

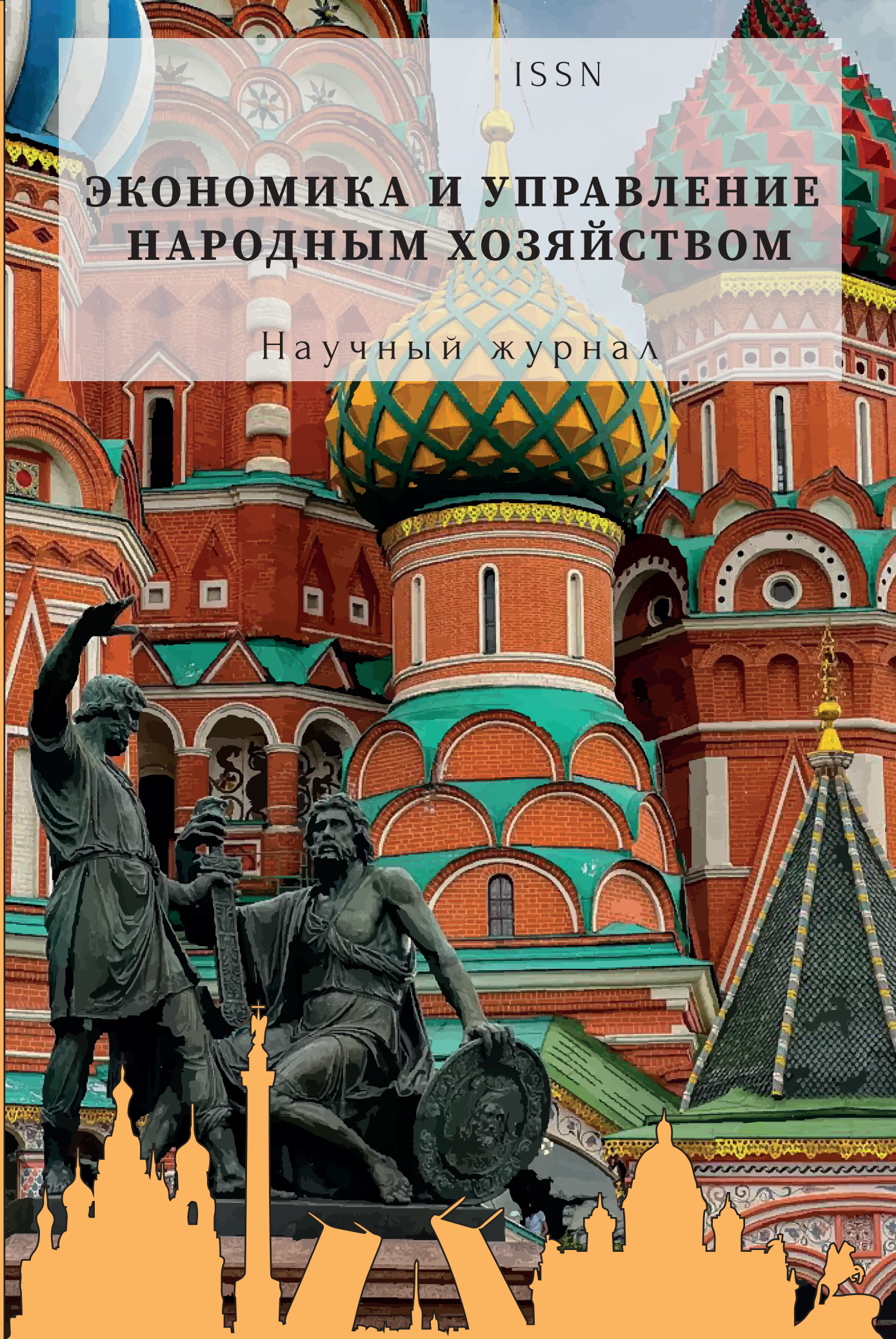


Уральский Научный Центр

ISSN

**ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ  
НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ**

Научный журнал



Санкт - Петербург

№ 1  
2026



АНО «Уральский Научный Центр»  
AUC «Ural Scientific Center»

---

«Исследовать — значит истине следовать»

*В.А. Коцеев*

---

Издательство «Уральского Научного Центра»

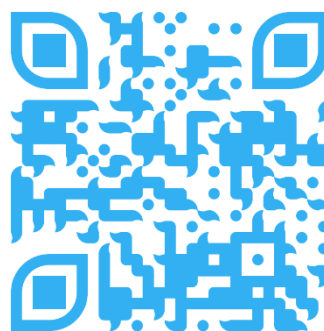
выпускает литературу, освещающую современные тенденции в социально-экономических, гуманитарных, технических направлениях, охватывая и другие области деятельности;

издает журналы:

«Народное хозяйство» [uralsjournal.ru](http://uralsjournal.ru)

«Экономика и управление народным хозяйством» [uralsalmanac.ru](http://uralsalmanac.ru)

оказывает информационную поддержку конгрессно-выставочных и научных мероприятий



[uralscenter.ru](http://uralscenter.ru)

---

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ  
«ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ»

SCIENTIFIC JOURNAL  
«ECONOMICS AND MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY»

---

Апрель 2026 г.

№1 (1)

Издается с 2026 г.

Выходит четыре раза в год

**Учредитель журнала:**

Автономная Некоммерческая Организация «Уральский Научный Центр»

Адрес места нахождения: 190005, Г.САНКТ-ПЕТЕРБУРГ, ВН.ТЕРГ. МУНИЦИПАЛЬНЫЙ ОКРУГ ИЗМАЙЛОВСКОЕ,  
УЛ 7-Я КРАСНОАРМЕЙСКАЯ, Д. 16, ЛИТЕРА А, ОФИС. 21. ОГРН 1101800000290, ИНН 1841010168, КПП 783801001

Главный редактор **В.А. Кощеев**

Выпускающий редактор **В.А. Цветков**

Выпуск

1

2026

Санкт-Петербург

## Учредитель

Автономная некоммерческая организация  
«Уральский Научный Центр»

## Редакционная коллегия

**Кощев В.А.** – д-р экон. наук, профессор,  
директор АНО «Уральский Научный Центр»,  
г. Санкт-Петербург – главный редактор;

**Цветков В.А.** – канд. техн. наук, доцент  
АНО «Уральский Научный Центр»,  
г. Санкт-Петербург – выпускающий редактор;

**Аблязов Т.Х.** – канд. экон. наук, доцент, член  
попечительского совета АНО «Уральский  
Научный Центр», г. Санкт-Петербург

**Канхва В.С.** – канд. экон. наук, доцент,  
заместитель директора по научной работе  
Института экономики, управления и комму-  
никаций в сфере строительства и недви-  
жимости НИУ МГСУ, г. Москва

**Архипов А.В.** – канд. геогр. наук, доцент,  
доцент кафедры Иностранных языков и про-  
фессиональной коммуникации НИУ МГСУ,  
г. Москва

**Березина М.Ю.** – канд. экон. наук, доцент  
кафедры Государственного и территориаль-  
ного управления СПбГЭУ, г. Санкт-Петербург

## СОДЕРЖАНИЕ

Вступительное слово Главного редактора	5
Приветственное слово редакции	6

## ТЕМАТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ ВЫПУСКА

Москва как центр экономического образования России: история, современность, вызовы	8
---------------------------------------------------------------------------------------	---

## РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

<i>Кристова А.П.</i> Проблемы реализации ГЧП в сфере аэро- портовой инфраструктуры	16
---------------------------------------------------------------------------------------	----

## ЭКОНОМИКА СТРОИТЕЛЬСТВА И ОПЕРАЦИЙ С НЕДВИЖИМОСТЬЮ

<i>Скугаров В.Р., Кощев М.В.</i> Повышение эффективности деятельности единого заказчика в области строи- тельства и реконструкции объектов федеральной собствен- ности	24
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

<i>Сумманен Е.В.</i> Анализ рынка малоэтажного строи- тельства в Санкт-Петербурге и Ленинградской области	39
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

<i>Нгуен Т.Ч., Кощев В.А.</i> ГЧП как институциональная ин- новация в строительстве: опыт России для Вьетнама	56
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

<i>Абраменков Р.М., Иванова Д.А.</i> Методы государствен- ного регулирования рыночных отношений в жилищном строительстве	72
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

## ЭКОНОМИКА ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ И ЗЕМЛЕУСТРОЙСТВА

<i>Асаул А.Н., Дроздова И.В., Токунова Г.Ф.</i> Устойчивое управление отходами: мировой опыт как триггер пере- осмысления решаемых задач	78
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

## Founder of Journal

Autonomous uncommercial organization  
«Ural Scientific Center»

## Editorial board

**Koshcheev V.A.** – Dr. of economic sci., Professor,  
Director of AUO «Ural Scientific Center»,  
St. Petersburg – Editor-in-Chief;

**Tsvetkov V.A.** – Cand of tech. sci., associate  
professor of AUO «Ural Scientific Center»,  
St. Petersburg – production editor of the  
Editorial board;

**Ablyazov T.H.** – Cand of economic sci.,  
associate professor, Member of the Board of  
Trustees AUO «Ural Scientific Center»,  
St. Petersburg

**Kankhva V.S.** – Cand of economic sci., Deputy  
Director for science work of Institute of Eco-  
nomics, Management and Communications in  
Construction and Real Estate MGSU, Moscow

**Arkhipov A.V.** – Cand of geograph. sci.,  
associate professor, associate professor Depart-  
ment of Foreign Languages and Professional  
Communication MGSU, Moscow

**Berezina M.Yu.** – Cand of economic sci.,  
associate professor Department of State and  
Territorial Management SPbSUE,  
St. Petersburg

## CONTENTS

Opening remarks by the Editor-in-Chief	5
Welcome speech from the editorial staff	6

### THEMATIC SECTION OF THE ISSUE

Moscow – the educational center of Russia: universities that open doors to the future	8
------------------------------------------------------------------------------------------	---

### REGIONAL ECONOMY

<i>Kristova L.P.</i> Problems of PPP implementation in the field of airport infrastructure	16
-----------------------------------------------------------------------------------------------	----

### ECONOMICS OF CONSTRUCTION AND REAL ESTATE OPERATIONS

<i>Skugarov V.R., Kosheev M.V.</i> Improving the efficiency of a single customer in the field of construction and recon- struction of federal property facilities	24
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

<i>Summanen E.V.</i> Low-rise construction market analysis in St. Petersburg and the Leningrad region	39
----------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

<i>Nguyen T.H., Kosheev V.A.</i> PPP as an institutional innova- tion in construction: Russia's experience for Vietnam	56
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

<i>Abramenkov R.M., Ivanova D.A.</i> Methods of state regulation of market relations in housing construction	72
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

### ECONOMICS OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT AND LAND MANAGEMENT

<i>Asaul A.N., Drozdova I.V., Tokunova G.F.</i> Sustainable Waste Management: Global Experience as a Trigger for Rethink- ing Objectives	78
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----


Свидетельство о регистрации средств массовой информации: ЭЛ № ФС 77 – 90558  
16.12.2025.

Издатель и редакция: АНО «Уральский Научный Центр»

Адрес издательства и редакции: 190005, г. Санкт-Петербург, вн. тер. г. муниципальный округ Измайловское, ул. 7-я Красноармейская, д. 16, литера А, офис 21  
Сайт: <https://uralscenter.ru>  
Тел.: +7(812)565-67-00  
Адрес электронной почты: [public@uralscenter.ru](mailto:public@uralscenter.ru)

Ведущий редактор *Цветков В.А.*  
Ответственный секретарь: *Цветков В.А.*  
Компьютерная верстка *Козаков Р.Р.*

Подписано к публикации 31.03.2026.  
Дата выхода в свет: 08.04.2026.  
Распространяется бесплатно  
Статьи просим направлять на e-mail: [public@uralscenter.ru](mailto:public@uralscenter.ru)  
Реклама: [mail@uralscenter.ru](mailto:mail@uralscenter.ru)  
Сайт журнала: [uralsalmanac.ru](http://uralsalmanac.ru)

Авторы опубликованных материалов несут ответственность за соблюдение принципов научной этики и достоверность приведенных сведений 

#### *Уважаемые читатели!*

Для получения актуальной информации о публикациях журнала приглашаем вас ознакомиться с материалами на нашем сайте [uralscenter.ru](http://uralscenter.ru) и в группе ВКонтакте



При перепечатке ссылка на журнал «Экономика и управление народным хозяйством» обязательна. Редакционное мнение основано на точке зрения рецензентов рукописи. За содержание рекламных материалов редакция ответственности не несет.

© АНО «Уральский Научный Центр»

#### Редакционный совет журналов АНО «Уральский Научный Центр»

- Панибратов Ю.П.** – Председатель Попечительского совета АНО «Уральский Научный Центр», докт. экон. наук, профессор
- Алексеев А.А.** – Профессор кафедры экономики и управления предприятиями и производственными комплексами СПбГЭУ, Директор центра инновационного развития СПбГЭУ, докт. экон. наук, профессор
- Березин А.О.** – Профессор кафедры экономики строительства и ЖКХ СПбГАСУ, профессор кафедры технологии и организации перевозок ГУМРФ, Зам. генерального директора ФАУ «Российский морской регистр судоходства» докт. экон. наук, доцент
- Ветрова Е.Н.** – Профессор кафедры экономики и управления предприятиями и производственными комплексами СПбГЭУ, докт. экон. наук, профессор
- Гумба Х.М.** – заведующий кафедрой госуправления и менеджмента Абхазского Государственного Университета, Профессор кафедры экономики и управления в строительстве НИУ МГСУ, докт. экон. наук, профессор
- Гужва Е.Г.** – Профессор кафедры экономики строительства и ЖКХ СПбГАСУ, докт. экон. наук, профессор
- Дроздова И.В.** – Профессор кафедры менеджмента в строительстве СПбГАСУ, докт. экон. наук, профессор
- Евтюков С.А.** – Член Попечительского совета АНО «Уральский Научный Центр», докт. экон. наук, профессор
- Збышко Б.Г.** – Профессор кафедры государственного и муниципального управления МПГУ, профессор кафедры экономики и управления в строительстве НИУ МГСУ, докт. экон. наук, профессор
- Ларионов А.Н.** – Профессор кафедры экономики РГУП им. В.М. Лебедева, Профессор кафедры экономики и управления в строительстве НИУ МГСУ, докт. экон. наук, профессор
- Луговская И.Р.** – Председатель педагогического совета АНО "Уральский научный центр", докт. пед. наук, профессор
- Максимов С.Н.** – Заведующий кафедрой экономики и менеджмента недвижимости СПбГЭУ, докт. экон. наук, профессор
- Мезенцев С.Д.** – Профессор кафедры истории и философии НИУ МГСУ, докт. филос., профессор
- Опарин С. Г.** – Профессор кафедры Экономика и менеджмент в строительстве ПГУПС, докт. техн., профессор
- Петров А.А.** – Директор института строительства, природообустройства и ландшафтной архитектуры СПбГАУ, Профессор кафедры строительства зданий и сооружений СПбГАУ, Профессор кафедры строительства АНО ВО "СЗУ", И.о. ректора АНО ВО "СЗУ", докт. экон., наук, канд. техн. наук, профессор
- Плотников В.А.** – Профессор кафедры логистики и управления цепями поставок СПбГЭУ, профессор кафедры менеджмента и государственного и муниципального управления СПбУТиЭ, докт. экон. наук, профессор
- Плетнева Н.Г.** – Заведующая кафедрой менеджмента в строительстве СПбГАСУ, докт. экон. наук, профессор
- Песоцкая Е.В.** – Профессор кафедры экономики и управления в сфере услуг СПбГЭУ, докт. экон. наук, профессор
- Пронин В.А.** – Ординарный профессор образовательного центра «Энергоэффективные инженерные системы» НИУ ИТМО, докт. техн. наук, профессор
- Сборщиков С.Б.** – заведующий кафедрой промышленного менеджмента МИСиС, докт. экон., наук, канд. техн. наук, профессор
- Сулин А.Б.** – Ординарный профессор образовательного центра «Энергоэффективные инженерные системы» НИУ ИТМО, докт. техн. наук
- Тарануха Н.Л.** – Профессор кафедры Промышленное и гражданское строительство ИжГТУ, докт. экон. наук, профессор
- Токунова Г.Ф.** – Декан факультета экономики и управления СПбГАСУ, Профессор кафедры экономики строительства и ЖКХ СПбГАСУ, докт. экон. наук, профессор
- Фалтинский Р.А.** – Член Попечительского совета АНО «Уральский Научный Центр», докт. экон. наук, профессор
- Федосеев И.В.** – Декан факультета управления, заведующий кафедрой государственного и территориального управления, докт. экон. наук, профессор
- Чекалин В.С.** – Профессор кафедры государственного и территориального управления СПбГЭУ, докт. экон. наук, профессор
- Щербина Г.Ф.** – Член Попечительского совета АНО «Уральский Научный Центр», докт. экон. наук., доцент
- Юденко М.Н.** – Заместитель заведующего кафедрой по научной работе, Профессор кафедры государственного и территориального управления, д.э.н., доцент

### *Уважаемые авторы и читатели!*

Сообщаем о выходе первого номера нового научного журнала «Экономика и управление народным хозяйством». Его запуск стал результатом масштабной работы редакции и редакционной коллегии: была разработана концепция издания, проведена государственная регистрация, создан специализированный интернет-ресурс, а также осуществлены сбор, рецензирование, редактирование и публикация научных материалов.

Целью журнала является создание необходимых условий для представления научной и академической общественности результатов индивидуальной или коллективной научно-исследовательской работы отечественных учёных по широкому спектру вопросов техники и технологий, строительства, транспорта, сельского хозяйства, проблем экономики и иных социально-экономических систем. Отдельной отличительной чертой издания выделяется возможность участия в просветительской и информационно-аналитической публикационной деятельности по освещению особенно статей экономики и управления в отдельных регионах России. Так, нами принята концепция тематической последовательности выпусков журналов, совпадающая с хронологией появления высших учебных заведений в Российской империи, СССР и современной России.

Искренне благодарю команду редакции, редколлегию и авторов первого выпуска – именно ваша энергия и профессионализм дали старт нашему журналу. Впереди нас ждёт много интересной работы, и я приглашаю коллег со всей России и из-за рубежа стать частью этого научного сообщества. Пусть наш журнал станет творческой площадкой для смелых идей, а каждому автору и читателю желаю ярких открытий и успехов в исследованиях!

Вперёд, к новым вершинам!

С уважением и благодарностью за сотрудничество,

*Главный редактор научного журнала  
«Экономика и управление народным хозяйством»,  
Вадим Аркадьевич Кощеев,  
д-р экон. наук, профессор*



*В.А. Кощеев, д.э.н., профессор*



## Приветственное слово редакции

Уважаемые читатели, друзья и коллеги! Редакция научного журнала «Экономика и управление народным хозяйством» рада приветствовать Вас на страницах нашего периодического издания!

К началу 2026 года, объявленного в России *Годом единства народов страны* издательством АНО «Уральский Научный Центр» были учреждены два научных издания, посвященных результатам интеллектуальной деятельности исследователей в различных областях *народного хозяйства нашей страны*. Данными журналами являются научно-просветительский журнал «Народное хозяйство» (uralsjournal.ru) и научный журнал «Экономика и управление народным хозяйством» (uralsalmanac.ru). *Ключевой идеей стала концепция выпуска, посвященного одному из регионов Российской Федерации*. Эта идея находит свое отражение в стилизации выпусков, освещении информации об экономической жизни конкретного региона нашей страны и основных достижениях его деятельности в ключе развития *народного хозяйства*.

Данные журналы являются преемниками научно-общественных, экономических журналов и статистических ежегодников времен Российской империи, СССР и Российской Федерации. Наше издательство ведет основательную работу по сбору указанных исторических изданий для последующего освещения содержащейся в них информации для научного сообщества и общественности. Одной из основных задач, поставленной нами на сегодняшний день, является продолжение данной традиции в условиях современного, бурно развивающегося общества, социально-экономических систем, техники и технологий.

Стратегическая цель журнала «Экономика и управление народным хозяйством» журнала состоит в создании необходимых условий для представления научной и академической общественности результатов индивидуальной или коллективной научно-исследовательской работы отечественных учёных по широкому спектру вопросов региональной и отраслевой экономики, менеджмента, государственного и муниципального управления. На страницах журнала отражаются основные результаты научных исследований студентов и аспирантов, ученых и практиков всех регионов России и зарубежных стран. Основное содержание издания представляет собой научно-просветительские очерки, оригинальные научные статьи, научные обзоры и научные рецензии по фундаментально-поисковым, теоретическим, эмпирическим, математическим, статистическим и иным видам исследований в области экономики и управления различных

отраслей. Просветительские очерки редколлегии и ученых для отдельных номеров журнала тематически посвящаются различным регионам России, высшим учебным заведениям, производственным кластерам, вопросам социально-гуманитарной направленности, охватывая и другие области деятельности.

Мы искренне признательны за проявленный интерес к нашим публикациям и за доверие, которое вы оказываете изданиям, посвященным актуальным вопросам современной науки. Пусть знакомство с выпусками станет для вас источником новых знаний и поводов для размышлений. Мы стремимся обеспечить высокий уровень научной экспертизы и строгость методологического подхода к отбору публикуемых работ.

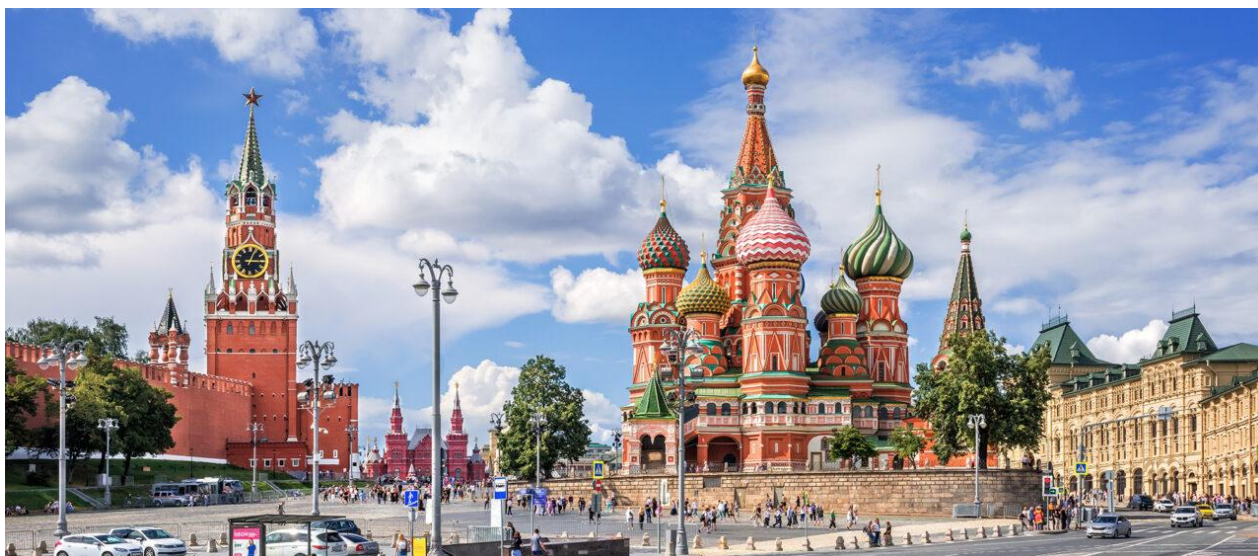
С выходом первого номера журнал «Экономика и управление народным хозяйством» получит Международный стандартный серийный номер (ISSN), что подтверждает его соответствие международным стандартам периодических изданий. Все материалы, опубликованные в журнале, подлежат размещению в Научной электронной библиотеке (eLibrary.ru) и включению в базу данных Российского индекса научного цитирования (РИНЦ), а также в специальный перечень рекомендованных Высшей аттестационной комиссией (ВАК) научных изданий. Данная процедура обеспечит авторам публикаций широкую академическую видимость и возможность заявить о своих научных достижениях на всероссийском уровне, а также повысит общий научный статус издания в профессиональном сообществе.

