия, эмоциональный интеллект и иные естественные для человека, но недоступные машине качества. Такие области, как уход за детьми,

социальная работа, психотерапия и многие другие, по-прежнему останутся в ведении человека.

«Так называемый парадокс Моравека заключается в том, что когнитивные функции, которые для человека кажутся сложными, автоматизировать очень легко, а вот функции, которые человеку кажутся очень простыми, автоматизировать сложно.

Моравек описывает интересный феномен: моделировать человеческое мышление на уровне 30-летнего человека не так сложно, в то время как моделирование движений двухлетнего ребенка представляет собой значительно более нетривиальную задачу. Я полагаю, что работа, связанная с тонкими движениями, перемещением, еще долго не будет автоматизирована»

**Евгений Вольнов,
HN Venture**

ТРЕНД 8

РЕИНДУСТРИАЛИЗАЦИЯ ГОРОДОВ. ОТКАТ В ПРОШЛОЕ ИЛИ ПРОРЫВ В БУДУЩЕЕ?

Со второй половины XX века в развитом мире начался процесс деиндустриализации, характеризовавшийся, в частности, сокращением доли работников промышленности в общей массе занятых в экономике [201].

Например, в 23 наиболее развитых странах мира занятость в обрабатывающей промышленности за период с 1970 по 1994 год снизилась с 28 до 18% [202]

Особенно отчетливо деиндустриализация проявлялась в больших городах, где она была обусловлена переходом от индустриальной к сервисной экономике, высокой стоимостью городской земли и экологическими соображениями.

Однако сегодня в тех же странах все отчетливее прослеживается тенденция на реиндустриализацию. У этого тренда несколько драйверов. Во-первых, новая промышленность кардинальным образом отличается от традиционной. Современные производства, как правило, компактны и высокотехнологичны, они нуждаются в квалифицированных работниках, при этом становятся энерго- и ресурсосберегающими и не вредят городской экологии. Во-вторых, меняется природа спроса: он в большей степени уходит от стандартизированной продукции к индивидуализированной, производство которой удобно размещать вблизи потребителя. Кроме того, такое размещение снижает уязвимость к рискам сбоя в глобальных цепочках поставок, которые, например, материализовались в период пандемии COVID-19. Наконец, в-третьих, концентрирующаяся в городах инновационная экономика зачастую требует интеграции с промышленными мощностями для создания опыт-

ных образцов новых продуктов, масштабирования производства, оперативной корректировки ассортимента и процессов.

По данным опроса Capgemini, проведенного в 2024 году, большинство (72%) крупных промышленных организаций Европы и США уже имеют или разрабатывают стратегии возвращения производств на внутренние рынки. Эти стратегии включают строительство новых заводов, модернизацию или перенос оборудования существующих заводов, строительство «гигафабрик» (крупных заводов для производства оборудования для электрификации и декарбонизации экономики), переключение на работу с местными поставщиками [203].

(Результаты опроса 1 300 руководителей компаний 13 отраслей промышленности в США, Великобритании и Европе. В выборку вошли компании с оборотом не менее 1 млрд. долл. США.

Источник: Capgemini Research Institute, Reindustrialization executive survey, February 2024)

ИНДУСТРИЯ 4.0: ВОЗМОЖНОСТИ И ВЫГОДЫ ПЕРЕМЕЩЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВА В ГОРОДА

Промышленность, которая сегодня возвращается в города, в основном относится к «индустрии 4.0» — так называют начавшийся в XXI веке новый этап промышленной революции, основанный на применении информационных технологий и автоматизации. Такие решения, как интернет вещей, промышленный искусственный интеллект, цифровые двойники, роботизация, 3D-печать, аддитивные технологии, обусловили появление так называемых умных фабрик — киберфизических систем, которые используют передовые технологии для производственной деятельности.

Умная фабрика — концепция, используемая для описания применения современных технологий в целях создания сверхгибкого самонастраивающегося производства. Такие производства объединяют и регулируют процессы взаимодействия информационных потоков, работников, поставщиков и потребителей. Другие названия умных фабрик — цифровые фабрики или интеллектуальные фабрики [204]

В последние годы обсуждается выделение в качестве новой парадигмы развития промышленности понятия «индустрия 5.0» [205]. Эта концепция акцентирует внимание на значении промышленности для общества, ставя в центр благополучие работников. Ключевым условием обеспечения устойчивого роста становится объединение эффективности передовых технологий с изобретательностью и талантом людей. Особое внимание индустрия 5.0 уделяет сохранению

баланса между экономическим развитием и ресурсными ограничениями планеты.

Одним из ключевых преимуществ использования в производстве таких технологий, как интернет вещей, большие данные, облачные системы хранения и обработки данных, сети пятого поколения (5G), искусственный интеллект, робототехника и аддитивное производство, является возможность обеспечить гибкое и персонализированное производство, активно реагирующее на запросы рынка.

Внедрение инновационных технологий также позволяет сделать производственные процессы более чистыми, тихими и компактными, что облегчает производителям интеграцию в городскую среду [206]. Снижение энергопотребления, сокращение объема отходов, повышение долговечности продукции, снижение рисков для здоровья, повышение качества производства, повторное использование ресурсов становятся ключевыми характеристиками современного производственного процесса, учитывающего принципы устойчивого развития.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Сингапур

Сингапурская компания Alpha Biofuel производит компактные установки по переработке отработанного кулинарного жира в биодизель. Компания работает с отходами из ресторанов, гостиниц, кейтеринговых компаний, а полученное биотопливо используется для питания электрогенераторов, грузового транспорта и морских судов.

Развитие современной промышленности является важной частью экономической политики городов, поскольку размещение на территории объектов производства подразумевает создание качественных рабочих мест.

«Вопрос диверсификации экономики через поддержку реального сектора — это вопрос в том числе и сбалансированности структуры доходов. Потому что, например, при выносе производств за черту города увеличивается доля рабочих мест в сфере услуг. Часть этих рабочих мест, особенно в низкодоходных видах деятельности, заполняется мигрантами, при этом в целом количество рабочих мест не растет. И в определенный момент может возникнуть вопрос о том, где будет работать значительная часть коренного населения»

Александр Широв,
ИНП РАН

СИНЕРГИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО И НАУЧНОГО ПОТЕНЦИАЛА

Развитие, внедрение и обслуживание технологий создают запрос на высококвалифицированные кадры, в частности на разработчиков искусственного интеллекта или экспертов в области больших данных. Поскольку эти специалисты в основном обучаются, живут и работают в крупных городах, растущий спрос на эту высококвалифицированную рабочую силу неизбежно приводит к тому, что производители предпочитают размещать свои производства в крупных городах в непосредственной близости к вузам, лабораториям и научным центрам.

«Новая промышленность в городах будет инновационной, основывающейся на малых формах, в виде промышленности, создающей какие-то образцы. Останется также опытно-конструкторская работа, потому что «мозги» сосредоточены здесь же, в городах»

Наталья Зубаревич,
МГУ имени М. В. Ломоносова

При этом научно-исследовательские центры и лаборатории также заинтересованы в возможности развития сотрудничества с производственными предприятиями.

«Одной из проблем научно-технической политики становится то, что зачастую центры разработки не имеют собственных производственных мощностей для апробации, внедрения, создания пилотных партий. В таком случае на стыке науки и промышленности возникают существенные издержки».

Для решения проблемы сейчас предпринимаются разные попытки организовать синтез. Форматов много: кластеры, технопарки, научно-образовательные центры с участием промышленных предприятий. Здесь речь идет не о массовом промышленном производстве, а о том, чтобы подразделения производственных компаний и подразделения научных центров были совмещены в кластере.

Важно отметить, во-первых, что в кластерах не предполагается размещение крупного предприятия для серийного производства и, во-вторых, что в кластерах должно поддерживаться взаимодействие разных организаций, должна обеспечиваться конкурентная среда. Это повышает эффективность технологического развития.

Подытоживая: кластеры — это отличная история, которая хорошо себя зарекомендовала; разви-

вать этот подход нужно и дальше для того, чтобы обеспечить интеграцию науки в промышленность»

Александр Курдин,
МГУ имени М. В. Ломоносова

Создание и развитие промышленных кластеров, технопарков и прочих форм поддержки производственных отраслей в кооперации с научным сообществом находят свое отражение во многих стратегиях городского и национального уровня.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Германия

Примером удачно построенной меры государственной поддержки средних и малых предприятий служит немецкая программа ZIM (Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand). В рамках этой программы, если одна компания разрабатывает инновационную технологию, а другая приобретает или лицензирует ее, обе компании могут получить господдержку: гранты на исследования и разработки, а также субсидирование расходов, связанных с трансфером технологии [207].

В целом увеличение инвестиций в национальную науку и технологии, развитие технологического суверенитета становится актуальной задачей для многих стран в условиях роста геополитической напряженности и нестабильности цепочек поставок. Сегодня набирают популярность стратегии решоринга и френдшоринга производств, что особенно ярко проявляется в меняющейся системе внешнеэкономических связей между Китаем и США [208].

Решоринг — процесс возвращения в страну производства, ранее перенесенного в страны с более низкими издержками производства (как правило, развивающиеся страны).

Френдшоринг — перенаправление цепочек поставок и перенос производств

в страны, считающиеся политически и экономически более безопасными с точки зрения партнерства.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Шанхай, Китай

Шанхайский технопарк Цаохэцзин (Caohejing Hi-tech Park) одновременно выполняет функции национальной зоны экономического и технического развития, зоны развития высокотехнологичной промышленности и национальной зоны экспортной переработки. За последние 30 лет в парке сформировалась инновационная экосистема, сосредоточенная на пяти ключевых секторах: новые материалы, аэрокосмическая техника, биомедицина, автомобилестроение, чистая энергетика. Благодаря тому, что

поблизости расположены более 20 университетов и колледжей, а также 120 научно-исследовательских институтов, Цаохэцзин имеет доступ к богатому кадовому резерву Шанхая [209].

ВЫЗОВЫ РАЗВИТИЯ ГОРОДСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Размещение промышленности в городе — непростая задача, требующая учета многих факторов. Помимо требований по оснащению предприятий очистными системами и модернизации производственных процессов для снижения негативного влияния на окружающую среду, актуальным остается вопрос ограниченности территории, доступной для размещения мощностей. Проблема усугубляется конкуренцией за городские территории в первую очередь со стороны жилищного строительства.

Например, Лондон за период с 2001 по 2020 год потерял около 1,5 тыс. га промышленных земель, которые были отданы под другие виды использования, в основном жилье [210].

Ответом городов на этот вызов являются различные политики пространственного развития, направленные на защиту городских производственных возможностей и общей экономической активности. Так, один из ключевых показателей плана пространственного развития Лондона (The London Plan) в этом направлении — доступность промышленных земель — базируется на принципе отсутствия общих чистых потерь (no overall net loss [211]) производственных и складских площадей в определенных промышленных зонах. Это подразумевает недопущение сокращения их общего потенциала (capacity) [212] за счет повышения эффективности использования земельных участков, например, за счет увеличения этажности зданий, а также смешанного размещения промышленных и непромышленных объектов [213].

Одним из примеров подобного рода решений в городах является стратегия вертикализации — строительства многоэтажных объектов производственного назначения. Промышленные предприятия в пригородах и сельской местности обычно располагаются на больших площадках, что позволяет делать их большими по площади застройки и низкоэтажными, но в городской среде в условиях дефицита территорий актуальность приобретают «вертикальные фабрики».

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Лондон, Великобритания

В 2023 году в Лондоне был реализован проект многоуровневого здания-трансформера для предприятий легкой промышленности Industria [214].

На четырех этажах постройки расположены 45 помещений площадью от 20 до 450 м², общая доступная площадь составляет 11,4 тыс. м² [215]. Стены, разделяющие зоны, могут быть убраны для создания больших объединенных пространств. Винтовая рампа обеспечивает доступ грузовых транспортных средств ко всем этажам [216]. На крыше установлены фотоэлектрические панели, обеспечивающие значительную долю потребностей резидентов в энергии. Industria располагает развитой инфраструктурой для работников — зоной общепита, помещениями для отдыха, парковкой для велосипедов, раздевалками и душевыми.

Сегодня развивается концепция смешанной (mixed-use) застройки, предполагающей сближение промышленных зон с жилыми и коммерческими объектами, что приводит к созданию многофункциональных районов. Это позволяет создать гармоничное пространство, где производство, работа и повседневная жизнь могут сосуществовать как единое целое (при должном уровне контроля со стороны городских властей в части соблюдения требований, определяющих условия функционирования производственных объектов) без ущерба какому-либо из видов деятельности. В данном контексте особенно отмечается потенциал небольших производств (например, производства продуктов питания) [217].

ПРИОРИТЕТЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

В ходе реиндустриализации городов неизбежно встает вопрос о соблюдении принципов устойчивого развития. В этом отношении успешной интеграции производственных объектов в городскую среду способствует внедрение в производственные процессы экологически чистых технологий, соблюдение стандартов зеленого строительства производственных объектов, создание общественных пространств и озеленение.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Портленд, США

В 2015 году в Портленде (США) было завершено строительство «вертикальной фабрики» The New York [223].

На каждом из пяти этажей промышленного здания могут располагаться до 14 арендаторов-производителей. При одноэтажной планировке на площадь The New York пришлось бы целых три городских квартала [218]. Здание приподнято над землей при помощи колонн, что обеспечивает подъезд грузового транспорта и позволило разместить парковочные места [219]. При проектировании осо-

бое внимание уделялось принципам зеленого строительства: архитекторы сосредоточились на создании естественной вентиляции, естественном освещении и уменьшении последствий ливневых осадков за счет озеленения крыш и водосборных систем на территории.

«Промышленная политика должна строиться с учетом целевой специализации города и имеющихся компетенций, кадров, капитала.»

Если в городе есть конкурентоспособные предприятия, то их функционирование должно поддерживаться — просто по умолчанию закрывать производство, игнорируя имеющиеся технологические и кадровые заделы, нельзя. Современный город в отличие от индустриального не строится вокруг промышленных предприятий, но промышленность в городе вполне может сохраняться, если это промышленность современная, не несущая серьезных рисков для устойчивого развития.»

Промышленная политика в этой связи должна приобрести характер отраслевой политики и быть направлена на поддержание отраслей, которые приносят дивиденды городу: дают наибольший эффект для инновационной активности, поддержания высококвалифицированной занятости и при этом оказывают умеренные негативные эффекты с точки зрения устойчивого развития.»

Отраслевая политика должна быть ориентирована на оптимизацию тех дивидендов, которые конкретные отрасли приносят городу. Если они необходимы для жизнеобеспечения или от них зависит конкурентоспособность города, то они должны оставаться в городе, даже несмотря на негативные эффекты. В остальных случаях надо минимизировать ущерб: не совсем отказываться от промышленности, а добиваться того, чтобы ее интеллектуальные центры, для которых важны пребывание в городской инфраструктуре, близость к учебным заведениям и научным центрам, оставались в городе»

**Александр Курдин,
МГУ имени М. В. Ломоносова**

В контексте создания условий для устойчивого развития городской экономики эксперты отмечают важность определения приоритетов промышленной политики, что позволит не только эффективно использовать имеющиеся у города ресурсы, но и достичь баланса между инновациями, экологической устойчивостью и социальным развитием.

ТРЕНД 9

ПЛАТФОРМЕННАЯ ЗАНЯТОСТЬ. ГИБКОСТЬ УСЛОВИЙ ИЛИ УТРАТА ГАРАНТИЙ?

За последние 10–20 лет цифровые технологии значительно повысили доступность альтернативных форматов занятости. Распространение интернета, мобильной связи, появление платформ и агрегаторов сделали более популярными такие виды занятости, как фриланс, удаленная работа и временные контракты.

По оценкам Всемирного банка, в 2023 году в 186 странах мира насчитывалось 545 национальных и глобальных онлайн-платформ [220], а спрос на гиг-работников (платформенных работников) с 2016 по 2023 год вырос на 41%.



Гиг-экономика — модель работы, когда бизнес не нанимает сотрудников в штат, а привлекает специалистов для отдельных проектов и задач. Эту систему также называют экономикой свободного заработка.

Распространение гибких форматов занятости влияет на города как косвенно, создавая вызовы с точки зрения обеспечения социальных гарантий работающих горожан, так и напрямую, влияя на сценарии использования городского пространства.

РЫНОЧНОЕ РАВНОВЕСИЕ: ИНКЛЮЗИЯ В ОБМЕН НА ОБЕСПЕЧЕННОСТЬ ГАРАНТИЯМИ

Одним из ярких проявлений распространения новых форматов занятости является рост числа специалистов, переходящих на фриланс. Такая модель, с одной стороны, дает работникам гибкость, но с другой — повышает нестабильность и создает ситуацию неполной занятости. Частичная занятость получает популярность в креативных сферах, таких как дизайн, маркетинг, контент-менеджмент и ин-формационные технологии.

Согласно глобальному исследованию Всемирного банка, большинство гиг-работников — это люди

в возрасте до 30 лет, которые стремятся получить дополнительный доход, гибко совмещая работу с учебой или другой работой. Другая широкая категория платформенных работников — женщины. При этом в большинстве изученных исследователями регионов участие женщин в гиг-экономике выше, чем в целом на рынке труда или в неформальном секторе [220].

Ключевым вызовом распространения нового формата занятости становится вопрос обеспеченности этой части рабочего населения социальными гарантиями, включая пенсионное обеспечение.

«Традиционная занятость по найму становится все менее массовой. Это большой вызов для пенсионных систем абсолютно всех стран, где они существуют. Европейцы пока максимально держатся за сохранение того, что было выстроено в XX веке, но даже там понятно, что это вопрос еще пары-тройки десятилетий.

В то же время я бы не драматизировала последствия платформенной занятости с точки зрения пенсионных прав и накоплений на старость. Сейчас в России порядка 86–87% платформенных работников параллельно имеют занятость в традиционной экономике. То есть пока платформенная экономика выступает источником дополнительной занятости или обеспечивает доход в определенные периоды жизни человека: например, для молодежи, которая еще учится, это такой гибкий формат занятости без необходимости пропускать занятия. Женщины с маленькими детьми, находясь в официальном отпуске по уходу за ребенком, могут подрабатывать через платформы. Или пожилые люди, которым по разным причинам уже трудно трудоустроиться, могут получать заказы в платформенной экономике. Это, скорее, благо с точки зрения текущего потребления, текущих доходов, стандартов жизни.

Если платформенная экономика будет расти быстрее традиционной и увеличится число людей, для которых основная занятость станет платформенной, то в этом случае, конечно, риски социальной незащищенности вырастут.

В чем еще есть сложность в России: у нас настолько невысокий средний уровень социальных пособий при почти универсальном охвате социальными гарантиями, такая маленькая разница между социальной пенсией для неработающих и страховой пенсией, что люди не видят смысла ориентироваться на страховую. И поэтому на данный момент у платформенных работников интерес к уплате страховых пенсионных взносов и к проблеме добровольных пенсионных накоплений очень низкий. В этом смысле наша система отличается от, на-

пример, европейской, где очень сильное социальное государство, и там, правда, есть, что терять, переходя из стандартной занятости по найму на платформы. И поэтому там очень сильно идет давление на платформы для того, чтобы они либо платили взносы, либо не демпинговали. То есть там на стороне социального государства стоят и профсоюзы тоже, и сами работники.

Важно также помнить, что платформенная экономика — это не единственный маршрут, по которому люди могут уходить из наемной занятости. Есть еще более привычные формы самозанятости, которые не предполагают уплаты страховых взносов. Индивидуальные предприниматели платят, но, опять же, большинство экспертов по пенсионным системам говорят, что, в общем-то, того, что они платят, недостаточно.

В дальнейшем неизбежно ядро страховой пенсионной системы, база для уплаты взносов будет сжиматься, и, соответственно, будет расти роль базовых пенсий, которые не будут связаны с уплатой взносов. Я не верю в то, что от пенсионных систем совсем откажутся, потому что это невыгодно ни бизнесу, ни государству. С точки зрения бизнеса, в развитых странах пожилые — это потребители. В Москве, крупных мегаполисах мы это тоже видим: люди раннего пожилого возраста достаточно активно ходят в театры, в кино, путешествуют. В мегаполисах этот стандарт путешествующего пожилого человека достаточно прочно сжился с образом старости: «Появилось свободное время, и я путешествую». Предпенсионеры, молодые пенсионеры продолжают обновлять гардероб до определенного возраста, заботиться о своей внешности. Поэтому, если представить, что их лишили пенсии, многие эти статьи просядут, и это плохо и для бизнеса. Для государства отсутствие пенсий — риск роста бедности среди увеличивающейся группы пожилых людей.

Если мы говорим про перспективу 30–40 лет, то, скорее всего, будет сохраняться маленькая и, видимо, сжимающаяся часть страховых пенсий и появится некий сегмент практически одинаковых пенсий для людей с какого-то возраста. И тогда платформенные работники не будут более ущемлены, чем какие-то другие. Если они будут понимать, что этих пенсий недостаточно, они начнут копить.

В Высшей школе экономики мы проводим обследования экономического поведения домашних хозяйств и отдельно опрашиваем верхний дециль населения. Результаты этих исследований показывают, что, как только у человека появляется

определенный уровень дохода, при котором он удовлетворяет свои наиболее насущные потребности в потреблении, он начинает сберегать и инвестировать. У верхнего дециля, где есть богатые и есть умеренно обеспеченные люди, резко растет доля сберегающих. Поэтому если доходы будут стабильно расти, то можно ожидать, что люди будут откладывать на старость. И вот тут можно рассказывать людям хотя бы лет с 30–35 о том, как они могут сберегать и инвестировать в разных формах. Но это всегда будет в дополнение к некой минимальной гарантии от государства.

В нулевые годы довольно бурно развивался инструмент корпоративных пенсионных систем. В принципе, сейчас с учетом дефицита рабочей силы это могло бы быть одним из источников будущих пенсий. Работодатели могут реанимировать корпоративные пенсионные системы как инструмент привлечения работников. Но это тоже требует согласованной политики бизнеса с государством, чтобы бизнесу это тоже было выгодно»

**Оксана Снявская,
НИУ ВШЭ**

Распространение «роевого» формата работы «Роевая» работа (Swarm work) — это разделение задачи на множество мелких заданий, которые выполняются большой группой субподрядчиков, часто неизвестных инициатору задачи. Задания распределяются либо напрямую, либо через платформы. Работа «роя» включает в себя как микрозадачи (небольшие, быстрые задания, требующие минимальных усилий), так и макрозадачи (более крупные, сложные задания, требующие специальных навыков или большего времени). Гибкость и масштабируемость «роевой» работы позволяют решать широкий спектр задач, используя коллективные возможности распределенной рабочей силы.

*Источник: European Parliament.
A framework for foresight intelligence, 2021*

УДАЛЕННАЯ ЗАНЯТОСТЬ: ЭФФЕКТЫ ДЛЯ ГОРОДОВ

Популярность удаленного формата работы особенно выросла в период пандемии COVID-19. Современные цифровые решения, такие как облачные платформы, видеоконференции и инструменты для совместной работы, дают возможность работникам выполнять свои обязанности из любого места без необходимости ежедневно посещать офис. Для компаний этот переход открывает новые горизонты, позволяя им получать доступ к более широкому пулу

талантов, который ранее мог быть недоступен из-за географических ограничений. Гибкость в управлении человеческими ресурсами становится основополагающей в условиях быстроменяющегося рынка.

Вместе с тем с ростом удаленной занятости в городах наблюдается эффект, который исследователи назвали эффектом пончика. Он заключается в рассеивании экономической активности от городских центров по мере роста популярности удаленной занятости [221]. В частности, на примере нескольких крупных городов в США были сопоставлены до- и постпандемийные (период исследования — 2018–2023 годы) уровни активности транзакций по картам системы Mastercard, данные о смене домохозяйствами почтовых адресов, о колебаниях рынка недвижимости в центре и на окраинах, о маятниковой миграции. Эти данные были сопоставлены с информацией о динамике структуры занятости. Согласно полученным результатам, порядка 60% домохозяйств, покинувших центры крупных городов, переехали в пригороды того же города. Это объясняется ростом популярности гибридной работы, при которой сотрудники должны посещать офис несколько дней в неделю. Сохраняющаяся популярность гибридного формата и в постпандемийный период позволяет предположить, что эффект пончика будет устойчивым.

Таким образом, для городов развитие удаленного формата занятости означает снижение экономической и транспортной активности в центральных районах, а также позволяет прогнозировать сокращение спроса на офисные помещения. Так, по итогам международного опроса инвесторов в 2023 году 90% респондентов ожидали, что в ближайшие пять лет многие офисные здания в США будут переоборудованы [222].

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Великобритания

Крупнейший банк Великобритании HSBC намерен покинуть офисное пространство в престижном лондонском квартале Кэнэри-Уорф (Canary Wharf), в котором финансовый институт располагался последние 20 лет. Из-за перехода компании на гибридный режим работы ее потребность в офисных площадях упала на 40%. На освобожденных этажах башни планируется создать пространства для отдыха и развлечений, разместить жилые площади, а также дизайнерские террасы и оранжереи.

Инвестпроект, по словам представителей привлекаемой к проекту дизайн-студии Kohn Pedersen Fox, предполагает полное переосмысление офисного здания и превращение его в образец «высокоустойчивого многофункционального здания будущего» [223].

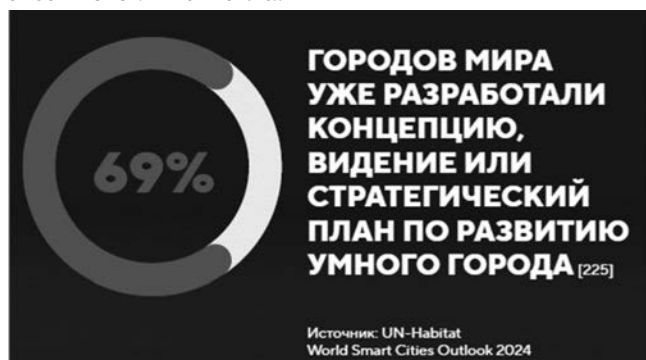
ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ**Вашингтон (округ Колумбия, США)**

Мэрия Вашингтона (округ Колумбия, США) в 2023 году спрогнозировала на предстоящие три года существенные потери доходов бюджета в связи со снижением доходов от налога на недвижимость от крупных офисных зданий. Это связано с увеличением количества удаленных и гибридных работников. Мэром была поставлена цель диверсифицировать структуру использования площадей в центре города и привлечь к 2028 году 15 000 новых жителей. В рамках данной инициативы была запущена программа «Жилье в центре города», призванная стимулировать создание нового жилья путем перевода коммерческой недвижимости в жилую за счет предоставления специальных налоговых льгот. Данная программа устраняет барьеры, которые инвесторы назвали наиболее серьезными препятствиями на пути строительства и ввода жилья [224].