Желаем Вам продуктивной работы в профильных сферах деятельности *экономики и управления народным хозяйством* и надеемся, что материалы наших журналов окажутся полезными для вашей научной деятельности. С искренней заинтересованностью приглашаем к сотрудничеству и научному взаимодействию!

С уважением и признательностью,

*редакция научного журнала  
«Экономика и управление народным хозяйством» и  
команда АНО «Уральский Научный Центр»*

Москва как центр экономического образования России:  
история, современность, вызовы



Экономическое образование играет ключевую роль в развитии личности и общества, формируя специалистов, способных эффективно действовать в условиях динамичной рыночной среды. Оно даёт человеку фундаментальные знания в области экономики, финансов, управления и аналитики, которые необходимы для успешной адаптации к быстро меняющимся экономическим реалиям. Благодаря экономическому образованию осваиваются профессиональные компетенции — от финансовой грамотности до стратегического планирования, — что существенно повышает конкурентоспособность на рынке труда и открывает широкие карьерные перспективы в бизнесе, государственном управлении и в международных организациях. Кроме того, обучение в сфере экономики развивает критическое мышление, учит анализировать макро- и микроэкономические процессы, оценивать риски и принимать обоснованные управленческие решения. Оно формирует понимание этических норм ведения бизнеса, социальной ответственности и устойчивого развития. На уровне общества экономическое образование служит двигателем научно-технического прогресса и экономического роста: оно обеспечивает подготовку квалифицированных кадров для всех отраслей экономики, способствует внедрению инноваций и повышению эффективности управления ресурсами. Таким образом, инвестиции в экономическое образование — это стратегический вклад в устойчивое развитие страны, рост её конкурентоспособности на глобальном уровне и повышение благосостояния граждан.

Первый экономический вуз в России [1-3] — Московский коммерческий институт — был основан 19 февраля 1907 года. Документ о создании подписал министр торговли и промышленности Российской империи. Инициатором создания выступил Алексей Семёнович Вишняков — меценат и видный общественный деятель. По его инициативе в 1897 году было учреждено Московское общество распространения коммерческого

образования (МОРКО). Почётным председателем общества стал министр финансов С. Ю. Витте, а Вишняков занял пост председателя комитета Общества.

Предпосылки создания были связаны с бурным экономическим и промышленным ростом России в начале XX века. Экономика требовала всё больше квалифицированных кадров: экономистов, управленцев, коммерсантов, товароведов и финансистов. Существовавшие коммерческие училища не могли удовлетворить кадровый голод. До открытия вуза МОРКО создало ряд образовательных учреждений:

-1901 год — мужское коммерческое училище;

-1902 год — женское коммерческое училище (одно из первых заведений такого рода в России). Оно принимало девушек всех сословий и вероисповеданий в возрасте 10–11 лет, обучение длилось 7 лет.

Для подготовки преподавателей этих училищ организовали курсы. К 1907 году они разрослись до уровня полноценного вуза и были преобразованы в Московский коммерческий институт. Первым ректором института стал Павел Иванович Новгородцев (возглавлял вуз с 1907 по 1917 год) — выдающийся русский правовед и философ.

В институте преподавали известные учёные:

-экономист и политический деятель Александр Мануйлов;

-экономист, философ и теолог Сергей Булгаков;

-академик Василий Вильямс (почвовед, впоследствии ректор Сельхозакадемии) — вёл занятия по товароведению и технологии органических веществ.

К 1917 году институт стал крупнейшей в России высшей школой экономического профиля — в нём обучались более шести тысяч человек. Во время Первой мировой войны более двух тысяч студентов участвовали в работе для фронта, а в здании женского училища был организован госпиталь для раненых солдат.

Институт неоднократно менял название:

1919 — Московский институт народного хозяйства (МИНХ) имени Карла Маркса (вуз национализировали и объединили с коммерческими училищами);

1924 — МИНХ имени Г. В. Плеханова (по предложению историка Давида Рязанова);

1991 — Российская экономическая академия имени Г. В. Плеханова;

2010 — Российский экономический университет (РЭУ) имени Г. В. Плеханова (современное название) [1-3].

Экономическое образование в современной России функционирует в принципиально новых условиях: скорость изменений и объём доступной информации растут экспоненциально. При этом обилие данных нередко сопровождается их избыточностью и противоречивостью. Перед экономическими вузами встаёт стратегическая задача: сбалансировать фундаментальную подготовку и прикладные навыки. С одной стороны, необходимо обеспечить освоение профильных дисциплин — от макроэкономики до финансового моделирования. С другой — сформировать у будущих экономистов компетенции, критически важные для успешной карьеры: способность фильтровать и

анализировать информацию, работать с цифровыми инструментами, адаптироваться к изменениям в регулировании и рыночных трендах.

По данным на 2026 год, в Москве насчитывается 62 вуза, которые предлагают программы в экономической сфере. В этот список входят как государственные, так и негосударственные учебные заведения [4]. По данным на 2025 год, в предметном рейтинге экономических вузов России по версии RAEX лидировал Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ). Этот вуз неоднократно признавался лучшим в сфере экономики. Рейтинг RAEX строится на оценке трёх миссий университета: образовательной, научной и общественной. Отметим TOP-5 отечественных экономических вузов 2025 год, среди них можно выделить 4 московских университета: 1-е место – Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (головной кампус находится в Москве), 2-е место – Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 3-е место – Финансовый университет при Правительстве РФ (головной кампус находится в Москве), 4-е место – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (головной кампус находится в Москве), 5-е место – Санкт-Петербургский государственный университет [5].

Современные московские экономические университеты активно адаптируются к вызовам цифровой эпохи, потребностям рынка труда и глобальным трендам. Ключевые тенденции включают интеграцию междисциплинарных программ, цифровизацию образования, укрепление связей с бизнесом и международное сотрудничество, кратко отметим их [6-9]:

*1. Междисциплинарность и новые форматы подготовки.* Вузы разрабатывают программы, сочетающие экономическую подготовку с инженерными, технологическими и управленческими дисциплинами. Например, РЭУ им. Г. В. Плеханова и Финансовый университет при Правительстве РФ запускают пилотные проекты по подготовке экономистов-инженеров. Такие программы включают специализированные модули инженерных дисциплин (МИД), которые длятся не менее одного семестра. Цель — подготовить специалистов, способных разрабатывать экономически обоснованные стратегии для производственных и управленческих систем предприятий.

В МГУ им. М. В. Ломоносова реализуется программа бакалавриата «Технологии цифровой экономики и управление инновационными проектами». Она объединяет знания из экономики, инженерии, IT и менеджмента. Студенты изучают системный анализ, управление инновациями, машинное обучение, промышленный дизайн и другие дисциплины. Практика проходит в высокотехнологичных компаниях, технопарках и российских отделениях китайских компаний.

РЭУ им. Г. В. Плеханова совместно с Сбербанком запустил программу бакалавриата «Экономика и управление предпринимательским проектом». Она ориентирована на подготовку предпринимателей и включает бизнес-акселератор с менторами, интеграцию с Бизнес-инкубатором университета и стажировки в Сбербанке.

*2. Цифровизация образования.* Московские экономические вузы активно внедряют цифровые технологии в учебный процесс. Это включает использование онлайн-

платформ, ИИ-сервисов, интерактивных методов обучения и дистанционного формата. Например, в программах могут применяться «классы на планшете» с применением нейронных сетей, онлайн-курсы и мультимедийные технологии.

Также вузы сотрудничают с городскими цифровыми инициативами. Например, проекты по развитию «Московской электронной школы» (МЭШ) могут затрагивать и высшее образование, хотя изначально ориентированы на школы.

*3. Практико-ориентированность и связь с бизнесом.* Экономические университеты усиливают взаимодействие с работодателями. Это проявляется в:

- разработке программ с учётом запросов рынка труда;
- организации стажировок и практик в компаниях;
- привлечении бизнес-экспертов к преподаванию;
- создании совместных образовательных проектов.

Например, в программе РЭУ им. Г. В. Плеханова и Сбера предусмотрены стажировки в банке, а в проекте с индустриальными партнёрами (ГК «Ростех», «Эфко», Capital Group и др.) студенты получают опыт в реальных производственных условиях.

*4. Международное сотрудничество.* Московские экономические вузы активно развивают международные связи: реализуют программы двойных дипломов, участвуют в академической мобильности, проводят совместные исследования с зарубежными партнёрами. Например, РЭУ им. Г. В. Плеханова сотрудничает с университетами Вьетнама, Китая, Киргизии, Узбекистана и других стран. Среди партнёров — Даремский университет (Великобритания), Кельнский университет (Германия), Венский экономический университет (Австрия) и другие. Студенты участвуют в программах обмена, а преподаватели — в международных научных проектах.

*5. Фокус на инновациях и технологическом предпринимательстве.* Вузы создают инфраструктуру для поддержки инновационных проектов: бизнес-инкубаторы, центры технологического предпринимательства, акселераторы. Например, в РЭУ им. Г. В. Плеханова работает Бизнес-инкубатор Управления цифровой трансформации. Программы часто включают дисциплины по инновационному менеджменту, коммерциализации технологий, управлению интеллектуальной собственностью.

Московские экономические университеты стремятся готовить специалистов, готовых к работе в условиях цифровой трансформации экономики, глобализации и быстро меняющегося рынка труда. Ключевые акценты — на междисциплинарности, практико-ориентированности, цифровизации образования и международном сотрудничестве. Это позволяет выпускникам успешно адаптироваться к современным профессиональным вызовам. Однако стоит отметить и вызовы, которые стоят перед московским экономическим образованием:

*1. Технологические вызовы*

- ускоренная цифровизация: внедрение дисциплин по Big Data, ИИ, блокчейну, финтеху и обновление материально технической базы;
- конкуренция с онлайн платформами (Coursera, Stepik и др.), предлагающими короткие экономические курсы;

- адаптация к ИИ инструментам (ChatGPT и аналоги) с минимизацией рисков снижения критического мышления;

- обеспечение кибербезопасности при росте доли онлайн обучения.

## 2. Образовательные и методические вызовы

- усиление практической составляющей: кейс методы, симуляции, стажировки;

- обновление программ — включение модулей по цифровой экономике, ESG принципам, устойчивому развитию;

- гибкость форматов: гибридное и онлайн обучение, микрообучение, индивидуальные траектории;

- развитие «мягких навыков» (критическое мышление, креативность, эмоциональный интеллект).

## 3. Кадровые вызовы

- дефицит преподавателей практиков из-за разницы в зарплатах с бизнесом;

- устаревшая квалификация части ППС, тормозящая модернизацию;

- отток молодых учёных и преподавателей в бизнес или за рубеж.

## 4. Экономические и финансовые вызовы

- ограниченность бюджетного финансирования для цифровизации и привлечения кадров;

- рост стоимости обучения и снижение его доступности;

- конкуренция за исследовательские гранты и заказы от бизнеса/госорганов.

## 5. Международные вызовы

- ограничения из-за санкций: сложности сотрудничества с зарубежными вузами, доступа к Scopus/Web of Science, академической мобильности;

- снижение привлекательности для иностранных студентов;

- необходимость переориентации партнёрств на вузы Азии, Ближнего Востока, Африки и Латинской Америки (с учётом языковых и культурных барьеров).

## 6. Социальные и репутационные вызовы

- высокие ожидания абитуриентов и родителей (гарантированное трудоустройство, высокий доход после выпуска);

- давление рейтингов (RAEX, QS, THE) на финансирование и набор;

- запрос на социальную ответственность (устойчивое развитие, инклюзивность).

## 7. Конкурентные вызовы

- внутрироссийская конкуренция с сильными региональными вузами (СПбГУ, УрФУ, КФУ);

- онлайн конкуренция со стороны образовательных платформ и корпоративных университетов (СберУниверситет, VK Education);

- поиск баланса между узкой специализацией (финансы, аналитика) и подготовкой «универсальных» экономистов.

Московские экономические вузы сталкиваются с комплексными вызовами — от технологической трансформации до геополитических ограничений. Для успешной адаптации им необходимо:

- обновлять программы и форматы обучения;

- укреплять связи с бизнесом;

- инвестировать в цифровые ресурсы и кадры;

- развивать новые международные партнёрства;

- усиливать практическую направленность образования.

Москва — крупнейший центр экономического образования России, объединяющий ведущие вузы страны, среди которых особенно выделяются МГУ имени М. В. Ломоносова (экономический факультет), Высшая школа экономики (НИУ ВШЭ) и Финансовый университет при Правительстве РФ. Эти университеты не только занимают высокие позиции в российских (RAEX) и международных рейтингах (QS, THE), но и формируют стандарты подготовки экономистов, задавая вектор развития экономического образования в стране.

В столичных экономических вузах обучаются сотни тысяч студентов — как из разных регионов России, так и из-за рубежа. Такое многообразие создаёт уникальную академическую среду, способствующую обмену опытом в сфере экономики и финансов, формированию профессиональных связей на национальном и международном уровнях.

Вузы Москвы предлагают образовательные программы по широкому спектру экономических направлений: от макро- и микроэкономики, эконометрики и финансов до маркетинга, логистики, цифровой экономики и экономической безопасности. Это позволяет абитуриентам найти траекторию, соответствующую их интересам и карьерным целям в сфере экономики.

Ключевые преимущества экономического образования в Москве:

*1. Современное оснащение.* Студенты имеют доступ к:

- высокотехнологичным лабораториям финансового моделирования и анализа данных;

- базам данных Bloomberg, Thomson Reuters, СПАРК, СКРИН;

- симуляционным торговым площадкам и финансовым тренажёрам;

- обширным библиотечным фондам с экономической литературой и периодикой;

- инновационным центрам и коворкингам для проектной работы.

*2. Инновационные методики обучения.* Вузы активно внедряют:

- онлайн-курсы и MOOC (Coursera, «Открытое образование»);

- смешанные форматы (blended learning);

- кейс-методы и бизнес-симуляции;

- цифровые платформы для анализа экономических данных (Python, R, Tableau);

- технологии виртуальной и дополненной реальности для моделирования экономических процессов.

*3. Практико-ориентированность.* Тесное взаимодействие с ведущими компаниями и организациями обеспечивает связь теории с реальными задачами индустрии:

- стажировки в банках (Сбер, ВТБ, Газпромбанк), консалтинговых компаниях (PwC, EY, KPMG), корпорациях и госорганах;

- совместные проекты с Минфином, ЦБ РФ, Минэкономразвития;

- целевые программы подготовки и корпоративные магистерские программы;

- участие студентов в разработке экономических стратегий и прогнозов.

4. *Участие в национальных проектах.* Университеты столицы активно вовлечены в инициативы, направленные на развитие экономического образования и науки, такие как «Приоритет-2030», что способствует:

- модернизации учебных программ с учётом трендов цифровой экономики;
- развитию исследовательских центров по экономике и финансам;
- повышению конкурентоспособности российских экономических вузов на глобальном уровне.

5. *Помимо академических достижений, жизнь студента-экономиста в Москве насыщена внеучебной деятельностью.* В вузах действуют:

- экономические клубы и инвестиционные сообщества;
- кейсовые чемпионаты и олимпиады по экономике и финансам;
- волонтерские проекты в сфере финансовой грамотности;
- научные общества и дискуссионные площадки по актуальным экономическим вопросам.

Студенты регулярно участвуют в международных и всероссийских конференциях (например, Апрельской конференции ВШЭ), экономических форумах и программах академического обмена, расширяя свой профессиональный и культурный кругозор.

Выпускники московских экономических вузов высоко ценятся на рынке труда: благодаря фундаментальной подготовке, практическим навыкам и налаженным связям с работодателями они нередко получают предложения о трудоустройстве ещё во время учёбы или прохождения практики. Сочетание богатых академических традиций с внедрением современных образовательных трендов делает экономическое образование в Москве востребованным не только в России, но и за рубежом, подтверждая его статус как одного из ключевых центров подготовки экономических кадров в глобальном масштабе.

В завершение хочется выразить уверенность в том, что электронный научный журнал «Экономика и управление народным хозяйством» станет содержательной отечественной и международной площадкой для обсуждения актуальных вопросов, связанных с развитием современной науки экономики и управления.

### Список источников

1. 120 фактов об истории Плехановского университета: Московский коммерческий институт — первый экономический вуз России - РЭУ им. Г.В. Плеханова [Электронный ресурс]. URL <https://vuzopedia.ru/region/city/59?page=2> (дата обращения: 04.03.2026).

2. Один век, пять названий и неисчислимый вклад в науку: как развивалась Плехановка / Новости города / Сайт Москвы [Электронный ресурс]. URL [https://raex-rr.com/education/russian\\_universities/top-100\\_universities/2025/](https://raex-rr.com/education/russian_universities/top-100_universities/2025/) (дата обращения: 04.03.2026).

3. 19 февраля 2017 года Российскому экономическому университету им. Г. В. Плеханова исполняется 110 лет - Коммерсантъ [Электронный ресурс]. URL

<https://www.forbes.ru/education/537757-lucsie-rossijskie-vuzy-2025-rejting-forbes> (дата обращения: 04.03.2026).

4. Экономические вузы Москвы: список 2026 [Электронный ресурс]. URL <https://msk.postupi.online/vuzi/vuzspec-economic/> (дата обращения: 05.03.2026).

5. РАЕХ: Рейтинг экономических вузов России, 2025 [Электронный ресурс]. URL <https://msk.postupi.online/vuzi/vuzspec-economic/> (дата обращения: 05.03.2026).

6. Пилотные программы подготовки экономистов-инженеров запустят РЭУ имени Плеханова и Финансовый [Электронный ресурс]. URL <https://rsr-online.ru/news/2024/9/13/pilotnye-programmy-podgotovki-ekonomistov-inzhenerov-zapustyat-reu-imeni-plehanova-i-finansovyj-universitet/> (дата обращения: 11.03.2026).

7. РЭУ им. Г.В. Плеханова и Сбер запускают инновационную программу подготовки предпринимателей - РЭУ им. Г.В. Плеханова [Электронный ресурс]. URL <https://www.rea.ru/news/51404-reu-im-gv-plehanova-i-sber-zapuskayut-innovatsionnuyu-programmu-podgotovki-predprinimateley--> (дата обращения: 11.03.2026).

8. Плехановцы интегрированы в мировое образовательное пространство — Международное сотрудничество университетов — Группа авторов [Электронный ресурс]. URL [https://kartaslov.ru/книги/Международное\\_сотрудничество\\_университетов/5](https://kartaslov.ru/книги/Международное_сотрудничество_университетов/5) (дата обращения: 11.03.2026).

9. Санкович К. А., Данилова О. В. Развитие технологий цифровой экономики в московской электронной школе // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – №. 4-3. – С. 29-31.

**ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ГЧП В СФЕРЕ АЭРОПОРТОВОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ****Л.П. Крестова**

*Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет  
Санкт-Петербург, Россия  
E-mail: larisa.kristova@yandex.ru*

*В статье рассматриваются ключевые проблемы реализации проектов государственно-частного партнёрства (ГЧП) в сфере аэропортовой инфраструктуры Российской Федерации. На основе анализа нормативно-правовой базы, отраслевой специфики и практики реализации инфраструктурных проектов выявлены основные барьеры, ограничивающие эффективность применения механизмов ГЧП. Особое внимание уделено финансово-экономическим, организационно-управленческим и институциональным проблемам, а также влиянию санкционных ограничений и геополитических факторов. В качестве эмпирической базы исследования использован опыт реализации проекта ГЧП аэропорта Пулково. Для систематизации выявленных проблем применены инструменты SWOT- и PEST-анализа, а также проведён сравнительный анализ проектов ГЧП в аэропортовой сфере различных регионов России. Сделан вывод о необходимости комплексного подхода к совершенствованию механизмов ГЧП с учётом отраслевой и региональной специфики.*

*Ключевые слова:* государственно-частное партнёрство; ГЧП; аэропортовая инфраструктура; инфраструктурные проекты; инвестиции; риски; санкционные ограничения.

---

**Информация о статье:**

Поступила в редакцию 29.01.2026, одобрена после рецензирования 16.02.2026, принята к печати 24.02.2026

Язык статьи — русский

**Для цитирования:**

*Крестова Л.П.* Проблемы реализации ГЧП в сфере аэропортовой инфраструктуры // Экономика и управление народным хозяйством. 2026. № 1. С. 16-23

---

**PROBLEMS OF PPP IMPLEMENTATION IN THE FIELD OF AIRPORT INFRASTRUCTURE****L.P. Kristova**

*Saint Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering  
St. Petersburg, Russia  
E-mail: larisa.kristova@yandex.ru*

*The article examines the key challenges in implementing public-private partnership (PPP) projects in the airport infrastructure sector of the Russian Federation. Based on an analysis of the regulatory framework, industry-specific characteristics, and the practical experience of implementing infrastructure projects, the study identifies the main barriers limiting the effectiveness of PPP mechanisms. Special attention is paid to financial and economic, organizational and managerial, and institutional issues, as well as the impact of sanctions and geopolitical factors. The empirical basis of the study is the experience gained from the implementation of the Pulkovo Airport PPP project. To systematize the identified problems, SWOT and PEST analyses are applied, along with a comparative analysis of PPP projects in the airport sector across various regions of Russia. The study concludes that a comprehensive approach to improving PPP mechanisms is required, taking into account industry-specific and regional characteristics.*

**Keywords:** public–private partnership; PPP; airport infrastructure; infrastructure projects; investment; risks; sanctions.