ТРЕНД 10**УМНЫЕ ГОРОДА. ВЫГОДЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ ИЛИ РИСКИ УЯЗВИМОСТИ?**

Умные технологии стали неотъемлемой частью городской жизни. Их использование позволяет получать и анализировать данные в режиме онлайн, принимать информированные управленческие решения, эффективно предоставлять услуги. Уровень развития цифровой инфраструктуры напрямую влияет на качество повседневной жизни и деловой среды, перспективы экономического и социального развития и в конечном счете конкурентоспособность территории.

Неудивительно, что сегодня большинство городов мира уже находятся в процессе реализации стратегий умного города. По данным ООН-Хабитат на 2024 год, почти 70% городов уже имеют как минимум концептуальный документ или стратегию развития умного города, в администрациях 56% городов есть выделенная организационная единица для управления инициативами в соответствующей сфере, более 30% приняли стратегии внедрения технологий искусственного интеллекта.



Умные решения используются сегодня по всему спектру сфер городского управления: в транспорте и жилищно-коммунальном хозяйстве, здравоохранении и образовании, градостроительном планировании, обеспечении безопасности и охране окружающей среды. В то же время экспоненциальный рост зависимости городов от технологий связан с определенными наборами вызовов, таких как рост спроса на энергию для обслуживания технологической инфраструктуры или необходимость обеспечения кибербезопасности городских решений.

УМНЫЙ ГОРОД: РЕШЕНИЯ И СФЕРЫ ПРИМЕНЕНИЯ

Умный город — это большая экосистема постоянно развивающихся умных решений, важнейшими из которых являются аналитика больших данных, развитие интернета вещей и создание цифровых двойников (Digital Twins).

Аналитика больших данных — это обработка и анализ больших объемов данных для получения ценной информации и выявления закономерностей. Аналитика больших данных позволяет выявлять тренды, закономерности и корреляции на основе данных, получаемых из различных источников, включая датчики интернета вещей, социальные сети, финансовые транзакции и др. [226]

Использование в городском управлении больших данных (Big Data) позволяет добиться значительного повышения эффективности ключевых процессов. В частности, в транспортной сфере анализ данных позволяет предсказывать загрузку, оптимизировать маршруты и интенсивность движения общественного транспорта, эффективно интегрировать его с другими видами мобильности, такими как каршеринг или средства индивидуальной мобильности. В сфере ЖКХ интеллектуальные системы помогают прогнозировать потребление ресурсов, сокращать энергопотери и обеспечивать своевременное обслуживание инфраструктуры.

В городском планировании анализ пространственных данных позволяет выявлять зоны, испытывающие дефицит образовательной, медицинской или коммерческой инфраструктуры, и адаптировать развитие соответствующих территорий.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ**Сеул, Южная Корея**

В Сеуле создана интегрированная система управления общественным транспортом, которая использует интеллектуальные камеры в метро, чтобы получать информацию о количестве пассажиров

и в режиме реального времени регулировать скорость и частоту движения поездов.

Кроме того, датчики, контролирующие компоненты подвижного состава, помогают предотвратить поломки до их возникновения [227].

Технология интернета вещей строится на использовании большого количества датчиков, смонтированных на устройствах и элементах городской инфраструктуры и объединенных в единую сеть. Данные о состоянии городских процессов поставляются в городской ситуационный центр в режиме реального времени. Технология создает основу для умной городской инфраструктуры, делая города более удобными, безопасными и экологичными.

Цифровой двойник — это виртуальная модель города, которая объединяет данные о застройке, инфраструктуре, транспортной сети, экологических условиях и других аспектах городской жизни. Эти данные позволяют моделировать развитие города в динамическом режиме, когда, например, добавление одного элемента мгновенно меняет необходимые связанные параметры. Цифровые двойники также дают возможность тестировать решения перед их внедрением.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Лиссабон, Португалия

В Лиссабоне цифровой двойник города используется для планирования мер по повышению устойчивости города к наводнениям. Технология позволяет моделировать городское пространство, выявляя зоны с риском подтопления и оценивая эффективность мер по их предотвращению. Используя цифровой двойник, городские власти могут принимать обоснованные решения для улучшения инфраструктуры и минимизации последствий наводнений, что способствует повышению безопасности и качества жизни жителей Лиссабона [228].

ВЫЗОВЫ ЦИФРОВОГО РАЗВИТИЯ ГОРОДОВ

Рост зависимости городов от технологий создает определенные вызовы, на которые городским администрациям придется искать ответы уже в ближайшее время. Среди них — рост потребления энергии для обслуживания технологических решений, увеличение значимости киберугроз, сложности обеспечения интегрированного подхода к внедрению умных решений в городах.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Дубай, ОАЭ

В рамках своей стратегии городского развития муниципалитет Дубая внедрил интеллектуальную

цифровую платформу Dubai Here для управления инфраструктурными проектами и планированием [229]. Эта система объединяет все заинтересованные стороны, позволяет загружать проекты и документы, рассчитывать компенсации землевладельцам и получать необходимые одобрения. Благодаря цифровизации процесс получения согласований значительно ускорился, что способствует быстрому запуску инфраструктурных проектов и поддерживает рост экономики Дубая.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Москва, Россия

С 2019 года работает «Цифровой двойник Москвы» — уникальная платформа, которая помогает планировать строительство жилых, промышленных и социальных объектов,

принимать управленческие решения и контролировать ход реализации значимых городских проектов. Для его создания потребовалось более 12 млн. фотографий всей территории города, сделанных под разным углом с воздуха и земли. Каждый год снимки полностью обновляются, чтобы поддерживать фотограмметрическую модель в актуальном состоянии. «Цифровой двойник Москвы» — собственная разработка столицы, основанная на свободно распространяемом программном обеспечении.

Вызов 1

Рост потребления электроэнергии

По прогнозам Управления энергетической информации США (Energy Information Administration), производство электроэнергии в мире увеличится к 2050 году на 30–76% по сравнению с 2022 годом

Основными факторами повышения спроса на электроэнергию станут развитие новых технологий, растущий объем обработки данных, переход на новые стандарты связи. Если в 2024 году спрос на электроэнергию для центров обработки данных, майнинга криптовалют и обслуживания технологий искусственного интеллекта достигал 460 ТВт*ч, то к 2050 году только на центры обработки данных будет уходить от 2 500 до 4 500 ТВт*ч. Для обеспечения растущих потребностей в электроэнергии городам потребуется наращивание генерирующих мощностей (а с учетом целей устойчивого развития это в значительной степени должны быть возобновляемые источники энергии), модернизация энергосистем, внедрение интеллектуальных технологий управления потреблением.

«За энергобалансом надо смотреть более внимательно, чем раньше. Особенно это касается возобновляемых источников энергии — солнца и ветра, которые не всегда могут обеспечить нужный уро-

вень стабильности, а, например, работа с данными требует стабильной подачи электроэнергии»

Дмитрий Титов,
ГК «Аквариус»

Снизить нагрузку на энергосистемы поможет работа над повышением энергоэффективности центров обработки данных. Такие решения уже активно внедряются. Например, жидкостные системы охлаждения, ранее использовавшиеся только для суперкомпьютеров, начинают активно применяться в обычных дата-центрах, в том числе такими гигантами технологической сферы, как Google и Microsoft. По сравнению с традиционными воздушными методами эти системы способны сократить потребление энергии на охлаждение более чем на 18%.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Стокгольм, Швеция

Шведский оператор дата-центров DigiPlex и разработчик систем отопления и охлаждения Stockholm Energi заключили соглашение, в рамках которого тепло, получаемое в результате работы центров обработки данных DigiPlex, будет использовано для отопления жилья в Стокгольме. По информации инициаторов проекта, производимых объемов тепловой энергии будет достаточно для обогрева 10 000 квартир [230].

Вызов 2

Рост серьезности киберугроз

Рост зависимости городской инфраструктуры от цифровых технологий увеличивает риски нарушения ее работы в результате кибератак. Злоумышленники могут использовать уязвимости в устаревшем программном обеспечении или получать несанкционированный доступ через небезопасные соединения, выводя из строя критически важные объекты. Респонденты проведенного в 2022 году Давосским форумом опроса Global Risks Perception Survey (GRPS) включили низкий уровень кибербезопасности в список топ-10 рисков, усугубившихся за последние пять лет.

В региональном разрезе этот риск входит в первую пятерку в Восточной Азии, Тихоокеанском регионе и Европе. Многие малые страны с высокоразвитой цифровой экономикой, такие как Дания, Израиль, Япония, Сингапур и Объединенные Арабские Эмираты, также отнесли этот риск к пятерке самых серьезных проблем [231].

При этом по итогам исследования ООН-Хабитат **35%** муниципальных органов власти сообщили о трудностях с обеспечением защиты данных в рамках инициатив умного города [225]

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Нью-Йорк, США

Власти Нью-Йорка работают над повышением кибербезопасности, в том числе реализуя инициативы по информированию и обучению сотрудников и населения. Управление информационных технологий штата Нью-Йорк разрабатывает и выкладывает в открытом доступе образовательные материалы для горожан. Кроме того, проводятся специализированные мероприятия, такие как ежегодная конференция по кибербезопасности и технологический конкурс, направленные на вовлечение молодежи и повышение осведомленности о киберугрозах [232].

Цифровизация все большего числа взаимодействий в городе повышает риск утечки персональных данных, что может привести к несанкционированному раскрытию личности граждан и распространению конфиденциальной информации. Обеспечение защиты данных требует внедрения надежных криптографических механизмов, строгих протоколов кибербезопасности и, где это возможно, анонимизации информации. Кроме того, масштабный сбор и обработка данных в умных городах ставят под вопрос эффективность существующего законодательства в сфере защиты персональной информации, подчеркивая необходимость его адаптации к новым технологическим и экономическим реалиям [233].

«Кибербезопасность становится одним из ключевых направлений для вложений венчурных фондов в мире, потому что очевидно, что риски будут расти и им надо противодействовать. Одно из интересных направлений в кибербезопасности — так называемое управление идентичностью (identity management). Это решения, которые гарантируют корректную идентификацию, соблюдение приватности и конфиденциальности личных данных в эпоху дипфейков»

Василий Аузан,
Frontier

Вызов 3

Сложности проектного управления

Внедрение умных решений в практику городского управления сталкивается с целым набором управленческих вызовов. В каком-то отношении проблемы, с которыми сталкиваются города, похожи на те, с которыми при цифровизации сталкиваются корпорации: недостаток финансирования, наследие старых систем и общая низкая совместимость инфраструктур, недостаток навыков среди потенциальных пользователей технологий, отставание действующих управленческих протоколов и регулирования от быстро развивающейся практики.

В частности, часто отмечаемый недостаток связности между отраслевыми ИТ-системами городов ведет к дублированию данных, несовместимости форматов, пробелам в информации. 73% муниципалитетов называют отсутствие общего технического стандарта существенным препятствием для развития умного города [225]

Без интеграции систем сложно реализовывать потенциал продвинутых решений, таких как цифровые двойники, искусственный интеллект и аналитика больших данных, которые требуют согласованного обмена информацией. В этом контексте особенно важным становится обеспечение интегрированного подхода к реализации проектов умного города. Они должны учитывать общие задачи городского развития, потребности пользователей, а также перспективную эволюцию технологий.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Москва, Россия

В 2014 году Москва запустила проект «Активный гражданин», благодаря которому жители столицы стали полноценными соавторами многих городских проектов и преобразований. Например, более 2 000 дворовых территорий, улиц, парков и набережных приобрели современный облик. Были разработаны и внедрены новые стандарты деятельности поликлиник, библиотек и центров госуслуг. Интереснее и насыщеннее стали столичные фестивали.

Стартовав как площадка для голосований, «Активный гражданин» постепенно превратился в многофункциональную платформу, где участники могут предлагать собственные идеи улучшения Москвы, участвовать в городских проектах, пройти онлайн-квесты, узнать о различных городских мероприятиях и новостях из жизни столицы.

Сегодня «Активный гражданин» — это 7,2 млн. участников и более 4 тыс. реализованных решений.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Бристоль, Англия

Проект Bristol is Open (BIO) — совместная инициатива городского совета Бристоля и Бристольского университета. Город поставил задачу создать управляемую единым программным комплексом лучшую в мире интегрированную цифровую инфраструктуру, включающую среди прочего оптические кабели, зону 5G, датчики на осветительных конструкциях. Одна из идей проекта состоит в том, чтобы предоставлять ключевым стейкхолдерам развития — органам власти, некоммерческим организациям, бизнесу — доступ к городским данным в необходимом им разрезе. Технологическая инфраструктура проектируется с рас-

четом на будущее: она открыта для новых решений и партнеров (например, стартапов) и может быть перепрограммирована. При этом развитие цифровой инфраструктуры не является самоцелью: она должна помочь городу достичь высоких показателей с точки зрения экологии и развития новой экономики [234].

«Нельзя создавать устойчивые города по частям: например, изучать «зеленые» и «голубые» зоны, не обращая внимания на политику в области отходов, или оценивать загрязненность воздуха и воды, не принимая во внимание продовольственную политику. Все эти вещи взаимосвязаны, и я рад, что мы видим все больше попыток применять системное мышление, системный подход. До сих пор преобладали отраслевые методы управления в сферах транспорта, водных ресурсов, землепользования, экономического развития. Однако такой подход мешает увидеть комплексные взаимосвязи и оценить реальные последствия принимаемых решений.

Интересный пример использования системного подхода демонстрирует Сизтл. Город поставил цель стать лидером в плане устойчивости в Северной Америке. Для этого власти выбрали всего один ключевой показатель: сколько лососей поднимаются по находящейся в границах города реке Сидар, откладывают икру и затем возвращаются в океан. Если данные отклонялись от целевых значений, начинался поиск первопричин. В результате выяснилось, что основной фактор, негативно влияющий на популяцию лосося, — это повышение температуры воды в реке. Это заставило власти изучить все верховья реки и выявить, какие действия могли привести к такому изменению. Найдя коренные причины, они смогли определить необходимые меры для их устранения»

Николаас Ю,

Институт городских инноваций Гуанчжоу

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Москва, Россия

Цифровая платформа i.moscow — это единое окно инновационной экосистемы Москвы по предоставлению мер поддержки новаторам и технологическим компаниям. С ее помощью можно найти инвесторов, пройти обучение по работе с интеллектуальной собственностью, подобрать площадки для тестирования инновационных продуктов и подать заявку на участие в программах развития для открытия и масштабирования стартапов. Всего на платформе представлено более 20 сервисов и мер поддержки.

ТРЕНД 11**ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ. УДОБСТВО ПОТРЕБИТЕЛЯ ИЛИ ДЕГРАДАЦИЯ ГОРОДСКОЙ СРЕДЫ?**

Распространение интернета: с 2014 по 2024 год количество пользователей глобальной сети в мире удвоилось и достигло 5,56 млрд. человек

Интернет, в том числе мобильный, делает онлайн-шопинг более доступным и повсеместным. Свой вклад в рост популярности дистанционной торговли внес карантин в период пандемии COVID-19. Продолжающееся развитие рекламных технологий способствует появлению новых способов продвижения товаров и услуг, что также увеличивает интерес потребителей к покупкам в интернете: например, использование технологий виртуальной и дополненной реальности позволяет покупателям виртуально примерить товар, что значительно улучшает опыт онлайн-покупки. В результате мировой рынок электронной коммерции, уже достаточно крупный, продолжит свой триумфальный рост [235].

**ТРАНСФОРМАЦИЯ ТОРГОВЫХ ПРОСТРАНСТВ**

Офлайн-магазины на фоне роста конкуренции со стороны онлайн-ритейлеров сталкиваются с серьезными проблемами. Сравнительно высокие затраты на содержание (аренда, зарплата сотрудников, хранение запасов) ставят традиционные компании в невыгод-

ное положение. По данным Morgan Stanley, в США с 1995 по 2021 год из-за роста популярности электронной коммерции и изменения демографической ситуации ежегодно закрывалось больше офлайн-магазинов, чем появлялось новых [236].

Снижение интереса к офлайн-продажам оказывает влияние на сектор коммерческой недвижимости: магазины с полным ассортиментом и складом товаров переоборудуются в более компактные шоу-румы, а начинающие пустовать торговые центры перепрофилируются в пространства, отвечающие общественным и культурным нуждам: появляются фитнес-центры, лектории, выставочные залы и событийные площадки. Эта тенденция согласуется с изначальной задумкой торгово-развлекательных центров как многофункциональных пространств, где сосуществуют торговля и сфера развлечений. Со временем функция досуга была в значительной степени вытеснена экономически более привлекательной торговлей, но теперь расширение рекреационной функции вновь становится актуальным. Нередко торговые центры перестраиваются в пространства смешанного назначения (mixed-use) с жилым компонентом: дефицит жилья — гораздо более актуальная проблема для многих городов развитых стран, чем дефицит торговых площадей.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ**Редлендс, США**

В 2022 году власти калифорнийского города Редлендс утвердили планы редевелопмента старого городского торгового центра в многофункциональный квартал с пешеходными пространствами. Преимущество молла заключается в том, что он был построен в центре города. Торговые пространства с тех пор стали пользоваться меньшим спросом, а вот спрос на жилье в городе значительно вырос. Согласно плану редевелопмента, на обновленной территории останется около 7 тыс. м² площадей под торговлю и общепит, но плюсом к этому появится 1 100 м² офисных площадей и около 700 жилых квартир [237].

«ПАССИВНАЯ ДОСТУПНОСТЬ» И СПРОС НА ГОРОДСКОЕ ПРОСТРАНСТВО

По мнению опрошенных в ходе исследования экспертов, существенным изменением в паттернах потребления становится переход от активной доступности к пассивной доступности, то есть от ситуации, когда потребителю надо ехать за товаром, к ситуации, когда товар ему доставляют.

Теперь доставка рассматривается не как вспомогательная функция, а как ключевой элемент клиентского опыта, определяющий конкурентоспособность

бизнеса: в исследовании, проведенном компанией DHL среди 12 тыс. покупателей в 24 странах мира, 54% респондентов отметили высокую стоимость доставки и 46% — долгие сроки ожидания доставки как наиболее значимые факторы, влияющие на решение об отмене покупки [238].



В этом свете претерпевают изменения подходы к размещению торговой инфраструктуры. В отличие от классических объектов активной доступности, таких как кафе и рестораны, которые зависят от потоков людей и стремятся располагаться в наиболее оживленных местах, новые коммерческие форматы, такие как дарксторы и пункты выдачи заказов (ПВЗ), остаются эффективными даже в районах с небольшим трафиком, поскольку они рассчитаны на доставку курьерами или целевые визиты покупателей. Таким образом, в новой парадигме пассивной доступности объекты торговли распределяются по территории города более равномерно, не страдая при этом от потери экономической эффективности.

Даркстор — помещение, которое используется как магазин-склад для сборки интернет-заказов.

В результате развитие пассивной доступности оказывает воздействие на рынок жилья и офисной недвижимости, так как жильцы и арендаторы начинают учитывать другие факторы при выборе места.

«За годы пандемии пассивная доступность товаров и услуг стала важным фактором в потреблении городского пространства — это трансформирует запрос к городской среде. К примеру, горожане стали реже ходить в магазины за продуктами, поэтому теперь при выборе жилья наличие рядом большого количества магазинов может быть не столь

важным, сколько попадание в зону максимального количества сервисов доставки или близость ПВЗ»

**Руслан Гончаров,
НИУ ВШЭ**

ПРОБЛЕМЫ «ПОСЛЕДНЕЙ МИЛИ» И ПУТИ ЕЕ РЕШЕНИЯ

Сегодня самый дорогой этап доставки приходится на так называемую последнюю милю: участок пути от распределительного центра непосредственно к конечному потребителю. В 2018 году доля «последней мили» в общих затратах на цепочку поставок составила 41% [239]. Неудивительно, что бизнес заинтересован в минимизации этих расходов.

У дистанционной торговли в целом и «последней мили» в частности есть негативные экстерналии для города: рост объемов доставки приводит к увеличению загруженности дорог, повышению выбросов, ухудшению качества воздуха и усугублению проблем со здоровьем горожан.

По оценкам Accenture, при сохранении нынешней конфигурации бизнес-процессов в сфере доставки к 2030 году в мире можно ожидать увеличения количества транспортных средств на городских дорогах более чем на 60% [240]

Таким образом, заинтересован в оптимизации процессов доставки не только бизнес, но и городские власти.

Перспективных направлений для пересмотра процесса доставки несколько. Например, это может быть передача всей логистики одному районному оператору, который будет ответственен за транспортировку товаров всех компаний на определенной территории. Другое решение — полный или частичный отказ от модели доставки до двери в пользу перехода на пользование пунктами выдачи заказов или постаматами. Еще одно направление повышения эффективности логистики — ее оптимизация на основе анализа больших данных.

Решения, основанные на данных, помогают лучше понять частоту, типы и схемы доставки и найти решения для более эффективной логистики.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Гетеборг, Швеция

Администрация шведского Гетеборга заключила соглашение об обмене данными с действующими в городе логистическими компаниями. В результате выиграли обе стороны.

Понимание паттернов использования погрузочных зон в городе позволило администрации более эффективно планировать режимы использования парковок, а логистическим компаниям — оптимизировать

ровать поездки, сокращая ненужные перемещения по городу и минимизируя расход топлива [241].

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Лондон, Великобритания

В Лондоне запущено приложение Kerb, которое позволяет найти и заранее забронировать

парковочное место для разгрузки товаров с учетом загруженности движения. По согласованию с властями Лондона платформа Kerb позволяет водителям получить в том числе доступ к площадкам, где обычная парковка запрещена. Уменьшение времени на поиски подходящего места для разгрузки значительно повышает эффективность логистики, позволяя выполнять почти на 21% больше доставок. При этом сокращение пробега автомобилей способно, по оценкам разработчиков, уменьшить выбросы CO₂ в Лондоне на 15 тыс. тонн в год.

Kerb также тестирует решение для управления загрузкой причалов: система позволяет бронировать парковочные места в соответствии с расписанием грузовых судов для эффективного использования ограниченного пространства [242].

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Роттердам, Нидерланды

Роттердамское сообщество Logistiek 010, в которое входят почти 3 000 логистических компаний, совместно с городом и научными организациями работает над устранением неэффективных маршрутов и уменьшением негативных эффектов доставки для города. В частности, они создали зону с нулевым уровнем выбросов для фургонов сервисных и транспортных компаний. С 2025 года все новые фургоны и грузовики в этой зоне должны быть оборудованы двигателями с нулевым уровнем выбросов. Для ранее приобретенных автомобилей предусмотрен переходный период до 2030 года [243].

Еще один вариант повышения эффективности доставки на «последней миле» — использование альтернативных пространственных и временных ресурсов: например, организация доставки по воде или в ночное время. Ночные доставки позволяют грузовым транспортным средствам передвигаться по улицам густонаселенных городов с меньшими затратами времени и с большим удобством доступа к местам разгрузки. Ключевое препятствие к реализации этой модели — проблема шумового загрязнения в ночное время. Тем не менее она находит свое решение в том числе через электрификацию грузового транспорта: электрокары, как правило, значительно тише автомобилей с ДВС.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Барселона, Испания

В Барселоне для доставки в ночное время задействованы грузовики, оснащенные специальными устройствами для снижения уровня шума. По статистике два больших «тихих» грузовика заменяют семь обычных грузовиков меньшего размера, работающих в дневное время, благодаря передвижению по свободному ночному городу со средней скоростью, в три раза превышающей скорость передвижения днем по загруженным улицам [244].

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Париж, Франция

В Париже компания ИКЕА доставляет товары в город со склада в пригороде по Сене. После прибытия в город коробки перегружаются с кораблей на электромобили для доставки на «последнюю милю». Такое решение позволяет увеличить число доставок на дом и при этом сократить выбросы CO₂ в пять раз по сравнению с автодоставкой за счет снижения пробега автомобилей доставки на 300 тыс. км [245].

Среди главных вызовов для повышения эффективности процессов «последней мили» доставки эксперты отмечают количество курьеров и стоимость содержания и использования средств передвижения.

«Снижение затрат на транспорт, используемый для доставки, является ключевым фактором дальнейшего развития всего сектора. Невозможность решения этой проблемы может привести к увеличению времени ожидания для потребителей»

*Артем Молчанов,
Яндекс Go*

Активное развитие ровер-доставки — использование беспилотных роботов-доставщиков, транспортирующих небольшие грузы, — также открывает новые возможности для оптимизации логистических процессов и сокращения времени доставки, однако на данный момент для этого необходимо комплексное улучшение инфраструктуры, например, создание специально выделенных зон, по которым доставщики могли бы беспрепятственно передвигаться.