---

**Article info:**

Received 29/01/2026, approved after reviewing 16/02/2026, accepted 24/02/2026

Article in Russian

**For citation:**

Kristova L.P. Problems of PPP implementation in the field of airport infrastructure. *Economics and management of the national economy*. 2026. No 1. p. 16-23

---

Государственно-частное партнёрство является одним из ключевых механизмов привлечения частных инвестиций в развитие инфраструктурных отраслей экономики, в том числе аэропортовой инфраструктуры. В теории ГЧП рассматривается как форма взаимодействия государства и бизнеса, направленная на распределение рисков, повышение эффективности управления и снижение бюджетной нагрузки. На практике реализация проектов ГЧП в аэропортовой сфере сталкивается с рядом нормативно-правовых, финансово-экономических и организационно-управленческих проблем, усилившихся в условиях санкционных ограничений и изменения структуры авиаперевозок. В настоящее время вопросы повышения эффективности применения механизмов ГЧП в аэропортовой инфраструктуре приобретают особую значимость в контексте развития внутреннего туризма и обеспечения транспортной связанности регионов.

Актуальность исследования обусловлена снижением доли международных авиаперевозок и ростом финансовых рисков проектов ГЧП в условиях санкционного давления и высокой ключевой ставки Центрального банка Российской Федерации (16 % в декабре 2025 года). По данным аэропорта Пулково, доля международных перевозок сократилась с 26,5 % в 2021 году до 18,6 % в 2025 году, что негативно отразилось на доходной базе инфраструктурных проектов.

Целью исследования является выявление и систематизация ключевых проблем реализации проектов ГЧП в аэропортовой инфраструктуре на примере аэропорта Пулково и определение возможных направлений их решения. Объектом исследования являются проекты государственно-частного партнёрства в сфере аэропортовой

инфраструктуры, предметом — проблемы и условия их реализации в современных социально-экономических условиях.

Анализ практики реализации проектов государственно-частного партнёрства в аэропортовой инфраструктуре позволяет идентифицировать комплекс проблем, ограничивающих потенциал данного механизма в России. Киселев И.А. и Джафаров Н.К. в своих исследованиях подчеркивают, что эффективность модели ГЧП во многом определяется способностью партнеров преодолевать возникающие барьеры, своевременно адаптируя параметры проекта к изменяющимся условиям [6]. Накопленный опыт реализации проектов в данной отрасли позволяет выявить существенные недостатки применяемой модели взаимодействия государства и бизнеса.

Нормативно-правовое регулирование ГЧП в аэропортовой сфере характеризуется многоуровневой структурой, сочетающей федеральное и региональное законодательство, что создает предпосылки для нормативных коллизий. Воздушный кодекс Российской Федерации и подзаконные акты устанавливают особые требования к объектам аэропортовой инфраструктуры, которые не всегда согласуются с положениями законодательства о ГЧП [1]. Например, данная проблема проявилась при согласовании вопросов сертификации и лицензирования деятельности оператора аэропорта Пулково, что потребовало дополнительных согласований на федеральном уровне. Масштабные инфраструктурные проекты в аэропортовой сфере сталкиваются с необходимостью учета множества отраслевых требований и стандартов, что существенно усложняет процесс структурирования соглашений о ГЧП.

Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ устанавливает достаточно жесткие требования к структуре соглашений о ГЧП, что ограничивает возможности сторон по адаптации условий к специфике конкретного проекта. В случае с аэропортом Пулково данная проблема была частично решена путем использования регионального законодательства Санкт-Петербурга, что позволило структурировать проект в соответствии с потребностями сторон [2]. Однако подобный подход ограничивает возможности масштабирования модели на другие регионы, законодательная база которых может не содержать необходимых положений для реализации комплексных проектов в аэропортовой сфере.

Санкционные ограничения и геополитическая напряженность создают дополнительные вызовы для реализации проектов ГЧП в аэропортовой сфере. Ограничение доступа к зарубежным рынкам капитала, технологиям и оборудованию существенно усложняет реализацию инвестиционных программ. Анализ структуры пассажиропотока аэропорта Пулково демонстрирует значительную трансформацию под влиянием внешних факторов. Доля международных перевозок снизилась с 26,5% в 2021 году до 18,6% в 2025 году, что привело к изменению структуры доходов оператора [11]. Международные рейсы традиционно генерируют более высокий уровень доходов как от авиационной, так и от неавиационной деятельности, поэтому снижение их доли отрицательно влияет на финансовые показатели проекта.

Организационно-управленческие проблемы также оказывают существенное влияние на эффективность реализации проектов ГЧП в аэропортовой сфере. Реализация таких проектов требует согласованного взаимодействия большого числа участников, включая публичного и частного партнеров, финансирующие организации, подрядчиков, авиакомпании, контролирующие органы. Так, в проекте аэропорта Пулково данная проблема решалась путем создания координационного совета, обеспечивающего

взаимодействие всех заинтересованных сторон [4]. Однако подобный механизм не всегда эффективен в условиях изменения внешней среды и требует постоянной адаптации.

Недостаточный уровень компетенций в сфере ГЧП представляет собой значимый барьер для развития данного механизма. Структурирование и реализация проектов ГЧП требуют специальных компетенций, которыми не всегда обладают представители публичного партнера. Данная проблема усугубляется при реализации проектов в регионах, где опыт в сфере ГЧП ограничен [3]. Формирование компетентных проектных команд, обладающих необходимыми знаниями и опытом в сфере ГЧП, является необходимым условием для успешной реализации проектов в аэропортовой сфере. Публичный партнер (в случае с аэропортом Пулково - правительство Санкт-Петербурга и ОАО «Аэропорт «Пулково») должен обладать достаточными компетенциями для эффективного контроля за исполнением соглашения о ГЧП и защиты интересов государства.

Бюрократические барьеры и длительные сроки согласований также затрудняют реализацию проектов ГЧП в аэропортовой сфере. Проекты требуют получения многочисленных разрешений и согласований, что может существенно затягивать сроки реализации. В случае с аэропортом Пулково данная проблема была частично решена путем включения в соглашение положений об обязательствах публичного партнера по содействию в получении необходимых разрешений [2]. Однако даже при наличии подобных положений процесс согласований может занимать значительное время, особенно в условиях изменения нормативных требований.

Для систематизации проблем реализации проектов ГЧП в аэропортовой сфере целесообразно применить инструментальный SWOT-анализ (табл. 1), позволяющий идентифицировать сильные и слабые стороны проекта, а также возможности и угрозы внешней среды.

## SWOT-анализ реализации проектов ГЧП в аэропортовой инфраструктуре

## SWOT analysis of the implementation of PPP projects in airport infrastructure

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
1. Привлечение частных инвестиций без существенной нагрузки на бюджет	1. Высокая зависимость от заемного финансирования, чувствительность к изменению ключевой ставки
2. Использование компетенций и опыта частного сектора в управлении аэропортами	2. Недостаточный уровень компетенций публичного партнера в сфере ГЧП
3. Повышение качества обслуживания пассажиров и расширение маршрутной сети	3. Снижение доли международных перевозок в условиях санкционных ограничений
4. Создание мультипликативного эффекта для региональной экономики	4. Бюрократические барьеры и длительные сроки согласований
5. Долгосрочный характер соглашений, обеспечивающий стабильность условий	5. Ограниченный доступ к зарубежным технологиям и необходимость импортозамещения
Возможности (O)	Угрозы (T)
1. Развитие внутреннего туризма и увеличение пассажиропотока на внутренних линиях	1. Санкционные ограничения и геополитическая нестабильность
2. Интеграция аэропорта в транспортную систему региона (создание мультимодального хаба)	2. Высокие процентные ставки и ограниченный доступ к долгосрочному финансированию
3. Развитие маршрутной сети в страны Азии и Ближнего Востока	3. Волатильность курса рубля и увеличение стоимости импортного оборудования
4. Внедрение отечественных технологий и локализация производства оборудования	4. Риски изменения законодательства и нормативных требований
5. Диверсификация доходов аэропорта за счет развития неавиационной деятельности	5. Неопределенность прогнозов пассажиропотока и структуры авиаперевозок

Источник: составлено на основе данных [4, 8-11]

Дополнительным инструментом анализа проблем реализации ГЧП в аэропортовой сфере является PEST-анализ (табл. 2), позволяющий

оценить влияние политических, экономических, социальных и технологических факторов на реализацию проектов.

**PEST-анализ факторов, влияющих на реализацию проектов ГЧП в аэропортовой инфраструктуре**

**PEST-analysis of factors influencing the implementation of PPP projects in airport infrastructure**

Политические факторы (P)	Экономические факторы (E)
1. Санкционные ограничения, влияющие на структуру собственности и управления аэропортов	1. Высокая ключевая ставка ЦБ РФ (16% в декабре 2025 года)
2. Геополитическая напряженность, ограничивающая географию полетов	2. Ограниченный доступ к долгосрочному финансированию

3. Государственная политика в сфере развития транспортной инфраструктуры	3. Волатильность курса рубля и высокий уровень инфляции
4. Изменения в законодательстве о ГЧП и концессионных соглашениях	4. Снижение реальных доходов населения и платежеспособного спроса на авиаперевозки
5. Развитие программ поддержки внутреннего туризма и региональных авиаперевозок	5. Рост стоимости строительных материалов и оборудования
Социальные факторы (S)	Технологические факторы (T)
1. Изменение потребительских предпочтений и моделей поведения пассажиров	1. Необходимость импортозамещения технологических решений
2. Рост требований к комфорту и качеству обслуживания в аэропортах	2. Цифровизация процессов обслуживания пассажиров и обработки багажа
3. Изменение структуры авиаперевозок (рост доли внутренних рейсов)	3. Внедрение биометрических технологий и систем безопасности
4. Кадровый дефицит и проблемы подготовки специалистов для авиационной отрасли	4. Развитие технологий энергоэффективности и экологической устойчивости
5. Рост социальной значимости аэропортов для обеспечения транспортной доступности регионов	5. Автоматизация процессов наземного обслуживания воздушных судов

Источник: составлено на основе данных [4, 5, 8, 9, 11]

Сравнительный анализ проблем реализации проектов ГЧП в аэропортовой сфере в различных регионах России (табл. 3) позволяет выявить общие тенденции и специфические особенности. Проект развития аэропорта Пулково является наиболее успешным примером реализации ГЧП в аэропортовой сфере в России, однако

его опыт не удалось масштабировать на другие регионы в полном объеме. Проекты развития аэропортов в Краснодаре, Владивостоке, Новосибирске, реализуемые на основе механизмов ГЧП, столкнулись с аналогичными проблемами, но не смогли обеспечить сопоставимый уровень эффективности.

Табл. 3

### Сравнительный анализ проектов ГЧП в аэропортовой сфере России

Table 3

#### Comparative analysis of PPP projects in the airport sector in Russia

Параметр сравнения	Аэропорт Пулково (Санкт-Петербург)	Аэропорт Краснодар	Аэропорт Владивосток	Аэропорт Новосибирск (Толмачево)
Форма ГЧП	Соглашение о ГЧП в соответствии с региональным законодательством	Инвестиционное соглашение	Концессионное соглашение	Инвестиционное соглашение
Объем инвестиций, млрд руб.	45 (первая очередь) + 130-198,9 (вторая очередь)	17	8	29
Срок соглашения	50 лет (до 2060 г.)	30 лет	30 лет	25 лет

Пассажиро-поток, млн чел. в год	21,5	4,2	3,1	7,8
Распределе-ние рисков	Сбалансированное распределение рисков между партнерами	Большая часть рисков у частного партнера	Большая часть рисков у частного партнера	Большая часть рисков у частного партнера
Финансовая модель	Смешанная (авиационные и неавиационные доходы)	Преимущественно авиационные доходы	Преимущественно авиационные доходы	Смешанная (авиационные и неавиационные доходы)
Основные проблемы	Санкционные ограничения, снижение международного пассажиропотока	Недостаточный пассажиропоток, высокая долговая нагрузка	Недостаточное развитие маршрутной сети, сезонность	Задержки в реализации инвестиционной программы

Источник: составлено на основе данных [4, 8-11].

Дополнительной проблемой является интеграция аэропортов в транспортную систему регионов. Недостаточное развитие транспортных связей между аэропортами и центрами городов снижает их доступность для пассажиров и ограничивает потенциал развития. В случае с аэропортом Пулково данная проблема решается путем реализации проектов по созданию мультимодального транспортного узла, включающего станцию метрополитена, автобусный вокзал и железнодорожную платформу. Однако реализация данных проектов требует значительных инвестиций и координации действий различных участников, что создает дополнительные организационные сложности.

Особую актуальность в современных условиях приобретают проблемы, связанные с геополитическими факторами и санкционными ограничениями. Изменение структуры собственности и управления аэропортами, ограничение доступа к зарубежным технологиям и оборудованию, сокращение международных маршрутов - все эти факторы требуют адаптации механизмов ГЧП к новым реалиям. Например, в ноябре 2023 года президент Российской Федерации подписал указ, согласно которому у иностранных компаний были изъяты права на управление аэропортом Пулково, что привело к созданию

новой управляющей компании ООО «Холдинг ВВСС» с уставным капиталом 169 млрд рублей. Подобная реструктуризация была направлена на обеспечение непрерывности операционной деятельности аэропорта в условиях санкционных ограничений, однако создала дополнительные риски для реализации проекта.

Проведённое исследование подтверждает, что государственно-частное партнёрство остаётся перспективным механизмом развития аэропортовой инфраструктуры в Российской Федерации, несмотря на существующие ограничения и риски. Опыт реализации проекта аэропорта Пулково демонстрирует возможность эффективного применения ГЧП при условии адаптации моделей взаимодействия государства и бизнеса к изменяющимся экономическим и геополитическим условиям. Для повышения результативности проектов ГЧП в аэропортовой сфере необходимо совершенствование нормативно-правовой базы, развитие финансовых инструментов, направленных на снижение долговой нагрузки, а также повышение уровня компетенций участников проектов. Комплексный подход к решению выявленных проблем позволит обеспечить устойчивое развитие аэропортовой инфраструктуры и повысить её вклад в социально-экономическое развитие регионов.

## Литература

1. Воздушный кодекс Российской Федерации от 19.03.1997 № 60-ФЗ (ред. от 05.02.2024) // Собрание законодательства РФ. – 24.03.1997. – № 12. – Ст. 1383.
2. Приказ Минэкономразвития России от 19 декабря 2019 г. №816 (ред. 27.12.2023) «Об организации работы в Минэкономразвития России по расчету показателя «Уровень развития государственно-частного партнерства в субъекте Российской Федерации» за 2020 и последующие годы» // СПС Консультант Плюс. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base> (дата обращения: 15.01.2026).
3. Бедняков А.С. Государственно-частное партнерство как модель развития публичной инфраструктуры // Вестник МГИМО-Университета. – 2022. – № 15 (1). – С. 143–173. DOI: 10.24833/2071-8160-2022-1-82-143-173.
4. Егорова Д.А. Тренды развития государственно-частного партнерства в России // Экономика строительства. – 2024. – № 3. – С. 96–98.
5. Калайджи Г.И., Матевосов А.С. Роль государственных-частных программ в поддержке и развитии // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16. – № 6.
6. Киселев И.А., Джафаров Н.К. Государственно-частное партнерство в России как новый вид перспективных взаимоотношений // Молодой ученый. – 2022. – № 14 (409). – С. 173–176.
7. Климовских Н.В., Долгополук Э.Э., Паршин А.Б. Использование механизма государственно-частного партнерства в развитии сельских территорий // Международный научно-исследовательский журнал. – 2024. – №9 (147). DOI: 10.60797/IRJ.2024.147.55
8. Лавлинский С.М. Государственно-частное партнерство на сырьевой территории: экологические проблемы, модели и перспективы // Проблемы прогнозирования. – 2010. – № 1(118). – С. 99–111.
9. Макаров И.Н. Государственно-частное партнерство и кластерные образования в составе инструментария государственной политики управления мезосистемами / И.Н. Макаров, Е.В. Дробот, А.И. Володина, В.С. Назаренко, О.А. Волкова, Н.Б. Сотников // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – № 4. – С. 1271–1281.
10. Эксперты оценили перспективы рынка государственно-частного партнерства // Ведомости. [Электронный ресурс]: [https://www.vedomosti.ru/industry/infrastructure\\_development/articles/2023/10/26/1002811-eksperti-otsenili-perspektivi-rinka-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva](https://www.vedomosti.ru/industry/infrastructure_development/articles/2023/10/26/1002811-eksperti-otsenili-perspektivi-rinka-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva) (дата обращения: 15.01.2026).
11. Национальный центр ГЧП. Аналитика. – URL: <https://pppcenter.ru/analitika/> (дата обращения: 17.01.2026).

## References

1. The Air Code of the Russian Federation dated 03/19/1997 No. 60-FZ (as amended on 02/05/2024) // Collection of legislation of the Russian Federation. 03/24/1997. No. 12. Art. 1383. (in Russian)
2. Order of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation dated December 19, 2019 No. 816 (as amended on December 27, 2023) "On the organization of work in the Ministry of Economic Development of the Russian Federation on the calculation of the indicator "The level of development of public-private partnership in the subject of the Russian Federation" for 2020 and subsequent years" // SPS Consultant Plus. [Electronic resource]. URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base> (date of request: 15.01.2026) (in Russian).
3. Bednyakov A.S. Public-private partnership as a model for the development of public infrastructure. *Bulletin of MGIMO University*. 2022. Vol. 15. No.1. – P. 143-173. DOI: 10.24833/2071-8160-2022-1-82-143-173. (in Russian)
4. Egorova D.A. Trends in the development of public-private partnership in Russia. *Construction economics*. 2024. No. 3. P. 96-98. (in Russian)
5. Kalaji G.I., Matevosov A.S. The role of public-private programs in the support and development of infrastructure in Russia. *Bulletin of Eurasian Science*. 2024. Vol. 16. No. 6. (date of request: 15.01.2026). (in Russian)
6. Kiselev I.A., Jafarov N.K. Public-private partnership in Russia as a new type of prospective relationship. *Young Scientist*. 2022. No. 14 (409). P. 173-176. (in Russian)
7. Klimovskikh N.V., Dolgopoluk E.E., Parshin A.B. Using the mechanism of public-private partnership in rural development. *International Scientific Research Journal*. 2024. No. 9 (147). DOI: 10.60797/IRJ.2024.147.55 (in Russian)
8. Lavlinsky S.M. Public-private partnership in the raw territory: environmental problems, models and prospects. *Problems of forecasting*. 2010.

- No. (118). P. 99-111. (in Russian)
9. Makarov I.N. et al. Public-private partnership and cluster formations as part of the state mesosystem management policy. *Economics, Entrepreneurship and Law*. 2024. No. 4. P. 1271-1281. (in Russian)
10. Experts assessed the prospects of the public-private partnership market. *Vedomosti*. [Electronic resource]: [https://www.vedomosti.ru/industry/infrastructure\\_development/articles/2023/10/26/1002811-eksperti-otsenili-perspektivi-rinka-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva](https://www.vedomosti.ru/industry/infrastructure_development/articles/2023/10/26/1002811-eksperti-otsenili-perspektivi-rinka-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva) (accessed 15.01.2026). (in Russian)
11. National PPP Center. Analytics. [Electronic resource]: <https://pppcenter.ru/analitika/> (date of request: 17.01.2026). (in Russian)

### Сведения об авторе

#### **Кристова Лариса Петровна**

Магистрант кафедры экономики строительства и ЖКХ СПбГАСУ, 190005, г. Санкт-Петербург 2-я Красноармейская ул., д. 4  
[larisa.kristova@yandex.ru](mailto:larisa.kristova@yandex.ru)

#### **Kristova Larisa Petrovna**

Master's Student of the Department of Construction Economics and Housing and Communal Services SPbGASU, 4, 2nd Krasnoarmeiskaya Str., St Petersburg, 190005  
[larisa.kristova@yandex.ru](mailto:larisa.kristova@yandex.ru)

УДК 69.003

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЕДИНОГО  
ЗАКАЗЧИКА В ОБЛАСТИ СТРОИТЕЛЬСТВА И РЕКОНСТРУКЦИИ ОБЪЕКТОВ  
ФЕДЕРАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ**

**В.Р. Скугаров, М.В. Кошеев**

*Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет*

*Москва, Россия*

E-mail: 77gekoteam@mail.ru

*Рассмотрено влияние структуризации и формирования единого заказчика, в целях сохранения эффективности деятельности, экономической эффективности и повышению функций менеджмента в строительной сфере деятельности компаний.*

**Ключевые слова:** единый заказчик, экономика, контроль, коррупция, система, CRM-система

---

**Информация о статье:**

Поступила в редакцию 22.01.2026, одобрена после рецензирования 15.02.2026, принята к печати 25.02.2026

Язык статьи — русский

**Для цитирования:**

*Скугаров В.Р., Кошеев М.В. Повышение эффективности деятельности единого заказчика в области строительства и реконструкции объектов федеральной собственности // Экономика и управление народным хозяйством. 2026. № 1. С. 24-37*

---

**IMPROVING THE EFFICIENCY OF A SINGLE CUSTOMER IN THE FIELD OF  
CONSTRUCTION AND RECONSTRUCTION OF FEDERAL PROPERTY FACILITIES**

**V.R. Skugarov, M.V. Kosheev**

*Moscow State University of Civil Engineering (National Research University)*

*Moscow, Russia*

E-mail: 77gekoteam@mail.ru

*The impact of structuring and forming a single customer is considered in order to maintain operational efficiency, economic efficiency and enhance management functions in the construction sector of companies.*

**Keywords:** single customer, economics, control, corruption, system, CRM system.

---

**Article info:**

Received 22/01/2026, approved after reviewing 15/02/2026, accepted 26/02/2026

Article in Russian

**For citation:**

Skugarov V.R., Kosheev M.V. Improving the efficiency of a single customer in the field of construction and reconstruction of federal property facilities. *Economics and management of the national economy*. 2026. No 1. p. 24-37

## Введение

Единый заказчик в сфере строительства осуществляет функции государственного заказчика в рамках обеспечения строительства объектов гражданского направления.

Компания создана на основании Федерального закона от 22.12.2020 №435-ФЗ и постановления Правительства РФ от 31.12.2020 №2395 в целях эффективной реализации Федеральных целевых программ и Национальных проектов [1].

Приоритетными задачами единого заказчика являются, реализация Федеральной адресной инвестиционной программы, направленной на распределение предусмотренных в федеральном законе о федеральном бюджете на очередной финансовый год и плановый период главным распорядителям средств федерального бюджета, согласно (постановлению Правительства РФ от 30.12.2018 N 1749) абз. 2 п. 2 [17]. Так же программа направлена на завершение строительства объектов долгостроя и культурного наследия, повышение эффективности государственных расходов и цифровая трансформация строительной отрасли. Эти направления деятельности определяют стратегию развития компании и направлены на обеспечение устойчивого роста и повышения качества жизни населения.

Выбор данной темы для научной статьи обусловлен тем, что каждый день компания решает большой спектр задач и проблем в сфере строительства и обеспечении эффективного расхода государственных ресурсов, но не всегда и далеко не всем компаниям удаётся придерживаться основным функциям менеджмента и эффекта экономии. В нашей статье мы хотим осветить всю суть вопроса и увидеть потенциал для его научного осмысления. Результат исследования может оказать существенное влияние и практическую пользу для компании, и возможно для всей отрасли в целом.

## Основная часть

Прежде всего стоит отметить, что по приказу Министра строительства и жилищно-коммунального хозяйства, на ежегодном форуме «Управление строительством в России» 2024 год

объявлен годом технического заказчика в строительстве.

Строительная отрасль России в настоящее время насчитывает более 850 технических заказчиков на федеральном и региональном уровнях согласно «Приказу Минстроя России от 25.08.2017 N 1156/пр "О внесении изменений в приказ Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации» [18], а также в частном секторе, об этом сообщили на экспертном форуме «Развитие службы технического заказчика», который состоялся 14 марта в Координационном центре правительства РФ. Как показывает аналитика, всего 100 человек в службе заказчика координируют работу порядка 10 тыс. человек на стройплощадках. То есть, совсем небольшая группа высококвалифицированных специалистов со стороны технического заказчика профессионально организует работу по проектированию, строительству и координации огромного количества различных ведомств и служб [3].

Централизация службы заказчика – это повышение эффективности, что позволяет иметь штаб производственных направлений и оптимизировать бэк-офис и административный персонал.

Быть заказчиком – это не привилегия, а большая ответственность, требующая высоких управленческих и производственных компетенций. Работа технического заказчика требует очень большой концентрации внимания в части стоимости, сроков, качества и других параметров любой стройки. Именно поэтому крайне важно, чтобы служба технического заказчика была организована эффективно и профессионально [2].

### 1. Эффект экономии в системе единого заказчика

Система единого заказчика обеспечивает эффект экономии благодаря нескольким ключевым факторам влияющих на весь цикл производственного процесса.

Во-первых, объединение потребностей разнопрофильных государственных организаций посредством централизации закупок приводит к формированию крупных лотов, что создает

предпосылки для появления масштабных заказов, отличающихся заметным объемом задействованных ресурсов и работ. Столь значительный размер заказов способствует привлечению широкой аудитории потенциальных подрядчиков и поставщиков, заинтересованных в реализации комплексных проектов, что существенно воздействует на рыночную динамику. С возрастанием числа конкурирующих участников на рынке формируется благоприятная среда, в которой компании вынуждены соперничать, предлагая более выгодные по условиям, цене и срокам реализации варианты. Активная конкуренция между поставщиками становится катализатором для внедрения новых технологий, усовершенствования производственных цепочек и минимизации операционных расходов. В результате обеспечивается значительное снижение затрат бюджетных средств, выделяемых на выполнение государственных инициатив.

Во-вторых, привлечение через механизм единого заказчика высококвалифицированных экспертов в области финансов, гражданского строительства, управления проектами и права обеспечивает наличие профессиональной экспертизы и системного менеджмента. Благодаря этому создаётся возможность не только повысить качество проектных решений, но и осуществлять грамотную стратегию управления рисками, минимизируя вероятность появления непредвиденных расходов и задержек в ходе реализации проектов.

В-третьих, единый заказчик повышает прозрачность и контроль за исполнением контрактов. В системе единого заказчика прозрачность и контроль за исполнением контрактов являются краеугольными камнями успешной реализации проектов и эффективного расходования бюджетных средств. Открытость закупочных процедур, обеспеченная широким использованием электронных торговых площадок, создает равные возможности для всех участников рынка и минимизирует возможности для коррупционных схем и укрепления позиций аффилированных компаний. Эти платформы обеспечивают публичный доступ к информации о закупках, включая требования к поставщикам, критерии

оценки предложений и результаты торгов, что позволяет общественности и контролирующим органам отслеживать ход процесса и выявлять потенциальные нарушения. Помимо этого, в структуре единого заказчика создаются специализированные подразделения, осуществляющие строгий контроль за соблюдением ключевых показателей эффективности (KPI) на всех этапах реализации проекта. Эти подразделения отслеживают соблюдение сроков выполнения работ, соответствие качества используемых материалов и выполненных работ установленным стандартам, а также соответствие фактических затрат утвержденной сметной стоимости.

В-четвертых, достигается экономия за счет масштаба. Использование преимуществ масштаба является ключевым фактором достижения экономической эффективности в системе централизованного управления строительными проектами. Консолидация функций, позволяет значительно сократить транзакционные издержки, связанные с управлением большим объемом отдельных процессов и контрактов. При вводе унифицированных строительных решений в области материалов и технологий единый заказчик позволяет стандартизировать процессы проектирования и строительства в целом, что существенно сократит затраты на разработку уникальных проектных решений для каждого объекта. Ведь каждый проект ценится как отдельная личность, в которую компания вкладывает свои ресурсы с целью получения максимально эффективных благ, по результату реализации бизнес-процессов.

Эффект масштаба, таким образом, выступает мощным драйвером повышения эффективности государственных инвестиций в строительную отрасль.

## **2. Концентрация компетентности в кадрах в системе единого заказчика**

Концентрация компетентных профессионалов в системе единого заказчика представляет собой стратегически важный фактор, обеспечивающий успешную реализацию новых

культурных проектов и эффективное завершение строительства объектов долгостроя.

Прежде чем начать разбирать основные направления и навыки профессионалов в составе единого заказчика, стоит обсудить, что стоит за высоким профессионализмом.

Сосредоточение высококвалифицированных специалистов в области архитектуры, строительства, финансов, юриспруденции и управления проектами позволяет создать экспертный центр, обладающий необходимыми знаниями и опытом для решения сложных и нестандартных задач. Эти профессионалы, обладая глубоким пониманием отраслевых особенностей и передовыми методами управления проектами, способны обеспечить качественную разработку концепций, эффективное планирование, точный контроль бюджета и сроков, а также грамотное взаимодействие со всеми участниками строительного процесса. Благодаря их экспертной оценке и профессиональному подходу, даже сложные и затянувшиеся проекты получают новый импульс, а уникальные культурные объекты возводятся с соблюдением всех требований качества и эстетики, способствуя обогащению культурного ландшафта и созданию новых точек притяжения для жителей и гостей города. В результате, концентрация компетентных профессионалов в системе единого заказчика становится гарантом успешной реализации масштабных и значимых проектов, направленных на развитие культуры и улучшение городской среды.

Основные навыки и направления профессионалов в составе единого заказчика состоят в том, что они являются связующим звеном между подрядчиком и собственником. Перекрывают всю строительную систему, качественно владеют информацией по объектам, контролируя правильности работ и передачи информации между субъектами строительной системы.

Единый заказчик включает в себя генерального директора руководящий всей компанией и группу департаментов занимающихся:

- Развитием новых территорий, в состав которых входит 120 человек на должностях главных специалистов, менеджеров проекта, начальников управления, руководителей проекта,

главных руководителей проекта, заместителя ГД по развитию территории;

- Строительство объектов здравоохранения, науки и образования, в состав которых входит 61 человек на должностях главных специалистов, менеджеров проекта, начальников управления, руководителей проекта, главных руководителей проекта, заместителя ГД по строительству объектов здравоохранения, науки и образования;

- строительство объектов спорта и инженерно-техническое обеспечение в состав которых входит 50 человек на должностях главных специалистов, менеджеров проекта, начальников управления, руководителей проекта, главных руководителей проекта, заместителя ГД по строительству объектов спорта и инженерно-техническому обеспечению;

- строительство специальных объектов, в состав которых входит 24 человек на должностях главных специалистов, менеджеров проекта, начальников управления, руководителей проекта, главных руководителей проекта, заместителя ГД по строительству специальных объектов;

- строительство объектов культуры, в состав которых входит 20 человек на должностях главных специалистов, менеджеров проекта, начальников управления, руководителей проекта, главных руководителей проекта, заместителя ГД по строительству объектов культуры;

- финансово-бюджетным планированием в состав которых входит 95 человек на должностях главных специалистов, менеджеров проекта, начальников управления, руководителей проекта, главных руководителей проекта, заместителей ГД;

- Проектированием в состав которых входит 80 человек на должностях главных специалистов, менеджеров проекта, начальников управления, руководителей проекта, главных руководителей проекта, заместителя ГД по проектированию;

- строительный контроль в состав которых входит 92 человек на должностях главных специалистов, менеджеров проекта, начальников управления, руководителей проекта, главных руководителей проекта, заместителя ГД по строительному контролю;

– производственными вопросами и прочие структурные подразделения, в состав которых входит более 300 человек на должностях главных специалистов, менеджеров проекта, начальников управления, руководителей проекта, главных руководителей проекта, заместителей ГД.

Сотрудники единого заказчика изначально уделяют особое внимание вопросам координации, прогнозирования, систематизации и анализу угроз на всем протяжении жизненного цикла проекта. В процессе формирования стратегических планов определяются ключевые ориентиры, формируются задачи и составляются временные и ресурсные диаграммы для своевременного осуществления строительных этапов. Организационный уровень работ подразумевает передачу проекта в ведение наиболее компетентного отдела, где происходит не только внутридепартаментальное делегирование, но и обеспечение продуктивных связей между разными подразделениями, что является необходимым условием для достижения намеченных результатов.

Контроль осуществляется посредством регулярного мониторинга всех видов деятельности и оптимизации коммуникаций между членами команды, позволяя оперативно выявлять любые несоответствия и оперативно устранять возникающие затруднения. Управление потенциальными рисками приобретает практически равнозначную значимость наряду с процедурой контроля, так как именно своевременная профилактика угроз существенно снижает вероятность нештатных ситуаций в ходе реализации проектов.

Единый заказчик одновременно выступает гибко организованной системой, способной в случае возникновения нештатных ситуаций быстро перестроить рабочие процессы: каждый участник способен, при необходимости, взять на себя исполнение функций вне привычной специализации, обеспечивая таким образом бесперебойность выполнения задач. Во время осложнённых обстоятельств специалисты из иных городских подразделений также привлекаются к разрешению проблем, оперативно предоставляя экспертные заключения и профессиональную поддержку для достижения общих целей организации.

### **3. Снижение коррупционной деятельности путем введения понятия единый заказчик в сфере строительства**

В последние годы в России отчетливо фиксируется угрожающая динамика распространения теневого сектора экономики. Преобладающими проявлениями этого явления выступают сокрытие доходов от налогообложения, эмиграция финансовых ресурсов за пределы страны, организацией параллельной бухгалтерии субъектами хозяйствования, процветание неофициальной занятости, а также увеличение масштабов нерегламентированной торговли и коррупционного давления. Теневые экономические механизмы становятся интегратором коррупции, образуя благоприятную среду для её структурной эволюции и функционирования, в результате чего усиливается взаимная подпитка обеих систем.

Размеры нелегального сектора оказываются прямо сопряжены с уровнем коррумпированности административных институтов и государственной системы. Системные параллельные хозяйственные отношения не только вызывают, но и обосновывают возникновение коррупционной составляющей, прежде всего в политико-экономических областях, где наиболее закрепляются соответствующие практики [10].

Текущий мировой порядок испытывает давление вследствие экономико-финансовых потрясений, нестабильности на международной политической арене, а также военных конфликтов (включая ситуацию на Украине и в Сирии). Данные обстоятельства подчеркивают возрастающую актуальность противодействия нелегальным экономическим процессам и коррупции не только для России, но и для многочисленных государств мира. В ряду разновидностей подпольной деятельности можно особо выделить такие проявления, как коррупционные схемы, финансирование терроризма, и виртуальные мошеннические операции; спектр этих проблем справедливо рассматривается в качестве мировых вызовов нашего времени [11].

В подобных условиях трансформация определенных категорий нелегальной

деятельности способствует не только расширению теневого пространства, но и вовлечению социально уязвимых слоев населения в криминализованные формы поведения. Тем самым воспроизводится причинно-следственная последовательность: укрепление преступных связей — эрозия объемов легального производства — сужение платежеспособного спроса и повышение безработицы — усиление криминализации социально-экономической среды. Активизация подпольных процессов в экономике неблагоприятно сказывается на мотивации потенциальных инвесторов, провоцируя утечку капитала и эмиграцию наиболее квалифицированных специалистов.

Концепция единого заказчика предлагает коренное преобразование сложившейся системы, путем консолидации управленческих, координационных и контрольных функций в рамках одного института, что обеспечивает возможность централизованного регулирования подрядных и закупочных процедур на всех этапах реализации строительных контрактов. Стратегия борьбы с коррупцией подразумевает максимальное сосредоточение процедур закупок и отбора подрядных организаций в единой административной структуре, где особое значение приобретает прозрачность и открытость всего тендерного процесса для всех заинтересованных сторон.

Исполняя функции централизованного регулятора, единый заказчик внедряет четко систематизированную модель выбора исполнителей, при этом глубоко исследует деятельность претендентов, оценивая достоверность наличия у них правовых оснований для оказания определенных услуг или производства установленных видов работ. Механизмы проверки и анализа заявок, как правило, возложены на сметный департамент, который в обязательном порядке ревизует представленные документы в соответствии с существующими регламентами, чтобы обеспечить достоверность и полноту данных при отборе участников конкурсных процедур. Все этапы конкурсных мероприятий проходят сквозь фильтр данного подразделения, где инспекции осуществляются строго на основе стандартов и нормативных предписаний, что способствует

автоматизации документооборота, оптимизации управленческих процессов и существенному минимизированию вероятности коррупционных нарушений на строительных объектах.

#### **4. Появление площадки для обмена опытом в сфере строительства и внедрения CRM системы**

В наше время строительство является одной из важнейших отраслей деятельности человека, которая создает жилые и социальные объекты для населения, основные фонды для экономических субъектов, инфраструктуру для нормального функционирования государства, а также поддерживает все перечисленные объекты в рабочем состоянии.

В современных экономических реалиях обеспечение соответствия продукции и сервисов высоким стандартам стало ключевой задачей для предприятий, функционирующих в самых разных сферах. Значительно усилив давление на бизнес, рынок требует не только безупречного качества товаров, но и предельной открытости производственных и управленческих механизмов. Организации, стремящиеся к устойчивому развитию, внедряют систему менеджмента качества (СМК), что дает им возможность выстраивать работу с ресурсами максимально рационально, совершенствовать корпоративные процессы и последовательно увеличивать степень удовлетворенности потребителей.

Применение передовых рекомендаций, в частности, соответствие нормам ISO 9001, позволяет компаниям адаптироваться к ожиданиям клиентов и одновременно получать доступ к международным направлениям сотрудничества, где наличие сертифицированной системы относится к базовым критериям партнерства. Системная интеграция принципов СМК становится катализатором внутренней эволюции предприятия: персонал активнее включается в поиск узких мест, анализирует эффективность своих действий и внедряет методы совершенствования, тем самым способствуя формированию профессиональной среды, ориентированной на постоянный прогресс. Расширяя горизонты практического применения концепции качества,

организация одновременно повышает и мотивационный фон сотрудников, и общий уровень их квалификации.

Для того, чтобы подробнее разобраться в СМК системе предоставим блок схему алгоритма создания СМК (рис.1) [19].

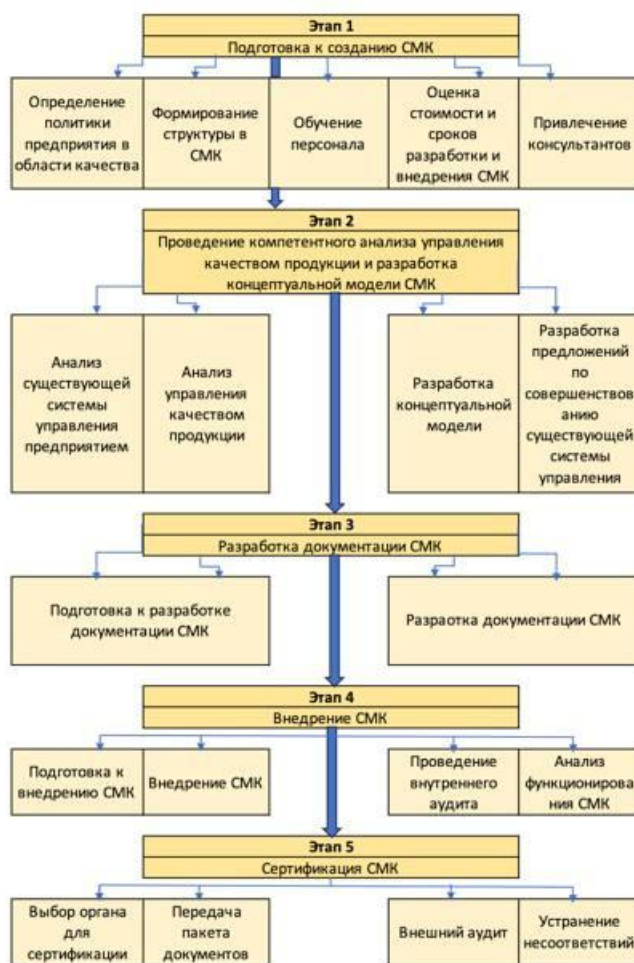


Рис.1. Блок схема алгоритма создания СМК на предприятиях строительной отрасли  
 Fig.1. Block diagram of the QMS creation algorithm at the enterprises of the construction industry

Лишь ограниченное число строительных предприятий способно удерживать лидерские позиции при острой рыночной конкуренции, и достигается это благодаря не только неуклонному соблюдению стандартов качества выпускаемых объектов, но и постоянному обновлению управленческих стратегий с акцентом на интеграцию цифровых инноваций. В прошлом строительная индустрия отличалась высокой степенью инертности и придерживалась традиционных подходов. Согласно сведениям Strategy Partners, на цифровизацию бизнес-процессов выходили не более 4 % отечественных компаний, и то на относительно невысоком уровне. В то же время наблюдается устойчивая тенденция к росту

интереса к диджитализации среди российских строительных организаций [13].

Сейчас на рынке, есть несколько приложений, с помощью которых возможно контролировать процесс, обмениваться всей необходимой информацией и делиться опытом в строительстве.

### Plan radar

На Российском рынке появилось современное IT-решение - приложение PlanRadar, разработанное в Австрии. Вышеуказанное приложение дает возможность строительным организациям и компаниям вести работу над множеством проектов разной сложности в общей системе и контролировать все этапы в режиме реального времени посредством информационно-

телекоммуникационных сетей. По статистике свыше 25 000 проектов используют PlanRadar еженедельно. PlanRadar в легкой и интуитивно понятной форме помогает подрядчикам, менеджерам, инженерам, архитекторам и другим специалистам интегрировать и координировать работу на различных этапах. Собирать, хранить и делиться информацией о проекте, назначать задачи сотрудникам, выявлять дефекты, оценивать

завершенные этапы и готовить отчетные документы. PlanRadar повышает эффективность строительных проектов и эксплуатации недвижимости. Оно дает возможность контролировать ход строительства, поддерживать связь между всеми заинтересованными сторонами и решать множество задач на объекте и в офисе.

Пример рабочего окна программы представлен на (рис.2).

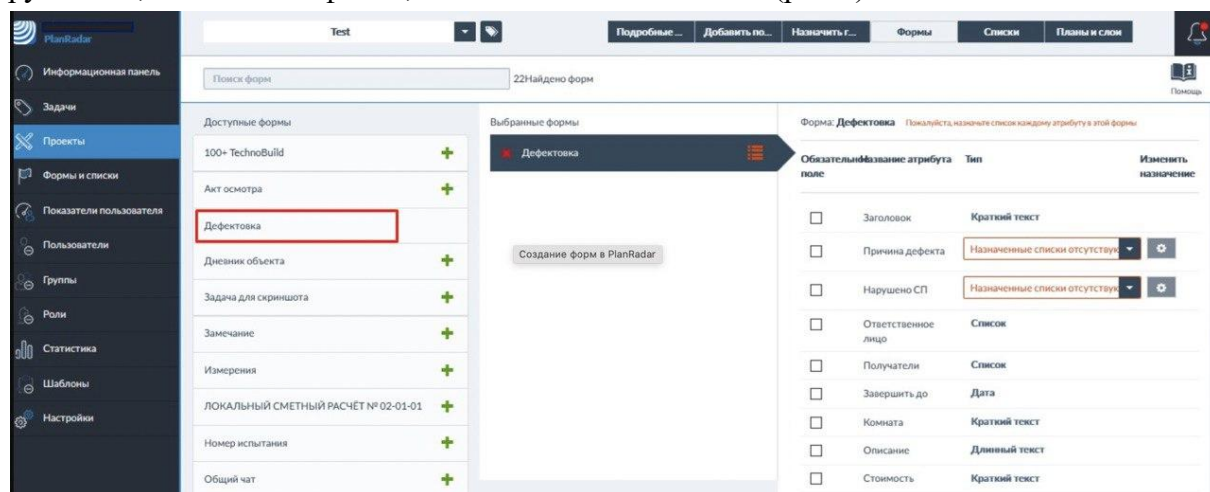


Рис.2. Структура рабочего пространства программного обеспечения Plan Radar

Fig.2. Structure of the workspace of the Plan Radar software

В бесконечном информационном потоке и постоянных согласованиях между строительным персоналом, время каждого сотрудника оценивается как наиболее важный ресурс. Участники проекта, независимо от их опыта, уровня профессионального навыка, при использовании программного комплекса, могут получить всю необходимую информацию и использовать ее синхронно.

Так как использование PlanRadar не требует специального обучения, то его внедрение в строительную организацию будет безболезненным. Функционал платформы будет полезен и крупным застройщикам, и средним и малым компаниям. Он позволяет выполнять следующее:

- выявление ошибок на определённом месте чертежа.;
- сохранение фотоотчётов, текстовых объяснений, голосовых сообщений с объекта или со строительной площадки.;
- мгновенное формирование и предоставление задач через приложение по веб-сети, в том числе и при ее отсутствии.;

- работы между офисным персоналом и подрядчиками на строительных площадках.;
- мониторинг реализации задач и состояния проекта.;
- получение доступа к актуальным чертежам.;
- составление отчетных документов в удобной форме, которые возможно перевести в форматы PDF или Excel.

### Ехон

В Москве с 2022 года строительные проекты уже интегрируются в российскую облачную платформу автоматизации строительных процессов Ехон, разработанную компанией Gaskar Group.

Ехон – облачная система управления строительными проектами, позволяющая уменьшить расходы всех заинтересованных лиц (генерального подрядчика, заказчика, технического заказчика, генерального проектировщика, субподрядчика, субпроектировщика) за счет создания общего рабочего пространства, удобного процесса планирования, согласования, подписания, контроля и сбора всех документов, включая

финансовые. Система состоит из нескольких модулей [14].