ИСТОЧНИКИ:

187. McKinsey & Company. (2025). The state of AI: How organizations are rewiring to capture value. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>
188. City of Helsinki AI Register. (2025). What is AI Register? URL: <https://ai.hel.fi/en/ai-register/>
189. Overheid.nl. (2025). Municipality of

- Amsterdam. URL: <https://algoritregister.amsterdam.nl/en/ai-register/>
190. Modern Diplomacy. (2024). Cities Embracing and Innovating AI Technology. URL: <https://moderndiplomacy.eu/2024/08/03/cities-embracing-and-innovating-ai-technology/>
191. Deloitte. (2021). City Operations Through AI. URL: <https://www.deloitte.com/tz/en/Industries/government-public/perspectives/urban-future-with-a-purpose/cityoperations-through-ai.html>
192. U. S. Environmental Protection Agency. (2025). Zero Waste Case Study: San Francisco. URL: <https://www.epa.gov/transforming-waste-tool/zero-waste-case-study-san-francisco>
193. International Monetary Fund. (2024). Gen-AI: Artificial Intelligence and the Future of Work. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2024/01/14/Gen-AI-Artificial-Intelligenceand-the-Future-of-Work-542379?cid=bl-com-SDNEA2024001>
194. Brant, J., LinkedIn. (2024). AI and The Future of Work in Smart Cities: Transforming the Urban Workforce. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/ai-future-work-smart-cities-transforming-urban-workforce-jess-brant-jvsmc/>
195. DataGuidance. (2025). New York: Bill Creating Chief AI Officer Referred to Committee. URL: <https://www.dataguidance.com/news/new-york-bill-creating-chief-ai-officer-referred>
196. Caragliu, A., Del Bo, C.F. (2023). Smart cities and the urban digital divide. *npj Urban Sustainability*. Vol. 3. DOI: <https://doi.org/10.1038/s42949-023-00117-w>
197. The UN agency for digital technologies. (2023). Measuring Digital Development — Facts and Figures 2023. URL: https://www.itu.int/hub/publication/d-ind-ict_mdd-2023-1/
198. Cyberbank. (2025). Give your old laptop to Cyberbank. URL: <https://decyberbank.nl/>
199. Center for Global Development. 2024. Three Reasons Why AI May Widen Global Inequality. URL: <https://www.cgdev.org/blog/three-reasons-why-ai-may-widen-global-inequality>
200. World Economic Forum. (2023). Jobs of Tomorrow: Large Language Models and Jobs. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Jobs_of_Tomorrow_Generative_AI_2023.pdf
201. Красильщиков, В. (2016). Деиндустриализация, реиндустриализация и развитие. *Мировая экономика и международные отношения*. Т. 60. URL: https://www.imemo.ru/en/index.php?page_id=1248&file=https://imemo.ru/files/File/magazines/meimo/08_2016/34-43Krasilchikov.pdf
202. International Monetary Fund. (1997). Deindustrialization — Its Causes and Implications. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/issues10/>
203. Capgemini Research Institute (2024). The resurgence of manufacturing. Reindustrialization strategies in Europe and the US. URL: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2024/04/CRI_Reindustrialization_Final_1.pdf
204. Gartner. (2025). Smart Factory. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/smart-factory>
205. Barata, J., Kayser, I. (2023). Industry 5.0 — Past, Present, and Near Future. *Procedia Computer Science*. Vol. 219. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.351>
206. Park, J. (2023). Re-urbanization pattern of manufacturing and characteristics of urban manufacturing in South Korea. *Cities*. Vol. 137. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2023.104330>
207. Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand. (2025). R&D cooperation projects. URL: <https://www.zim.de/ZIM/Navigation/DE/Foerderangebote/Kooperationsprojekte/kooperationsprojekte.html>
208. Peterson Institute for International Economics. (2023). Five Years of Trade War: China Continues Its Slow Decoupling from US Exports. URL: <https://www.piie.com/blogs/realtime-economics/2023/five-years-trade-war-china-continues-its-slowdecoupling-us-exports>
209. United Nations Industrial Development Organization. (2022). Comparative Research Report on the Localized Performance Indicator Systems of the International Guidelines for Industrial Parks in China. URL: https://www.unido.org/sites/default/files/files/2022-02/en_%20IIP.pdf

210. Architects' Journal. (2024). Multistorey industrial developments are an architectural opportunity. URL: <https://www.architectsjournal.co.uk/news/opinion/multistorey-industrial-developments-are-an-architecturalopportunity>
211. Mayor of London. (2021). The London Plan. URL: https://www.london.gov.uk/sites/default/files/the_london_plan_2021.pdf
212. Urban Silence. (2018). The Master Planner's Guide to the Future of Industrial Land. URL: https://urbansilenceltd.com/wp/wp-content/uploads/2021/10/URBAN-Silence_The-Guide-to-the-Future-of-Industrial-Land_2018.pdf
213. Mayor of London. (2023). London Plan Guidance. Industrial Land and Uses. URL: <https://www.london.gov.uk/sites/default/files/2023-12/Industrial%20Land%20and%20Uses%20Draft%20LPG%20FINAL.pdf>
214. Dezeen. (2023). Haworth Tompkins unveils «UK's first multi-storey light-industrial scheme». URL: <https://www.dezeen.com/2023/09/19/haworth-tompkins-industria-multi-storey-industrial-building-london/>
215. ArchDaily. (2023). Industria / Haworth Tompkins. URL: <https://www.archdaily.com/1007748/industria-haworth-tompkins>
216. Haworth Tompkins. (2023). Industria, Barking, 2023 — innovative, stacked industrial development. URL: <https://www.haworthtompkins.com/work/barking-industria#:~:text=The%20project%20completed%20in%20late%202023%2C%20and%20is%20currently%20being%20let>
217. Commonwealth Beacon. (2023). Industrial land disappearing at an alarming pace. URL: <https://commonwealthbeacon.org/opinion/industrial-land-disappearing-at-an-alarming-pace/>
218. Di Loreto Architecture. (2025). The New York Industrial Building. URL: <https://diloretoarchitecture.com/the-new-york.html>
219. Issuu. (2016). Vertical Urban Factory. URL: https://issuu.com/actar/docs/vertical_urban_factory
220. World Bank. (2023). Online Gig Work Enabled by Digital Platforms. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/09/07/demand-for-online-gig-work-rapidly-rising-in-developing-countries>
221. Ramani, A., Alcedo, J., Bloom, N. (2024). How working from home reshapes cities. PNAS. DOI: <https://doi.org/10.1073/pnas.2408930121>
222. AFIRE. (2023). AFIRE international investor survey: fall 2023 pulse report. URL: https://www.afire.org/survey/psrq32023/?utm_medium=website&utm_source=archdaily.com
223. The Guardian. (2024). Canary Wharf Group to carve chunks out of HSBC tower after bank leaves. URL: <https://www.theguardian.com/business/article/2024/jul/18/canary-wharf-group-hsbc-tower-bank-exit>
224. Government of the District of Columbia. (2023). Housing in Downtown Program. URL: <https://dmped.dc.gov/featured-content/housing-downtown-program>
225. UN-Habitat. (2024). World Smart Cities Outlook 2024. URL: https://unhabitat.org/sites/default/files/2024/12/un_smart_city_outlook.pdf
226. IBM. (2024). What is big data analytics? URL: <https://www.ibm.com/think/topics/big-data-analytics>
227. Deloitte. (2021). City Operations Through AI. URL: <https://www.seoulsolution.kr/en/content/2595>
228. Geospatial World. (2025). Lisbon's City Scale Digital Twins for Flood Resilience. URL: <https://geospatialworld.net/prime/case-study/aec/lisbons-city-scale-digital-twins-for-flood-resilience-2/>
229. Dubai Municipality. (2024). Geospatial maps for smarter urban planning and building. URL: https://www.dm.gov.ae/dubai_more/geospatial-maps-for-smarter-urban-planning-and-building/
230. Datacentre Solutions. (2018). DigiPlex data centre to heat 10,000 Stockholm households. URL: <https://datacentre.solutions/news/53792/digiplex-data-centre-to-heat-10000-stockholm-households>
231. World Economic Forum. (2022). Global Risks Report 2022. Chapter 3. Digital Dependencies and Cyber Vulnerabilities. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2022/in-full/chapter-3-digital->

- dependencies-andcyber- vulnerabilities/
232. New York State Office of Information Technology Services. (2025). Local Government Information and Cybersecurity Awareness Training. URL: <https://its.ny.gov/local-government-information-and-cybersecurity-awareness-training>
233. World Economic Forum. (2020). This is how we secure smart cities. URL: <https://www.weforum.org/stories/2020/03/this-is-how-we-secure-smart-cities/>
234. Tmforum. (2025). Bristol Is Open: Case Study of an Innovative Smart City. URL: <https://www.tmforum.org/press-and-news/bristol-open-case-study-innovative-smart-city/>
235. Forbes. (2020). The Benefits of Augmented Reality in Retail and E-Commerce. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbesagencycouncil/2020/08/07/the-benefits-of-augmented-reality-inretail- and-e-commerce/>
236. CNN Business. (2023). The real reasons stores such as Walmart and Starbucks are closing in big cities. URL: <https://edition.cnn.com/2023/05/12/business/stores-closing-cities-downtown-retail/index.html>
237. Smart Cities Dive. (2023). Cities repurpose underused malls to address housing shortage. URL: <https://www.smartcitiesdive.com/news/cities-underused-malls-housing-shortage-crisis-vacant-strip-mallszoning- reform/640399/>
238. DHL. (2024). E-Commerce Trends Report. Why do online shoppers really abandon their baskets? URL: <https://www.dhl.com/content/dam/dhl/local/global/dhl-ecommerce/documents/pdf/g0-dhl-e-commercetrends- report-2024.pdf>
239. Capgemini Research Institute. (2018). The Last-Mile Delivery Challenge. Report from the Capgemini Research Institute. URL: <https://www.capgemini.com/insights/research-library/the-last-mile-delivery-challenge/>
240. World Economic Forum. (2024). These 4 approaches to everyday deliveries could make life better in cities. URL: <https://www.weforum.org/stories/2024/12/ecommerce-congestion-urban-logistics-solutions/>
241. World Economic Forum. (2024). How delivery companies can help cities reduce congestion and emissions. URL: <https://www.weforum.org/stories/2024/01/deliveries-cities-reduce-congestion-emissions/>
242. Grid. (2025). Kerb. URL: <https://gridsmartercities.com/kerb/>
243. Logistiek 010. (2025). Rotterdam's zero-emission zone has started! URL: <https://logistiek010.nl/>
244. LEAD. (2021). City Logistics landscape in the era of on-demand economy. Main challenges, trends and factors influencing city logistics. URL: https://www.leadproject.eu/wp-content/uploads/2021/02/LEAD_D1.1_City-Logistics-landscape-in-the-era-ofon- demand-economy-1.pdf
245. Trend Watching. (2022). In Paris, IKEA furniture now delivered by boat via the Seine river. URL: <https://www.trendwatching.com/innovation-of-the-day/in-paris-ikea-furniture-now-delivered-by-boat-via-theseine-river>

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

К ПРОЕКТУ ПОСТАНОВЛЕНИЯ ПРАВИТЕЛЬСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ «О ПРОВЕДЕНИИ ЭКСПЕРИМЕНТА ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ГЕНЕРАТИВНОГО ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ» (ДАЛЕЕ СООТВЕТСТВЕННО — ПРОЕКТ ПОСТАНОВЛЕНИЯ, ЭКСПЕРИМЕНТ)

Проект постановления Правительства Российской Федерации «О проведении эксперимента по использованию генеративного искусственного интеллекта в государственном управлении» (далее соответственно — проект постановления, эксперимент) подготовлен Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации в инициативном порядке в целях выработки эффективного механизма использования технологий искусственного интеллекта в государственном управлении и взаимодействия федеральных органов исполнительной власти, исполнительных органов субъектов Российской Федерации в части обработки и анализа данных с помощью указанных технологий.

Проектом постановления предполагается создание унифицированных технологических решений (сервисов) — технологий, программ для электронных вычислительных машин, баз данных или их совокупности, использующих большие генеративные модели искусственного интеллекта, предназначенные для выполнения типовых задач в процессах государственного управления по направлениям, установленным приложением к Положению о проведении эксперимента, утверждаемому проектом постановления (далее соответственно — Сервисы, направления эксперимента).

В целях проведения эксперимента Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации обеспечивает разработку методических рекомендаций по реализации эксперимента и правил с указанием критериев, которым должны соответствовать используемые в рамках эксперимента решения (сервисы) на базе больших генеративных моделей искусственного интеллекта.

Проектом постановления предусматривается, что пользователями Сервисов будут являться федеральные органы исполнительной власти, исполнительные органы субъектов Российской Федерации (на добровольной основе). Для участия в эксперименте пользователи подают запрос с указанием направлений эксперимента в адрес Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации.

Поставщики технологических решений (сервисов), привлекаемые для предоставления решений

(сервисов) на базе больших генеративных моделей искусственного интеллекта (программ для электронных вычислительных машин) (далее — поставщики), определяются президиумом Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности.

В рамках эксперимента предусматриваются следующие способы создания и предоставления Сервисов:

а) Сервисы создаются Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации на базе федеральной государственной информационной системы «Единая информационная платформа национальной системы управления данными» (далее — единая информационная платформа);

б) Сервисы создаются поставщиками и размещаются на технологической инфраструктуре соответствующего поставщика. Доступ к указанным Сервисам предоставляется Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации на базе единой информационной платформы без заключения лицензионного договора или договора об отчуждении исключительного права между Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации и поставщиком;

в) Сервисы, являющиеся программами для электронных вычислительных машин, предоставляются поставщиками пользователям на основании лицензионных договоров.

Проект постановления будет способствовать решению задач развития искусственного интеллекта в Российской Федерации, закрепленных в Национальной стратегии развития искусственного интеллекта на период до 2030 года, утвержденной Указом Президента Российской Федерации

от 10 октября 2019 г. № 490, (далее — Стратегия ИИ) и направлен на обеспечение реализации национальных целей развития, предусмотренных Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

Так, в соответствии с подпунктами "в" и "м" пункта 5111 Стратегии ИИ основными направлениями создания комплексной системы нормативно-правового регулирования общественных отношений, связанных с развитием и использованием технологий искусственного интеллекта, и обеспечения безопасности применения таких технологий в том числе являются:

устранение необоснованных нормативно-правовых ограничений для разработки, внедрения и использования отечественных больших генеративных моделей (в том числе определение границ ответственности разработчиков таких моделей и создание возможностей для обучения больших генеративных моделей на больших массивах информации с учетом требований законодательства Российской Федерации);

определение правил работы с большими генеративными моделями и их использования.

Проект постановления соответствует положениям Договора о Евразийском экономическом союзе, а также положениям иных международных договоров Российской Федерации.

Анализ правоприменительной практики не проводился.

Реализация положений, предусмотренных проектом постановления, не повлечет негативных социально-экономических, финансовых и иных последствий, в том числе для субъектов предпринимательской и иной экономической деятельности.

В проекте постановления отсутствуют требования, которые связаны с осуществлением предпринимательской и иной экономической деятельности и оценка соблюдения которых осуществляется в рамках государственного контроля (надзора), муниципального контроля, привлечения к административной ответственности, предоставления лицензий и иных разрешений, аккредитации, оценки соответствия продукции, иных форм оценки и экспертизы.

Принятие проекта постановления не окажет влияния на доходы или расходы бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, не потребует выделения дополнительных средств из бюджетов бюджетной системы Российской Федерации.

Реализация положений, предусмотренных проектом постановления, не окажет негативного влияния на достижение целей государственных программ Российской Федерации.

КАК ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ МЕНЯЕТ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ?

Дайджест актуальных публикаций о менеджменте от ведущих мировых экспертов

О выпуске

Для подготовки этого дайджеста наша команда проанализировала более **750** публикаций за **первое полугодие 2025 года** от **80+** ведущих мировых и российских источников (HBR, McKinsey, MIT Sloan, DeLoitte и др.).

Мы отобрали **12 наиболее ярких и интересных публикаций** с учетом следующих факторов:

- Описание конкретных управленческих кейсов, практик, а не только мнений и оценок экспертов;
- Эти практики не являются частными случаями отдельных компаний или индустрий, а иллюстрируют тренды, релевантные широкому кругу организаций;
- Мы видим возможность для практического применения

или «вдохновения» этими практиками для компаний в России.

Статьи мы структурировали по **3 рубрикам**:

1. Перестройка организационных структур и процессов;

2. Трансформация ролей и навыков специалистов и руководителей;

3. Новые подходы в управлении людьми.

И наконец, обобщив все проанализированные статьи, мы описали **4 тренда**, которые определяют изменения в управлении на фоне расширения использования искусственного интеллекта.

УСПЕШНАЯ ИИ-ТРАНСФОРМАЦИЯ НАЧИНАЕТСЯ С ИЗМЕНЕНИЯ ВНУТРЕННИХ ПРОЦЕССОВ, НО ТАКОЙ ПОДХОД — ТОЛЬКО У ОДНОЙ ИЗ ПЯТИ КОМПАНИЙ

Глобальный опрос McKinsey, в котором приняли участие 1500 респондентов из 101 страны, показывает: реальную финансовую отдачу от ИИ, влияющую на EBIT, получают те, кто фундаментально перестраивает под него рабочие процессы. Но так поступает лишь 21% компаний.

Второй ключевой фактор успеха — личный контроль CEO над системой управления ИИ

(AI Governance). Это значит, что CEO курирует создание правил и процессов для управления рисками, такими как неточность данных (когда ИИ «галлюцинирует» или использует устаревшие сведения), кибербезопасность и нарушение интеллектуальной собственности.

При этом модель управления для трансформации компании выбирают в зависимости от предметной области. Например, в сферах управления рисками, комплаенса и управления данными чаще используется централизованная модель (с единым «центром экспертизы» — одной командой, которая отвечает за направление в масштабах всей компании). Наименее централизованы техническая экспертиза и управление внедрением ИИ-решений — здесь чаще всего применяется гибридная модель, при которой часть ресурсов координируется на центральном уровне, а другая часть — распределяется по функциональным подразделениям/бизнес-единицам.

Перестройка процессов напрямую влияет на штат: компании ожидают сокращения персонала в сервисных операциях и логистике, но планируют нанимать в IT и разработку продуктов.

При этом наиболее популярная практика для мониторинга эффекта — отслеживание четко определенных KPI по внедрению ИИ, она используется в 18% компаний.

Источник: McKinsey

ИИ ОКАЖЕТ ПРОТИВОПОЛОЖНОЕ ВЛИЯНИЕ НА РАЗНЫЕ ТИПЫ ПРОФЕССИЙ, А ТРАДИЦИОННАЯ «ПИРАМИДА» ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УЙДЕТ В ПРОШЛОЕ

Исследование Harvard Business School и Burning Glass Institute показывает, что ИИ окажет прямо противоположное влияние на разные типы профессий, суммарно затронув около 50 млн рабочих мест в США.

- Вход в профессию усложнится для 12% сотрудников (17,8 млн человек). В сферах, где важен опыт (например, программисты, веб-дизайнеры, менеджеры проектов), ИИ автоматизирует задачи «джунов». Из-за этого молодым специалистам будет сложнее получить опыт, необходимый для карьерного роста.
- Вход в профессию упростится для 20% сотрудников (28,6 млн человек). В сферах, где барьером были технические знания (например, сетевые администраторы, менеджеры по строительству, складские специалисты по данным), ИИ снизит порог входа. Это станет возможным, так как ИИ либо сам выполнит сложную

техническую работу за сотрудника, либо поможет ему быстро освоить нужный навык.

Автоматизация задач младшего персонала поменяет оргструктуру организаций.

Традиционная «пирамида», где на 1 старшего специалиста приходилось в среднем 5 сотрудников начального уровня, превращается в «плоский ромб» с соотношением 1 к 2. В такой структуре сокращается количество менеджеров среднего звена, и в результате у всех сотрудников становится меньше возможностей для вертикального карьерного роста, что создает для компаний новые вызовы в области мотивации персонала.

Поскольку «выращивать» экспертов с нуля становится сложнее, ценность уже имеющихся опытных сотрудников возрастает. Это заставит компании отказаться от кадровой модели «текучки и сжигания» (массового найма без вложений в долгосрочное развитие) в пользу стратегии, сфокусированной на удержании и развитии ключевых специалистов. А для обучения тех немногих новичков, которых будут нанимать, придется внедрять новые методы, например, бизнес-симуляции, заменяющие практику на реальных задачах.

Источник: Harvard Business Review

КАК ПОМЕНЯЕТ СИСТЕМУ ПЛАНИРОВАНИЯ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА ПРИНЦИП «ПРЕЖДЕ ЧЕМ ЗАПУСКАТЬ НАЙМ, ДОКАЖИТЕ, ЧТО ЭТУ РАБОТУ НЕ МОЖЕТ СДЕЛАТЬ ИИ»

В отличие от генеративного ИИ, например, ChatGPT, агентный ИИ работает автономно: сам принимает решения, выполняет задачи и обучается на результатах. Например, в функции управления персоналом (HR) один из клиентов McKinsey полностью доверил ИИ-агентам первичный отбор всех кандидатов на рядовые позиции. А в обучении сотрудников колл-центра агент-симулятор может проанализировать каждый звонок, а не 3-5, которые успевают прослушать руководитель, и дать детальные рекомендации по улучшению работы.

Управление такими ИИ-агентами в качестве «цифровых сотрудников» — это совместная задача нескольких функций.

Авторы предлагают следующее распределение зон ответственности:

- Бизнес-подразделение (например, продажи или маркетинг) определяет задачу и требования к ИИ-агенту.
- IT-департамент разрабатывает или закупает технологическую платформу.

- HR-департамент отвечает за внедрение в командах и переобучение сотрудников

Появление таких возможностей приводит к новому принципу найма, который иллюстрирует CEO Shorify: «Прежде чем просить о найме нового сотрудника, докажите, что эту работу не может сделать ИИ».

Такой подход ведёт к идее «отделов с нулевой численностью» (zero-FTE department), где вся работа выполняется агентами под контролем нескольких человек.

Однако это создаёт и новые риски: в статье приводится гипотетический пример, где агент для снижения оттока может самостоятельно предложить клиенту скидку в 90%, если не выстроить систему контроля.

Источник: McKinsey

ГИБРИДНАЯ РАБОЧАЯ СИЛА: 82% РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПЛАНИРУЮТ РАСШИРИТЬ СВОИ РЕСУРСНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ЗА СЧЕТ ИИ, КОТОРЫЙ ТЕПЕРЬ НЕ ПРОСТО ИНСТРУМЕНТ, А ПОЛНОЦЕННЫЙ УЧАСТНИК КОМАНД

Данные исследования говорят о зарождении компаний нового типа (Frontier Firm) таких организаций, где люди и ИИ-агенты работают вместе. Эти компании используют ИИ не как инструмент, а как «цифровых коллег».

Ключевые особенности таких организаций:

- «Интеллект по запросу» (Intelligence on Tap): ИИ-агенты используются, чтобы масштабировать возможности без найма, компании наращивают мощности по мере необходимости.
- Оргструктура заменяется Work Chart — динамичной сетью команд, формирующихся вокруг целей, а не отделов. Работают гибридные команды, состоящие из людей и ИИ-агентов. Это делает актуальной новую метрику: соотношение людей и агентов, отражающее баланс автономии ИИ-агентов и человеческого контроля. Правильное соотношение зависит от конкретной задачи.
- Сотрудники становятся «руководителями агентов»: каждый человек должен управлять «своей» командой агентов, обладающих специализированными навыками, — ставить им задачи, контролировать, обучать их.

Результаты опроса, которые приводятся в отчете, подчеркивают необходимость перехода к использованию цифровой рабочей силы: 80% работников (включая руководителей) чувствуют недостаток времени и сил, чтобы делать свою работу. Уже сей-

час 82% руководителей уверены, что в ближайшие 12-18 месяцев эти будут использовать цифровую рабочую силу для расширения кадрового потенциала.

Источник: Microsoft

ИИ-АГЕНТЫ ТРЕБУЮТ ПЕРЕСТРОЙКИ ПРОЦЕССОВ: ОТ ПРАВИЛЬНОГО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ЗАДАЧ ДО ОБУЧЕНИЯ «ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ» НАВЫКАМ

ИИ-агенты превращаются из поддерживающих инструментов в полноценных «коллег», новую категорию специалистов.

Harvard Business Review указывает, что компаниям нельзя медлить с перестройкой процессов, так как это приведет к потере конкурентоспособности и уходу топ-кадров, и выделяет 7 действий, которые помогут адаптировать компании к приходу новых «сотрудников»:

1. Распределите задачи: начните с того, что разделите процесс на конкретные задачи и распределите их между ИИ и людьми. ИИ должен брать на себя рутину (например, обработку данных, работу в колл-центрах), люди — сложные решения, переговоры, экспертизу.
2. Оцените ИИ-решения в контексте конкретных задач: например, языковые модели для составления маркетинговых материалов, средства компьютерного зрения для проверки качества на производстве. Создайте внутреннюю таксономию возможностей искусственного интеллекта под ваши потребности.
3. Определите четкие границы работ, правила эскалации. Например, жалобы клиентов выше X руб. передаются человеку.
4. Выберите подходящую бизнес-модель или их сочетание:
 - Корпоративные ИИ: лицензия или разработка собственных агентов. Например, ИИ для проверки данных.
 - Арендный ИИ: «аренда» агентов у провайдеров, как временный персонал. Может подойти для отработки в пиковые сезоны.
 - утсорсинг ИИ-департаментов; передача целых функций (колл-центры, логистика) провайдерам.
5. Проработайте юридические риски: совместно с юридическими подразделениями и специалистами комплаенс разработайте стандарты по борьбе с предвзятостью алгоритмов, защите данных, соблюдению норм.
6. Постоянно оптимизируйте: создайте систему обратной связи, которая будет измерять про-

изводительность взаимодействия с ИИ, обновлять данные об обучении ИИ и пересматривать стратегии поиска поставщиков.

7. Фокусируйтесь на человеческих навыках: обучайте сотрудников креативности, этике, коммуникациям — тому, что ИИ пока не под силу.

Источник: Harvard Business Review

ПРИ ВНЕДРЕНИИ ИИ РУКОВОДИТЕЛИ НАХОДЯТСЯ В ПОСТОЯННОМ ПОИСКЕ БАЛАНСА МЕЖДУ БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТАМИ И ИНТЕРЕСАМИ СОТРУДНИКОВ

Deloitte в отчете Human Capital Trends подчеркивает необходимость постоянного поиска баланса между бизнес-результатами и человеческими ценностями. Авторы выделяют ключевые противоречия (tensions), которые стоят перед руководителями сейчас — дилеммы, возникающие из-за необходимости балансировать между противоположными, но взаимосвязанными приоритетами:

1. Автоматизация (Automation) - Расширение возможностей (Augmentation)

Полная замена людей ИИ vs. ИИ для дополнения человеческих навыков Компании, нацеленные только на автоматизацию, рискуют потерять мотивацию и инициативу сотрудников. Те же, кто внедряет ИИ как помощника людям, получают синергетический эффект: меньше рутины — больше времени на сложные задачи.

2. Стандартизация (Standardization) - Персонализация (Personalization)

Единые процессы для всех vs. индивидуальные подходы к работникам Бизнес балансирует между потребностью учитывать индивидуальность каждого сотрудника и масштабированием стандартных решений. Компании ищут решения для разумной персонализации в рамках четких стандартов: гибкие подходы к обучению и график, индивидуальные траектории роста при единой системе целей.

3. Стабильность (Stability) - Гибкость (Agility)

Создание стабильных условий работы vs. адаптация к изменениям Компаниям необходимо активно адаптироваться к изменениям, но сотрудники сейчас особенно нуждаются в ощущении устойчивости. Компании, которые создают новые «якоря» — в виде сильной культуры, понятных ценностей, прозрачных целей, могут быть гибкими, не разрушая основу для доверия и лояльности.

4. Результаты (Output) - Долгосрочное влияние (Outcome)

Оценка активности vs. оценка конечного результата Компании часто измеряют эффективность

по числу выполненных задач. Но это не значит, что достигнуты важные цели. ИИ и цифровые инструменты помогают оптимизировать задачи, но ценность создается тогда, когда люди понимают конечную цель и влияют на итог.

5. Контроль (Control) - Расширение полномочий (Empowerment)

Централизованное управление vs. автономия сотрудников Автономия сотрудников необходима для проявления инициативы, вовлеченности.

Но при размытых правилах появляется хаос. Руководителям приходится искать баланс, чтобы дать достаточно свободы своим сотрудникам, но сохранить управляемость.

6. Предсказуемость (Predictability) - Потенциал (Potential)

Достижение плановых показателей vs. инновации и риск Фокус только на хорошо прогнозируемых сценариях сдерживает потенциал роста.

Но и ориентироваться только на новые возможности, уделяя меньше внимания существующим процессам, опасно. Компании стремятся создать условия, где есть стабильная основа (структура, процессы), но также время и поддержка для тестирования новых подходов и идей.

Источник: DeLoitte

СПЕЦИАЛИСТЫ, РАБОТАЮЩИЕ С ИИ-ПОМОЩНИКОМ, РЕЖЕ ОБРАЩАЮТСЯ К РУКОВОДИТЕЛЯМ, ВЫСВОБОЖДАЯ ИХ ВРЕМЯ ДЛЯ ПРИОРИТЕТНЫХ ЗАДАЧ

В исследовании Harvard Business School участвовали 50 000 программистов, которые использовали ИИ-помощника (GitHub Copilot).

Результат: программисты на 10% сократили время на организационные задачи, не связанные напрямую с написанием кода, например, на координацию работы с коллегами и планирование.