Например, календарно-сетевое планирование позволяет создать удобное пространство для планирования и мониторинга выполнения

работ (контролировать каждый этап, совместная работа со всеми участниками процесса, построение диаграмм Ганта).

Пример рабочего окна программы представлен на (рис.3).

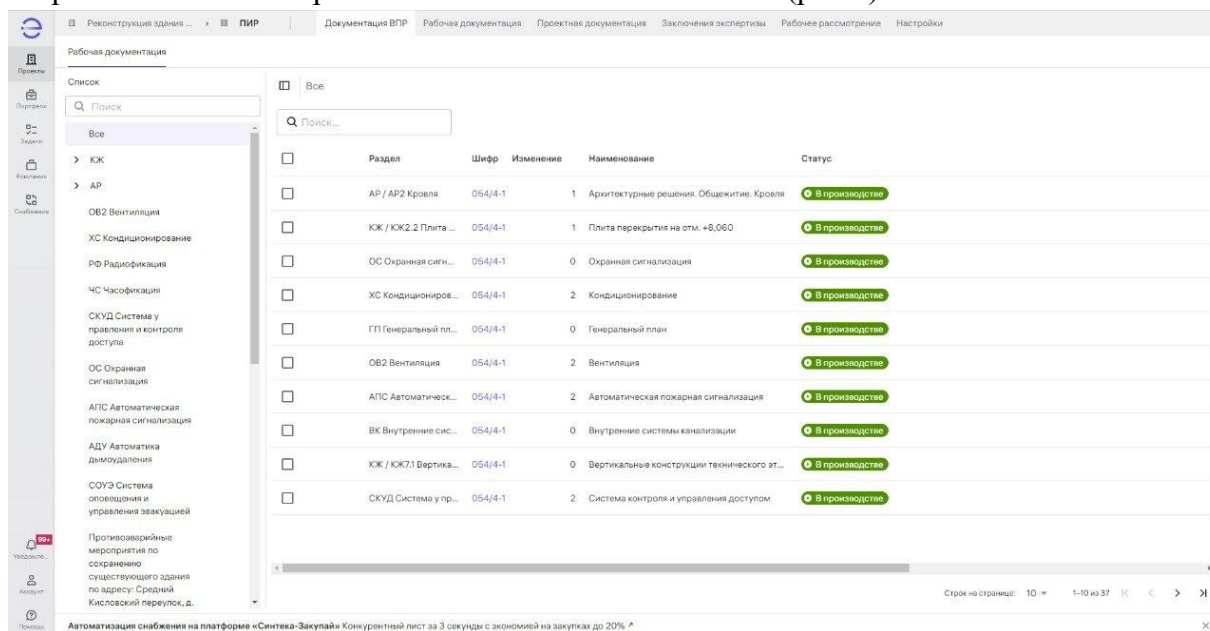


Рис.3. Структура рабочего пространства программного обеспечения Exon  
Fig.3. The structure of the Exon software workspace

При работе с исполнительной документацией (ИД) есть возможность формировать и согласовывать ее в одном модуле для всех участников проекта, сокращается время на всех этапах ведения ИД.

Так же, есть возможность конструировать бизнес-процессы «под себя». То есть руководитель получает удобный сервис планирования и контроля любого вида работ, благодаря системе быстрой постановки задач, автоматизации документооборота и онлайн-мониторингу, а модуль аналитики поможет сформировать отчетность по заданным параметрам.

Перед погружением в цифровое пространство CRM системы, стоит разобраться что это и для каких целей используется в различных компаниях.

Что же такое CRM? С английского «Customer Relationship Management» переводится как «Управление взаимоотношениями с клиентами». CRM-система исключает ошибки, связанные с человеческим фактором. Используя технологии автоматизации и мировые практики продаж, CRM-система помогает выстроить лучшие цепочки взаимодействия.

CRM-система – это в первую очередь клиентская база. Именно из-за необходимости создания единой клиентской базы руководитель впервые задумывается о внедрении системы CRM. Клиентская база состоит из двух справочников:

- контакты (физические лица, с которыми компания взаимодействует в процессе продаж);
- компании (юридические лица и ИП, на которые оформляются сделки).

В эти два справочника записывается информация, необходимая для дальнейшей работы с клиентами.

Российский рынок CRM-систем формировался в течении двух ключевых периодов. В 1990-е годы началась эпоха внедрения технологической автоматизации — не только в пределах страны, но и на глобальном уровне. Тогда инициаторами освоения возможностей CRM выступили прежде всего представители финансового сектора, в особенности банковские структуры, которые одними из первых интегрировали инновационные IT-решения, направленные на повышение производительности бизнеса.

Следующий важный этап охватывает десятилетие между 2000 и 2010 годами, когда

европейские и североамериканские производители CRM начали активно входить на российский рынок, уже обладавший потенциалом и зрелой инфраструктурой для внедрения передовых технологий управления взаимоотношениями с клиентами. Этот период характеризуется стремительным ростом интереса к западным решениям, значительным расширением линейки зарубежных брендов и интеграцией продуктов международного класса, примечательной иллюстрацией чего стала экспансия CRM Sage Software и широко востребованной системы SalesLogix. В то время как на западных территориях, включая Европу и США, фокус размещался преимущественно на ПМБ и ПСБ, российская специфика быстро сместила акцент на корпоративный банковский сектор, где данный продукт стал лидирующим инструментом.

Оживление спроса закономерно вызвало появление многочисленных поставщиков и разнообразие представленных решений, что сегодня создает определенные сложности при выборе подходящей платформы для организаций различного масштаба. Существенное различие между продуктами определяется, главным образом, вариантами реализации и развертывания соответствующих программных комплексов для клиентского бизнеса.

Использование облачных CRM-систем наделяет пользователя преимуществами в виде полностью готового к эксплуатации программного обеспечения, поддерживаемого на всех этапах непосредственно разработчиком или поставщиком. К тому же процесс обновления и техническое обслуживание не требуют дополнительных затрат со стороны клиента, поскольку расходы в полной мере несет провайдер. В результате отсутствует необходимость в приобретении и поддержании серверного оборудования, что позволяет заметно сократить вложения времени и средств, в отличие от традиционных локальных решений, где подобные задачи ложатся на плечи самой компании.

Пятерка русских облачных CRM систем, которые не нуждаются в сервере и установке каких-либо программ. Можно пользоваться на любых компьютерах через браузер.

«Мегаплан» Система создана в России в 2008 году. В нее включены разнообразные функции, такие как клиентская база, управление продажами и другие. Все это делает систему очень функциональной. База данных позволяет хранить всю информацию о клиентах в упорядоченной структуре, а руководитель имеет возможность следить за графиком и работой своих сотрудников. Это далеко не все возможности «Мегаплана», он позволяет контролировать сделки, отслеживать денежные потоки компании и вести бухгалтерию. Система может работать как на Android, так и на iOS.

«Битрикс24» Запуск системы произошел в 2012 году. Система позволяет производить учет текущих и возможных клиентов, обмениваться документами и управлять задачами. Отличительной особенностью «Битрикс24» является возможность объединения с интернет – магазином, прикрепление различных каталогов и услуг, а также обработка заказов непосредственно в системе. Сервис помогает отслеживать каждую сделку от начала до конца. Данная система имеет возможность формировать типовые отчеты, которые анализируют эффективность работников.

«АмоCRM» Система произведена в России, с помощью нее руководитель может отслеживать работу менеджеров, просматривать их сделки. Каждый день в системе формируется отчет под названием «События». Система позволяет совершать СМС рассылки.

«BPMonline CRM» Сервис является достаточно сложным для освоения, однако он более функционален. Настройки необходимо проводить вручную, но это позволяет настроить CRM систему непосредственно под себя. Для учета клиентов и отслеживания работы сервис подходит идеально, в нем есть система уровней для доступа, у каждого работника доступ к определенным данным. Для работников можно создать доску объявлений, а также добавить материалы для обучения. Система не из дешевых, в год ее использование стоит 250€ на каждого работника [15].

Развитие идей Ф. Тейлора на разработку системы менеджмента качества было продолжено и французским инженером Анри Файолем.

Он выделил функции, которые и сейчас лежат в основе науки менеджмента – это планирование, организация, мотивация и контроль [16].

Необходимо разработать и утвердить единый стандарт деятельности технического заказчика, общих подходов к определению его функциональных и квалификационных требований, механизмов страхования рисков и ответственности. Эта работа сейчас ведется экспертным сообществом, в частности - недавно созданной ассоциацией НОТЕХ.

По моему мнению, наиболее подходящая CRM-система для работы в едином заказчике, это вариант «АmoCRM» или «BPMonline CRM». В первом программном комплексе преимущество в том, что эта система разработана в России, что с большой вероятностью оценят в государственных организациях. Второй вариант хоть и дорогой, но имеет множество функций и позволяет структурировать любой объем и направление работ. При качественном решении и проработке всех вопросов, с помощью CRM-системы можно добиться высокой степени проработки основных функций менеджмента качества: планирование, организация, мотивация, контроль и координация.

### **5. Сокращение количества транзакций и издержек путем регулирования гражданского направления системой государственного заказчика**

Формирование и рост транзакционных издержек во многом обусловлены воздействием широкого спектра негативных обстоятельств. Одной из ключевых причин считается ограниченность доступа к достоверной и полной информации, влияющая как на рыночные возможности получения сведений, так и на корректность их предоставления участникам рынка, что в конечном итоге затрудняет прозрачное ценообразование и ограничивает потенциал формирования гибкой ценовой политики.

Уголовные отношения - становятся серьезным препятствием для устойчивого развития рыночной среды; систематическое взимание теневых платежей с хозяйствующих субъектов трансформирует такие издержки в элементы

себестоимости продукции, что неминуемо приводит к инфляционным процессам и увеличению потребительских цен [12].

Динамичность общественных преобразований, сопряжённая с периодическими изменениями на законодательном, экономическом и политическом уровнях, порождает высокий уровень неопределенности — данный фактор существенно усиливает нагрузку на транзакционные механизмы, способствует формированию дополнительных барьеров для прогнозирования и стратегического планирования.

Внедрение институтов государственного заказчика, выступающих в роли системных регуляторов гражданской инфраструктуры, демонстрирует высокую эффективность в снижении числа экономических транзакций и, соответственно, минимизации связанных с ними издержек при реализации строительных инициатив. В отличие от традиционной практики, характеризующейся децентрализованным процессом взаимодействия множества независимых заказчиков с проектными, подрядными организациями и поставщиками ресурсов, что приводит к избыточному дублированию управленческих функций, разрастанию административных расходов, а также усложнению процедур согласований и контроля, централизованная система организации управления позволяет аккумулировать и унифицировать исполнение ключевых заказных функций в рамках единого юридического лица.

Такое структурирование способствует рационализации закупочных процедур, сокращению объёма индивидуальных контрактов и стандартизации требований, предъявляемых ко всем участникам строительного рынка. Крупные объёмы закупок, которыми располагает государственный заказчик, позволяют выстраивать более выгодные партнерские отношения с подрядными и снабженческими структурами, что даёт возможность существенно уменьшить затраты на строительство. Помимо этого, использование электронных платформ для документооборота, внедрение современных логистических и управленческих решений позволяет еще более эффективно избавляться от избыточных административных расходов и минимизировать

транзакционные издержки на всех этапах реализации проектов.

Кроме того, система государственного заказчика позволяет стандартизировать процессы проектирования, строительства и эксплуатации объектов, что снижает затраты на разработку уникальных проектных решений для каждого отдельного объекта и упрощает процедуру получения разрешительной документации.

Создание рынка технического заказчика и масштабирование данного института будут способствовать повышению эффективной реализации стратегии строительной отрасли и ЖКХ до 2030 года. Также это позволит повысить эффективность реализации инвестиционно-строительных проектов и снизить риски, связанные со срывами сроков, бюджетов и потерями в качестве строительства. Централизованное управление логистикой и снабжением строительных объектов, обусловленное агрегированным спросом на материалы и услуги, дает возможность оптимизировать цепочки поставок, снизить транспортные расходы и минимизировать издержки, связанные с хранением и управлением запасами.

#### Литература

1. Федеральный закон № 435-ФЗ «О публично-правовой компании «Единый заказчик в сфере строительства» от 22.12.2020
2. Шульженко Н. А., Соколовский В. В. Модели и методы консолидированного инвестирования в системе единого заказчика // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2018. – №. 2-1. – С. 49-58.
3. Постановление Правительства РФ от 31.12.2020 N 2395 (ред. от 11.06.2024) "О публично-правовой компании "Единый заказчик в сфере строительства" (вместе с "Уставом публично-правовой компании "Единый заказчик в сфере строительства", "Правилами назначения генерального директора публично-правовой компании "Единый заказчик в сфере строительства", "Положением о наблюдательном совете публично-правовой компании "Единый заказчик в сфере строительства")
4. Шешукова Т. Г., Мальцева А. А. Методика оценки эффективности государственных закупок в национальных исследовательских университетах // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – №. 6 (348). – С. 28-36.

Плохая защита прав собственности всегда являлась наиболее принципиальной проблемой, которую любая компания старается максимально эффективно и быстро решить. Ведь даже отсутствие механизмов принуждения к исполнению контрактов, которая позволяет определять сложность взыскания убытков с недобросовестными контрагентами, может существенно помешать любой организации и очень негативно сказываться на транзакционные издержки.

Система единого заказчика как раз и создана для того, чтобы сталкиваться с этими факторами и противодействовать им самым эффективным образом. Создать систему регулирования, которая не будет перенасыщена лишней информацией, запутанными правилами и другие требования, увеличивающие административные расходы. Не давать развиваться коррупции и ставить всю систему государственных закупок на столько прозрачной, чтобы информация о торгах была доступна всем участникам и не давала повода для продвижения фаворитизма.

5. Подосинников Е. Ю., Мутьлина К. О. Муниципальные закупки в системе государственного и муниципального заказа России // Научный вестник Крыма. – 2017. – №. 5 (10). – С. 18.
6. Единая информационная система в сфере закупок. URL: <https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html> (дата обращения: 13.07.2021).
7. Пашков П.А. Трансформация закупочной деятельности в России // В сборнике: Актуальные проблемы развития экономики и управления в современных условиях. сборник материалов III Международной научно-практической конференции. Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский экономический институт». Москва, 2020. С. 595–603.
8. Пашков П.А. Эффективная экспертиза ценообразования в закупках // В сборнике: Приоритетные стратегии социально-экономического развития страны и совершенствование конкурентоспособности профессионального образования. Сборник научных докладов и эссе по материалам Национальной научно-практической конференции. Под общ. ред.

- И.П. Гладилиной, О.В. Романовой. Москва, 2021. С. 74–83.
9. Шацкая И. В. Государственная кадровая политика России и направления ее совершенствования // Российское предпринимательство. – 2017. – Т. 18. – №. 17. – С. 2579-2586.
  10. Кулик Ю. П. Характеристика состояния и тенденции развития теневой экономики России на современном этапе // Социально-экономические явления и процессы. – 2016. – Т. 11. – №. 1. – С. 38-45.
  11. Рыбчак А. С. Финансовая составляющая теневой экономической деятельности в стране // Современная экономическая наука: теория и практика: Мат-лы III Всеукр. научно-практ. интернет-конф. (Полтава 7-8 нояб. 2013 г.). С. 28-30.
  12. Радюкова Я. Ю., Федорова М. А. Некоторые аспекты государственного противодействия теневой экономике // Социально-экономические явления и процессы. Тамбов, 2014. Т. 9. № 11. С. 154-159.
  13. Надежда Алейник. Приходиться не просто строить бизнес, но и формировать новый рынок [Электронный ресурс] // rb.ru: Независимое издание о технологиях и бизнесе, организатор мероприятий и создатель сервисов, для предпринимателей, инвесторов и корпораций. 2020. 18 июня. URL: <https://rb.ru/longread/constructech/> (дата обращения: 24.04.2023).
  14. Информационная служба портала. Exon платформа для управления строительными проектами любой сложности [Электронный ресурс] // exonproject.ru: Облачная платформа для автоматизации и управления строительными процессами. 2020. 26 ноября. URL: [https://files.sk.ru/navigator/company\\_files/1122609/1606391894\\_Exon\\_all\\_products.pdf](https://files.sk.ru/navigator/company_files/1122609/1606391894_Exon_all_products.pdf)
  15. Чапыгина О. С., Фролов В. В. Облачные CRM-системы // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2017. – Т. 2. – №. 13. – С. 435-437.
  16. Лапина Н. А. Место контроллинга в системе основных функций менеджмента // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2013. – №. 2. – С. 58-62.
  17. Постановление Правительства РФ от 13.09.2010 N 716 (ред. от 01.12.2023, с изм. от 22.12.2023) "Об утверждении Правил формирования и реализации федеральной адресной инвестиционной программы" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2024)
  18. Приказ Минстроя России от 25.08.2017 N 1156/пр "О внесении изменений в приказ Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации от 1 декабря 2016 г. N 871/пр "Об утверждении форм мониторинга и отчетности реализации субъектами Российской Федерации региональных программ капитального ремонта общего имущества в многоквартирных домах и признании утратившими силу отдельных Приказов Минстроя России"
  19. Коваленко Л. В., Шатко Д. Б. Практика совершенствования системы менеджмента качества университета // Экономика и управление инновациями. – 2018. – №. 2. – С. 77-87.

### References

1. Federal Law No. 435-FZ "On the Public Law Company "Unified Customer in the field of Construction" dated 12/22/2020 (in Russian)
2. Shulzhenko N. A., Sokolovsky V. V. Models and methods of consolidated investment in a single customer system. *Proceedings of Tula State University. Economic and legal sciences*. 2018. No. 2-1. pp. 49-58. (in Russian)
3. Decree of the Government of the Russian Federation dated 31.12.2020 N 2395 (as amended on 11.06.2024) "On the public law Company "Unified Customer in the field of construction" (together with the "Charter of the public law Company "Unified Customer in the field of construction", "Rules for the appointment of the General Director of the public law company "Unified Customer in the field of construction", "Regulations on the Supervisory Board of the public law company "Unified Customer in the field of construction") (in Russian)
4. Sheshukova T. G., Maltseva A. A. Methodology for evaluating the effectiveness of public procurement in national research universities. *International accounting*. 2015. No. 6 (348). pp. 28-36.
5. Podosinnikov E. Yu., Mutylyina K. O. Municipal procurement in the system of state and municipal order of Russia. *Scientific Bulletin of the Crimea*. 2017. No. 5 (10). P. 18. (in Russian)
6. Unified information system in the field of procurement. URL: <https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html> (accessed: 07/13/2021). (in Russian)
7. Pashkov P.A. Transformation of procurement activities in Russia. *In the collection: Actual problems of economic development and management in modern conditions. Collection of materials of*

- the III International Scientific and Practical Conference. Non-governmental educational private institution of higher education "Moscow Economic Institute". Moscow, 2020. pp. 595-603. (in Russian)*
8. Pashkov P.A. Effective pricing expertise in procurement. *In the collection: Priority strategies for the socio-economic development of the country and improving the competitiveness of vocational education. Collection of scientific reports and essays on the materials of the National Scientific and Practical Conference. Under the general editorship of I.P. Gladilina, O.V. Romanova.* Moscow, 2021. pp. 74-83. (in Russian)
  9. Shatskaya I. V. The state personnel policy of Russia and the directions of its improvement. *Russian Entrepreneurship*, 2017, vol. 18, no. 17. – Pp. 2579-2586. (in Russian)
  10. Kulik Yu. P. Characteristics of the state and development trends of the Russian shadow economy at the present stage. *Socio-economic phenomena and processes*. 2016. Vol. 11. No. 1. pp. 38-45. (in Russian)
  11. Rybchak A. S. The financial component of shadow economic activity in the country. *Modern economics: theory and practice: Materials of the III All-Ukrainian scientific and practical. internet-conf.* (Poltava 7-8 Nov. 2013). pp. 28-30. (in Russian)
  12. Radyukova Ya. Yu., Fedorova M. A. Some aspects of state counteraction to the global economy. *Socio-economic phenomena and processes. Tambov*, 2014. Vol. 9. No. 11. pp. 154-159. (in Russian)
  13. Nadezhda Aleynik. It is necessary not only to build a business, but also to form a new market [Electronic resource] // rb.ru : An independent technology and business publication, event organizer and creator of services for entrepreneurs, investors and corporations. 2020. June 18. URL: <https://rb.ru/longread/constructech/> (date of access: 04/24/2023). (in Russian)
  14. Information service of the portal. Exon is a platform for managing construction projects of any complexity [Electronic resource] // [exonproject.ru](http://exonproject.ru) : A cloud-based platform for automation and management of construction processes. 2020. November 26. URL: [https://files.sk.ru/navigator/company\\_files/1122609/1606391894\\_Exon\\_all\\_products.pdf](https://files.sk.ru/navigator/company_files/1122609/1606391894_Exon_all_products.pdf) (in Russian)
  15. Chaplygina O. S., Frolov V. V. Cloud CRM systems. *Actual problems of aviation and cosmonautics*. 2017. Vol. 2. no. 13. pp. 435-437. (in Russian)
  16. Lapshina N. A. The place of controlling in the system of basic management functions // *Bulletin of the Udmurt University. The series "Economics and Law"*. 2013. No. 2. pp. 58-62. (in Russian)
  17. Decree of the Government of the Russian Federation dated 09/13/2010 N 716 (as amended on 12/01/2023, as amended. dated 12/22/2023) "On Approval of the Rules for the Formation and Implementation of the Federal Targeted Investment Program" (as amended and supplemented, intro. effective from 03/01/2024) (in Russian)
  18. Order of the Ministry of Construction of the Russian Federation dated 08/25/2017 N 1156/pr "On Amendments to the Order of the Ministry of Construction and Housing and Communal Services of the Russian Federation dated December 1, 2016 N 871/pr "On Approval of Forms for Monitoring and Reporting on the Implementation by Subjects of the Russian Federation of regional programs for capital repairs of common property in Apartment buildings recognition and invalidation of certain Orders of the Ministry of Defense of Russia" (in Russian)
  19. Kovalenko L. V., Shatko D. B. The practice of improving the university's quality management system. *Economics and innovation management*. 2018. No. 2. pp. 77-87. (in Russian)

### Сведения об авторе

#### **Скугаров Всеволод Романович**

Магистрант Института экономики, управления и коммуникаций в сфере строительства и недвижимости НИУ МГСУ, 129337, г. Москва, Ярославское шоссе, д. 26  
77gekoteam@mail.ru

#### **Skugarov Vsevolod Romanovich**

Master's Institute of Economics, Management and Communications in Construction and Real Estate MGSU, 129337, Moscow, Yaroslavlshosse, 26  
77gekoteam@mail.ru

**Кошеев Максим Вадимович**

Аспирант Института экономики, управления и коммуникаций в сфере строительства и недвижимости НИУ МГСУ, 129337, г. Москва, Ярославское шоссе, д. 26  
koshcheev@yandex.ru

**Kosheev Maxim Vadimovich**

PhD student, Institute of Economics, Management and Communications in Construction and Real Estate MGSU, 129337, Moscow, Yaroslavskoe shosse, 26  
koshcheev@yandex.ru

## АНАЛИЗ РЫНКА МАЛОЭТАЖНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ И ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ

Е.В. Сумманен<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup>Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет

Санкт-Петербург, Россия  
АО «Птицефабрика Роскар»  
Ленинградская обл., Россия  
E-mail: esummanen@yandex.ru

*В статье представлен анализ рынка малоэтажного строительства Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Исследование охватывает теоретические основы, текущее состояние и перспективы развития сегмента. Цель работы — выявление ключевых тенденций и факторов развития малоэтажного строительства, в качестве драйвера регионального рынка недвижимости. Методология включает общенаучные методы экономического анализа, SWOT-анализ и трендовый анализ. В работе использованы данные профильных ведомств, статистическая информация и нормативно-правовые акты. Результаты показывают устойчивый рост малоэтажного строительства, при этом доля индивидуального жилищного строительства в Ленинградской области достигает 65–70%. Проанализированы преимущества и недостатки малоэтажной застройки, определены основные проблемы и перспективы развития сегмента.*

**Ключевые слова:** малоэтажное строительство, рынок недвижимости, Санкт-Петербург, Ленинградская область, градостроительная политика, индивидуальное жилищное строительство, малоэтажные многоквартирные дома.