Это напрямую влияет на работу их руководителей. Основная причина в том, что ИИ-помощник работает как персональный наставник: программисты реже отвлекают менеджера вопросами, так как находят ответы у ИИ.

В результате для руководителя снижается необходимость в ручном контроле и координации команды.

Практика это подтверждает: в консалтинговой компании KPMG младшие сотрудники с помощью ИИ выполняют первоначальный клиентский анализ (сбор данных о процессах клиента и выработку рекомендаций) за 3 часа вместо 5. Наиболее эффективные из них тратят освободившееся время на за-

дачи, которые раньше были зоной ответственности их менеджеров: например, готовятся к стратегическим совещаниям на уровне руководителя или берут на себя более сложные проекты.

Для бизнеса это означает, что структуру компании можно сделать более эффективной.

Роль менеджеров среднего звена меняется — вместо операционного контроля они могут сфокусироваться на задачах, напрямую влияющих на финансовый результат. Например, тратить меньше времени на обучение и координацию команды, а больше на разработку новых продуктов.

Источник: Harvard Business Review

КАЖДЫЙ ДЕСЯТЫЙ ЗУМЕР ХОЧЕТ, ЧТОБЫ ЕГО НАЧАЛЬНИКА ЗАМЕНИЛ ИИ, ПОТОМУ ЧТО ОН «ЧЕЛОВЕЧНЕЕ»

Опрос 2000 молодых американцев, проведенный сервисом EduBirdie, показал, что каждый десятый сотрудник поколения Z хотел бы, чтобы его руководителя заменил искусственный интеллект.

Причины такого желания связаны не с воодушевлением новыми технологиями, а с недостатками нынешних руководителей.

Молодые сотрудники считают, что ИИ-начальник будет более справедливым, беспристрастным и вежливым, чем их «живые» руководители. Некоторые респонденты также указали, что робот-руководитель «не будет к ним домогаться» и будет «менее пугающим».

Проблема в том, что руководители-люди не могут обеспечить базовые потребности в уважении и безопасности, и сотрудники иронично ищут «человечности» в машинах.

Для руководителей основной риск — не быть замененным искусственным интеллектом, а потерять молодых талантливых сотрудников.

Решение проблемы — развивать у управленцев именно человеческие «гибкие навыки»: эмоциональный интеллект, эмпатию и этичность. Именно их нехватку, по мнению экспертов, и подсвечивает желание сотрудников иметь начальника-робота.

Источник: Fortune

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЯЮТ ВЛАСТЬ В КОМПАНИЯХ: ТЕПЕРЬ ВАЖНЕЕ НЕ «КТО ПРИНИМАЕТ РЕШЕНИЕ?», А «КАК СПРОЕКТИРОВАТЬ ЛУЧШИЙ СПОСОБ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ?»

Интеллектуальные системы принятия решений (Intelligent Choice Architectures, ICAs) — это динамические системы, которые сочетают в себе генерирующие и прогнозирующие возможности ИИ

для создания, уточнения, расстановки приоритетов и представления вариантов выбора лицам, принимающим решения.

Интеллектуальные системы принятия решений подталкивают компании к изменению роли топ-менеджеров: руководители становятся ответственными за условия принятия решений, а не само принятие решений.

Власть переходит к архитекторам выбора — к тем, кто проектирует эффективные «среды принятия решений», а принятие решений становится совместной задачей алгоритмов и руководителей. ИИ-агенты динамически корректируют тактику быстрее человека, поэтому им переходит часть полномочий — например, право автономно корректировать прогнозы выручки при появлении новых данных.

Интеллектуальные аналитические системы (ICAs) формируют сетевые эффекты:

каждое принятое решение повышает точность прогнозов системы и качество последующих решений. Примером такого эффективного цикла служат ICAs международной платёжной технологической компании Mastercard, которые активно выявляют закономерности транзакций для предотвращения мошенничества и сокращения необоснованных отказов по картам. Каждая транзакция, проходящая через систему, повышает эффективность ICAs, что способствует более точному выявлению аномалий и улучшению клиентского опыта.

Источник: MIT Sloan Review

ИИ МЕНЯЕТ ЛИДЕРСТВО: СНИЖАЕТ ЦЕННОСТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ СУЖДЕНИЙ И ИНТУИЦИИ, НО ПОВЫШАЕТ ЗНАЧИМОСТЬ КУЛЬТУРЫ

Виктор Фримпонг (Victor Frimpong) из Swiss Business School анализирует влияние искусственного интеллекта на современные теории и практики лидерства и выделяет три ключевых направления трансформации традиционных подходов к управлению под влиянием ИИ:

- Переход к решениям на основе данных. ИИ анализирует большие объемы информации, предоставляя лидерам прогнозы и инсайты для стратегического планирования и оптимизации работы (например, оценка вовлеченности персонала, анализ рынка). Это смещает акцент с интуитивных решений на решения, основанные на данных.
- Автоматизация рутинных процессов. ИИ берет на себя функции распределения задач, отслеживания производительности и даже про-

ведения оценок (алгоритмическое управление, как в Uber и Amazon). Это освобождает лидеров для решения стратегических вопросов.

- Персонализация взаимодействия с сотрудниками. Инструменты ИИ (анализ настроений, предсказание поведения) не заменяют подлинной эмпатии, но помогают лидерам лучше понимать индивидуальные потребности сотрудников и адаптировать свой стиль управления.

Автор призывает к осознанному пересмотру теорий лидерства и образования, которые должны готовить лидеров, способных эффективно взаимодействовать с ИИ — уметь интерпретировать, использовать и критически осмысливать его выводы в контексте этики, культуры и стратегических целей.

Лидеры должны использовать нейросети как инструмент, сохраняя при этом фундаментальные человеческие качества, необходимые для руководства.

Будущее — за симбиотическим подходом, где ИИ усиливает аналитические возможности лидера, а человек фокусируется на стратегии, этике, эмпатии и построении отношений.

Источник: Swiss Business School

ОКОЛО 75% HR-КОМАНД РАБОТАЮТ В РАМКАХ УСТАРЕВШЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ МОДЕЛИ, ЕЕ ПОРА ЗАМЕНИТЬ НА БОЛЕЕ СОВРЕМЕННУЮ

По мнению авторов, в недалеком будущем новые технологии, включая ИИ, позволят высвободить время менеджеров, чтобы они могли уделять больше внимания сотрудникам и становиться для них менторами и коучами.

HR-отдел при этом перестраивается в «стратегический триумвират», состоящий из:

- Стратегов (People strategists) — опытных наставников, которые работают с руководителями и превращают бизнес-стратегию в приоритеты в области персонала и организационных процессов, опираясь на данные и аналитику;
- Исследователей (People scientists) — экспертов с глубокими знаниями в своей области, которые занимаются разработкой программ обучения и развития, решений по улучшению условий труда;
- Технологов (People technologists) — разработчиков ИИ-инструментов, специалистов по анализу данных, которые развивают технологическую основу для решения всех задач, связанных с персоналом и организационными процессами.

Однако исследование показывает, что пока око-

ло 75% HR-команд по-прежнему организованы по классической модели Ульриха (HR-отдел делится на бизнес- партнеров, центры предоставления общих услуг и центры компетенций, группы, специализирующиеся на конкретных темах, таких как обучение и развитие, оплата труда и льготы).

Однако будущее требует пересмотра этой модели в пользу гибких систем, где технологии и данные — основа операционной модели.

Источник: Mr Kinsey

ИИ ДЕЛАЕТ УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ БЕСПРИСТРАСТНЕЕ И ТОЧНЕЕ, ПОМОГАЯ НАХОДИТЬ НОВЫХ «ЗВЕЗД»

Forbes рассматривает преимущество как процесс на стыке науки и искусства. Для верного выбора достойного кандидата требуется серьезный анализ данных: прогнозная аналитика, оценка производительности, модели компетенций и другие данные.

Кроме того, требуется учет культурных особенностей: убеждения и ценности стейкхолдеров, стратегическое видение и прочих.

Все эти задачи можно решить, используя ИИ-инструменты в процессе управления талантами:

1. ИИ способен беспристрастно оценивать результаты работы сотрудников, очищая их от «шума», субъективных оценок и «политических» отклонений.
2. Цифровые инструменты расширяют пул кандидатов и привлекают новые таланты. Это становится возможным благодаря тому, что нейросети быстрее и точнее анализируют более широкие наборы данных, увеличивая тем самым диапазон поиска.
3. Оценка лидерского потенциала может происходить с помощью «пассивных данных». Исследование показывает, что на основании внутренних цифровых следов могут быть оценены такие черты как любознательность, способность к обучению, мотивация, добросовестность, эмоциональный интеллект, честность — которые вместе позволяют сделать вывод о лидерском потенциале.
4. ИИ снижает осознанную и бессознательную предвзятость в процессе выбора. Организационные предубеждения о «культурном соответствии» препятствуют развитию и дают привилегии близкому кругу «своих». В отличие от человека, ИИ будет игнорировать пол, возраст, социальный статус, привлекательность и прочие непрофессиональные особенности. Авторы приходят к выводу, что ИИ не устрани-

важность интуиции и построения отношений в планировании преемственности, но улучшит принятие решений.

Важно, что при таком использовании (когда решение все равно остается за человеком) ИИ не должен быть идеальным, чтобы быть полезным.

Источник: Forbes

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

РАСТЕТ ЗАПРОС НА ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ПРОЦЕССОВ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Реальную финансовую отдачу от ИИ, влияющую на EBIT, получают те, кто фундаментально перестраивает под него рабочие процессы, но так поступает лишь 21% компаний (McKinsey).

ИИ-агенты превращаются в полноценных «коллег», поэтому компаниям нельзя медлить с перестройкой процессов для их «адаптации» — иначе растут риски потери конкурентоспособности и ухода топ-кадров (Harvard Business Review).

Автоматизация задач младшего персонала меняет оргструктуру из традиционной «пирамиды» в «плоский ромб», сокращая потребность в менеджменте среднего звена (Harvard Business Review).

Компании всё чаще вводят автоматизированные системы принятия решений, чтобы устранять «бутылочные горлышки» (MIT Sloan Review).

«ЕДИНИЦЕЙ» ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР СТАНОВЯТСЯ ГИБРИДНЫЕ КОМАНДЫ «ЛЮДИ & ИИ-АГЕНТЫ»

Проектные группы начинают распределять задачи таким образом, что ИИ-агенты берут на себя рутинный «бэк-офис», оставляя людям выработку гипотез и управление изменениями. ИИ-агенты превращаются из поддерживающих инструментов в полноценных «коллег» (Harvard Business Review).

Такой подход формирует новый принцип, озвученный CEO Shopify: «Прежде чем просить о найме нового сотрудника, докажите, что эту работу не может сделать ИИ» (McKinsey).

Это ведет к идее «отделов с нулевой численностью» (McKinsey) и появлению компаний нового типа — Frontier Firm, где оргструктура заменяется динамичной сетью команд (Work Chart), а каждый сотрудник становится «руководителем агентов» (Microsoft).

ПРОИСХОДИТ РОСТ ОБЪЕКТИВНОСТИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ И ВЫТЭСНЕНИЕ СУБЪЕКТИВНЫХ ФАКТОРОВ

Ключевые решения все чаще опираются на выводы ML-моделей, поэтому влияние индивидуальных суждений руководителя слабеет. Власть перераспределяется: теперь важнее не «Кто принимает решение?», а «Как спроектировать лучший способ принятия решений?» (MIT Sloan Review).

Влияние ИИ двойственно: он снижает ценность человеческой интуиции, потому что отвечает точнее, но повышает значимость культуры, поскольку не способен соблюдать этические нормы (Swiss Business School).

Например, за счет использования ИИ процесс управления талантами становится более объективным, предлагая талантливых кандидатов на основе анализа данных, а не субъективных факторов (Forbes).

РАСТУТ ТРЕБОВАНИЯ К «ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ» КОМПЕТЕНЦИЯМ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

По мере того как алгоритмы закрывают аналитические и рутинные задачи, от лидеров всё сильнее требуется эффективно взаимодействовать с ИИ — уметь интерпретировать, использовать и критически осмысливать его выводы в контексте этики, культуры и стратегических целей. Сохраняя при этом фундаментальные человеческие качества — эмпатию, этику, эмоциональный интеллект, умение мотивировать, развивать доверие и создавать культуру (Swiss Business School).

Остроту этого запроса подчеркивает то, что каждый десятый сотрудник поколения Z хотел бы, чтобы его руководителя заменил ИИ, поскольку считает, что алгоритм будет более справедливым, беспристрастным и вежливым (Fortune). Это сигнал о дефиците «человечности» у действующих менеджеров.

В результате, перед руководством встает задача баланса между бизнес-результатами и человеческими ценностями, что требует навигации в новых «противоречиях» (tensions) (Deloitte).



Telegram канал
Блока исследований и инноваций
СберУниверситета

НОВЫЕ НАЦПРОЕКТЫ: ИТОГИ ПЕРВОГО ПОЛУГОДИЯ 2025 ГОДА

Какие национальные проекты лидировали по бюджетному исполнению?

Были ли среди них инфраструктурные нацпроекты?

К финансированию каких мероприятий все еще не приступили?

Ключевые выводы

- Согласно данным Минфина, исполнение национального проекта «Эффективная транспортная система» в первом полугодии 2025 года составило 25,1%, из федерального бюджета он получил 35,9 млрд. руб. Это лучше, чем было год назад у предшественника этого нацпроекта — комплексного плана (21,8%; 27,8 млрд. руб.). Нынешнее исполнение могло быть более высоким, если бы не корректировка уже совершенных бюджетных расходов на проект «Развитие высокоскоростных железнодорожных магистралей»: вместо описанных ранее, как выделенные, 16,2 млрд. руб. в материалах Минфина с июня указывается 0,2 млрд. руб., а его исполнение упало со 100% до 1,3%.
- Самый высокий уровень бюджетного исполнения в «Эффективной транспортной системе» оставался у относительно небольших проектов: «Развитие кадрового потенциала транспортной отрасли» (100%, 0,022 млрд. руб.) и «Цифровая трансформация транспортной отрасли» (57,1%; 0,3 млрд. руб.). Из федпроектов с высокой долей инфраструктурных трат по темпам освоения федеральных средств лидировало «Развитие опорной сети внутренних водных путей» (52,1%; 4,3 млрд. руб.). Самый низкий уровень исполнения в «Эффективной транспортной системе» был у «Развития опорной сети железных дорог» (0,13%; 521 тыс. руб.). Впрочем, еще квартал назад на этот проект не предусматривались федеральные средства.
- Бюджетное исполнение национального проекта «Инфраструктура для жизни» в первом полугодии 2025 года составило 30,6% (380,5 млрд. руб.). Для сравнения, до нацпроектов-предшественников — «Безопасных качественных дорог» и «Жилья и городской среды» — в первой половине прошлого года суммарно довели 42,8% средств. Более высокое исполнение годичной давности объясняется ускоренными вложениями в развитие региональной и местной дорожной сети и в жилищные мероприятия. При этом из-за различия в объемах планируемого финан-

сирования в новый нацпроект направлено на 15,2% больше федеральных средств, чем в его предшественники в первой половине 2024-го.

- Среди федеральных проектов «Инфраструктуры для жизни» в первом полугодии 2025 года по бюджетному исполнению лидировало «Развитие инфраструктуры в населенных пунктах» (52,7%; 8,8 млрд. руб) Профинансированному еще в начале года на 100% федеральному проекту «Новый ритм строительства» во втором квартале повысили планку финансирования в 13 раз, до 1,1 млрд. руб., что вызвало снижение уровня исполнения. Нулевой уровень бюджетного исполнения в первом полугодии 2025 года наблюдался у «Развития железнодорожной инфраструктуры Центрального транспортного узла», который обычно финансируют досрочно крупными траншами. Ему тожекратно повысили планку финансирования в 2025-м году (в шесть раз, до 26,9 млрд. руб.). Уровень финансирования федеральных проектов «Модернизация коммунальной инфраструктуры» и «Жилье» по итогам полугодия был низким: 6,5% и 1,2% соответственно.
- Исполнение 19 национальных проектов по итогам первой половины 2025 года, по данным Минфина, достигло 46,1%, из федерального бюджета до них довели 2,78 трлн. руб., что почти совпадало с темпами вложений в прежние нацпроекты год назад (45,9%) Самое высокое бюджетное исполнение в первом полугодии 2025-го зафиксировано у нацпроекта «Промышленное обеспечение транспортной мобильности» (67,2%; 73,8 млрд. руб.). самое низкое — у «Развития космической деятельности Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» (0%). Из тех нацпроектов, до которых уже доводили бюджетные средства, минимальное исполнение наблюдалось у «Средств производства и автоматизации» (14%; 2,9 млрд. руб.).
- По итогам двух кварталов 2025 года лишь один федеральный проект оказался исполненным на 100% — «Развитие кадрового потенциала транспортной отрасли», входящий в нацпроект «Эффективная транспортная система».

В первом квартале таких федеральных проектов было четыре, но двум из них повысили планку финансирования (добавили средств, которые доведут до конца года), а еще одному — по развитию ВСМ — пересмотрели фактические расходы. В свою очередь, количество федеральных проектов, в которые за полгода так и не направили бюджетные средства, достигло восьми против 17 в конце первого квартала. Общий объем финансирования федпроектов с нулевым исполнением составляет сейчас 39,1 млрд. руб., почти 69% суммы приходится на «Развитие железнодорожной инфраструктуры Центрального транспортного узла».

- Во втором квартале планку финансирования нацпроектов на этот год повысили на 1,6%, до 6,04 трлн. руб., относительно уровня, который был в конце первого квартала. Рост ожидаемых до конца года вложений коснулся девяти национальных проектов, наибольшим он был у «Международной кооперации и экспорта» (+29,9%, до 98,2 млрд. руб.) из-за повышения расходов на экспорт агропродукции. Планку финансирования оставили на прежнем уровне лишь у «Технологического обеспечения продовольственной безопасности». Снижение планируемого до конца года финансирования коснулось также девяти нацпроектов. Наибольшим оно было у «Промышленного обеспечения транспортной мобильности» (-37,1%, до 109,9 млрд. руб.) и «Развития космической деятельности Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» (-100%, до 0 млрд. руб.). В первом случае корректировка коснулась производства инновационного транспорта, судов и судового оборудования. Во втором — она, вероятно, связана с утверждением нацпроекта и, как следствие, пересмотром параметров финансирования.

«ЭФФЕКТИВНАЯ ТРАНСПОРТНАЯ СИСТЕМА» И АНОМАЛЬНЫЙ ПЕРЕСМОТР

Согласно данным Минфина, в национальный проект «Эффективная транспортная система» (преемник транспортной части комплексного плана) в первом полугодии 2025 года поступило 35,9 млрд руб. федеральных средств. Бюджетное исполнение нового нацпроекта составило 25,1%.

Для сравнения, в первой половине 2024 года до комплексного плана довели 21,8% предусмотренных на год федеральных расходов (27,8 млрд руб.).

При этом во втором квартале 2025 года впервые произошел аномальный пересмотр уже совершенных вложений. С февраля Минфин сообщал 100%-ном исполнении федерального проекта «Развитие высокоскоростных железнодорожных магистралей», в который из бюджета было направлено 16,2 млрд руб. Но на начало июня и на начало июля, по данным Минфина, его исполнение составило только 1,3% (211,7 млн руб.).

Мы направили обращение в министерство финансов с вопросом о причинах такого необычного пересмотра уже совершенных федеральных расходов. В министерстве сообщили, что источником данных для системы «Электронный бюджет» было Федеральное агентство железнодорожного транспорта (Росжелдор). На момент публикации исследования ответ от Росжелдора по поводу корректировки вложений получить не удалось.

Из-за такого пересмотра общее бюджетное исполнение «Эффективной транспортной системы» по итогам пяти месяцев 2025 года снизилось до 14,8%, хотя еще месяцем ранее составляло 20,5%. Самый большой объем федеральных средств во втором квартале поступил в нацпроект в июне (14,6 млрд руб.; или 10,6% от годового объема). Без пересмотра исполнение нацпроекта составило бы 36,2%, объем доведенных федеральных средств — 51,8 млрд руб.

Рисунок 1. Федеральные вложения в нацпроект «Эффективная транспортная система» и его исполнение в 2025 году

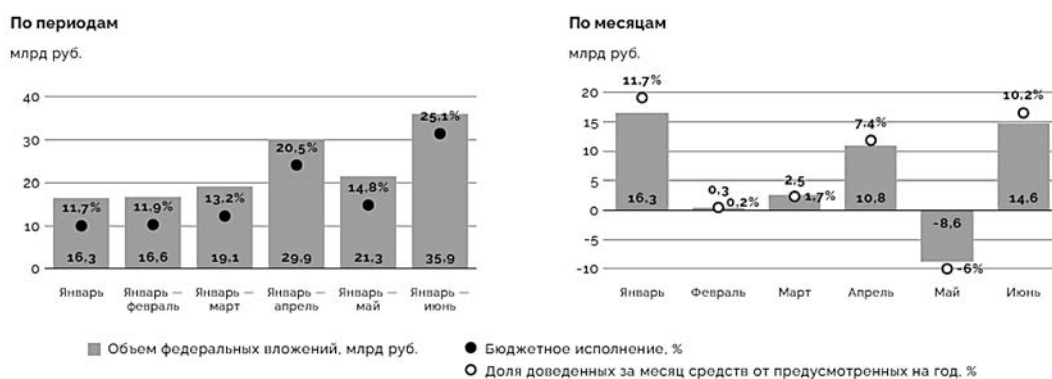


Рисунок 2. Исполнение федеральных проектов нацпроекта «Эффективная транспортная система» в первом полугодии 2025 года



Источник: данные Минфина, расчеты и анализ Sherpa Group

Досрочно исполненным на 100% по итогам первого полугодия 2025 года, согласно данным Минфина, был лишь один федеральный проект: «Развитие кадрового потенциала транспортной отрасли», в который поступили все запланированные 22 млн. руб. Целью проекта является реализация образовательных программ и подготовка необходимых специалистов для транспортной сферы.

Среди остальных проектов лидером по исполнению оставался федеральный проект «Цифровая трансформация транспортной отрасли», в который перечислили около 0,3 млрд. руб., или 57,1%. За минувший квартал ему тоже пересмотрели уже состоявшееся финансирование, но в значительно меньшей степени, чем в случае с проектом, касающимся ВСМ.

Среди федеральных проектов с высокой долей инфраструктурных расходов наибольшее бюджетное исполнение наблюдалось за шесть месяцев 2025 года у «Развития опорной сети внутренних водных путей». До него довели 52,1% запланированных до конца года средств или около 4,3 млрд. руб. Это достаточно хороший результат для мероприятий, которые начали финансировать только в этом году.

Самый низкий уровень бюджетного исполнения зафиксирован у федерального проекта «Развитие опорной сети железных дорог», на который еще квартал назад не были распределены федеральные средства. По итогам полугодия 2025 года в проект из федерального бюджета довели чуть более 0,5 млн.

руб., или 0,13% от запланированной на год суммы, которая, впрочем, тоже невелика относительно других проектов (почти 400 млн. руб.). Мы полагаем, что основная часть средств в проект будет направляться из внебюджетных источников, например, из инвестиционной программы РЖД.

Самый крупный федеральный проект в составе «Эффективной транспортной системы» — «Развитие Большого Северного морского пути» — профинансировали по итогам первой половины 2025 года на 36,2% (20,9 млрд. руб.). Темпы финансирования удалось заметно ускорить, так как еще в первом квартале его исполнение было нулевым. Для сравнения, в прошлом году в мероприятия комплексного плана по развитию Севморпути к 1 июля направили 25,5% (14,3 млрд. руб.).

Новый федеральный проект «Развитие опорной сети аэродромов» финансировали в первой половине 2025 года примерно с той же скоростью, как и «Развитие региональных аэропортов» год назад: бюджетное исполнение составило 28,4% против 29%.

Но из-за разной планки финансирования было доведено 7,3 млрд. руб. против 12,4 млрд. руб. соответственно.

Объем ожидаемого до конца года финансирования нацпроекта «Эффективная транспортная си-

стема» во втором квартале 2025-го уменьшили на 1,5% относительно начала апреля, до 143 млрд. руб. (в первом квартале было увеличение на 4,2%).

Наиболее заметной корректировке подверглось плановое финансирование «Развития Большого Северного морского пути», его уменьшили на 4,5%, или на 2,7 млрд. руб., до 57,9 млрд. руб. Впрочем, в первом квартале планку финансирования этого федпроекта увеличили на 9,8% относительно утвержденной в законе о федеральном бюджете, поэтому новое изменение не означает сокращения изначально запланированных трат.

Незначительно (на 0,2%, до 25,9 млрд. руб.) была уменьшена планка финансирования «Развитие опорной сети аэродромов» и настолько же повышены ожидаемые в течение года вложения в «Цифровую трансформацию транспортной отрасли» (+0,2%, до 501,2 млн. руб.).

Повышение планки вложений во втором квартале 2025 года коснулось «Развития опорной сети внутренних водных путей» (+3,4%, до 8,2 млрд. руб.), в первом квартале она также была увеличена (+3,7%). Это может быть связано с высоким бюджетным исполнением проекта в первом полугодии.

По итогам 2025 года федеральные расходы на национальный проект «Эффективная транспортная система» лишь на 0,2% могут превысить расходы на комплексный план в прошлом году. Впрочем, ситуация еще может измениться, так как наиболее значительные корректировки вложений традиционно происходят в третьем и четвертом кварталах и доста-

точно сильно зависят от успешности финансирования мероприятий в прошлые периоды.

Как финансировали новые национальные проекты в прошлом квартале, можно узнать в аналитическом обзоре «Новые нацпроекты: итоги первого квартала 2025 года»

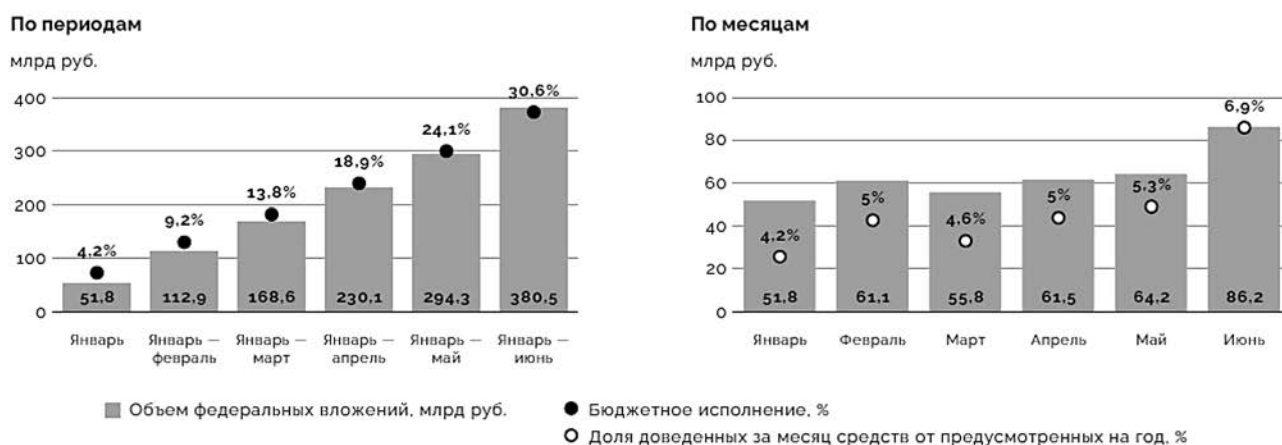
«ИНФРАСТРУКТУРУ ДЛЯ ЖИЗНИ» ПРИТОРМОЗИЛИ ЖИЛЬЕ И ЖКХ

Согласно оперативным данным Минфина, бюджетное исполнение национального проекта «Инфраструктура для жизни» по итогам первого полугодия 2025 года составило 30,6%. Из федерального бюджета в него перечислили 380,5 млрд руб.