---

### Информация о статье:

Поступила в редакцию 06.02.2026, одобрена после рецензирования 20.02.2026, принята к печати 25.02.2026

Язык статьи — русский

### Для цитирования:

Сумманен Е.В. Анализ рынка малоэтажного строительства в Санкт-Петербурге и Ленинградской области // Экономика и управление народным хозяйством. 2026. № 1. С. 39-55

---

## LOW-RISE CONSTRUCTION MARKET ANALYSIS IN ST. PETERSBURG AND THE LENINGRAD REGION

E.V. Summanen

Saint Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering  
St. Petersburg, Russia  
Roskar Poultry Farm JSC,  
Leningrad Region, Russia  
E-mail: esummanen@yandex.ru

*The article presents an analysis of the low-rise construction market in St. Petersburg and Leningrad region. The study covers theoretical foundations, current state, and development prospects of this real estate segment. The research aims to identify key trends and development factors of low-rise construction as a regional real estate market driver. The methodology includes general scientific methods of economic analysis, SWOT analysis, and trend analysis. The study uses data from specialized departments, statistical information, and regulatory acts. The results demonstrate steady growth in low-rise construction, with individual*

*housing construction accounting for 65–70% in the Leningrad region. The analysis examines advantages and disadvantages of low-rise buildings and identifies main challenges and development prospects..*

**Keywords:** low-rise construction, real estate market, St. Petersburg, Leningrad region, urban development policy, individual housing construction, low-rise apartment buildings.

---

**Article info:**

Received 06/02/2026, approved after reviewing 20/02/2026, accepted 25/02/2026

Article in Russian

**For citation:**

Summanen E.V. Low-rise construction market analysis in St. Petersburg and the Leningrad region. *Economics and management of the national economy*. 2026. No 1. p. 39-55

---

## Введение

В современных условиях развития строительной отрасли особую актуальность приобретает исследование рынка малоэтажного строительства в Санкт-Петербурге и Ленинградской области. Это обусловлено растущим спросом на комфортное жильё в пригородах, государственной поддержкой данного направления строительства и необходимостью комплексного развития территорий агломерации.

Актуальность исследования определяется тем, что малоэтажное строительство становится одним из ключевых драйверов развития регионального рынка недвижимости, способствуя решению важных социально-экономических задач: улучшению жилищных условий населения, децентрализации застройки, развитию инфраструктуры пригородных территорий.

Объектом исследования выступает рынок малоэтажного строительства Санкт-Петербурга и Ленинградской области, а предметом — экономические, социальные и градостроительные отношения, возникающие в процессе развития данного сегмента строительства.

Цель работы заключается в комплексном анализе современного состояния и перспектив развития рынка малоэтажного строительства в исследуемом регионе. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: исследовать теоретические основы и классификацию малоэтажного строительства; проанализировать текущее состояние рынка; выявить факторы, влияющие на развитие сегмента; оценить роль малоэтажного строительства в градостроительной политике региона; определить

преимущества и недостатки малоэтажной застройки; разработать рекомендации по совершенствованию механизмов развития.

Теоретической основой исследования послужили труды отечественных учёных в области строительства и недвижимости, нормативно-правовые акты, регулирующие градостроительную деятельность, а также статистические данные профильных ведомств. Методологическую базу составили общенаучные методы экономического анализа, включая SWOT-анализ и трендовый анализ.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования полученных результатов при разработке стратегий развития малоэтажного строительства и принятии управленческих решений в сфере градостроительства и недвижимости. Проведённое исследование позволит выявить ключевые тенденции развития рынка, определить перспективные направления развития сегмента и разработать рекомендации по повышению эффективности малоэтажного строительства в регионе.

В условиях растущего спроса на малоэтажное жильё и необходимости формирования эффективной модели развития данного сегмента рынка исследование представляется особенно актуальным и востребованным для всех участников строительного рынка.

## 1. Теоретические основы малоэтажного строительства

### 1.1. Понятие и критерии малоэтажного жилья

Малоэтажное жильё представляет собой

особый сегмент жилищного строительства, регулируемый нормами Градостроительного кодекса РФ. К малоэтажной жилой застройке относят здания высотой до трёх этажей включительно. В отдельных случаях, при соблюдении установленных нормативов по плотности застройки и инсоляции, допускается возведение домов высотой до пяти этажей.

В рамках этого сегмента выделяют несколько основных типов объектов, каждый из которых имеет свои особенности. Прежде всего, это индивидуальные жилые дома (ИЖС), предполагающие обособленное проживание одной семьи. Другой распространённой формой являются таунхаусы — блокированные дома с отдельными входами для каждой семьи. Дуплексы представляют собой промежуточный вариант — дома, рассчитанные на проживание двух семей. Наконец, к малоэтажному жилью относятся и малоэтажные многоквартирные дома (МКД), не превышающие пяти этажей по высоте.

Для отнесения объекта к категории малоэтажного жилья используется ряд ключевых критериев. Основным из них является этажность — от одного до пяти этажей. Не менее важным параметром выступает плотность застройки, которая не должна превышать четырёх тысяч квадратных метров на гектар. Существенным критерием также считается наличие придомовой территории. Кроме того, для многих объектов малоэтажной застройки характерна автономность инженерных систем, особенно в сегменте ИЖС и таунхаусов.

Нормативно-правовая база, регулирующая малоэтажное строительство, включает несколько основополагающих документов. Прежде всего это Градостроительный кодекс РФ, задающий общие рамки и принципы застройки. Важную роль играют строительные правила СП 54.13330.2016 «Здания жилые многоквартирные», определяющие технические требования к объектам. Санитарные нормы СанПиН 2.1.2.2645-10 устанавливают требования к инсоляции помещений, что особенно важно для малоэтажных домов с большими окнами.

Наконец, местные правила землепользования и застройки (ПЗЗ) конкретизируют параметры малоэтажной застройки применительно к каждому муниципальному образованию.

## 1.2. Особенности рынка малоэтажного строительства

Рынок малоэтажного строительства обладает рядом характерных черт, определяющих его специфику и отличающих от сегмента высотной застройки. Одной из наиболее заметных особенностей является выраженное доминирование индивидуального жилищного строительства (ИЖС) в Ленинградской области, где его доля достигает 65–70 % от общего объёма вводимого жилья. Это отражает предпочтения значительной части населения, стремящегося к обособленному проживанию в собственном доме.

Ещё одной отличительной чертой выступает смешанный характер застройки — в рамках одного микрорайона нередко сочетаются индивидуальные дома и малоэтажные многоквартирные здания. Такая модель позволяет разнообразить жилищный фонд и удовлетворить различные потребности покупателей. При этом географическое распределение предложения носит ярко выраженный локальный характер: основные массивы малоэтажного жилья сосредоточены в пригородах Санкт-Петербурга, таких как Пушкин, Гатчина и Всеволожск.

С экономической точки зрения рынок малоэтажного строительства характеризуется высокой себестоимостью земельных участков, особенно в престижных локациях, где цена одной сотки может достигать 350–400 тысяч рублей. Кроме того, следует учитывать длительный цикл окупаемости проектов — в среднем от пяти до семи лет, что обусловлено значительными затратами на создание инфраструктуры. Существенную роль играет зависимость от ипотечного кредитования: порядка 70 % сделок в этом сегменте осуществляется с привлечением заёмных средств.

Технологическая специфика рынка проявляется в широком разнообразии строительных материалов — от дерева и газобетона до кирпича и каркасных конструкций. В премиум-сегменте

преобладает строительство по индивидуальным проектам, что позволяет учитывать пожелания заказчика. В последнее время наблюдается устойчивый рост спроса на «умные дома»: уже около 25 % новых объектов оснащаются системами автоматизации, повышающими комфорт и энергоэффективность проживания.

Среди рыночных особенностей стоит выделить непрозрачность сегмента ИЖС, где значительная часть сделок проходит вне официального учёта. Это создаёт определённые риски для покупателей и затрудняет анализ рынка. Также характерной чертой является сезонность спроса — пик продаж традиционно приходится на апрель–июнь и сентябрь–октябрь, когда погодные условия благоприятствуют осмотру объектов и проведению строительных работ. Наконец, в южных и восточных направлениях наблюдается высокая конкуренция между девелоперами, что стимулирует развитие новых форматов малоэтажного жилья и совершенствование инфраструктуры микрорайонов.

### **1.3. Факторы, влияющие на формирование рынка малоэтажного строительства**

Формирование и развитие рынка малоэтажного строительства определяется комплексом взаимосвязанных факторов, охватывающих экономические, регуляторные, социальные, инфраструктурные, технологические и географические аспекты.

Экономические факторы играют ключевую роль в динамике рынка. Прежде всего, это уровень ипотечных ставок: их снижение до 6–8 % заметно стимулирует спрос на малоэтажное жильё, тогда как повышение до 14–16 % способно существенно затормозить рыночную активность. Не менее значимым фактором выступает стоимость строительных материалов — например, в 2024 году наблюдался рост цен на газобетон и металл на 12–15 %, что напрямую влияет на себестоимость возведения объектов. Кроме того, платёжеспособный спрос населения, определяемый реальными доходами граждан, задаёт границы рыночного потенциала — в периоды экономической нестабильности покупательская активность неизбежно снижается.

Регуляторные факторы формируют правовые рамки функционирования рынка. Высотные ограничения в охранных зонах (например, в Пушкине, где разрешено строить не выше трёх этажей) жёстко регламентируют параметры застройки. Требования к инфраструктуре — обязательное наличие школ и поликлиник в новых микрорайонах — увеличивают издержки застройщиков, но повышают качество жизни будущих жильцов. Экологические нормы, действующие в водоохраных зонах и особо охраняемых природных территориях, накладывают дополнительные ограничения на выбор участков и технологии строительства, что также отражается на стоимости и сроках реализации проектов.

Социальные факторы отражают меняющиеся предпочтения населения. В последние годы заметно вырос спрос на экологичное жильё: около 62 % покупателей осознанно выбирают малоэтажные проекты из-за близости к природе и более благоприятной экологической обстановки. Демографические изменения, в частности увеличение доли малых семей (2–3 человека), стимулируют интерес к компактным форматам — таунхаусам и малоэтажным многоквартирным домам. Кроме того, наблюдается устойчивая тенденция миграции жителей Санкт-Петербурга в пригороды: по статистике, около 55 % покупателей малоэтажного жилья — это горожане, желающие сменить плотную городскую застройку на более спокойную пригородную среду.

Инфраструктурные факторы определяют доступность и комфорт проживания. Транспортная доступность — близость к Кольцевой автодороге (КАД) и железнодорожным станциям — способна повысить стоимость жилья на 20–30 %. Наличие инженерных сетей (газа, центрального водоснабжения, канализации) критично для подавляющего большинства покупателей — без этих коммуникаций спрос падает в разы. Социальная инфраструктура — школы, детские сады, поликлиники в радиусе 3 км — увеличивает привлекательность микрорайона на 40 %, так как позволяет избежать длительных поездок за услугами.

Технологические факторы влияют на

эффективность строительства и эксплуатации. Внедрение BIM-проектирования сокращает сроки проектирования и согласования на 15–20 %, снижая издержки застройщиков. Требования к энергоэффективности (класс В+ и выше) повышают себестоимость квадратного метра на 8–10 % из-за необходимости использования утеплённых конструкций и современного инженерного оборудования. Развитие систем «умного дома» добавляет к стоимости объекта 150–250 тысяч рублей, но повышает комфорт и снижает эксплуатационные расходы в долгосрочной перспективе.

Географические факторы задают пространственные параметры рынка. Особенности рельефа и типа грунтов (например, болотистые или скальные участки) могут увеличить затраты на устройство фундамента на 20–30 %. Климатические условия северных районов требуют усиленного утепления фасадов и кровли, что добавляет 10–12 тысяч рублей на квадратный метр. Близость к водоёмам (озёрам, рекам) повышает рыночную стоимость участка на 25–40 % благодаря эстетической и рекреационной ценности, но одновременно накладывает ограничения по водоохранному законодательству.

Таким образом, рынок малоэтажного строительства формируется под влиянием многофакторной системы, где экономические, правовые, социальные и технические аспекты взаимодействуют, определяя динамику спроса, предложения и ценовую политику.

#### **1.4. Роль малоэтажного строительства в градостроительной политике Санкт-Петербурга и Ленинградской области**

Малоэтажное строительство занимает важное место в градостроительной стратегии Санкт-Петербурга и Ленинградской области, выполняя ряд ключевых функций в развитии агломерации.

Одной из главных задач является децентрализация застройки. Перенос акцента с центральных районов на пригороды позволяет снизить нагрузку на городскую инфраструктуру и транспорт. Формирование «городов-спутников»

(Пушкин, Гатчина, Всеволожск) способствует сбалансированному развитию территории, уменьшая плотность населения в историческом центре. Это особенно актуально для зон, где высотное строительство ограничено из-за охранных статусов.

Комплексное освоение территорий (КОТ) — ещё один стратегический приоритет. В рамках этой модели малоэтажные микрорайоны возводятся одновременно с социальной и транспортной инфраструктурой: школами, детскими садами, поликлиниками, дорогами и парковками. Такой подход исключает появление «спальных районов» без сервисов, повышая качество жизни жителей. Примером служат проекты в южных и восточных направлениях, где новые кварталы интегрируются в существующую сеть общественного транспорта.

Сохранение исторического наследия — третья важная функция малоэтажного строительства. В охранных зонах, окружающих памятники архитектуры, жёсткие высотные ограничения (обычно 3–5 этажей) позволяют поддерживать масштаб исторической застройки. Это касается как реконструкции ветхого фонда, так и нового строительства, где архитектурный облик зданий гармонирует с окружением. Например, в Пушкине и Петергофе малоэтажные кварталы воссоздают стилистику XIX века, сохраняя визуальную целостность ландшафта.

Экологический баланс достигается за счёт создания «зелёных коридоров» между жилыми массивами. Включение лесопарковых зон, водоёмов и рекреационных территорий в планы застройки улучшает микроклимат и снижает антропогенную нагрузку. В Ленинградской области особое внимание уделяется защите водоохраных зон: здесь запрещено строительство высотных домов, а малоэтажные проекты должны соответствовать строгим экологическим стандартам.

Среди перспективных территорий выделяются три ключевых направления. Южное (Пушкин, Гатчина) обладает резервами в 1 200 гектаров под малоэтажную застройку с акцентом на реновацию и экотуризм. Восточное (Янино, Всеволожск) планируется как зона развития

малоэтажных микрорайонов с транспортной доступностью и рабочими местами. Северо-западное (Сестрорецк, Зеленогорск) ориентировано на создание курортных поселков премиум-класса с сохранением прибрежных ландшафтов.

Влияние зон ограничений также играет существенную роль. Аэропорты (например, Пулково) накладывают запрет на высотную застройку в радиусе 30 км, что стимулирует малоэтажное строительство в прилегающих районах. Особо охраняемые природные территории (ООПТ) ограничивают вырубку лесов и прокладку дорог, требуя от застройщиков применения экотехнологий. Водоохранные зоны обязывают использовать очистные сооружения, увеличивая затраты на 15–20 %, но обеспечивая долгосрочную экологическую устойчивость.

В целом, малоэтажное строительство выступает инструментом сбалансированного развития агломерации, сочетая потребности жителей в комфортном жилье с задачами сохранения наследия и экологии. Его роль в градостроительной политике будет только возрастать в условиях растущего спроса на загородное жильё и необходимости разгрузки центральных районов.

### **1.5. Преимущества и недостатки малоэтажной застройки**

Малоэтажная застройка обладает рядом существенных преимуществ, которые делают её востребованной как среди покупателей жилья, так и в градостроительной практике.

Прежде всего, следует отметить экологические и средовые преимущества. В районах малоэтажной застройки обычно отсутствуют промышленные предприятия и крупные транспортные магистрали, что создаёт благоприятную экологическую обстановку. Благодаря низкой плотности застройки обеспечивается высокий уровень инсоляции и естественной вентиляции территорий. Значительная часть пространства отводится под озеленение — в среднем от 40 до 50 % площади микрорайона занимают зелёные насаждения. Кроме того, уровень шумового загрязнения в таких районах заметно ниже по сравнению с кварталами высотной застройки.

Не менее важны

социально-психологические аспекты. Жители малоэтажных домов ценят ограниченное число соседей и повышенную приватность проживания — отсутствие соседей сверху и снизу создаёт ощущение обособленности и комфорта. Для владельцев квартир на первых этажах и таунхаусов доступна возможность обустройства личного придомового участка, что особенно ценится семьями с детьми. Дворы в малоэтажных комплексах зачастую проектируются, как пространства без машин, с контролируемым доступом, что повышает безопасность для детей.

С точки зрения инфраструктурной организации малоэтажная застройка также демонстрирует ряд плюсов. В таких микрорайонах обычно нет дефицита парковочных мест — отсутствует необходимость в строительстве дорогостоящих подземных паркингов. Компактность малоэтажных кварталов позволяет организовать «шаговую доступность» ключевых объектов инфраструктуры: магазинов, детских и спортивных площадок. Кроме того, в домах высотой до пяти этажей существенно ниже нагрузка на лифты и инженерные системы, что снижает эксплуатационные расходы.

Экономическая привлекательность для жильцов проявляется в нескольких аспектах. Во-первых, эксплуатационные расходы оказываются ниже за счёт отсутствия платы за лифт и меньших затрат на содержание общего имущества. Во-вторых, для индивидуальных застройщиков доступна возможность поэтапного строительства с постепенными вложениями. В-третьих, в проектах, расположенных на удалении от КАД, стоимость квадратного метра может быть на 15–25 % ниже, чем в высотных домах аналогичной локации.

С градостроительной точки зрения малоэтажная застройка отличается гибкостью планировки. Она хорошо адаптируется к сложному рельефу и природному ландшафту, позволяет создавать квартальную застройку с закрытыми дворами и органично интегрируется в окружающую среду.

Однако малоэтажная застройка имеет и ряд существенных недостатков.

В первую очередь это касается

территориальных ограничений. Низкая плотность заселения (30–50 человек на гектар против 150–200 в высотных кварталах) требует больших земельных отводов под каждый проект, что сокращает резервы для развития агломерации. Кроме того, существуют ограничения по размещению таких объектов в зонах охраны памятников и особо охраняемых природных территориях.

Серьезные вызовы связаны с инфраструктурным обеспечением. В новых малоэтажных микрорайонах часто наблюдается дефицит социальных объектов — школ и детских садов. Подведение централизованных инженерных сетей (газа, воды, канализации) требует значительных капитальных вложений. В удаленных посёлках возникают проблемы с общественным транспортом, а также с доступностью магазинов и сервисов в шаговой доступности.

В эксплуатационном плане малоэтажная застройка тоже имеет слабые стороны. Одноэтажные дома отличаются повышенными теплотерями, что требует дополнительных затрат на утепление. Многие объекты зависят от автономных систем жизнеобеспечения — котлов, септиков, скважин, что усложняет обслуживание. В индивидуальных домах возникают сложности с организацией охраны и видеонаблюдения. Кроме того, строительство малоэтажных

объектов подвержено сезонным ограничениям — зимой работы зачастую приостанавливаются.

На рынке и в правовой сфере также существуют проблемные моменты. Сектор индивидуального жилищного строительства остаётся недостаточно прозрачным, что создаёт риски стихийной застройки и сложности с регистрацией прав. Отсутствие стандартизации проектов ведёт к росту себестоимости строительства. Согласование малоэтажных проектов в охранных зонах может занимать длительное время.

Наконец, транспортная доступность нередко становится слабым местом малоэтажной застройки. Удалённость от станций метро и основных магистралей приводит к тому, что дорога до центра города может занимать 1–1,5 часа. Узкие подъездные дороги провоцируют пробки в часы пик, а для большинства жителей становится необходимой личная машина.

## 2. Анализ рынка малоэтажного строительства в Санкт-Петербурге и Ленинградской области

### 2.1. Анализ рынка малоэтажного строительства в России

За 9 месяцев 2025 объём ввода всего жилья в эксплуатацию, официально зарегистрированного в России, снизился на 5,6% (-4,5 млн м<sup>2</sup>) по отношению к аналогичному периоду 2024 и составил 76,6 миллиона м<sup>2</sup>, %, рис.1 [1] и рис.2. [2].