Это было на 15,2% больше, чем год назад направили в национальные проекты «Безопасные качественные дороги» и «Жилье и городскую среду» (330,2 млрд руб.), преемницей которых является «Инфраструктура для жизни». При этом общее бюджетное исполнение этих двух нацпроектов составило в первой половине 2024-го 42,8%, то есть при более низкой планке вложений прошлогоднее финансирование было более ускоренным.

Кварталом ранее внутри нацпроекта лидером по бюджетному исполнению был федеральный проект «Новый ритм строительства», исполненный на 100%. Однако во втором квартале планку его финансирования увеличили почти в 13 раз, до 1,1 млрд руб. Это снизило уровень бюджетного исполнения «Нового ритма строительства» до 31,6% (в проект дополнительно перечислили еще более 260 млн руб.).

Рисунок 3. Федеральные вложения в нацпроект «Инфраструктура для жизни» и его исполнение в 2025 году



Источник: данные Минфина, расчеты и анализ Sherpa Group

Новым лидером по бюджетному исполнению среди федеральных проектов «Инфраструктуры для жизни» в первой половине 2025 года стало «Развитие инфраструктуры в населенных пунктах». До него довели 52,7% запланированных средств, что соответствовало 8,8 млрд. руб.

Среди автодорожных федеральных проектов наиболее высокие темпы освоения средств в первом полугодии были у «Региональной и местной дорожной сети» (42,9%; 146,1 млрд. руб.). В крупнейший федеральный проект «Инфраструктуры для жизни» — «Развитие федеральной сети» — пришло 28,8% средств, или 192,6 млрд. руб.

Суммарно в мероприятия «Инфраструктуры для жизни», ранее относившиеся к «Безопасным качественным дорогам», за шесть месяцев 2025 года вложили 346,1 млрд. руб., или 33% от объема, запланированного на весь год. Год назад, исполнение проектов БКД составляло 41,8% (270,9 млрд. руб.). Более быстрое доведение средств в прошлом году было связано с ускоренным финансированием развития региональной и местной дорожной сети, в мероприятия которой к 1 июля 2024-го поступило почти 65% годовых вложений.

Исполнение федеральных проектов «Инфраструктуры для жизни», близких к прежнему нацпроекту «Жилье и городская среда» — «Жилье» и «Формирование комфортной городской среды» — составило

в первом полугодии 2025 года 1,2% и 36% соответственно (0,5 млрд. руб. и 21,6 млрд. руб.). В прошлом году вложения в «Жилье» происходили более интенсивно, за полгода успели довести почти 56%.

В свою очередь, темпы финансирования федерального проекта, посвященного городской среде, были такими же, как и сейчас (34,4%).

По итогам первого полугодия 2025 года в новый федеральный проект «Модернизация коммунальной инфраструктуры» направили 6,5% от годового объема средств или 3,1 млрд руб. Это лучше, чем в первом квартале (1,3%), и по-прежнему характерно для финансирования мероприятий в первый год их реализации, когда еще не все исполнители выбраны, а процессы налажены.

Минимальный (нулевой) уровень бюджетного исполнения в первом полугодии 2025 года среди федпроектов «Инфраструктуры для жизни» вновь зафиксирован у «Развития железнодорожной инфраструктуры Центрального транспортного узла». При этом ему повысили планку вложений почти в шесть раз, до 26,9 млрд. руб. С учетом увеличения планируемых расходов мы не видим угрозы неисполнения этого проекта, поскольку средства в него перечисляются из федерального бюджета крупными траншами и обычно досрочно.

Рисунок 4. Исполнение федеральных проектов нацпроекта «Инфраструктура для жизни» в первом полугодии 2025 года



Во втором квартале 2025 года планку ожидаемых федеральных вложений в нацпроект «Инфраструктура для жизни» повысили на 1,8%, до 1,24 трлн руб.

В абсолютном выражении до него планируют довести на 21,6 млрд руб. больше, чем планировалось три месяца назад. Для сравнения, в первом квартале наблюдалось незначительное снижение планки финансирования этого нацпроекта (-0,3%).

Единственным федеральным проектом в «Инфраструктуре для жизни», которому плановые вложения уменьшили во втором квартале, стало «Развитие федеральной сети» (-1,1%, до 669,7 млрд руб.).

Увеличение планки финансирования до конца года зафиксировано у пяти проектов: «Новый ритм строительства» (в 13 раз, до 1,1 млрд руб.), «Развитие железнодорожной инфраструктуры Центрального транспортного узла» (в шесть раз, до 26,9 млрд руб.), «Развитие общественного транспорта» (+5%, до 29,1 млрд руб.), «Модернизация коммунальной инфраструктуры» (+2,2%, до 47,7 млрд руб.) и «Региональная и местная дорожная сеть» (+0,9%, до 340,5 млрд руб.).

Общий объем средств, которые планируют потратить на национальный проект «Инфраструктура для жизни» в 2025 году, может оказаться на 43,8% больше, чем фактически вложили в «Безопасные качественные дороги» и «Жилье и городскую среду» в прошлом году. Однако, риски уменьшения финансирования ряда мероприятий в следующие два квартала пока сохраняются. Более высокими такие риски будут, скорее всего, у неавтодорожных проектов, а также у тех проектов, которые только начали реализовывать.

НОВЫЕ НАЦПРОЕКТЫ МЕЖДУ МОБИЛЬНОСТЬЮ И АВТОМАТИЗАЦИЕЙ

По итогам первого полугодия 2025 года бюджетное исполнение 19 национальных проектов достигло 46,1%, что соответствует доведению 2,78 трлн руб. федеральных средств. Наиболее активно их перечисляли в апреле (почти 10,6% от годового объема, около 630 млрд руб.), наименьшая активность наблюдалась в мае (5,2% от годового объема, или 310,6 млрд руб.).

Рисунок 5. Общие федеральные вложения в национальные проекты и их исполнение в 2025 году



Год назад исполнение прежних 15 национальных проектов было почти на том же уровне — 45,9%, при этом из-за значительной разницы в изначально запланированных расходах до них довели 1,41 трлн руб.

Наибольший уровень бюджетного исполнения в первом полугодии 2025 года — 67,2% — зафиксирован у национального проекта «Промышленное обеспечение транспортной мобильности», в который направили 73,8 млрд руб. Активнее всего в его рамках финансировали разработку наукоемких технологий, ускоренную подготовку квалифицированных кадров в этой сфере, а также производство самолетов и вертолетов.

Бюджетное исполнение на уровне более 50% в первом полугодии 2025-го наблюдалось также у национальных проектов «Кадры» (59,3%; 12 млрд руб.), «Молодежь и дети» (56,6%; 269,5 млрд руб.) и «Семья» (52,6%; 1,57 трлн руб.). Последний нацпроект является самым крупным по объемам финансирования, в нем присутствуют также регулярные бюджетные расходы.

В первом полугодии, согласно данным Минфина, не началось финансирование национального проекта «Развитие космической деятельности Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». В Роскосмосе сообщали, что нацпроект с финансированием в объеме 4,5 трлн руб.

утвердили в июне. При этом объем его федерального финансирования в материалах Минфина на 1 июня и 1 июля 2025 года снизился до нуля (квартал назад планировали вложить 10 млрд руб.). «Обнуление» планки федеральных расходов на этот нацпроект, вероятно, может быть связано с тем, что объемы федеральных вложений в него еще уточняют, так как, по данным правительства, реализация новых инициатив начнется со следующего года.

Среди нацпроектов, средства в которые уже поступали, минимальный уровень бюджетного исполнения по итогам первой половины 2025 года был у «Средств производства и автоматизации» (14%; 2,9 млрд руб.), которые также отставали по темпам освоения средств в первом квартале. В рамках нацпроекта предполагается поддержка производства станков, промышленной робототехники, литейного и термического оборудования. У всех остальных нацпроектов исполнение было выше 25%.

Количество федеральных проектов, исполненных на 100%, по итогам двух кварталов 2025 года сократилось до одного (по итогам первого их было четыре). Единственным исполненным досрочно стал федпроект «Развитие кадрового потенциала транспортной отрасли» (нацпроект «Эффективная транспортная система»; 22 млн руб.). Остальным ранее профинансированным на 100% федеральным проектам либо увеличили планку финансирования, что привело к снижению уровня исполнения, либо — как в случае с «Развитием высокоскоростных железнодорожных магистралей» — пересмотрели объем уже осуществленных вложений.

Федеральных проектов, до которых бюджетные средства еще не дошли, по итогам полугодия и осталось восемь против 17 шт. в конце первого квартала. Общий объем запланированных на эти проекты расходов составляет 39,1 млрд руб., но почти 69% приходится на «Развитие железнодорожной инфраструктуры Центрального транспортного узла» (нацпроект «Инфраструктура для жизни», 26,9 млрд руб.). Оставшиеся семь проектов в основном входят в промышленные национальные проекты.

Рисунок 6. Исполнение новых национальных проектов в первом полугодии 2025 года

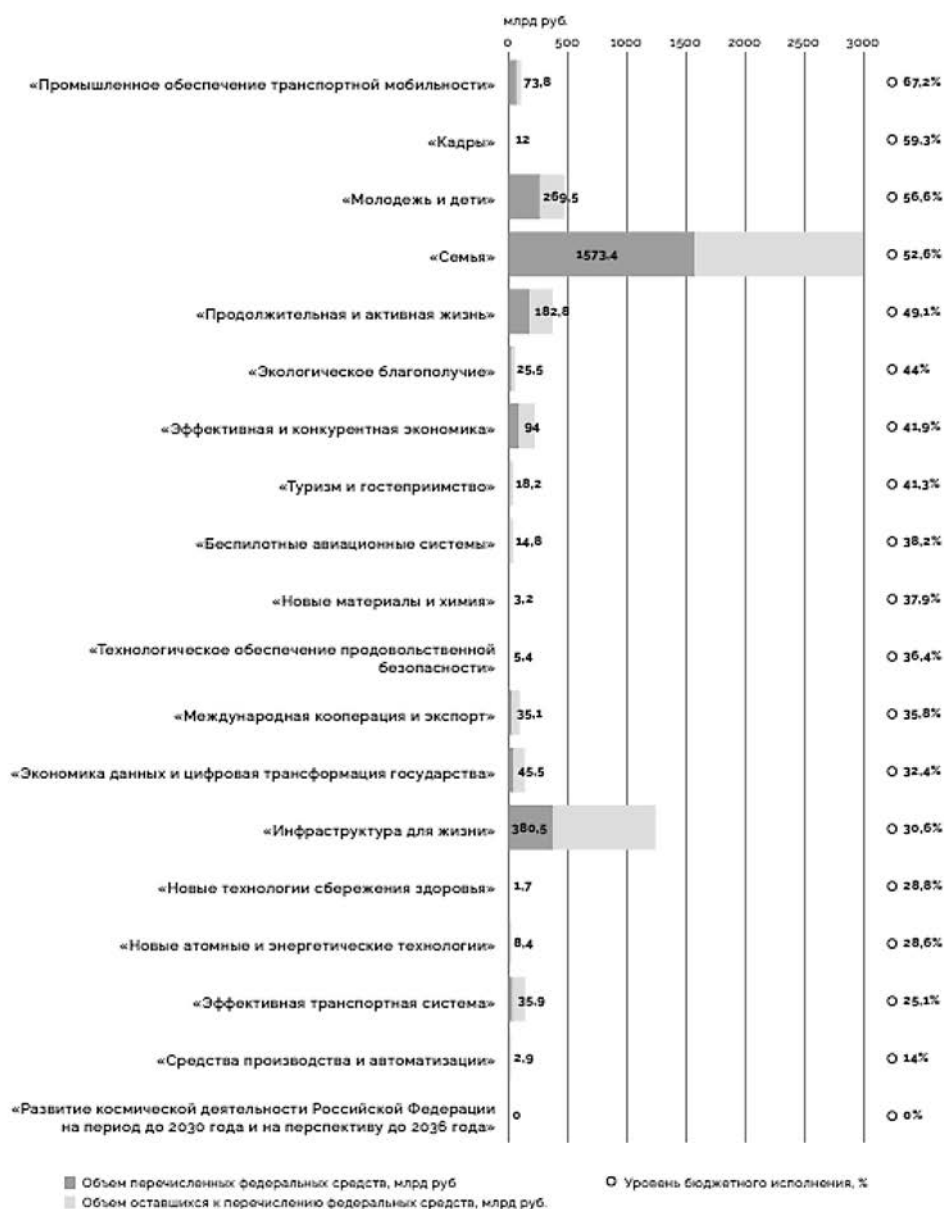


Таблица 1. Федеральные проекты с наибольшим и наименьшим исполнением в первом полугодии 2025 года

Из восьми федеральных проектов, финансирование которых в первой половине 2025 года не стартовало, в таблице приведены пять крупнейших по объему запланированных федеральных средств.

№	Федеральный проект	Национальный проект	Объем полученных федеральных средств за период, млрд руб.	Бюджетное исполнение за период, %
1	«Развитие кадрового потенциала транспортной отрасли»	«Эффективная транспортная система»	0,022	100%
2	«Ветеринарные препараты»	«Технологическое обеспечение продовольственной безопасности»	0,6	99,9%
3	«Пять морей и озеро Байкал»	«Туризм и гостеприимство»	4	94,9%
4	«Генеральная уборка»	«Экологическое благополучие»	10,6	91,8%
5	«Университеты для поколения лидеров»	«Молодежь и дети»	40,3	91,1%
...				
106	«Создание зарубежной инфраструктуры»	«Международная кооперация и экспорт»	0 из 1,4	0%
107	«Производство инновационного транспорта»	«Промышленное обеспечение транспортной мобильности»	0 из 2	0%
108	«Развитие производства литейного и термического оборудования»	«Средства производства и автоматизации»	0 из 2,3	0%
109	«Прикладные исследования и перспективные разработки»	«Экономика данных и цифровая трансформация государства»	0 из 4,1	0%
110	«Развитие железнодорожной инфраструктуры Центрального транспортного узла»	«Инфраструктура для жизни»	0 из 26,9	0%

Среди 110 федеральных проектов к концу первого полугодия 2025 года обнаружилось три с нулевой планкой финансирования, то есть до конца года на них не предусмотрены средства. Это может означать реализацию этих проектов только за внебюджетный счет либо определение объема федерального финансирования в ближайшие месяцы.

К таким проектам относятся «Производство отечественной продукции для туристской индустрии» (нацпроект «Туризм и гостеприимство»), «Развитие отрасли редких и редкоземельных металлов» (нацпроект «Новые материалы и химия») и «Новые технологии и производства литий-ионных и пост-литиевых систем накопления электроэнергии» (нацпроект «Новые атомные и энергетические технологии»). Последний федеральный проект — новый, он не упоминался в материалах Минфина квартал назад.

По нашей оценке, в целом финансирование новых нацпроектов пока шло относительно устойчиво. Низкие уровни исполнения (менее 25%) наблюдаются у федеральных проектов с общим объемом ожидаемых бюджетных вложений 404,3 млрд. руб., что составляет 6,7% от предусмотренных на 2025 год расходов.

То есть возможность профинансировать их оста-

ется достаточно высокой, но все будет зависеть от того, как будут налажены процессы в конкретных отраслях и ведомствах.

КАК ПЕРЕСМАТРИВАЛИ РАСХОДЫ НА НОВЫЕ НАЦПРОЕКТЫ ВО ВТОРОМ КВАРТАЛЕ 2025-ГО?

Планку финансирования всех 19 национальных проектов на 2025 год в течение второго квартала повысили на 1,6%, до 6,04 трлн. руб., по отношению к уровню на конец первого квартала. Это соответствует росту ожидаемых расходов в абсолютном выражении на 96,8 млрд. руб. Кварталом ранее был также рост (+1%).

Увеличение ожидаемых до конца года федеральных расходов коснулось девяти национальных проектов. Наиболее значительным в относительном выражении оно было у нацпроекта «Международная кооперация и экспорт» (+29,9%, до 98,2 млрд. руб.), в абсолютном — у нацпроекта «Семья» (+154,9 млрд. руб., +5,5%, до 2,99 трлн. руб.). В первом случае заложены дополнительные средства на экспорт продукции агропромышленного комплекса, во втором — на поддержку семьи (в том числе через материнский капитал).

Не изменилась планка вложений только у одного

национального проекта из 19-ти — «Технологического обеспечения продовольственной безопасности».

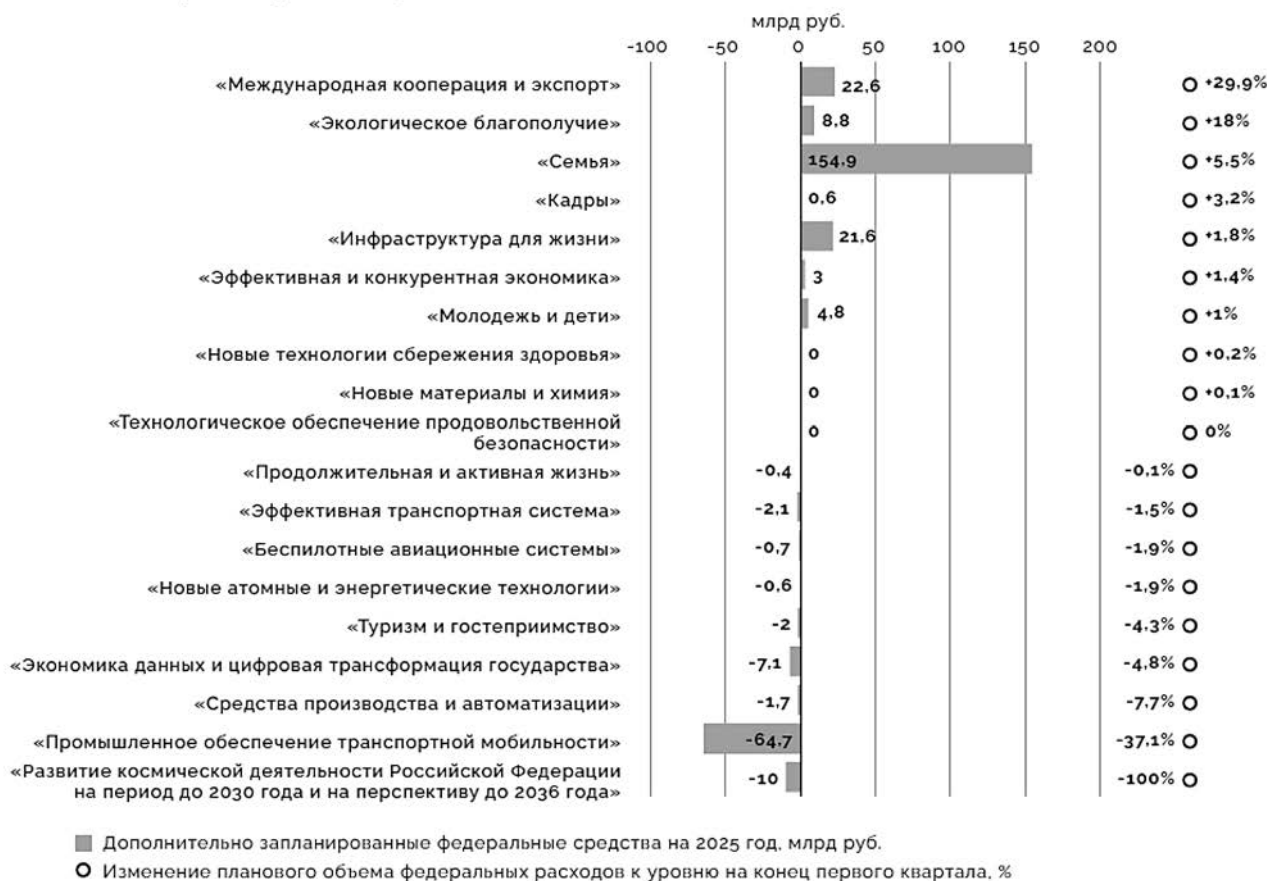
Снижение ожидаемых в 2025 году федеральных расходов во втором квартале коснулось также девяти нацпроектов. Наиболее крупным в относительном выражении оно было у «Развития космической деятельности Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» (–100%), что, вероятно, связано с обновлением параметров проекта.

В абсолютном выражении сильнее всего уменьшились за второй квартал планку финансирования «Промышленного обеспечения транспортной мо-

бильности» (–64,7 млрд. руб., –37,1%, до 109,9 млрд. руб.). Значительной корректировке будущего финансирования в этом проекте подверглась поддержка производства инновационного транспорта, а также судов и судового оборудования.

Пересмотр планового финансирования новых нацпроектов во втором квартале был более существенным, чем в первом. Заметное сокращение ожидаемого финансирования коснулось небольшой части проектов. В третьем и четвертом квартале процессы сокращения и перераспределения средств, если судить по опыту прошлых лет, будут более интенсивными.

Рисунок 7. Динамика изменения планов федерального финансирования нацпроектов во втором квартале 2025 года



Источник: данные Минфина, расчеты и анализ Sherpa Group

Оговорка

Материал публикуется исключительно в информационных целях, не является профессиональной консультацией, рекламой и офертой, а также не может быть основанием для принятия инвестиционных решений. Приведенные данные, экспертные мнения и прогнозы актуальны на дату публикации и не носят исчерпывающий характер.

Источник: <https://sherpagroup.ru>

МОНИТОРИНГ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРАКТИК

1 — 31 ИЮЛЯ 2025 Г.

ТОП-5 региональных практик

1. *Домокомплекты нуждающимся жителям, Хабаровский край*
2. *Расширение программы поддержки медработников, Иркутская область*
3. *Проект «Здоровое Поморье 2.0», Архангельская область*
4. *Гранты на свадьбу для молодых пар, Республика Татарстан*
5. *Программа социальных туров для пенсионеров, Камчатский край*

1. СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

**ДОМОКОМПЛЕКТЫ НУЖДАЮЩИМСЯ ЖИТЕЛЯМ,
ХАБАРОВСКИЙ КРАЙ**

Глава региона: Дмитрий Демешин

Направление: Решение проблем социально-экономической сферы

Подкатегория: Финансовая и инфраструктурная поддержка, Поддержка социально незащищенных слоев населения

Описание. В Хабаровском крае введена компенсация жителям на покупку деревянных домокомплектов. Сумма выплаты — до одного миллиона рублей. Для получения компенсации надо постоянно жить в регионе, быть признанными нуждающимися в улучшении жилищных условий до 1 марта 2005 года, либо после 1 марта 2005 года — признанными нуждающимися в жилье. Приоритет — у участников СВО и их родных, многодетных семей, коренных малочисленных народов Севера и оленеводов. Таким образом региональные власти поддерживают местных производителей и помогают быстрее решить вопрос с жильем гражданам, признанным нуждающимися в улучшении жилищных условий.

**РАСШИРЕНИЕ ПРОГРАММЫ ПОДДЕРЖКИ
МЕДРАБОТНИКОВ, ИРКУТСКАЯ ОБЛАСТЬ**

Глава региона: Игорь Кобзев

Направление: Решение проблем социально-экономической сферы

Подкатегория: Финансовая и инфраструктурная поддержка, Медицина и здравоохранение

Описание. В Иркутской области расширена программа поддержки медицинских работников. Теперь получать выплаты смогут не только приезжие специалисты, но и местные медики, впервые устраивающиеся на работу в больницы и поликлиники малых городов (население от 50 до 100 тыс. человек). Размер выплат для врачей в Усть-Илимске составит 2 млн. рублей, для среднего медперсонала — 1 млн.

В городе Черемхово и Усолье-Сибирском врачи могут претендовать на 1 млн. рублей, а средний медперсонал на 500 тыс. рублей.

**ПРОЕКТ «ЗДОРОВОЕ ПОМОРЬЕ 2.0»,
АРХАНГЕЛЬСКАЯ ОБЛАСТЬ**

Глава региона: Александр Цыбульский

Направление: Региональное развитие и повышение качества жизни

Подкатегория: Медицина и здравоохранение

Описание. Жители Архангельской области получили возможность бесплатно сдать расширенный перечень анализов и узнать о состоянии своей печени, почек, желчевыводящей системы и обмена веществ. За месяц уже почти три тысячи жителей региона стали участниками обновленного регионального проекта «Здоровое Поморье 2.0». В случае выявления отклонений пациенты получают всю необходимую медицинскую помощь. «Здоровое Поморье 2.0» также предоставляет возможность пройти профилактический медицинский осмотр для комплексной оценки состояния организма и своевременного исключения рисков развития различных заболеваний. Чтобы пройти расширенные исследования и диагностику, достаточно записаться онлайн на портале (<https://mlk.zdrav29.ru/#auth>), авторизоваться через Госуслуги и пройти анкетирование. После этого с заявителем свяжутся операторы службы 122 и предложат удобное время для посещения поликлиники.

**ПРОГРАММА СОЦИАЛЬНЫХ ТУРОВ ДЛЯ ПЕНСИОНЕРОВ,
КАМЧАТСКИЙ КРАЙ**

Глава региона: Владимир Солодов

Направление: Региональное развитие и повышение качества жизни

Подкатегория: Пенсионеры и предпенсионеры

Описание. В Камчатском крае запущена программа социальных туров для пенсионеров. Она продлится с июля до октября и охватит около 8 500

человек. Пенсионеры Петропавловска-Камчатского, Елизовского округа и Вилючинска могут бесплатно отдохнуть на базах

отдыха и термальных источниках региона. В туристическую программу включена бесплатная поездка на базу отдыха на комфортабельном автобусе, вода и легкий перекус, бесплатное посещение и купание в бассейнах на базах отдыха в Паратунке, Озерках, Начиках и Малках.

ПОДДЕРЖКА ЛЕЧЕНИЯ БЕСПЛОДИЯ, САХАЛИНСКАЯ ОБЛАСТЬ

Глава региона: Валерий Лимаренко

Направление: Решение проблем социально-экономической сферы

Подкатегория: Развитие демографии, Финансовая и инфраструктурная поддержка

Описание. В Сахалинской области заработала новая мера социальной поддержки для оплаты медицинских услуг, связанных с лечением бесплодия. Она позволяет островитянкам, которые хотят стать мамами, пройти программу ЭКО, даже если им это не положено по ОМС.

РЕГИОНАЛЬНЫЙ ШТАБ ПО ВОПРОСАМ ПОДДЕРЖКИ СЕМЬИ И РОЖДАЕМОСТИ, НИЖЕГОРОДСКАЯ ОБЛАСТЬ

Глава региона: Глеб Никитин

Направление: Решение проблем социально-экономической сферы

Подкатегория: Развитие демографии

Описание. В Нижегородской области появился штаб по вопросам поддержки семьи и рождаемости. Штаб будет выстраивать единую систему поддержки семьи и улучшать межведомственное взаимодействие: обсуждать меры региональной помощи и совершенствовать их; содействовать улучшению качества медицинских услуг; продвигать ЗОЖ; предлагать законы и программы, повышающие рождаемость; следить за результатами и оценивать эффективность решений.

ПРОГРЕССИВНАЯ СИСТЕМА КОМПЕНСАЦИИ ЗА ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ ДЛЯ МНОГОДЕТНЫХ СЕМЕЙ, ХАБАРОВСКИЙ КРАЙ

Глава региона: Дмитрий Демешин

Направление: Региональное развитие и повышение качества жизни

Подкатегория: Финансовая и инфраструктурная поддержка, Развитие демографии

Описание. В Хабаровском крае ввели прогрессивную систему компенсации за жилищно-коммунальные услуги для многодетных семей. Это плата за наем и (или) за содержание жилого поме-

щения, взносы на капремонт, плата за коммунальные услуги в пределах нормативов и стоимость топлива для домов без центрального отопления. Ранее за счет бюджета региона компенсировали 30%. Эта ставка остается для семей с тремя детьми. Для семей с большим числом детей будет действовать льгота в размере: с четырьмя детьми — 35%; с пятью детьми — 40%; с шестью детьми — 45%; с семью и более детьми — 50%.

ПОДДЕРЖКА МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК, СЕВАСТОПОЛЬ

Глава региона: Михаил Развожаев

Направление: Региональное развитие и повышение качества жизни

Подкатегория: Финансовая и инфраструктурная поддержка

Описание. В Севастополе молодые специалисты, трудоустроившиеся в организациях агропромышленного комплекса, будут получать единовременные выплаты. На поддержку могут рассчитывать молодые люди в возрасте до 35 лет, которые в течение трех лет после окончания вуза, колледжа или техникума были приняты на работу в организации сферы АПК. Размер выплаты составит: 250 тысяч рублей — для специалистов, получивших высшее образование; 200 тысяч рублей — для специалистов, получивших среднее профессиональное образование.

ПОДДЕРЖКА МНОГОДЕТНЫХ СЕМЕЙ ПРИ СТРОИТЕЛЬСТВЕ ЖИЛЫХ ДОМОВ, ЛЕНИНГРАДСКАЯ ОБЛАСТЬ

Глава региона: Александр Дрозденко

Направление: Решение проблем социально-экономической сферы

Подкатегория: Финансовая и инфраструктурная поддержка, Развитие демографии

Описание. В Ленинградской области введена дополнительная региональная мера поддержки многодетных семей при строительстве жилых домов. Теперь затраты на заготовку и доставку древесины к земельному участку можно будет компенсировать в пределах 1300 рублей за 1 кубический метр. Сама древесина в объеме до 150 кубических метров предоставляется для ленинградских многодетных семей бесплатно.

ПРОСТРАНСТВО ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ПОДДЕРЖКИ «ДОВЕРИЕ», ИРКУТСКАЯ ОБЛАСТЬ

Глава региона: Игорь Кобзев

Направление: Решение проблем социально-экономической сферы

Подкатегория: Медицина и здравоохранение, Финансовая и инфраструктурная поддержка

Описание. В Иркутске в региональном Доме молодежи открылось новое пространство «Доверие», где можно получить бесплатную психологическую помощь. «Доверие» помогает подросткам и молодым людям, столкнувшимся с кризисом, стрессом или трудностями в общении; молодым семьям, испытывающим проблемы в отношениях или воспитании детей. Для посетителей центра доступны индивидуальные консультации психологов, групповые тренинги, семейные консультации и программы для родителей. Прием ведут квалифицированные специалисты. Пространство запущено как пилотный проект, если оно зарекомендует себя, то опыт распространят на другие территории региона.

ЧАСТИЧНАЯ КОМПЕНСАЦИЯ ЖКУ ПРИ РОЖДЕНИИ ВТОРОГО РЕБЕНКА, КАМЧАТСКИЙ КРАЙ

Глава региона: Владимир Солодов

Направление: Решение проблем социально-экономической сферы

Подкатегория: Финансовая и инфраструктурная поддержка

Описание. В Камчатском крае семьи при рождении второго ребенка смогут получить компенсацию расходов на оплату жилищно-коммунальных услуг в размере 30%, поддержка будет оказываться до достижения младшим ребенком возраста 3 лет. Ранее такая мера поддержки была доступна только многодетным. Камчатка станет первым регионом в России, который распространил эту компенсацию на семьи с двумя детьми.

РЕГИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА БОРЬБЫ С ОНКОЛОГИЧЕСКИМИ ЗАБОЛЕВАНИЯМИ, ТЮМЕНСКАЯ ОБЛАСТЬ

Глава региона: Александр Моор

Направление: Решение проблем социально-экономической сферы

Подкатегория: Медицина и здравоохранение

Описание. В Тюменской области разработали и утвердили региональную программу борьбы с онкологическими заболеваниями, которая рассчитана до 2030 года. Одна из ключевых целей — через пять лет довести долю выявленных на I стадии онкозаболеваний до 61,8%. Это возможно благодаря развитию системы ранней диагностики, в том числе в рамках диспансеризации. В рамках программы будут организованы выездные бригады специалистов, которые смогут проводить обследования в удаленных и труднодоступных районах области, тем самым обеспечивая доступность медицинских услуг для всех жителей.

СТИПЕНДИЯ ДЛЯ БУДУЩИХ УЧИТЕЛЕЙ, ЧЕЧЕНСКАЯ РЕСПУБЛИКА

Глава региона: Рамзан Кадыров

Направление: Решение проблем социально-экономической сферы

Подкатегория: Финансовая и инфраструктурная поддержка

Описание. В Чеченской Республике будущие учителя физики, химии, биологии и математики будут получать дополнительно по 10 тыс. рублей к стипендии в течение всего периода обучения. Цель — решение проблемы нехватки учителей по ряду дисциплин.

2. ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

ГРАНТЫ НА СВАДЬБУ ДЛЯ МОЛОДЫХ ПАР, РЕСПУБЛИКА ТАТАРСТАН

Глава региона: Рустам Минниханов

Направление: Региональное развитие и повышение качества жизни

Подкатегория: Молодежная политика

Описание. В Татарстане молодым парам будут выдавать гранты на организацию свадебной церемонии. Получить гранты в размере 100 тысяч рублей смогут 80 молодых семей при выполнении ряда условий: жить в республике как минимум три года к моменту подачи заявки, пожениться в ЗАГСах Татарстана, обоим молодоженам не должно быть больше 35 лет.

СЕРВИС «ГОРОДСКОЙ РАДАР», РЕСПУБЛИКА МАРИЙ ЭЛ

Глава региона: Юрий Зайцев

Направление: Повышение открытости власти, организации обратной связи и эффективного взаимодействия с гражданами

Подкатегория: Электронные услуги

Описание. В Йошкар-Оле запущен сервис «Городской Радар», позволяющий быстро сообщать о городских проблемах без формальностей. Сообщения поступают в круглосуточный бот https://t.me/iola_radar_bot, обрабатываются искусственным интеллектом и направляются в нужные подразделения. Тема обращения может касаться благоустройства, озеленения, работы ЖКХ, ремонта дорог, проблем с архитектурой, образования.

ПРОЕКТ «НАРОДНЫЙ ТРЕНЕР», КУРСКАЯ ОБЛАСТЬ

Глава региона: Алексей Смирнов

Направление: Региональное развитие и повышение качества жизни

Подкатегория: Развитие человеческого капитала

Описание. В Курске запущен новый проект «Народный тренер» — бесплатные тренировки для детей

и взрослых на городских спортплощадках. Занятия по различным видам спорта и физкультуре будут проводиться на уличных площадках города три раза в неделю. Ограничений по возрасту нет. В мероприятиях могут принять участие и дети, и взрослые. Всего определено 25 мест для занятий.

ПЛАТФОРМА ДЛЯ СЕРТИФИКАЦИИ НЯНЬ, МОСКВА

Глава региона: Сергей Собянин

Направление: Повышение открытости власти, организации обратной связи и эффективного взаимодействия с гражданами

Подкатегория: Электронные услуги, Общественный контроль

Описание. В Москве запускают первую платформу для сертификации нянь. С помощью платформы на базе mos.ru москвичи смогут подобрать проверенную няню для ребенка. Платформа «Профстандарт домашнего персонала» включает открытый онлайн-реестр нянь, гувернанток и помощниц по дому, которые прошли многоступенчатую проверку квалификации и благонадежности. Платформа позволяет родителям и агентствам: бесплатно проверить наличие сертификата у няни; убедиться в квалификации и состоянии здоровья специалиста;

принимать осознанные и безопасные решения при найме.

ПРЕМИЯ ДЛЯ ВЫСОКОБАЛЛЬНИКОВ ЕГЭ, ЕВРЕЙСКАЯ АО

Глава региона: Мария Костюк

Направление: Развитие человеческого капитала

Подкатегория: Молодежная политика

Описание. В ЕАО выпускники школ ЕАО, отличившиеся высокими баллами по единому государственному экзамену и продолжающие обучение в университете или колледжах родной области,

будут награждены денежной премией. Набравшие 100 баллов выпускники получают премию в размере 100 тысяч рублей. Набравшие 90 и выше баллов — 75 тысяч рублей.

3. РЕГИОНАЛЬНАЯ СПЕЦИФИКА

БЕСПИЛОТНАЯ ДОСТАВКА МАЛОГАБАРИТНЫХ ГРУЗОВ, РЕСПУБЛИКА САХА (ЯКУТИЯ)

Глава региона: Айсен Николаев

Направление: Региональное развитие и повышение качества жизни

Описание. В Якутии заработала первая беспилотная доставка. Между Якутском и Нижним Бестяхом начал работу новый сервис по доставке малогабаритных грузов с помощью беспилотников. Заказы можно оформлять через местный маркетплейс. Дроны перевозят посылки весом до 10 кг, а время полета составляет до 15 минут.

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ АПК «АГРО ПРО ДВИЖЕНИЕ», ЧУВАШСКАЯ РЕСПУБЛИКА

Глава региона: Олег Николаев

Направление: Региональное развитие и повышение качества жизни

Описание. В Чувашии представили новый стратегический курс для агропромышленного комплекса Чувашии на ближайшие пять лет — «АГРО ПРО ДВИЖЕНИЕ». Главная задача — сделать жизнь на селе комфортной, а АПК региона устойчивым и конкурентоспособным. Программа охватывает шесть ключевых направлений: люди, поля, фермы, каналы сбыта и переработка, а также государственная поддержка. К 2030 году ожидается увеличение объемов производства продукции АПК на 25% и рост поставок за рубеж в 1,5 раза.

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЗАКОН

«ОБ ОБЩИХ ПРИНЦИПАХ ОРГАНИЗАЦИИ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ В ЕДИНОЙ СИСТЕМЕ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ»

ПРИНЯТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ДУМОЙ
ОДОБРЕН СОВЕТОМ ФЕДЕРАЦИИ

5 МАРТА 2025 ГОДА
14 МАРТА 2025 ГОДА

(Окончание.)

11. Численность депутатов представительного органа первого созыва, вновь образованного в порядке, предусмотренном настоящей статьей, муниципального округа или городского округа в границах, совпадающих с границами территории существовавшего по состоянию на день вступления в силу настоящего Федерального закона муниципального района, устанавливается законом субъекта Российской Федерации. Указанная численность не может быть менее численности депутатов представительного органа муниципального района, существовавшего по состоянию на день вступления в силу настоящего Федерального закона.

12. В случае образования в порядке, предусмотренном настоящей статьей, муниципального или городского округа в границах более одного поселения, существовавшего по состоянию на день вступления в силу настоящего Федерального закона, в административных центрах таких поселений должны быть сформированы территориальные органы местной администрации, входящие в структуру местной администрации.

13. Законом субъекта Российской Федерации, принимаемым в соответствии с частью 3 настоящей статьи, в случае формирования территориальных органов местной администрации в соответствии с частью 12 настоящей статьи и назначения на должность руководителя территориального органа местной администрации лица, замещавшего по состоянию на день вступления в силу настоящего Федерального закона должность главы поселения, может быть предусмотрено:

1) двойное наименование должности в местной администрации, включающее наименование, определяемое с учетом исторических и иных местных традиций наименования должностей руководителей в органах местного самоуправления, и наименование должности руководителя территориального органа местной администрации в соответствии с реестром должностей муниципальной службы в субъекте Российской Федерации, а также порядок использования такого двойного наименования;

2) замещение должности руководителя территориального органа местной администрации без учета квалификационных требований к уровню профессионального образования, устанавливаемых в соответствии с Федеральным законом от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ "О муниципальной службе в Российской Федерации".

14. Законом субъекта Российской Федерации — города федерального значения в целях обеспечения одновременности начала осуществления полномочий органов местного самоуправления, установленных законом субъекта Российской Федерации — города федерального значения, регулирующим вопросы территориальной организации местного самоуправления, статус и полномочия органов местного самоуправления внутригородских муниципальных образований, принимаемым в соответствии с настоящим Федеральным законом, может быть предусмотрено продление срока полномочий глав муниципальных образований, представительных органов муниципальных образований внутригородских муниципальных образований не более чем на два года.

15. До истечения срока полномочий представительных органов муниципальных образований, избранных до 1 января 2027 года, положения части 8 статьи 15, частей 4 и 16 статьи 19, части 2 статьи 28 настоящего Федерального закона не применяются в отношении глав муниципальных образований, осуществляющих полномочия председателя представительного органа муниципального образования.

Статья 92. Особенности организации местного самоуправления в случае введения особого правового режима

1. Отдельные полномочия органов местного самоуправления могут временно осуществляться органами государственной власти субъектов Российской Федерации в случае, если в период введения особого правового режима (в том числе в период военного положения или в военное время) органы местного самоуправления отсутствуют и не могут быть сформированы в порядке, предусмотренном федеральными конституционными законами, настоящим Федеральным законом.

2. В случаях, установленных частью 1 настоящей статьи, решение о временном осуществлении исполнительными органами субъекта Российской Федерации соответствующих полномочий органов местного самоуправления принимается высшим должностным лицом субъекта Российской Федерации. Указ (постановление) высшего должностного лица субъекта Российской Федерации о временном осуществлении исполнительными органами субъекта Российской Федерации отдельных полномочий органов местного самоуправления должен (должно) содержать:

1) наименование муниципального образования или муниципальных образований, в котором или которых

осуществление отдельных полномочий органов местного самоуправления данных муниципальных образований временно возлагается на исполнительные органы субъекта Российской Федерации;

2) перечень осуществляемых исполнительными органами субъекта Российской Федерации отдельных полномочий органов местного самоуправления, установленных настоящим Федеральным законом, другими федеральными законами;

3) перечень исполнительных органов субъекта Российской Федерации и (или) должностных лиц, назначаемых органами государственной власти субъекта Российской Федерации, на которые возлагается осуществление отдельных полномочий органов местного самоуправления, с распределением этих полномочий между ними;

4) срок, в течение которого исполнительными органами субъекта Российской Федерации осуществляются отдельные полномочия органов местного самоуправления и который не может превышать период времени до устранения обстоятельств, предусмотренных частью 1 настоящей статьи;

5) источники и порядок финансирования временно осуществляемых исполнительными органами субъекта Российской Федерации отдельных полномочий органов местного самоуправления.

3. Осуществление отдельных полномочий органов местного самоуправления, временно осуществляемых исполнительными органами субъекта Российской Федерации в соответствии с частью 1 настоящей статьи, указом (постановлением) высшего должностного лица субъекта Российской Федерации может быть возложено на органы местного самоуправления иного муниципального образования (иных муниципальных образований).

4. Указ (постановление) высшего должностного лица субъекта Российской Федерации о временном осуществлении органами местного самоуправления иного муниципального образования отдельных полномочий органов местного самоуправления должен (должно) содержать:

1) наименование муниципального образования (муниципальных образований) или отдельного населенного пункта (отдельных населенных пунктов), в котором (которых) осуществление отдельных полномочий органов местного самоуправления временно возлагается на органы местного самоуправления иного муниципального образования;

2) перечень осуществляемых органами местного самоуправления иного муниципального образования отдельных полномочий органов местного самоуправления, установленных настоящим Федеральным законом, другими федеральными законами, за исключением полномочий органов местного самоуправления по принятию устава муниципального образования, внесению в него изменений и дополнений, установлению структуры органов местного самоуправления, изменению границ территории муниципального образования, преобразованию муниципального образования;

3) срок, в течение которого органами местного самоуправления иного муниципального образования осуществляются отдельные полномочия органов местного самоуправления и который не может превышать период времени до устранения обстоятельств, препятствующих

формированию органов местного самоуправления в соответствии с федеральными конституционными законами, настоящим Федеральным законом;

4) источники и порядок финансирования временно осуществляемых органами местного самоуправления иного муниципального образования отдельных полномочий органов местного самоуправления.

5. Не могут временно осуществляться органами государственной власти субъектов Российской Федерации, в том числе возлагаться на органы местного самоуправления иного муниципального образования (иных муниципальных образований), полномочия органов местного самоуправления по принятию устава муниципального образования, внесению в него изменений и дополнений, установлению структуры органов местного самоуправления, изменению границ территории муниципального образования, преобразованию муниципального образования.

Статья 93. Признание утратившими силу отдельных законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации

1. Признать утратившими силу со дня вступления в силу настоящего Федерального закона:

1) главы 1, 2, статью 18 1, главы 4–12 Федерального закона от 6 октября 2003 года N131-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2003, N40, ст. 3822);

2) статью 4 Федерального закона от 19 июня 2004 года N53-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2004, N25, ст. 2484);

3) Федеральный закон от 12 августа 2004 года N99-ФЗ "О внесении изменений в статью 82 Федерального закона "Об основных гарантиях избирательных прав и права на участие в референдуме граждан Российской Федерации" и в статью 84 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2004, N33, ст. 3368);

4) статью 8 Федерального закона от 28 декабря 2004 года N183-ФЗ "О внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации в связи с образованием Федерального казначейства" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2005, N1, ст. 9);

5) Федеральный закон от 28 декабря 2004 года N186-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2005, N1, ст. 12);

6) Федеральный закон от 18 апреля 2005 года N34-ФЗ "О внесении изменений в статью 85 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2005, N17, ст. 1480);

7) статью 2 Федерального закона от 29 июня 2005 года N69-ФЗ "О внесении изменений в статью 80 Федерального закона "Об основных гарантиях избирательных прав и права на участие в референдуме граждан Российской Федерации" и в статью 83 Федерального закона "Об об-

щих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2005, N27, ст. 2708);

8) статью 12 Федерального закона от 21 июля 2005 года N93-ФЗ "О внесении изменений в законодательные акты Российской Федерации о выборах и референдумах и иные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2005, N30, ст. 3104);

9) статью 9 Федерального закона от 21 июля 2005 года N97-ФЗ "О государственной регистрации уставов муниципальных образований" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2005, N30, ст. 3108);

10) статью 1 Федерального закона от 12 октября 2005 года N129-ФЗ "О внесении изменений в статьи 83 и 85 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации", Федеральный закон "О внесении изменений в Бюджетный кодекс Российской Федерации в части регулирования межбюджетных отношений" и в статью 7 Федерального закона "О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации и признании утратившими силу некоторых законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации о налогах и сборах" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2005, N42, ст. 4216);

11) статью 3 Федерального закона от 27 декабря 2005 года N198-ФЗ "О внесении изменений в Бюджетный кодекс Российской Федерации, Федеральный закон "О внесении изменений в Бюджетный кодекс Российской Федерации в части регулирования межбюджетных отношений" и Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2006, N1, ст. 9);

12) пункты 5–11 статьи 29 Федерального закона от 31 декабря 2005 года N199-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием разграничения полномочий" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2006, N1, ст. 10);

13) статью 29 Федерального закона от 2 февраля 2006 года N19-ФЗ "О внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона "О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2006, N6, ст. 636);

14) Федеральный закон от 15 февраля 2006 года N24-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2006, N8, ст. 852);

15) статью 9 и часть 9 статьи 11 Федерального закона от 25 июля 2006 года N128-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части уточнения требований к замещению государствен-

ных и муниципальных должностей" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2006, N31, ст. 3427);

16) Федеральный закон от 1 декабря 2006 года N198-ФЗ "О внесении изменения в статью 32 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2006, N49, ст. 5088);

17) пункты 7–12 статьи 20 Федерального закона от 29 декабря 2006 года N258-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием разграничения полномочий" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2007, N1, ст. 21);

18) статью 17 Федерального закона от 2 марта 2007 года N24-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части уточнения требований к лицам, замещающим государственные или муниципальные должности, а также должности государственной или муниципальной службы" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2007, N10, ст. 1151);

19) Федеральный закон от 18 июня 2007 года N101-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросу деятельности законодательных (представительных) органов государственной власти субъектов Российской Федерации и представительных органов муниципальных образований" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2007, N26, ст. 3074);

20) Федеральный закон от 21 июля 2007 года N187-ФЗ "О внесении изменения в статью 53 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2007, N30, ст. 3801);

21) пункты 1–4, 11–22 статьи 26 Федерального закона от 18 октября 2007 года N230-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием разграничения полномочий" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2007, N43, ст. 5084);

22) Федеральный закон от 4 ноября 2007 года N253-ФЗ "О внесении изменения в статью 40 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2007, N45, ст. 5430);

23) Федеральный закон от 8 ноября 2007 года N260-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с организацией и ведением регистра муниципальных нормативных правовых актов" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2007, N46, ст. 5556);

24) Федеральный закон от 10 июня 2008 года N77-ФЗ "О внесении изменения в статью 42 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2008, N24, ст. 2790);

25) статью 105 Федерального закона от 23 июля 2008 года N160-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи

с совершенствованием осуществления полномочий Правительства Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2008, N 30, ст. 3616);

26) пункты 1, 2 и 6 статьи 1 Федерального закона от 25 ноября 2008 года N 222-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием организации местного самоуправления" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2008, N 48, ст. 5517);

27) статью 10 Федерального закона от 25 декабря 2008 года N 274-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона "О противодействии коррупции" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2008, N 52, ст. 6229);

28) пункты 1–4, 11–26 статьи 22 Федерального закона от 25 декабря 2008 года N 281-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2008, N 52, ст. 6236);

29) Федеральный закон от 7 мая 2009 года N 90-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2009, N 19, ст. 2280);

30) пункты 5 и 6 статьи 5 Федерального закона от 28 ноября 2009 года N 283-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2009, N 48, ст. 5733);

31) пункты 1, 3, 4, 11–19 статьи 8 Федерального закона от 27 декабря 2009 года N 365-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием деятельности органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2009, N 52, ст. 6441);

32) пункты 2–6 статьи 19 Федерального закона от 8 мая 2010 года N 83-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2010, N 19, ст. 2291);

33) статью 14 Федерального закона от 28 сентября 2010 года N 243-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона "Об инновационном центре "Сколково" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2010, N 40, ст. 4969);

34) Федеральный закон от 3 ноября 2010 года N 286-ФЗ "О признании утратившей силу части 6 статьи 50 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2010, N 45, ст. 5751);

35) Федеральный закон от 29 ноября 2010 года N 315-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления

в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2010, N 49, ст. 6411);

36) статью 2 и часть 4 статьи 3 Федерального закона от 20 марта 2011 года N 38-ФЗ "О внесении изменений в статьи 35 и 38 Федерального закона "Об основных гарантиях избирательных прав и права на участие в референдуме граждан Российской Федерации" и в Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" в связи с применением пропорциональной избирательной системы на выборах депутатов представительных органов муниципальных районов и городских округов" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2011, N 13, ст. 1685);

37) Федеральный закон от 3 мая 2011 года N 88-ФЗ "О внесении изменения в статью 37 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2011, N 19, ст. 2705);

38) статью 4 Федерального закона от 25 июля 2011 года N 263-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с уточнением порядка досрочного прекращения полномочий депутата и замещения вакантных депутатских мандатов" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2011, N 31, ст. 4703);

39) пункты 4–7 статьи 17 Федерального закона от 21 ноября 2011 года N 329-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием государственного управления в области противодействия коррупции" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2011, N 48, ст. 6730);

40) пункты 1–4, 9–24 статьи 5 Федерального закона от 30 ноября 2011 года N 361-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2011, N 49, ст. 7039);

41) пункт 5 статьи 1 Федерального закона от 25 июня 2012 года N 91-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2012, N 26, ст. 3444);

42) статью 9 Федерального закона от 29 июня 2012 года N 96-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2012, N 27, ст. 3587);

43) статью 2 Федерального закона от 16 октября 2012 года N 173-ФЗ "О внесении изменений в статью 35 Федерального закона "Об основных гарантиях избирательных прав и права на участие в референдуме граждан Российской Федерации" и статью 23 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2012, N 43, ст. 5786);

44) статью 15 Федерального закона от 7 мая 2013 года N 102-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона "О запрете отдельным категориям лиц открывать и иметь счета (вклады), хранить наличные

денежные средства и ценности в иностранных банках, расположенных за пределами территории Российской Федерации, владеть и (или) пользоваться иностранными финансовыми инструментами" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2013, N19, ст. 2329);

45) статью 18 Федерального закона от 7 мая 2013 года N104-ФЗ "О внесении изменений в Бюджетный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием бюджетного процесса" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2013, N19, ст. 2331);

46) Федеральный закон от 2 июля 2013 года N176-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации" и статьи 7 и 46 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" по вопросам оценки регулирующего воздействия проектов нормативных правовых актов и экспертизы нормативных правовых актов" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2013, N27, ст. 3468);

47) пункт 4 статьи 2 Федерального закона от 22 октября 2013 года N284-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части определения полномочий и ответственности органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления и их должностных лиц в сфере межнациональных отношений" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2013, N43, ст. 5454);

48) статью 11 Федерального закона от 2 ноября 2013 года N294-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об уполномоченных по защите прав предпринимателей в Российской Федерации" и отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2013, N44, ст. 5633);

49) статью 3 Федерального закона от 2 ноября 2013 года N303-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2013, N44, ст. 5642);

50) Федеральный закон от 21 декабря 2013 года N370-ФЗ "О внесении изменений в статью 77 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2013, N51, ст. 6690);

51) пункты 2 и 3 статьи 20 Федерального закона от 28 декабря 2013 года N396-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2013, N52, ст. 6961);

52) пункты 1–4, 13–24 статьи 2 Федерального закона от 27 мая 2014 года N136-ФЗ "О внесении изменений в статью 26.3 Федерального закона "Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации" и Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления

в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2014, N22, ст. 2770);

53) пункты 1, 2, 8–27 статьи 1 Федерального закона от 23 июня 2014 года N165-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" и отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2014, N26, ст. 3371);

54) Федеральный закон от 4 октября 2014 года N290-ФЗ "О внесении изменений в статьи 36 и 74.1 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2014, N40, ст. 5321);