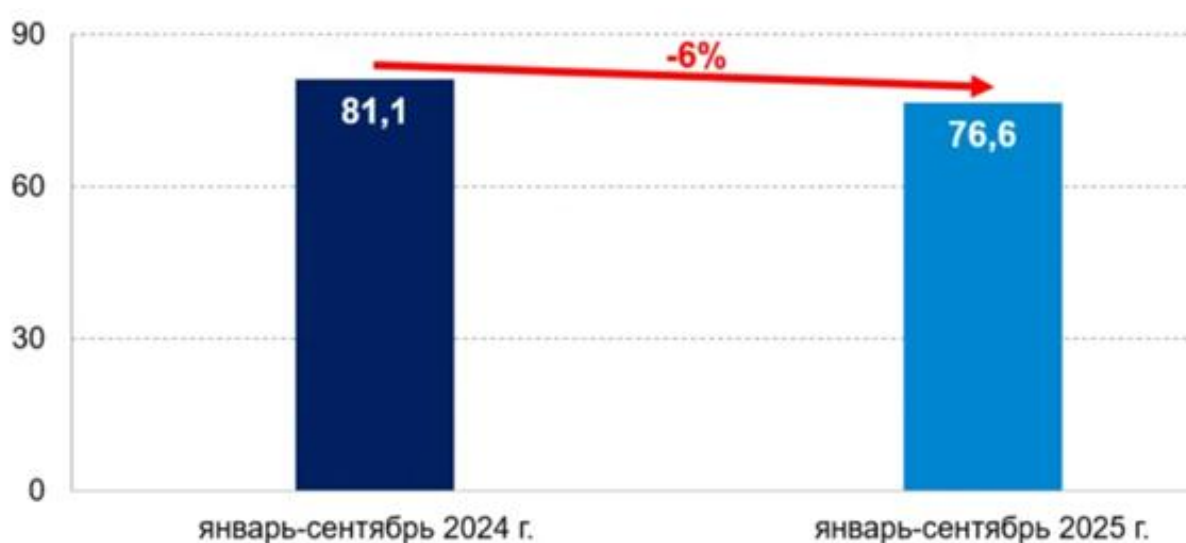


Рис.1. Ввод жилья в России январь-сентябрь 2024 – январь сентябрь 2025, рост, млн м<sup>2</sup> [1]  
Fig.1. Housing commissioning in Russia January-September 2024 – January September 2025, growth, million m<sup>2</sup> [1]

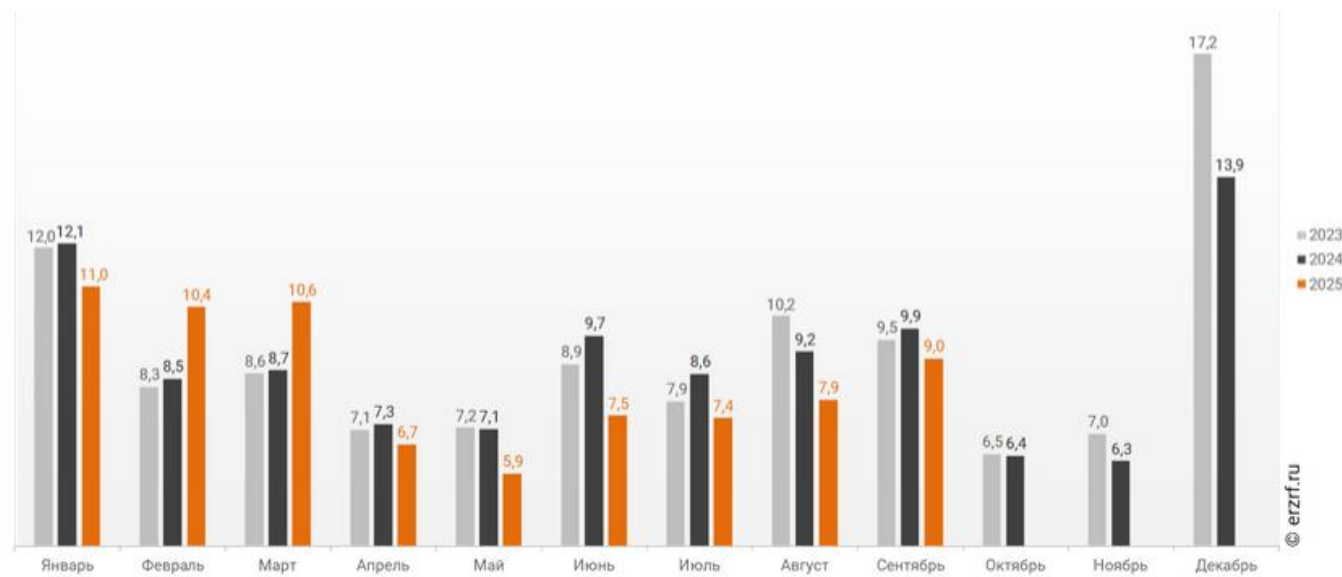


Рис.2. Ввод жилья по месяцам в России 2023-2025 гг, млн. м<sup>2</sup> [2]  
 Fig.2. Housing commissioning by month in Russia 2023-2025, million m<sup>2</sup> [2]

Общий ввод жилья в России по итогам 2025 года оценивается в 100–105 млн кв. м, с небольшим снижением на 3–5% по сравнению с 107,8 млн кв. м в 2024 году в первую очередь из-за высоких ипотечных ставок.

Аналогично рынок малоэтажного строительства в России, включающий индивидуальное жилищное строительство и малоэтажные многоквартирные дома (МКД) до 4 этажей демонстрирует спад.

Объемы ввода жилья в январе-сентябре 2025 снизились по отношению к аналогичному периоду 2024 в обоих сегментах – ИЖС и МКД. Ввод жилья ИЖС снизился на 2,1 миллиона м<sup>2</sup> (-6%), многоквартирное строительство (МКД) снизилось на 1,5 миллиона м<sup>2</sup> (-6%). Доли ИЖС и МКД в январе-сентябре 2025 сохранили баланс аналогичного периода 2024 – 68% и 32% соответственно [1], рис.3.

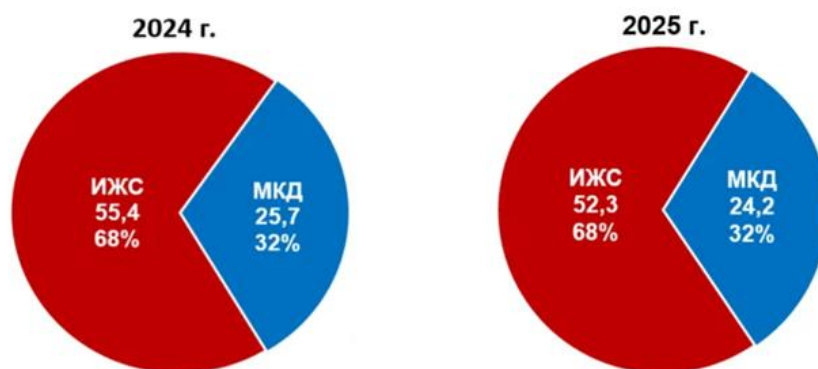


Рис. 3. Ввод жилья по сегментам строительства в России в январе-сентябре 2024г - январе-сентябре 2025г [1]

Fig. 3. Housing commissioning by construction segment in Russia in January-September 2024 - January-September 2025 [1]

ИЖС остается драйвером: за январь-сентябрь 2025 года введено 52,3 млн кв. м (минус 4,5% к 2024 году), а к концу года ожидается 889 тыс. домов (+15%). Малоэтажные многоквартирные дома составляют меньшую долю, но растут благодаря проектам комфорт-класса. В табл.1

указана информация по ежегодному общему вводу жилья и отдельно в сегменте ИЖС.

## Ежегодный общий ввод жилья и отдельно в сегменте ИЖС

## Annual general housing commissioning and separately in the residential housing segment

Год	Общий ввод жилья, млн кв. м	ИЖС, млн кв. м / доля %
2021	92,6	49,1 / 53
2022	102,7	57,2 / 55,7
2024	107,8	~ 60 / ~56
2025	100–105	~55–60 / 68,3 (9 мес.)

По прогнозам Минстроя, ввод жилья по итогам 2025 года может составить 100–102 млн кв. м, из которых чуть больше половины будет обеспечено ИЖС. Это связано с рисками сокращения объемов ввода на фоне снижения темпов запуска новых проектов в ситуации низкого спроса.

По данным ДОМ.РФ, запуск проектов уже несколько восстанавливается. Всего за январь–октябрь на рынок выведено 33,1 млн кв. м проектов. Это на 15% меньше, чем годом ранее, однако с середины года отставание постепенно сокращалось. В октябре застройщики запустили 4,7 млн кв. м новых проектов (рост на 2% год к году).

Эксперты поясняют, что это происходит на фоне некоторого восстановления темпов ипотечного кредитования, которое наблюдается с середины года. Если в августе–сентябре выдача ипотеки лишь в денежном выражении превысила уровень прошлого года, то в октябре она показала рост и по количеству (105 тыс. кредитов, плюс 10% в годовом выражении), и по объему (481 млрд руб., рост на 31%). Всего за январь–

октябрь было выдано 695,2 тыс. кредитов (минус 40% год к году) на 3,1 трлн руб. (минус 28%) [3].

Подведем итоги, что происходит в сегменте ИЖС, по данным Росстата и аналитики, лидерами по объемам ввода индивидуального жилищного строительства в 2023–2025 годах стабильно выступают регионы с высоким спросом на загородное жилье, пригороды мегаполисов и южные территории. Данные приведены в таблице №2.

Московская область доминирует с огромным отрывом: около 4,7–8 млн кв. м ежегодно (лидер в 2023–2025 гг.), за счет близости к столице и инфраструктуры. Краснодарский край на 2-м месте (около 2,5 млн кв. м в 2024, высокий рост), популярен у мигрантов и пенсионеров. Ленинградская область в топ-3 (около 1,6 млн кв. м), растет спрос из-за близости Санкт - Петербурга. Другие лидеры: Ростовская область (почти 3% общероссийского ввода в 2023–2024), Башкирия (2,3 млн кв. м ИЖС в 2024, +13,4%), Свердловская область (около 1,6 млн кв. м, лидер Урала).

## Ввод в эксплуатацию ИЖС (млн кв. м, 2023 – 2025)

## Commissioning of residential housing (million square meters, 2023-2025)

Регион	Примерный объем ИЖС (млн кв. м, 2023 – 2025)	Доля, в общем вводе (%)
Московская область	4,7 – 8	20 – 25
Краснодарский край	2,0 – 2,5	10 – 15
Ленинградская область	1,5 – 1,6	8 – 10
Ростовская область	~1,5	~3
Республика Башкирия	~2,3 (2024)	68,7 (2024)
Свердловская область	~1,6	~48

## 2.2. Анализ текущего состояния рынка в Санкт-Петербурге и Ленинградской области

По данным аналитических агентств, рынок малоэтажного строительства (малоэтажные многоквартирные дома до 3–4 этажей) в Санкт-Петербурге и Ленинградской области демонстрировал рост доли в общем объеме ввода жилья с 10,6% в 2021 году до 14,1% к 2024 году на фоне

повышенного спроса в период пандемии, однако в целом объемы строительства снизились из-за высоких ставок ипотеки и экономических факторов [4].

Сейчас в Санкт-Петербурге вместе с Ленинградской областью строится более 30 малоэтажных жилищных комплексов. Перечень указан на Рис.4. По данным сервиса «ДОМ.РФ», выданы разрешения на строительство 24 459 квартир общей площадью 1 035 149 кв. м.

НАЗВАНИЕ	РАЙОН, ЛОКАЦИЯ	ЗАСТРОЙЩИК	КОЛИЧЕСТВО ДОМОВ	КОЛИЧЕСТВО КВАРТИР
«Парадный ансамбль»	Московский, Пулковское	Setl Group	15	3813
«Дворцовый фасад»	Петродворцовый, Стрельна	Setl Group	14	2840
«Образцовый квартал»	Пушкинский, Шушары	«Терминал-Ресурс»	11	1939
«ЮгТаун»	Пушкинский, Шушары	КВС	7	1708
«Любоград»	Петродворцовый, Стрельна	КВС	7	1439
«Лисино»	Приморский, Горская	«Унистрой»	10	795
«Новая История»	Всеволожский, Сертолово	«Таймс-С»	10	1150
«Кронфорт»	Кронштадтский	«Алькор»	6	1434
«Экография»	Ломоносовский, Ольгино	«Охта-Групп»	8	651
PLUS	Московский, Пулковское	ПСК	6	627
«Моменты. Repero»	Выборгский, Ленинское	«Абсолют Строй Сервис»	45	465
«Ранта Резиденс»	Курортный, Зеленогорск	LAR Development	5	282

Рис.4. Самые крупные строящиеся малоэтажные комплексы [4]  
Fig.4. The largest low-rise complexes under construction [4]

Общий ввод жилья в агломерации сократился с около 14 млн кв. м в 2021 году до 10,5 млн кв. м в 2024 году при стабильных объемах малоэтажных жилых комплексов (около 1,4–1,5 млн кв. м ежегодно), что свидетельствует об устойчивости сегмента по сравнению с многоэтажным строительством [4]. В 2024 году в Санкт-Петербурге и Ленинградской области введено 33,8 тыс. квартир малоэтажных жилых комплексов общей площадью 1,482 млн кв. м [4].

Рынок существенно трансформировался по структуре проектов. Если в 2019–2020 гг. преобладали разрозненные малоэтажные объекты, то к 2023–2024 гг. девелоперы вывели на рынок квартальные комплексы с полной инфраструктурой (школы, детсады, парки), что привело к росту их доли в предложении [5]. Во II полугодии 2022–2023 гг. появилось множество новых проектов малоэтажных кварталов в пригородах, объем предложения в этом формате вырос в 1,5–2 раза [5]. В результате, доля традиционных

малоэтажных домов в структуре рынка сократилась примерно на 15–20 процентных пунктов, уступив место масштабным проектам комплексного освоения территорий на более 1000 квартир [4].

За 2019–2024 гг. рынок показал устойчивый рост предложения малоэтажного жилья, хотя темпы ввода часто опережали динамику спроса. В 2019 году в Санкт-Петербурге и Ленинградской области было реализовано около 1,2 млн кв. м малоэтажного жилья (+10–15% к 2018 г.) [6] – высокий на тот момент объем продаж. Тогда же на рынок вышло значительное число новых проектов, увеличивших совокупное предложение на 25–30%. В 2020–2021 гг. сохранялся высокий спрос на фоне пандемии и предпочтения загородного формата, но запуск льготной ипотеки сместил часть фокуса в сторону многоэтажек [4]. Ситуация изменилась в 2022–2024 гг.: девелоперы усилили активность в малоэтажном сегменте. По итогам 2024 года

первичный рынок пополнился новыми комплексами суммарным объемом около 1,482 млн кв. м (33,8 тыс. квартир) – рекордный ввод за последние годы [4].

На фоне расширения предложения продажи малоэтажного жилья росли более умеренными темпами. В 2023 году было реализовано около 32 тыс. квартир малоэтажных жилых комплексов, в 2024 году – порядка 33,8 тыс. (+5% в штуках, +2% по площади) [4]. Во второй половине 2024 г. рынок оживился: на второе полугодие пришлось около 55% годовых продаж за счет снижения ставок и активизации семейной ипотеки [10]. Спрос смещается к готовым или почти готовым объектам в пригородах Ленинградской области и южных районах Санкт-Петербурга, доля инвестиционных покупателей снижается в пользу семейного спроса [10].

Малоэтажные комплексы в агломерации Санкт-Петербурга и Ленинградской области сконцентрированы преимущественно в привлекательных с точки зрения транспортной доступности и инфраструктуры локациях. Большая часть проектов расположена в южных районах Санкт-Петербурга (Пушкинский, Петродворцовый), на окраинах города (Невский, Фрунзенский районы) и в северной Ленинградской области (Всеволожский, Выборгский р-ны) [4]. Эти зоны обеспечивают близость к КАД, метро и ж/д станциям, что важно для постоянного проживания [8]. Заметный кластер малоэтажного строительства сформировался вблизи стратегических проектов (Южный, Технологическая долина). Согласно данным рынка, в пределах агломерации строится около 25 кварталов малоэтажного жилья суммарно на 120–150 тыс. квартир (около 4–5 млн кв. м), что составляет около 12–14% от общего объема жилищного строительства [4]. Пригородный сегмент Ленинградской области развит активно: около 60% всех малоэтажных жилых комплексов [4].

С точки зрения инвестиций малоэтажное жилье остается интересным активом, предлагая баланс цены и качества. Средняя цена кв. м в малоэтажных жилых комплексах выросла с 90–120 тыс. руб. в 2019 г. до 190–222 тыс. руб. в 2024 г. (+110–140%), обеспечивая капитализацию около

8–12% годовых. Доходность от аренды – 6–8% годовых против 4–5% по многоэтажкам. Более высокая рентабельность достигается за счет комфортной среды и меньшей этажности, сокращающей срок окупаемости до около 12–15 лет. В 2024 году средняя цена сделки в малоэтажных жилых комплексах составила около 12–15 млн руб. (+10% за год) [9].

Однако инвестиционная привлекательность осложнена конкуренцией с многоэтажками и зависимостью от ипотеки. Высокие ставки (18–20% в 2024 г.) снизили доступность, хотя семейная ипотека (6%) поддержала спрос [7]. Редевелопмент промышленных зон (Василеостровский, Московский р-ны) повышает цены на землю до 110 тыс. руб./кв. м, вытесняя малоэтажное строительство за КАД [8]. С точки зрения градостроительства в Санкт-Петербурге сформировался подход комплексного освоения: новые проекты проходят комиссию с обязательным созданием инфраструктуры [8].

### **2.3. Проблемы развития рынка малоэтажного строительства**

Рынок малоэтажного строительства в Санкт-Петербурге и Ленинградской области сталкивается с высокой себестоимостью проектов: 4-5-этажные дома обходятся застройщикам на 20-30% дороже высотных из-за дорогой земли (70-100 тыс. руб./м<sup>2</sup>) и большой доли затрат на фундамент, кровлю и благоустройство. Низкая маржинальность делает этот сегмент привлекательным в основном для малых и средних компаний, которые сталкиваются с административными барьерами при согласовании документов, размежевании участков и вводе объектов в эксплуатацию. В результате застройщики предпочитают максимальную этажность в разрешенных зонах, чтобы распределить нагрузку на инфраструктуру [10].

Малоэтажное жилье дороже для покупателей из-за удорожания услуг управляющих компаний: большие площади обслуживания повышают коммунальные платежи. В Санкт-Петербурге и Ленинградской области спрос на новостройки в 2025 году сократился на 35% (до 1,2 млн кв. м), что усугубляет проблемы с

рентабельностью. Дефицит подходящих земель приводит к хаотичной застройке полей вокруг городов без генпланов, а приватизированные участки не позволяют государству вкладывать в инфраструктуру [11].

Отсутствие развитой транспортной, социальной и инженерной инфраструктуры тормозит рост: в Ленинградской области объем ввода многоквартирного жилья упал на 34,8% в 2025 году, несмотря на потенциал ИЖС. Застройщики несут полную нагрузку на подключение сетей (газ, канализация), что повышает цену за кв. м, а в ИЖС нет четких норм ЖКХ, приводящих к спорам с неплательщиками. Требуется полицентричное развитие агломерации для разгрузки приграничных зон, но сейчас преобладает моноцентричная модель с маятниковой миграцией [12].

Регуляторные и архитектурные проблемы в развитии малоэтажного строительства Санкт-Петербурга и Ленинградской области проявляются в строгих нормах землепользования и застройки (ПЗЗ), которые усложняют проекты и снижают их экономику. Новые ПЗЗ 2025 года уменьшили коэффициент использования территории (КИТ) с 1,7 до 1,4, требуют дополнительных зеленых насаждений общего пользования (ЗНОП) помимо внутриквартального озеленения и сохраняют жесткие нормы парковок, что повышает себестоимость на 15% и удлинняет сроки согласований проектов планировки территорий (ППТ) до 1,5 лет. В Ленинградской области не все муниципалитеты обновили схемы территориального планирования (только 5 из 17 районов), а изменения ПЗЗ задним числом обнуляют разрешения на строительство, как в случае с высотками выше 12 этажей.

Малоэтажная застройка в Санкт-Петербурге характеризуется монотипностью: одинаковые планировки на 4–5 этажах, отсутствие разнообразия фасадов, галерейных домов и дуплексов, что противоречит европейским практикам с разными типами квартир и престижными первыми этажами с террасами. Примеры неудач — комплексы в Сертолово (Золотые купола), Янино и Колтуши с пёстрыми фасадами и красными крышами, не вписывающимися в петербургский

контекст; вместо скандинавского минимализма (штукатурка, дерево, металл) преобладают унылые типовые решения [13].

### **3. Прогнозируемые тенденции рынка малоэтажного строительства (2026–2027 гг.)**

#### **3.1. Качественный способ прогнозирования – SWOT анализ рынка малоэтажного строительства**

На основе представленной информации произведена оценка перспектив развития рынка малоэтажного строительства в Санкт-Петербурге и Ленинградской области на основе анализа внутренних и внешних факторов.

##### **1. Сильные стороны (S — Strengths)**

- Высокий спрос на малоэтажное жилье (доля ИЖС достигает 65-70% в Ленинградской области).
- Комфортные условия проживания с низкой этажностью
- Развитая инфраструктура в новых проектах комплексного освоения территорий
- Государственная поддержка через программы льготной ипотеки
- Экологическая привлекательность малоэтажной застройки

##### **2. Слабые стороны (W — Weaknesses)**

- Высокая себестоимость проектов (на 20-30% дороже высотных)
- Длительный цикл окупаемости (5-7 лет)
- Дефицит подготовленных земельных участков
- Сложности с подведением инженерных коммуникаций
- Административные барьеры при согласовании проектов
- Сезонность строительных работ

##### **3. Возможности (O — Opportunities)**

- Рост спроса на комфортное жилье в пригородах
- Развитие программ государственной поддержки
- Расширение территорий комплексного освоения
- Внедрение современных технологий строительства
- Потенциал развития “умных домов” (25% новых объектов)
- Миграция населения из центра в пригороды

(55% покупателей)

#### 4. Угрозы (Т — Threats)

- Высокие процентные ставки по ипотеке
- Рост цен на строительные материалы (12-15%)
- Дефицит квалифицированных кадров
- Конкуренция со стороны высотного строительства
- Инфляционное давление на стоимость строительства
- Регуляторные ограничения в охранных зонах

Проведенный SWOT-анализ позволяет сделать вывод о устойчивом развитии рынка малоэтажного строительства в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, несмотря на наличие существенных вызовов. При условии реализации

предложенных рекомендаций и сохранении текущей государственной поддержки, рынок малоэтажного строительства имеет значительный потенциал для дальнейшего развития. Основные драйверы роста — растущий спрос на комфортное жилье и государственная поддержка сегмента. Ключевым фактором успеха станет способность участников рынка эффективно управлять рисками и использовать имеющиеся преимущества для укрепления своих позиций на рынке.

#### 3.2. Количественный метод

Ниже произведен анализ рынка трендовым методом по регионам: Россия, Санкт-Петербург, Ленинградская область по показателю ввод в эксплуатацию млн.м<sup>2</sup> / тыс.м<sup>2</sup> (рис. 5-7).