55) статью 4 Федерального закона от 22 декабря 2014 года N431-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам противодействия коррупции" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2014, N52, ст. 7542);

56) статью 10 Федерального закона от 31 декабря 2014 года N519-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона "О территориях опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2015, N1, ст. 72);

57) статью 2 Федерального закона от 3 февраля 2015 года N8-ФЗ "О внесении изменений в статьи 32 и 33 Федерального закона "Об основных гарантиях избирательных прав и права на участие в референдуме граждан Российской Федерации" и Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2015, N6, ст. 886);

58) статью 17 Федерального закона от 8 марта 2015 года N23-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с введением в действие Кодекса административного судопроизводства Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2015, N10, ст. 1393);

59) пункты 2 и 3 статьи 2 Федерального закона от 30 марта 2015 года N63-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием механизма подготовки кадров для муниципальной службы" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2015, N13, ст. 1807);

60) пункты 3–10 статьи 1 Федерального закона от 29 июня 2015 года N187-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2015, N27, ст. 3978);

61) статью 2 Федерального закона от 5 октября 2015 года N288-ФЗ "О внесении изменений в статью 24.5 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях и статью 77 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства

Российской Федерации, 2015, N41, ст. 5642);

62) статью 3 Федерального закона от 3 ноября 2015 года N303-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2015, N45, ст. 6204);

63) Федеральный закон от 30 декабря 2015 года N446-ФЗ "О внесении изменений в статьи 2.1 и 19 Федерального закона "Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации" и статью 40 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2016, N1, ст. 66);

64) Федеральный закон от 30 декабря 2015 года N447-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам оценки регулирующего воздействия проектов нормативных правовых актов и экспертизы нормативных правовых актов" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2016, N1, ст. 67);

65) Федеральный закон от 15 февраля 2016 года N17-ФЗ "О внесении изменения в статью 74 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2016, N7, ст. 905);

66) Федеральный закон от 2 июня 2016 года N171-ФЗ "О внесении изменений в статью 36 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2016, N23, ст. 3295);

67) Федеральный закон от 3 июля 2016 года N298-ФЗ "О внесении изменений в главу V Федерального закона "Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации" и статью 77 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2016, N27, ст. 4231);

68) пункты 1, 3–9 статьи 1 Федерального закона от 28 декабря 2016 года N494-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2017, N1, ст. 35);

69) Федеральный закон от 28 декабря 2016 года N501-ФЗ "О внесении изменений в статью 11 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2017, N1, ст. 42);

70) статью 15 Федерального закона от 28 декабря 2016 года N505-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части определения понятия "иностранцы финансовые инструменты" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2017, N1, ст. 46);

71) Федеральный закон от 3 апреля 2017 года N62-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об

общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2017, N15, ст. 2137);

72) статью 3 Федерального закона от 3 апреля 2017 года N64-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в целях совершенствования государственной политики в области противодействия коррупции" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2017, N15, ст. 2139);

73) статью 3 Федерального закона от 7 июня 2017 года N107-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части совершенствования законодательства о публичных мероприятиях" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2017, N24, ст. 3476);

74) Федеральный закон от 18 июля 2017 года N171-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2017, N30, ст. 4451);

75) статью 33 Федерального закона от 29 июля 2017 года N216-ФЗ "Об инновационных научно-технологических центрах и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2017, N31, ст. 4765);

76) статью 42 Федерального закона от 29 июля 2017 года N217-ФЗ "О ведении гражданами садоводства и огородничества для собственных нужд и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2017, N31, ст. 4766);

77) пункты 2 и 3 статьи 3 Федерального закона от 30 октября 2017 года N299-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2017, N45, ст. 6573);

78) статью 1 Федерального закона от 5 декабря 2017 года N380-ФЗ "О внесении изменений в статью 36 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" и Кодекс административного судопроизводства Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2017, N50, ст. 7551);

79) Федеральный закон от 5 декабря 2017 года N389-ФЗ "О внесении изменений в статьи 25.1 и 56 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2017, N50, ст. 7560);

80) статью 2 Федерального закона от 29 декабря 2017 года N455-ФЗ "О внесении изменений в Градостроительный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2018, N1, ст. 39);

81) пункты 1, 2, 7 и 8 статьи 1 Федерального закона от 29 декабря 2017 года N463-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" и от-

дельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2018, N1, ст. 47);

82) статью 1 Федерального закона от 19 февраля 2018 года N17-ФЗ "О внесении изменений в статью 77 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" и статью 25.1 Федерального закона "О защите конкуренции" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2018, N9, ст. 1274);

83) пункты 2–8 статьи 3 Федерального закона от 18 апреля 2018 года N83-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам совершенствования организации местного самоуправления" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2018, N17, ст. 2432);

84) статью 1 Федерального закона от 3 июля 2018 года N181-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" и статью 4 Федерального закона "О свободном порте Владивосток" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2018, N28, ст. 4145);

85) Федеральный закон от 3 июля 2018 года N189-ФЗ "О внесении изменения в статью 68 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2018, N28, ст. 4153);

86) статью 6 Федерального закона от 3 августа 2018 года N307-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в целях совершенствования контроля за соблюдением законодательства Российской Федерации о противодействии коррупции" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2018, N32, ст. 5100);

87) статью 1 Федерального закона от 30 октября 2018 года N382-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2018, N45, ст. 6837);

88) Федеральный закон от 30 октября 2018 года N384-ФЗ "О внесении изменения в статью 36 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2018, N45, ст. 6839);

89) Федеральный закон от 30 октября 2018 года N387-ФЗ "О внесении изменений в статьи 2 и 28 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2018, N45, ст. 6842);

90) Федеральный закон от 27 декабря 2018 года N556-ФЗ "О внесении изменений в статью 27 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2018, N53, ст. 8482);

91) пункты 1–7, 11–21 статьи 1 Федерального закона от 1 мая 2019 года N87-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2019, N18, ст. 2211);

92) статью 1 Федерального закона от 26 июля 2019 года N228-ФЗ "О внесении изменений в статью 40 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" и статью 13.1 Федерального закона "О противодействии коррупции" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2019, N30, ст. 4130);

93) Федеральный закон от 2 августа 2019 года N313-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации" и Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" в связи с принятием Федерального закона "О внесении изменений в Бюджетный кодекс Российской Федерации в целях совершенствования межбюджетных отношений" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2019, N31, ст. 4472);

94) статью 5 Федерального закона от 16 декабря 2019 года N432-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в целях совершенствования законодательства Российской Федерации о противодействии коррупции" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2019, N51, ст. 7484);

95) Федеральный закон от 27 декабря 2019 года N521-ФЗ "О внесении изменений в статьи 77 и 85 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2019, N52, ст. 7839);

96) статью 3 Федерального закона от 24 апреля 2020 года N148-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2020, N17, ст. 2726);

97) статью 3 Федерального закона от 23 мая 2020 года N154-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2020, N21, ст. 3233);

98) статью 9 Федерального закона от 13 июля 2020 года N194-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона "О государственной поддержке предпринимательской деятельности в Арктической зоне Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2020, N29, ст. 4504);

99) Федеральный закон от 20 июля 2020 года N236-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2020, N30, ст. 4762);

100) Федеральный закон от 9 ноября 2020 года N363-ФЗ "О внесении изменений в статью 46 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2020, N46, ст. 7207);

101) Федеральный закон от 9 ноября 2020 года N370-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" и статью 26.13 Федерального

закона "Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2020, N46, ст. 7214);

102) статью 2 Федерального закона от 8 декабря 2020 года N411-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "О государственной регистрации уставов муниципальных образований" и статью 44 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2020, N50, ст. 8056);

103) Федеральный закон от 22 декабря 2020 года N458-ФЗ "О внесении изменений в статью 52 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2020, N52, ст. 8604);

104) статью 7 Федерального закона от 30 апреля 2021 года N116-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2021, N18, ст. 3060);

105) статью 8 Федерального закона от 26 мая 2021 года N155-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2021, N22, ст. 3690);

106) пункты 1, 8 и 9 статьи 62 Федерального закона от 11 июня 2021 года N170-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона "О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2021, N24, ст. 4188);

107) статью 2 Федерального закона от 1 июля 2021 года N255-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации и деятельности контрольно-счетных органов субъектов Российской Федерации и муниципальных образований" и отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2021, N27, ст. 5083);

108) Федеральный закон от 1 июля 2021 года N289-ФЗ "О внесении изменений в статью 28 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2021, N27, ст. 5117);

109) Федеральный закон от 19 ноября 2021 года N376-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2021, N47, ст. 7745);

110) статью 18 Федерального закона от 14 июля 2022 года N253-ФЗ "О Военном инновационном технополисе "Эра" Министерства обороны Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2022, N29, ст. 5220);

111) статью 11 Федерального закона от 14 июля

2022 года N271-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "О территориях опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации" и отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2022, N29, ст. 5238);

112) статью 3 Федерального закона от 6 февраля 2023 года N12-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации" и отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2023, N6, ст. 919);

113) статью 5 Федерального закона от 29 мая 2023 года N184-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2023, N23, ст. 4004);

114) статью 9 Федерального закона от 10 июля 2023 года N286-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2023, N29, ст. 5304);

115) статью 4 Федерального закона от 4 августа 2023 года N418-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2023, N32, ст. 6150);

116) пункт 2 статьи 1 Федерального закона от 4 августа 2023 года N420-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" и статью 44 Федерального закона "Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2023, N32, ст. 6152);

117) пункты 1 и 7 Федерального закона от 2 ноября 2023 года N517-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2023, N45, ст. 7988);

118) статью 7 Федерального закона от 14 февраля 2024 года N17-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "О содействии развитию жилищного строительства" и отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2024, N8, ст. 1044);

119) статью 1 Федерального закона от 23 марта 2024 года N54-ФЗ "О внесении изменений в статью 79 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" и статью 28.1 Федерального закона "О муниципальной службе в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2024, N13, ст. 1677);

120) статью 4 Федерального закона от 15 мая 2024 года N99-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об основных гарантиях избирательных прав и права на участие в референдуме граждан Российской Федерации" и отдельные законодательные акты Российской Федера-

ции" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2024, N21, ст. 2650);

121) Федеральный закон от 8 июля 2024 года N168-ФЗ "О внесении изменения в статью 25.1 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2024, N29, ст. 4097);

122) статью 2 Федерального закона от 13 июля 2024 года N181-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2024, N29, ст. 4110);

123) статью 4 Федерального закона от 13 июля 2024 года N185-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об электроэнергетике" и отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2024, N29, ст. 4114);

124) Федеральный закон от 22 июля 2024 года N209-ФЗ "О внесении изменения в статью 37 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2024, N31, ст. 4469);

125) пункты 1, 3–21 статьи 33 Федерального закона от 8 августа 2024 года N232-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2024, N33, ст. 4928).

2. Признать утратившими силу с 1 января 2027 года:

1) Федеральный закон от 6 октября 2003 года N131-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2003, N40, ст. 3822);

2) статью 13 Федерального закона от 29 декабря 2004 года N191-ФЗ "О введении в действие Градостроительного кодекса Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2005, N1, ст. 17);

3) статью 15 Федерального закона от 29 декабря 2004 года N199-ФЗ "О внесении изменений в законодательные акты Российской Федерации в связи с расширением полномочий органов государственной власти субъектов Российской Федерации по предметам совместного ведения Российской Федерации и субъектов Российской Федерации, а также с расширением перечня вопросов местного значения муниципальных образований" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2005, N1, ст. 25);

4) статью 5 Федерального закона от 30 декабря 2004 года N211-ФЗ "О внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона "Об основах регулирования тарифов организаций коммунального комплекса" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2005, N1, ст. 37);

5) статью 29 Федерального закона от 31 декабря 2005 года N199-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием разграничения полномочий" (Со-

брание законодательства Российской Федерации, 2006, N1, ст. 10);

6) статью 17 Федерального закона от 3 июня 2006 года N73-ФЗ "О введении в действие Водного кодекса Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2006, N23, ст. 2380);

7) Федеральный закон от 18 июля 2006 года N120-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2006, N30, ст. 3296);

8) статью 14 Федерального закона от 27 июля 2006 года N153-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона "О ратификации Конвенции Совета Европы о предупреждении терроризма" и Федерального закона "О противодействии терроризму" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2006, N31, ст. 3452);

9) статьи 14 и 16 Федерального закона от 16 октября 2006 года N160-ФЗ "О внесении изменений в законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона "О рекламе" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2006, N43, ст. 4412);

10) статью 37 Федерального закона от 4 декабря 2006 года N201-ФЗ "О введении в действие Лесного кодекса Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2006, N50, ст. 5279);

11) статью 20 Федерального закона от 29 декабря 2006 года N258-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием разграничения полномочий" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2007, N1, ст. 21);

12) статью 5 Федерального закона от 10 мая 2007 года N69-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части установления порядка резервирования земель для государственных или муниципальных нужд" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2007, N21, ст. 2455);

13) Федеральный закон от 15 июня 2007 года N100-ФЗ "О внесении изменений в статьи 14, 15, 16 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2007, N25, ст. 2977);

14) статью 26 Федерального закона от 18 октября 2007 года N230-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием разграничения полномочий" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2007, N43, ст. 5084);

15) статью 56 Федерального закона от 8 ноября 2007 года N257-ФЗ "Об автомобильных дорогах и о дорожной деятельности в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2007, N46, ст. 5553);

16) статью 1 Федерального закона от 25 ноября

2008 года N222-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием организации местного самоуправления" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2008, N48, ст. 5517);

17) статью 22 Федерального закона от 25 декабря 2008 года N281-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2008, N52, ст. 6236);

18) статью 40 Федерального закона от 23 ноября 2009 года N261-ФЗ "Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2009, N48, ст. 5711);

19) статью 5 Федерального закона от 28 ноября 2009 года N283-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2009, N48, ст. 5733);

20) статью 8 Федерального закона от 27 декабря 2009 года N365-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием деятельности органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2009, N52, ст. 6441);

21) статью 3 Федерального закона от 5 апреля 2010 года N40-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросу поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2010, N15, ст. 1736);

22) статью 19 Федерального закона от 8 мая 2010 года N83-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2010, N19, ст. 2291);

23) статью 3 Федерального закона от 27 июля 2010 года N191-ФЗ "О внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона "О теплоснабжении" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2010, N31, ст. 4160);

24) статью 5 Федерального закона от 27 июля 2010 года N237-ФЗ "О внесении изменений в Жилищный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2010, N31, ст. 4206);

25) статью 9 Федерального закона от 29 ноября 2010 года N313-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона "Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2010, N49, ст. 6409);

26) статью 4 Федерального закона от 21 апреля

2011 года N69-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2011, N17, ст. 2310);

27) статью 3 Федерального закона от 11 июля 2011 года N192-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "О безопасности дорожного движения" и отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2011, N29, ст. 4283);

28) статью 4 Федерального закона от 18 июля 2011 года N224-ФЗ "О внесении изменений в статьи 51 и 56 Градостроительного кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2011, N30, ст. 4572);

29) статью 50 Федерального закона от 18 июля 2011 года N242-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам осуществления государственного контроля (надзора) и муниципального контроля" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2011, N30, ст. 4590);

30) статью 11 Федерального закона от 18 июля 2011 года N243-ФЗ "О внесении изменений в Градостроительный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2011, N30, ст. 4591);

31) статью 24 Федерального закона от 19 июля 2011 года N246-ФЗ "Об искусственных земельных участках, созданных на водных объектах, находящихся в федеральной собственности, и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2011, N30, ст. 4594);

32) статью 17 Федерального закона от 19 июля 2011 года N247-ФЗ "О социальных гарантиях сотрудникам органов внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2011, N30, ст. 4595);

33) статью 17 Федерального закона от 21 ноября 2011 года N329-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием государственного управления в области противодействия коррупции" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2011, N48, ст. 6730);

34) статью 11 Федерального закона от 28 ноября 2011 года N337-ФЗ "О внесении изменений в Градостроительный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2011, N49, ст. 7015);

35) статью 5 Федерального закона от 30 ноября 2011 года N361-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2011, N49, ст. 7039);

36) статью 2 Федерального закона от 6 декабря

2011 года N411-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об общественном контроле за обеспечением прав человека в местах принудительного содержания и о содействии лицам, находящимся в местах принудительного содержания" и отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2011, N50, ст. 7353);

37) статью 13 Федерального закона от 7 декабря 2011 года N417-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона "О водоснабжении и водоотведении" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2011, N50, ст. 7359);

38) Федеральный закон от 25 июня 2012 года N91-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2012, N26, ст. 3444);

39) статью 20 Федерального закона от 25 июня 2012 года N93-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам государственного контроля (надзора) и муниципального контроля" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2012, N26, ст. 3446);

40) статью 2 Федерального закона от 10 июля 2012 года N110-ФЗ "О внесении изменений в статьи 4 и 33 Федерального закона "О социальной защите инвалидов в Российской Федерации" и Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2012, N29, ст. 3990);

41) статью 3 Федерального закона от 28 июля 2012 года N137-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона "О донорстве крови и ее компонентов" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2012, N31, ст. 4326);

42) статью 5 Федерального закона от 3 декабря 2012 года N244-ФЗ "О внесении изменений в Бюджетный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2012, N50, ст. 6967);

43) статью 4 Федерального закона от 25 декабря 2012 года N271-ФЗ "О внесении изменений в Жилищный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2012, N53, ст. 7596);

44) статью 3 Федерального закона от 30 декабря 2012 года N289-ФЗ "О внесении изменений в Градостроительный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2012, N53, ст. 7614);

45) статью 5 Федерального закона от 5 апреля 2013 года N55-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2013, N14, ст. 1663);

46) статью 3 Федерального закона от 7 мая 2013 года N98-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "О рекламе" и отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2013, N19, ст. 2325);

47) статью 98 Федерального закона от 2 июля 2013 года N185-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу законодательных актов (отдельных положений законодательных актов) Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона "Об образовании в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2013, N27, ст. 3477);

48) статью 2 Федерального закона от 22 октября 2013 года N284-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части определения полномочий и ответственности органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления и их должностных лиц в сфере межнациональных отношений" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2013, N43, ст. 5454);

49) статью 46 Федерального закона от 25 ноября 2013 года N317-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации по вопросам охраны здоровья граждан в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2013, N48, ст. 6165);

50) статью 20 Федерального закона от 28 декабря 2013 года N396-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2013, N52, ст. 6961);

51) статью 10 Федерального закона от 28 декабря 2013 года N443-ФЗ "О федеральной информационной адресной системе и о внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2013, N52, ст. 7008);

52) статью 2 Федерального закона от 2 апреля 2014 года N70-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам участия граждан в охране общественного порядка" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2014, N14, ст. 1562);

53) Федеральный закон от 27 мая 2014 года N136-ФЗ "О внесении изменений в статью 26.3 Федерального закона "Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации" и Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2014, N22, ст. 2770);

54) статью 1 Федерального закона от 23 июня 2014 года N165-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" и отдельные законода-

тельные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2014, N26, ст. 3371);

55) статью 9 Федерального закона от 21 июля 2014 года N217-ФЗ "О внесении изменений в Жилищный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации в части законодательного регулирования отношений по найму жилых помещений жилищного фонда социального использования" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2014, N30, ст. 4218);

56) статью 2 Федерального закона от 21 июля 2014 года N234-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2014, N30, ст. 4235);

57) статью 4 Федерального закона от 21 июля 2014 года N256-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам проведения независимой оценки качества оказания услуг организациями в сфере культуры, социального обслуживания, охраны здоровья и образования" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2014, N30, ст. 4257);

58) статью 11 Федерального закона от 22 октября 2014 года N315-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации" и отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2014, N43, ст. 5799);

59) статью 3 Федерального закона от 22 декабря 2014 года N447-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "О государственном кадастре недвижимости" и отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2014, N52, ст. 7558);

60) статью 2 Федерального закона от 29 декабря 2014 года N454-ФЗ "О внесении изменений в Закон Российской Федерации "О закрытом административно-территориальном образовании", в статью 17 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" и об обеспечении мер государственной поддержки в отношении отдельных категорий граждан" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2015, N1, ст. 7);

61) статью 3 Федерального закона от 29 декабря 2014 года N456-ФЗ "О внесении изменений в Градостроительный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2015, N1, ст. 9);

62) статью 11 Федерального закона от 29 декабря 2014 года N458-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об отходах производства и потребления", отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2015, N1, ст. 11);

63) статью 12 Федерального закона от 31 декабря 2014 года N499-ФЗ "О внесении изменений в Земельный кодекс Российской Федерации и отдельные зако-

нодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2015, N1, ст. 52);

64) статью 2 Федерального закона от 30 марта 2015 года N63-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием механизма подготовки кадров для муниципальной службы" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2015, N13, ст. 1807);

65) Федеральный закон от 30 марта 2015 года N64-ФЗ "О внесении изменений в статью 26.3 Федерального закона "Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации" и статьи 14.1 и 16.1 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2015, N13, ст. 1808);

66) Федеральный закон от 29 июня 2015 года N187-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2015, N27, ст. 3978);

67) статью 3 Федерального закона от 29 июня 2015 года N204-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "О физической культуре и спорте в Российской Федерации" и отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2015, N27, ст. 3995);

68) статью 9 Федерального закона от 28 ноября 2015 года N357-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2015, N48, ст. 6723);

69) Федеральный закон от 23 июня 2016 года N197-ФЗ "О внесении изменений в статью 26.3 Федерального закона "Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации" и Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2016, N26, ст. 3866);

70) статью 5 Федерального закона от 28 декабря 2016 года N465-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части совершенствования государственного регулирования организации отдыха и оздоровления детей" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2017, N1, ст. 6);

71) статью 1 Федерального закона от 28 декабря 2016 года N494-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2017, N1, ст. 35);

72) статью 1 Федерального закона от 26 июля 2017 года N202-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" и статью 9.1 Федерального закона "О физической культуре и спорте в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2017, N31, ст. 4751);

73) статью 5 Федерального закона от 29 июля 2017 года N279-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "О теплоснабжении" и отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам совершенствования системы отношений в сфере теплоснабжения" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2017, N31, ст. 4828);

74) статью 3 Федерального закона от 30 октября 2017 года N299-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2017, N45, ст. 6573);

75) статью 4 Федерального закона от 5 декабря 2017 года N392-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам совершенствования проведения независимой оценки качества условий оказания услуг организациями в сфере культуры, охраны здоровья, образования, социального обслуживания и федеральными учреждениями медико-социальной экспертизы" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2017, N50, ст. 7563);

76) статью 23 Федерального закона от 29 декабря 2017 года N443-ФЗ "Об организации дорожного движения в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2018, N1, ст. 27);

77) статью 1 Федерального закона от 29 декабря 2017 года N463-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" и отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2018, N1, ст. 47);

78) статью 4 Федерального закона от 31 декабря 2017 года N503-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об отходах производства и потребления" и отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2018, N1, ст. 87);

79) статью 6 Федерального закона от 5 февраля 2018 года N15-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам добровольчества (волонтерства)" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2018, N7, ст. 975);

80) статьи 3 и 5 Федерального закона от 18 апреля 2018 года N83-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам совершенствования организации местного самоуправления" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2018, N17, ст. 2432);

81) Федеральный закон от 29 июля 2018 года N244-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" в части права органов местного самоуправления городского, сельского поселения, муниципального района, городского округа, городского округа с внутригородским делением, внутригородского района на осуществление мероприятий по защите прав потребителей" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2018, N31, ст. 4833);

82) статью 9 Федерального закона от 3 августа 2018 года N340-ФЗ "О внесении изменений в Градостроительный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2018, N32, ст. 5133);

83) статью 24 Федерального закона от 27 декабря 2018 года N498-ФЗ "Об ответственном обращении с животными и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2018, N53, ст. 8424);

84) Федеральный закон от 6 февраля 2019 года N3-ФЗ "О внесении изменений в статьи 21 и 26.3 Федерального закона "Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации" и статьи 15 и 16 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2019, N6, ст. 461);

85) Федеральный закон от 1 мая 2019 года N87-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2019, N18, ст. 2211);

86) статью 2 Федерального закона от 26 июля 2019 года N226-ФЗ "О внесении изменений в Основы законодательства Российской Федерации о нотариате и статью 16.1 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2019, N30, ст. 4128);

87) статью 3 Федерального закона от 2 августа 2019 года N283-ФЗ "О внесении изменений в Градостроительный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2019, N31, ст. 4442);

88) статью 2 Федерального закона от 20 июля 2020 года N241-ФЗ "О внесении изменений в статью 9 Федерального закона "О социальных гарантиях сотрудникам органов внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" и Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2020, N30, ст. 4767);

89) статью 1 Федерального закона от 22 декабря 2020 года N445-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2020, N52, ст. 8591);

90) статью 3 Федерального закона от 22 декабря 2020 года N454-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части совершенствования деятельности в области пожарной безопасности" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2020, N52, ст. 8600);

91) статью 2 Федерального закона от 29 декабря

2020 года N464-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части оказания помощи лицам, находящимся в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2021, N1, ст. 3);

92) статью 3 Федерального закона от 30 декабря 2020 года N518-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2021, N1, ст. 57);

93) статью 62 Федерального закона от 11 июня 2021 года N170-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона "О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2021, N24, ст. 4188);

94) статью 2 Федерального закона от 2 июля 2021 года N304-ФЗ "О внесении изменений в Лесной кодекс Российской Федерации и статьи 14 и 16 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2021, N27, ст. 5132);

95) статью 3 Федерального закона от 30 декабря 2021 года N492-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об искусственных земельных участках, созданных на водных объектах, находящихся в федеральной собственности, и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" и отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2022, N1, ст. 61);

96) статьи 1 и 3 Федерального закона от 4 августа 2023 года N420-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" и статью 44 Федерального закона "Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2023, N32, ст. 6152);

97) статью 3 Федерального закона от 4 августа 2023 года N449-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2023, N32, ст. 6181);

98) статью 8 Федерального закона от 4 августа 2023 года N469-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "О природных лечебных ресурсах, лечебно-оздоровительных местностях и курортах", отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2023, N32, ст. 6201);

99) Федеральный закон от 2 ноября 2023 года N517-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2023, N45, ст. 7988);

100) статью 2 Федерального закона от 25 декабря 2023 года N657-ФЗ "О внесении изменений в Водный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2024, N1, ст. 38);

101) статью 4 Федерального закона от 25 декабря 2023 года N673-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об экологической экспертизе", отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившим силу пункта 4 части 4 статьи 2 Федерального закона "О переводе земель или земельных участков из одной категории в другую" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2024, N1, ст. 54);

102) Федеральный закон от 22 июля 2024 года N213-ФЗ "О внесении изменений в статьи 14 и 16 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2024, N31, ст. 4473);

103) статью 33 Федерального закона от 8 августа 2024 года N232-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2024, N33, ст. 4928);

104) статью 1 Федерального закона от 13 декабря 2024 года N471-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" (Собрание законодательства Российской Федерации, 2024, N51, ст. 7865).

Статья 94. Порядок вступления в силу настоящего Федерального закона

1. Настоящий Федеральный закон вступает в силу по истечении девяноста дней после дня его официального опубликования, за исключением статей 32, 37, 39 и части 23 статьи 89 настоящего Федерального закона.

2. Статьи 32, 37, 39 и часть 23 статьи 89 настоящего Федерального закона вступают в силу с 1 января 2027 года.

Президент Российской Федерации
Москва, Кремль
20 марта 2025 года
№ 33-ФЗ

РОССИЙСКАЯ МУНИЦИПАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ СОВМЕСТНО С СОЮЗОМ ЖУРНАЛИСТОВ РОССИИ И ПРИ ПОДДЕРЖКЕ ПРОФИЛЬНОГО КОМИТЕТА ГОСДУМЫ ФС РФ ПРОВОДИТ ТРИ КОНКУРСА И ПРИГЛАШАЕТ ВСЕХ ЖЕЛАЮЩИХ К УЧАСТИЮ



ПОЛОЖЕНИЕ

О XXII ВСЕРОССИЙСКОМ КОНКУРСЕ «ЛУЧШИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫЙ САЙТ»

1. Цель

1.1. Конкурс проводится в целях популяризации интернет-технологий в работе муниципальных образований и других организаций в сфере местного самоуправления на территории Российской Федерации.

2. Сроки проведения

2.1. Заявки на конкурс оформляются с 15 апреля до 15 октября 2025 г. Голосование активно с 15 апреля до 15 ноября 2025 г. Подведение итогов проводится до 01 декабря 2025 г.

3. Организаторы конкурса

3.1. Организатором конкурса выступает ежемесячный журнал о местном самоуправлении «Вопросы местного самоуправления: стратегия и практика муниципального развития» и портал МСУИНФОРМ.РФ при участии Российской муниципальной Академии и Союза журналистов России.

4. Участники

4.1. Участниками Конкурса являются сайты администраций и представительных органов всех типов муниципальных образований России, вклю-

чая муниципальные образования Москвы и Санкт-Петербурга, а также негосударственные организации, образовательные учреждения и специализированные СМИ в сфере МСУ.

5. Условия участия в Конкурсе

5.1. Для того, чтобы участвовать в Конкурсе необходимо заполнить заявку в соответствии с прилагаемой к положению формой и прислать на e-mail: klms@list.ru.

5.2. Для участия в Конкурсе необходимо стать подписчиком бумажной версии журнала <https://мсуинформ.рф/журнал/подписка.html> на год или полугодие. Подписка является условием участия в конкурсе. Подписка может быть оформлена через Почту России, альтернативные подписные агентства или напрямую через редакцию журнала по контактам: тел. +7 (495) 554-05-19 WhatsApp 89161958150, nakaden@mail.ru

5.3. Для всех участников Конкурса обязательным условием является размещение на главной странице сайта баннера конкурса [<http://мсуинформ.рф>](https://мсуинформ.рф/луч-</p>
</div>
<div data-bbox=)

ший-сайт-мсу/банер-конкурса.html который должен находиться там до окончания Конкурса.

5.4. Требование к участию в конкурсе — подписка на телеграмм канал <https://t.me/msuinform> и группу ВКонтакте <https://vk.com/msuinform>

Ссылки, подписавшихся необходимо указать в заявке.

6. Номинации Конкурса

6.1. Соревнования в конкурсе проходят в следующих номинациях:

- Лучший сайт муниципального образования в Москве;
- Лучший сайт муниципального образования в Санкт-Петербурге;
- Лучший сайт муниципального образования в Московской области;
- Лучший сайт центра Субъекта Федерации;
- Лучший сайт городского округа;
- Лучший сайт городского поселения;
- Лучший сайт муниципального района (округа);
- Лучший сайт сельского поселения;
- Лучший сайт представительного органа муниципального образования;
- Лучший сайт ассоциаций (объединений) муниципальных образований.
- Лучший сайт общественного объединения в области МСУ;
- Лучший сайт образовательного учреждения в области МСУ;
- Лучший сайт специализированного медиа в области МСУ.

7. Голосование и подведение итогов конкурса

7.1. За участников конкурса будет открыто голосование на сайте <https://мсуинформ.рф/лучший-сайт-мсу/голосование.html> голосования являются одним из критериев оценки сайтов при подведении итогов конкурса.

7.2. Определение победителей и лауреатов, проводится лишь по тем номинациям, в котором принимает участие не менее 3-х сайтов, которые были допущены по всем параметрам (подписка и наличие банера) к конкурсу.

7.3. Критерии оценки сайтов:

1. Очередность принятия участия в конкурсе по дате.
2. Самостоятельность адреса сайта (уровень домена).
3. Скорость загрузки сайта.

4. Легкость нахождения и восприятия информации, удобство навигации по сайту.

5. Художественно-эстетическое оформление сайта (дизайн, стиль).

6. Техническое оснащение, продуманность сервисов и интерактивных возможностей.

7. Наличие основной информации по муниципальному образованию (ассоциации), история, характеристика, справочник, персональный состав и контакты.

8. Наличие и обновляемость нормативно-правовой информации (Устав, бюджет, программы, постановления и распоряжения).

9. Периодичность обновления и качество новостей (муниципальная тематика).

10. Информация по разъяснению основных положений муниципальной реформы и вопросов местного самоуправления.

11. Информация о низовых ячейках МСУ (ТОС и т.п.)

12. Наличие всевозможных акций на сайте, для привлечения населения к участию в делах МО (опросы, лотереи, конкурсы и т.п.)

13. Электронные версии газет и журналов данного муниципального образования.

14. Мультимедиа (фото и видео) о событиях муниципального образования.

15. Наличие и использование социальных сетей.

16. Наличие регистрации сайта как сетевого издания.

17. Рейтинг голосования на сайте <http://мсуинформ.рф>.

7.3. Жюри конкурса на основании, утвержденных критериев подводит окончательные итоги конкурса до 01 декабря 2025 г. и информирует на сайте мсуинформ.рф

8. Награждение

8.1. Награждение победителей и лауреатов проводится в Москве в конце 2025 года.

8.2. В каждой из номинаций определяется Победитель и Лауреат (возможно и несколько), которые награждаются статуэтками и дипломами.

9. Информирование итогов Конкурса

9.1. Результаты голосования в режиме on-line всегда можно видеть на сайте <https://мсуинформ.рф/лучший-сайт-мсу/голосование.html>

9.2. Окончательные итоги Конкурса публикуются в журнале «Вопросы местного самоуправления» и размещаются на сайте <http://мсуинформ.рф>.

Форма заявки

Номинация (выбирается из имеющихся)
 Название участника (администрация муниципального образования, Совет...)
 Почтовый адрес (с индексом) участника.
 Адрес сайта.
 Руководитель участника (глава, председатель, руководитель.....)
 Контактное лицо (фио ответственного за участие в конкурсе).
 Контактный e-mail ответственного.
 Контактный телефон (с кодом) ответственного.
 Ссылки на подписку в ТГ и ВК
 Подпись и печать руководителя
 Дата
 Отправить заполненную заявку на адрес klms@list.ru



ПОЛОЖЕНИЕ

О VI ВСЕРОССИЙСКОМ КОНКУРСЕ «ЛУЧШАЯ МУНИЦИПАЛЬНАЯ ПРЕСС-СЛУЖБА»

Организаторы конкурса — Российская муниципальная академия, Союз журналистов России и журнал «Вопросы местного самоуправления. Стратегия и практика муниципального развития».

Миссия конкурса — содействие росту профессионализма журналистов, пресс-секретарей и PR-специалистов, создание площадки для обмена опытом, популяризации лучших практик в целях формирования единого межмуниципального информационного пространства.

Условия участия в конкурсе:

1. Для участия в конкурсе необходимо оформить и отправить заявку в адрес организаторов. Заявку подписывает непосредственный руководитель Заявителя (Форма в Приложении № 1).

2. Для участия в Конкурсе необходимо стать подписчиком бумажной версии журнала <https://msuinform.rf/jurnal/podписка.html> на год или полугодие. Подписка является условием участия в конкурсе. Подписка может быть оформлена через Почту России, альтернативные подписные агентства или напрямую через редакцию журнала по контактам: тел. +7 (495) 554–05–19 WhatsApp 89161958150, nakaden@mail.ru

3. Требование к участию в конкурсе — подписка на телеграмм канал <https://t.me/msuinform> и группу ВКонтакте <http://vk.com/msuinform> Ссылки, подписавшихся необходимо указать в заявке.

4. Допускаются пресс-службы и пресс-секретари администраций и представительных органов муниципальных образований, а также Советов (Ассоциаций)

муниципальных образований.

5. В конкурсе могут принять участие проекты, осуществленный с 1 сентября 2024 г. по 1 сентября 2025 года.

6. Конкурс допускает участие одной организации не более чем в двух номинациях.

7. Участники могут предоставить только по одному материалу в каждую из номинаций.

Номинации конкурса:

- Лучшая пресс-служба администрации центра Субъекта Федерации РФ;
- Лучший пресс-секретарь главы администрации центра Субъекта Федерации РФ;
- Лучшая пресс-служба администрации муниципального района (округа);
- Лучший пресс-секретарь главы администрации муниципального района (округа);
- Лучшая пресс-служба администрации городского округа;
- Лучший пресс-секретарь главы администрации городского округа;
- Лучшая пресс-служба (пресс-секретарь) администрации городского поселения;
- Лучшая пресс-служба (пресс-секретарь) администрации сельского поселения;
- Лучшая пресс-служба (пресс-секретарь) представительного органа муниципального образования;
- Лучшая пресс-служба (пресс-секретарь) Совета (Ассоциации) муниципального образования.

Перечень конкурсных документов по номинациям:

Лучшая Пресс-служба — описание в свободной форме деятельности и достижений пресс-службы в текущем году (это может быть количество инициированных публикаций, упоминаний имени пресс-секретаря или ньюсмейкера в прессе, действия по управлению репутацией, изменению имиджа представляемой структуры и т.д. с предоставлением всех возможных ссылок на источники, данные рейтингов, подтверждающие описанную деятельность, и образцов публикаций). Продвижение территорий — описание проекта, результаты (в том числе ссылки на СМИ), фотоматериалы, Лучший PR-проект в муниципальной сфере — описание проекта, результаты (в том числе ссылки на СМИ), фотоматериалы. Взаимодействие с местными сми. Социальные проекты местных сми и т.п.

Лучший Пресс-секретарь — описание в свободной форме деятельности и достижений пресс-секретаря в текущем году (это может быть количество инициированных публикаций, упоминаний имени пресс-секретаря или ньюсмейкера в прессе,

действия по управлению репутацией, изменению имиджа глав и администрации с предоставлением всех возможных ссылок на источники, подтверждающие описанную деятельность, и образцов публикаций).

Оцениваются активность, оперативность, поиск, количество и качество информационных поводов, ёмкость и грамотность в написании пресс-релизов, влияние на имидж главы подразделения, глубина взаимодействия и сотрудничества со средствами массовой информации.

Общие рекомендации к оформлению конкурсных документов:

1. Участники предоставляют в оргкомитет конкурса заполненную заявку отдельно на каждую номинацию в двух видах (скан с подписью в pdf и текстовый формат в word).

2. При заполнении заявки участника просьба указывать достоверную и корректную информацию (название администрации, ФИО, проект, контактные данные).

3. Обязательный пункт заявки — наличие презентации или описания, максимальный объем которой до 15 страниц. Разрешается вставлять картинки в текстовые файлы.

4. В названиях фотографий и иных графических материалов должно быть указано название заявителя (сокращенно), название проекта, фамилия лица, изображенного на фото.

5. Отправляя в адрес организаторов заявку, Вы подтверждаете, что согласны с «Положением о конкурсе», согласны на обработку своих персональных данных и даете согласие на использование материалов Вашего проекта Организатором конкурса, в том числе и для публикаций в изданиях, выпускаемых организатором конкурса и на его интернет-сайтах.

Жюри конкурса

• Жюри конкурса оставляет за собой право не рассматривать работы, которые не соответствуют требованиям конкурса.

• Состав жюри:

Сопредседатели: Секретарь Союза журналистов России Чернышова Наталья Александровна, Президент Российской муниципальной академии Айгистов Александр Анатольевич.

Секретарь: заслуженный работник печати Московской области Хансверов Рустам Хусаинович.

Члены жюри: Руководитель аппарата Комитета Бабичев Игорь Викторович, Вице-Президент РМА Зотов Владимир Борисович.

Заявки участников и конкурсные документы при-

нимаются с 1 апреля по 15 ноября 2025 г. включительно.

Итоги конкурса подводятся жюри до 01 декабря 2025 г.

Торжественная церемония награждения победителей конкурса проводится в в конце 2025 г. По-

бедители награждаются статуэтками и дипломами, лауреаты дипломами.

По всем вопросам обращайтесь по электронной почте konkursmsu@mail.ru или на WhatsApp и в Telegram +7 (916) 195–81–50.

Приложение № 1

ЗАЯВКА-АНКЕТА НА УЧАСТИЕ В КОНКУРСЕ «ЛУЧШАЯ ПРЕСС–СЛУЖБА МУНИЦИПАЛИТЕТА»

1. Номинация _____
 2. Автор (руководитель пресс-службы) или пресс-секретарь _____
 3. Организация (администрация, Совет, Ассоциация) _____
 4. Адрес организации (с почтовым индексом) _____
 6. Контакты (раб. тел. моб. телефон и e-mail) _____
 7. Ссылки в интернет (если имеются) _____
 8. Краткое описание _____
 9. Прилагаются (отчеты, презентации, фото — не более 15 листов) _____
 10. Ссылки на подписку в ТГ и ВК.
- Руководитель организации _____ (ФИО)
(подпись) печать
- Дата « _____ » _____ 202 _____ г.
- Данные ответственного за заявка (ФИО, телефон, email) _____



ПОЛОЖЕНИЕ О VIII ВСЕРОССИЙСКОМ КОНКУРСЕ «ЖУРНАЛИСТЫ ЗА МЕСТНОЕ САМОУПРАВЛЕНИЕ»

1. Общие положения

Всероссийский Конкурс «Журналисты за местное самоуправление» (далее — Конкурс) проводится в целях:

— содействия развитию местного самоуправления;

— популяризации основ местного самоуправления;

— обобщения выработанной муниципальной практики, выявления отношения к ней населения, представителей органов государственной власти и местного самоуправления;

— побуждения граждан к сознательному участию в управлении делами муниципального образования и государства в целом, более полному использованию ими своих прав;

— поощрения творчества журналистов, повышения профессионального уровня журналистских материалов.

Учредителями Конкурса выступают Союз журналистов России и Российская муниципальная академия.

Конкурс проводится при поддержке Комитета Государственной Думы по региональной политике и местному самоуправлению, научно-практического журнала «Вопросы местного самоуправления. Стратегия и практика муниципального развития».

2. Основные темы конкурса

Основные темы публикаций, предоставляемых на конкурс:

— освещение хода обсуждения нового законопроекта о местном самоуправлении, в том числе Российской муниципальной академии и Союзом журналистов России;

— открытость власти, информирование населения, развитие информационных медиа технологий, взаимодействие местных органов власти со средствами массовой информации, деятельность пресс-служб муниципалитетов;

— анализ совершенствования профильного законодательства, реализация мероприятий по реформированию государственной и муниципальной службы в субъектах РФ, лучшая организация работы с кадрами в муниципалитетах, осуществление антикоррупционной деятельности;

— развитие территориального общественного самоуправления и социальных коммуникаций, форм обратной взаимосвязи населения с органами МСУ, взаимодействие с общественными палатами, объединениями и иными негосударственными некоммерческими организациями, поощрение деятельности активистов НКО и гражданских инициатив;

— освещение социальных проблем муниципалитетов, решение программ социальной направленности — образования, здравоохранения, культуры, занятости, физкультуры и спорта, вопросов регулирования межнациональных отношений;

— сфера управления общественными финансами, управления бюджетными доходами/расходами, муниципальной собственностью и организация предоставления муниципальных услуг;

— реформирование жилищно-коммунального хозяйства, решение проблем энергоресурсосбережения, переработки и рециклинга ТБО, реализация

проектов энергоэффективности, строительство жилья эконом-класса и доходного жилья, переселение граждан из ветхого и аварийного жилфонда;

— содействие развитию на местном уровне малого и среднего бизнеса и решению проблем тарифного регулирования;

— освещение вопросов развития агропромышленного комплекса и жизни российского села;

— подготовка и проведение выборов в органы государственной власти и органы МСУ, организации избирательного процесса на местном уровне;

— военно-патриотическая тематика, участие органов МСУ в обеспечении правопорядка и безопасности на территориях с участием представителей добровольных народных дружин, казаков и работников частных охранных организаций, развитие движения добровольных пожарных, решение проблем борьбы с наркоманией, профилактики терроризма и экстремизма;

3. Номинации конкурса

Конкурс проводится в следующих номинациях:

- **Лучшее печатное издание** (специализированные издания и издания общественно-политической и иной специализации, имеющие постоянные тематические разделы).
- **Лучшая печатная публикация** (разовые публикации в любом издании).
- **Лучший телеканал** (специализированные телеканалы и телеканалы общественно-политической и иной специализации, имеющие постоянные программы и рубрики, в том числе он-лайн телеканалы).
- **Лучший телесюжет** (разовый сюжет, репортаж на любом телеканале).
- **Лучшая радиоредакция** (специализированные радиоредакции, радиоредакции общественно-политической и иной специализации, имеющие постоянные программы и рубрики, в том числе онлайн радиоредакции).
- **Лучший радиосюжет** (разовый сюжет, репортаж любой радиоредакции).
- **Лучший интернет-сайт** (специализированные сетевые издания, сайты, имеющие тематические разделы, а также странички и блоги в социальных сетях).
- **Лучшая интернет-публикация** (разовые публикации на сайтах и в социальных сетях).
- **Лучшие фотоработы** (опубликованные и неопубликованные фотографии и серии фотографий).
- **Лучший издательский проект** (книги, каталоги, брошюры, буклеты, аудио и видео диски).
- **Лучший телеграмм-канал;**

- **Лучшая страница в социальных сетях;**
- **Лучший социальный проект СМИ;**

4. Участники

Участниками Конкурса могут быть:

- журналисты федеральных, региональных, местных общественно-политических и специализированных СМИ;
- редакции печатных СМИ, ТВ, радио;
- блогеры, чья деятельность связана с темой конкурса.

5. Жюри Конкурса

Оргкомитет конкурса формируется из числа известных журналистов, членов Союза журналистов России, членов Российской муниципальной академии, представителей общественных объединений в области МСУ.

Оргкомитет выполняет следующие задачи:

- оповещает потенциальных участников конкурса о начале приема работ;
- осуществляет сбор и обработку материалов конкурса;
- проводит мониторинг СМИ;
- оценивает работы и определяет победителей;
- организует церемонию награждения.

6. Сроки проведения Конкурса

Срок приема работ осуществляется с 1 апреля по 1 октября 2025 г.

Подведение итогов Конкурса жюри осуществляет до 1 ноября 2025 г.

Церемония награждения победителей Конкурса пройдет в конце 2025 г.

7. Условия участия в конкурсе и представления работ

Материалы на конкурс выдвигаются редакциями СМИ, журналистами и другими лицами, которые за время проведения конкурса выпустят в свет материалы или серию материалов, осуществят проекты и др.

Материалы (проекты) были опубликованы (осуществлены и вышли в эфир) в период с 01 сентября 2024 г. до 1 сентября 2025 г.

Опубликованные (в pdf-формате) и отснятые материалы (с указанием активных ссылок в интернет), презентации и т.д. с приложением Заявки (форма прилагается) направляются в электронном виде до 1 октября 2025 г. по электронному адресу konkursmsu@mail.ru

Заявитель может представить не более 2-х работ в одной номинации.

К теле- и радиопередачам в электронном виде прилагается аннотация, заверенная подписью руководителя и печатью СМИ (коллектива журналистов, коллектива творческих организаций). Также к материалам можно приложить рецензии и рекомендации известных специалистов.

Для специальных номинаций материалы могут предоставляться в виде презентаций.

Участники предоставляют в оргкомитет конкурса заполненную заявку отдельно на каждую номинацию в двух видах (скан с подписью в pdf и текстовый формат в word), заверенную подписью руководителя и печатью СМИ (коллектива журналистов, коллектива творческих организаций, пресс-службы). Форма заявки в Приложении № 1.

Для обеспечения объективности результатов Оргкомитет может запрашивать дополнительную информацию об участниках конкурса.

Требование к участию в конкурсе — подписка на телеграмм канал <https://t.me/msuinform> и группу ВКонтакте <https://vk.com/msuinform>

Ссылки, подписавшихся необходимо указать в заявке.

Отправляя в адрес организаторов заявку, Вы подтверждаете, что согласны с «Положением о конкурсе», согласны на обработку своих персональных данных и даете согласие на использование материалов Вашего проекта Организатором конкурса, в том числе и для публикаций в изданиях, выпускаемых организатором конкурса и на его интернет-сайтах.

8. Подведение итогов конкурса

Жюри конкурса подводит итоги до 1 ноября 2025 г. и назначает дату проведения церемонии награждения.

В каждой номинации определяется Победитель и Лауреат конкурса.

№	Требование	Данные Заявителя
1.	Заявитель (автор (ФИО) или редакция)	
2.	Номинация (если СМИ, то указать имеет ли специализацию МСУ)	
3.	Наименование работы	
4.	Представитель (если от имени редакции)	
5.	Адрес (с указанием индекса и Субъекта РФ))	
6.	Контакты (моб. телефон и E-mail)	
7.	Ссылки в интернет (если имеются)	
8.	Ссылки на подписку в ТГ и ВК	
9.	Дополнительные пояснения	

Прилагаются
материалы: _____

Заявку-анкету оформил(а)

_____ (ФИО)
_____ (подпись)

печать (от редакции)

Дата « _____ » _____ 2025г.



Юлия Андреева.

Министерство доверия. Как государству общаться с гражданами. — М. : Фонтеграфика, 2023. — 240 с.

ISBN 978-5-6048900-1-1

Любая коммуникация зависит от цели. Взаимодействие органов власти с гражданами предполагает, что основная задача такого общения — помочь человеку решить свои проблемы, опираясь на законодательство и соблюдая требования. И, несмотря на кажущуюся простоту, в действительности люди часто остаются недовольны результатом, агрессивны по отношению к госструктурам и не готовы устанавливать контакт.

Неприязни можно избежать, если научиться говорить с людьми на одном языке. Каким должен быть понятный гражданам язык, как его использование влияет на поведение сотрудников и в каких сферах он допустим? В этой книге вы найдете не только ответы на эти вопросы, но и рекомендации, созданные на основе практики работы органов власти, которые совершенствуют коммуникации и меняют отношение к себе в лучшую сторону.



Тренды развития городов мира. Аналитический доклад 2025

Об исследовании

Города играют ключевую роль в глобальном экономическом развитии, формируя около 80% мирового валового продукта. При этом в них проживает чуть более половины населения планеты. Они традиционно выступают центрами инноваций и площадками для апробации новых решений в различных сферах.

Устойчивость и конкурентоспособность мегаполисов во многом зависят от их способности своевременно распознавать глобальные изменения и адаптироваться к ним, что особенно актуально сегодня — в эпоху глобальных перемен.

Настоящее исследование посвящено выявлению таких тенденций, анализу их влияния на развитие мегаполисов, а также описанию подходов, которые крупнейшие города мира применяют в ответ на происходящие трансформации.

Основной блок аналитического доклада («Тренды») содержит ключевые тенденции развития мегаполисов, которые были выявлены по итогам серии глубинных интервью с российскими и международными экспертами, а также кабинетного анализа наиболее заметных мировых публикаций последних лет. Всего было выявлено 14 трендов, сгруппированных по четырем тематическим направлениям:

- демографические процессы;
- изменение климата;
- развитие технологий;
- эволюция ценностей.

Описание каждого из трендов сопровождается анализом его предпосылок, текущих проявлений и возможных последствий. Для наглядности приведены примеры из мировой практики — кейсы, демонстрирующие, как города адаптируются к происходящим изменениям, смягчают их негативные эффекты и используют стратегические преимущества. Отбор примеров осуществлялся с акцентом на практическую значимость и воспроизводимость управленческих решений.

В подразделе «Экспертные колонки» представлены выдержки из интервью с российскими и международными экспертами, опубликованные с их согласия. Эти материалы позволяют глубже понять методологические и технологические аспекты исследования, а также взгляды профессионалов на ключевые вызовы и перспективы развития мегаполисов.

КАК ОФОРМИТЬ ПОДПИСКУ на журнал «ВОПРОСЫ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ: СТРАТЕГИЯ И ПРАКТИКА МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ»

Журнал выходит 6 раза в год. Редакционная цена на 1-е полугодие 2026г. – 4950 руб.

ВАРИАНТЫ ОФОРМЛЕНИЯ ПОДПИСКИ:

1. Через редакцию:

Присылаете заявку в произвольной форме на nakaden@mail.ru или в WhatsApp 89161958150, обратно получаете шаблон муниципального контракта. После согласования, подписываем электронно, а оригиналы вышлем по почте. Счета-фактуры (УПД) будут высылаться с вышедшими номерами.

Наши реквизиты: ООО ИИЦ «На каждый день» ИНН 7722214999, КПП 502701001, р/с 40702810402110000221 в АО «Альфа-Банк» г. Москвы, к/с 30101810200000000593, БИК 044525593. Юридический и почтовый адрес: 140000, Московская область, г. Люберцы, ул. Смирновская, д. 16/179 или e-mail: nakaden@mail.ru, тел. +7 (495) 554-05-19, WhatsApp +79161958150

2. Через отделения АО «Почта России»:

Для всех регионов России в любом отделении по индексу ПК-932 или на сайте по ссылке <https://podpiska.pochta.ru/>

или QR-коду



3. Через альтернативные подписные агентства:

ООО «Урал-Пресс Округ», 127015, г. Москва, ул. Новодмитровская, д. 5а, стр. 4, отдел заказов: тел. +7(499) 391-68-21 доб. 3105, e-mail: e_timoshenkova@ural-press.ru, тел. +7(495) 789-86-36, доб. 1217, e-mail: n_garina@ural-press.ru

«ПРЕССИНФОРМ», 190020, Санкт-Петербург, Либавский пер. д.5, лит.3, тел. 8 900-657-16-26 м.тел. 953-140-57-47, e-mail: cikushina@crp.spb.ru

ООО «Деловая Пресса», 610027, Киров, ул. Воровского, л. 43, 5 этаж, <http://d-pressa.ru/> тел. +7 (800) 500-07-45, e-mail: operatorork@d-pressa.ru

МЫ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ:

Подробнее о журнале на сайте WWW.MSUINFORM.PF



ok.ru/group/53275853258818



vk.com/msuinform



[.me/msuinform](https://t.me/msuinform)



ИЗДАЁМСЯ С 2004 ГОДА



**Юбилейный XXV Российский муниципальный форум,
Анапа (пос. Витязево), 22 - 26 сентября 2025 г.**

**Фото: Карташовы Екатерина и Дмитрий,
Шульгатый Алексей, Трофимова Мария.**