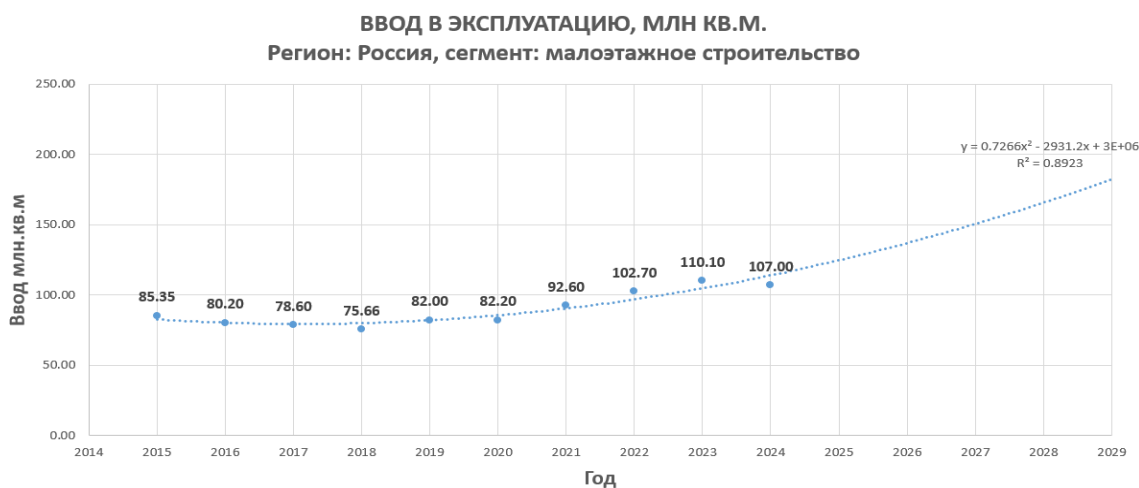
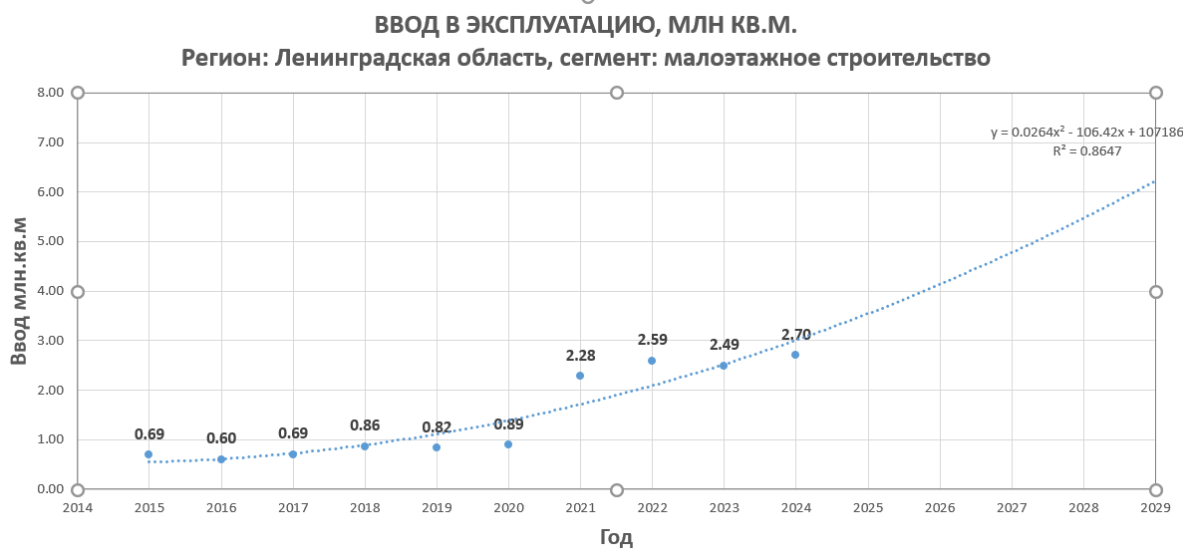


Рис.5. Ввод в эксплуатацию, млн кв.м., регион: Россия, сегмент: малоэтажное строительство  
Fig.5. Commissioning, million sq.m., region: Russia, segment: low-rise construction



Рис.6. Ввод в эксплуатацию, тыс. кв.м., регион: Россия, сегмент: малоэтажное строительство  
Fig.6. Commissioning, thousand sq.m., region: Russia, segment: low-rise construction



*Рис.5. Ввод в эксплуатацию, млн кв.м., регион: Ленинградская область, сегмент: малоэтажное строительство*

*Fig.5. Commissioning, million sq.m., region: Leningrad region, segment: low-rise construction*

Анализ динамики объема малоэтажного строительства в **России** за период 2014–2019 гг., представленный на графике, демонстрирует устойчивый восходящий тренд роста. С 2014 года (50 млн кв. м) объемы увеличились более чем в 3 раза, достигнув 85 млн кв. м к 2019 году, с ежегодным приростом 5–10 млн кв. м. Линейная трендовая линия ( $y = 0,76x - 1520$ ,  $R^2 = 0,98$ ) подтверждает высокую прогностическую точность модели, указывая на системный рост сектора.

Этот тренд обусловлен государственной поддержкой (нацпроект «Жилье и городская среда»), льготной ипотекой, урбанизацией и предпочтением комфортной среды. Пиковые темпы роста в 2018–2019 гг. (+12–15%) отражают пик спроса до пандемии и санкций. График подчеркивает роль малоэтажки как драйвера жилищного строительства РФ, с долей 30–35% от общего ввода.

Прогноз на 2025–2027 гг. сохраняет положительную динамику при снижении ставок и развитии инфраструктуры, с ожидаемым объемом 100–120 млн кв. м ежегодно. Малоэтажное строительство остается ключевым сегментом для решения жилищного вопроса в России.

По региону: **Санкт-Петербург** прошёл этап бурного роста и вступил в фазу спада. Текущая тенденция требует комплексного анализа причин и выработки мер по стабилизации

отрасли. Прогнозируемое снижение объёмов до минимального уровня к 2029 году подчёркивает необходимость своевременных управленческих решений. Застройщикам целесообразно пересмотреть портфель проектов ИЖС, сфокусировавшись на более маржинальных сегментах или диверсификации бизнеса; органам власти важно проанализировать причины спада и рассмотреть меры поддержки (налоговые льготы, инфраструктурные проекты) для стабилизации рынка; инвесторам следует учитывать высокие риски вложений в ИЖС в текущий период и оценить альтернативные направления инвестиций; аналитикам необходимо дополнить исследование качественными факторами, такими как изменения в законодательстве и динамика ипотечного кредитования, которые влияют на рынок.

Анализ динамики ввода в эксплуатацию объектов малоэтажного строительства в **Ленинградской области** за период с 2014 по 2029 год демонстрирует устойчивую позитивную тенденцию развития сегмента. С 2018 года наблюдается постепенное увеличение объёмов ввода жилья: показатель вырос с 0,86 млн кв. м до 2,28 млн кв. м к 2021 году. Этот рост отражает как повышение спроса на малоэтажное жильё, так и улучшение условий для строительных компаний — благодаря мерам господдержки, развитию ипотечных программ или улучшению инфраструктуры в пригородных районах. Особенно показателен

период после 2021 года: динамика приобретает ярко выраженный ускоренный характер.

Такая траектория свидетельствует о зрелом этапе развития сегмента и его устойчивости к краткосрочным колебаниям рынка. Математическая модель ( $y = 0.0264x^2 - 106.42x + 107186$ ) с высоким коэффициентом детерминации ( $R^2 = 0,8647$ ) подтверждает надёжность выявленных тенденций и позволяет с высокой долей уверенности прогнозировать дальнейший рост. Прогнозируемая динамика указывает на значительный потенциал рынка малоэтажного строительства в Ленинградской области: к 2029 году ожидается существенный рост объёмов ввода жилья.

Сегмент малоэтажного строительства в Ленинградской области демонстрирует устойчивый рост, подкреплённый как рыночным спросом, так и государственной поддержкой. Прогнозируемая положительная динамика до 2029 года создаёт предпосылки для дальнейшего развития отрасли, увеличения объёмов жилищного строительства и улучшения жилищных условий населения региона. Ключевым условием сохранения тренда является комплексный подход со стороны всех участников рынка — от застройщиков до органов власти.

### **Заключение**

Проведённое исследование рынка малоэтажного строительства в Санкт-Петербурге и Ленинградской области позволяет сделать следующие общие выводы.

Рынок малоэтажного строительства в рассматриваемом регионе демонстрирует устойчивую тенденцию к развитию, несмотря на определённые колебания и сложности. Доля малоэтажных жилых комплексов в агломерации достигла 14,1%, что свидетельствует о растущем интересе как застройщиков, так и покупателей к этому формату жилья. Особенно активно развивается сегмент в Ленинградской области, где доля индивидуального жилищного строительства достигает 65–70% от общего объёма вводимого жилья.

Анализ показал, что малоэтажное строительство играет важную роль в градостроительной политике региона, способствуя децентрализации застройки и разгрузке центральных

районов. Комплексное освоение территорий с одновременным развитием социальной и транспортной инфраструктуры создаёт комфортную среду для проживания.

В ходе исследования выявлены ключевые факторы, влияющие на развитие рынка:

- экономические условия и уровень ипотечных ставок;
- регуляторные ограничения и требования к застройке;
- социальные предпочтения населения;
- состояние инфраструктуры в районах застройки;
- технологические инновации в строительстве.

Выявлены как преимущества, так и недостатки малоэтажной застройки. К преимуществам относятся экологичность, повышенная комфортность проживания, гибкость планировки и экономическая эффективность для жильцов. Среди недостатков отмечены высокая себестоимость проектов, длительные сроки окупаемости и территориальные ограничения.

Прогностические модели, построенные на основе трендового анализа, демонстрируют потенциал дальнейшего роста рынка малоэтажного строительства при условии сохранения государственной поддержки и развития инфраструктуры. Особенно перспективными выглядят южные и восточные направления развития агломерации.

Результаты SWOT-анализа подтверждают наличие существенных возможностей для развития сегмента при грамотном управлении рисками. Основными драйверами роста выступают растущий спрос на комфортное жильё и государственная поддержка.

Рекомендации, сформулированные в ходе исследования, направлены на совершенствование механизмов развития малоэтажного строительства и могут быть использованы как застройщиками, так и органами власти для принятия управленческих решений.

Таким образом, малоэтажное строительство представляет собой перспективный сегмент рынка недвижимости Санкт-Петербурга и Ленинградской области, требующий дальнейшего

развития и поддержки со стороны всех участников строительного рынка. При этом успешное развитие сектора возможно только при

комплексном подходе, учитывающем интересы всех сторон и особенности регионального рынка.

### Литература

1. Ввод жилья в России за январь-сентябрь 2025 снизился, каков прогноз / Окна Медиа. – URL: <https://www.oknamedia.ru/novosti/vvod-zhilya-v-rossii-za-yanvar-sentyabr-2025-snizilsya-kakov-prognoz-57612>.
2. Росстат: ввод жилья за январь-сентябрь 2025 [Электронный ресурс] / Единый ресурс застройщиков. – URL: [https://erzrf.ru/news/rosstat\\_vvod\\_zhilya\\_v\\_rossii\\_za\\_yanvar\\_sentyabr\\_2025\\_goda\\_umenshilsya\\_na\\_5\\_6\\_protsentov\\_grafiki?tag](https://erzrf.ru/news/rosstat_vvod_zhilya_v_rossii_za_yanvar_sentyabr_2025_goda_umenshilsya_na_5_6_protsentov_grafiki?tag).
3. Ввод жилья январь-октябрь 2025 [Электронный ресурс] / Урбс. – URL: <https://urbc.ru/1068140957-v-janvare-oktjabre-2025-goda-obem-vvoda-zhilja-v-rossii-snizilsjana-46.html>.
4. Доля малоэтажных жилых комплексов в петербургской агломерации за три года выросла до 14,1% [Электронный ресурс] / NSP.ru. – URL: <https://nsp.ru/40979-dolya-maloetaznykh-zilykh-kompleksov-v-peterburgskoi-aglomeracii-za-tri-goda-vyroslo-do-141>.
5. Итоги загородного рынка Ленинградской области [Электронный ресурс] / Посёлки России. – URL: <https://poselki1.ru/rynok-zagorodnoy-nedvizhimosti-2025/>.
6. Сколько жилья построили в Петербурге и Ленобласти за прошлый год [Электронный ресурс] / Главстрой-СПб. – URL: [https://glavstroy-spb.ru/press-center/article\\_planovoe-snizenie-skolko-zilya-postroili-v-peterburge-i-lenoblasti-za-proslyi-god](https://glavstroy-spb.ru/press-center/article_planovoe-snizenie-skolko-zilya-postroili-v-peterburge-i-lenoblasti-za-proslyi-god).
7. На рынке загородных домов Петербурга завершился бум [Электронный ресурс] / РБК. – URL: [https://www.rbc.ru/spb\\_sz/22/01/2025/679106ff9a794771b88f56eb](https://www.rbc.ru/spb_sz/22/01/2025/679106ff9a794771b88f56eb).
8. В Петербурге назвали самые перспективные локации под редевелопмент [Электронный ресурс] / Петербургская недвижимость. – URL: [peterburge-nazvali-samyeperspektivnyelokatsii-pod-redevelopment](https://pn.ru/company/news/new-buildings/v-peterburge-nazvali-samyeperspektivnyelokatsii-pod-redevelopment).
9. С 2019 по 2024 гг. цены на загородную недвижимость выросли на 70% [Электронный ресурс] / Дома России. – URL: <https://doma1.ru/news/s-2019-po-2024-gg-tseny-na-zagorodnuyu-nedvizhimost-vyrosli-na-70/>.
10. Переход Петербурга на застройку малоэтажным жильём сочли невероятным сценарием [Электронный ресурс] / Деловой Петербург. – URL: <https://www.dp.ru/a/2025/07/28/perehod-peterburga-na-zastrojku>.
11. Строительная адаптация [Электронный ресурс] / РБК. – URL: <https://spbspecials.rbc.ru/developers-2025>.
12. Мало этажей — много расходов. Почему жилье стремится в высоту [Электронный ресурс] / Okron. – URL: <https://okron.ru/articles/4583>.
13. Маленькие и несдержанные: главные проблемы низкоэтажной застройки Петербурга. [Электронный ресурс] / Деловой Петербург. – URL: [https://www.dp.ru/a/2022/05/27/malenkie\\_i\\_nesderzhannie\\_](https://www.dp.ru/a/2022/05/27/malenkie_i_nesderzhannie_).
14. Ленобласть через 2-3 года может обогнать Петербург по строительству многоквартирного жилья. [Электронный ресурс] / СПб.Ведомости – URL: <https://spb.vedomosti.ru/realty/articles/2025/11/17/1155399-lenoblast-mozhet-obognat-peterburg-po-stroitelstvu-zhilya>.

### References

1. Housing commissioning in Russia for January–September 2025 decreased: what is the forecast [Electronic resource] / Okna Media. — URL: <https://www.oknamedia.ru/novosti/vvod-zhilya-v-rossii-za-yanvar-sentyabr-2025-snizilsya-kakov-prognoz-57612>. (in Russian)
2. Rosstat: housing commissioning for January–September 2025 [Electronic resource] / Unified Resource of Developers. — URL:

- [https://erzrf.ru/news/rosstat\\_vvod\\_zhilya\\_v\\_rossii\\_za\\_yanvar\\_sentyabr\\_2025\\_goda\\_umenshilsya\\_na\\_5\\_6\\_protsetov\\_grafiki?tag](https://erzrf.ru/news/rosstat_vvod_zhilya_v_rossii_za_yanvar_sentyabr_2025_goda_umenshilsya_na_5_6_protsetov_grafiki?tag). (in Russian)
3. Housing commissioning, January–October 2025 [Electronic resource] / Urbc. — URL: <https://urbc.ru/1068140957-v-janvare-oktjabre-2025-goda-obem-vvoda-zhilja-v-rossii-snizilsjana-46.html>. (in Russian)
  4. The share of low-rise residential complexes in the St. Petersburg agglomeration has grown to 14.1% over three years [Electronic resource] / NSP.ru. — URL: <https://nsp.ru/40979-dolya-maloetaznyx-zilyx-kompleksov-v-peterburgskoi-aglomeracii-za-tri-goda-vyroslo-do-141>. (in Russian)
  5. Results of the suburban real estate market in Leningrad Oblast [Electronic resource] / Poselki Rossii. — URL: <https://poselki1.ru/rynok-zagorodnoy-nedvizhimosti-2025/>. (in Russian)
  6. How much housing was built in St. Petersburg and Leningrad Oblast last year [Electronic resource] / Glavstroy-SPb. — URL: [https://glavstroy-spb.ru/press-center/article\\_planovoe-snizenie-skolko-zilya-postroili-v-peterburge-i-lenoblasti-za-proslyi-god](https://glavstroy-spb.ru/press-center/article_planovoe-snizenie-skolko-zilya-postroili-v-peterburge-i-lenoblasti-za-proslyi-god). (in Russian)
  7. The boom in St. Petersburg's suburban housing market has ended [Electronic resource] / RBC. — URL: [https://www.rbc.ru/spb\\_sz/22/01/2025/679106ff9a794771b88f56eb](https://www.rbc.ru/spb_sz/22/01/2025/679106ff9a794771b88f56eb). (in Russian)
  8. The most promising locations for redevelopment in St. Petersburg have been named [Electronic resource] / Peterburgskaya Nedvizhimost. — URL: <https://pn.ru/company/news/new-buildings/v-peterburge-nazvali-samyeperspektivnyelokatsii-pod-redevelopment>. (in Russian)
  9. From 2019 to 2024, prices for suburban real estate increased by 70% [Electronic resource] / Doma Rossii. — URL: <https://doma1.ru/news/s-2019-po-2024-gg-tseny-na-zagorodnuyunedvizhimost-vyrosli-na-70-/>. (in Russian)
  10. Transition of St. Petersburg to low-rise housing development considered an unlikely scenario [Electronic resource] / Delovoy Peterburg. — URL: <https://www.dp.ru/a/2025/07/28/perehod-peterburga-na-zastrojku>. (in Russian)
  11. Construction adaptation [Electronic resource] / RBC. — URL: <https://spbspecials.rbc.ru/developers-2025>. (in Russian)
  12. Few floors — high costs. Why housing tends to grow upwards [Electronic resource] / Okron. — URL: <https://okron.ru/articles/4583>. (in Russian)
  13. Small and unrestrained: the main problems of low-rise development in St. Petersburg [Electronic resource] / Delovoy Peterburg. — URL: [https://www.dp.ru/a/2022/05/27/malenkie\\_i\\_nesderzhannie\\_](https://www.dp.ru/a/2022/05/27/malenkie_i_nesderzhannie_). (in Russian)
  14. Leningrad Oblast may surpass St. Petersburg in multi-unit housing construction in 2–3 years [Electronic resource] / SPb.Vedomosti. — URL: <https://spb.vedomosti.ru/realty/articles/2025/11/17/1155399-lenoblast-mozhet-obognat-peterburg-po-stroitelstvu-zhilya>. (in Russian)

### Сведения об авторе

#### Сумманен Евгений Викторович

<sup>1</sup>Магистрант кафедры экономики строительства и ЖКХ СПбГАСУ, 190005, г. Санкт-Петербург 2-я Красноармейская ул., д. 4

<sup>2</sup>Главный строитель, АО «Птицефабрика Роскар», 188855, Ленинградская Область, р-н Выборгский, ш Выборгское (первомайская Тер.), стр. 100

[esummanen@yandex.ru](mailto:esummanen@yandex.ru)

тел. +7-921-556-56-73

#### Summanen Evgeny Viktorovich

<sup>1</sup>Master's Student of the Department of Construction Economics and Housing and Communal Services SPbGASU, 4, 2nd Krasnoarmeiskaya Str., St Petersburg, 190005

<sup>2</sup>Chief Expert, Roskar Poultry Farm JSC, 188855, Vyborgsky district, Vyborgskoye village (Pervomaiskaya Ter.), p. 100, Leningrad Region

[esummanen@yandex.ru](mailto:esummanen@yandex.ru)

Phone: +7-921-556-56-73

## ГЧП КАК ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ИННОВАЦИЯ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ: ОПЫТ РОССИИ ДЛЯ ВЬЕТНАМА

Т.Ч. Нгуен<sup>1</sup>, В.А. Кощеев<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup>Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет  
Москва, Россия

<sup>2</sup>АНО «Уральский научный центр», Санкт-Петербург, Россия  
E-mail: thutrang270801@gmail.com

*В статье исследуется государственно-частное партнерство (ГЧП) как институциональная инновация в строительной отрасли Российской Федерации. Актуальность работы обусловлена возрастающей необходимостью привлечения частного капитала в условиях ограниченности бюджетных ресурсов и внешнеэкономической нестабильности, а также поиском устойчивых механизмов модернизации гражданского и промышленного строительства. Предметом исследования выступают институциональные, финансовые и организационные механизмы реализации проектов ГЧП в России. Цель работы заключается в выявлении роли ГЧП в структуре инфраструктурных инвестиций, анализе его функциональных особенностей в гражданском и промышленном строительстве и определении направлений институциональной адаптации для развивающихся экономик. Методологическую основу составляют институциональный анализ, сравнительный межстрановой анализ, а также статистическая обработка данных Всемирного банка (PPI Database) и официальной статистики Российской Федерации. В качестве иллюстративного материала использован международный опыт. Результаты исследования показывают, что в Российской Федерации ГЧП выполняет функцию институционального инструмента распределения инвестиционных рисков и мобилизации частного капитала, преимущественно в промышленном и транспортном строительстве. Полученные выводы могут быть использованы при формировании институциональной модели развития ГЧП во Вьетнаме с учетом российской практики.*

**Ключевые слова:** государственно-частное партнерство; институциональная модель; строительство; инфраструктурные инвестиции; распределение рисков; промышленное строительство.

---

### Информация о статье:

Поступила в редакцию 02.03.2026, одобрена после рецензирования 10.03.2026, принята к печати 12.03.2026

Язык статьи — русский

### Для цитирования:

Нгуен Т.Ч., Кощеев В.А. ГЧП как институциональная инновация в строительстве: опыт России для Вьетнама // Экономика и управление народным хозяйством. 2026. № 1. С. 56-71

---

## PPP AS AN INSTITUTIONAL INNOVATION IN CONSTRUCTION: RUSSIA'S EXPERIENCE FOR VIETNAM

T.H. Nguyen<sup>1</sup>, V.A. Kosheev<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup>Moscow State University of Civil Engineering (National Research University)  
Moscow, Russia

<sup>2</sup>AUO «Ural Scientific Center», St. Petersburg, Russia  
E-mail: thutrang270801@gmail.com

*The article examines public-private partnership (PPP) as an institutional innovation in the construction industry of the Russian Federation. The relevance of the work is due to the increasing need to attract private*

*capital in conditions of limited budgetary resources and external economic instability, as well as the search for sustainable mechanisms for the modernization of civil and industrial construction. The subject of the study is the institutional, financial and organizational mechanisms for the implementation of PPP projects in Russia. The aim of the work is to identify the role of PPP in the structure of infrastructure investments, analyze its functional features in civil and industrial construction, and identify areas of institutional adaptation for developing economies. The methodological basis is based on institutional analysis, comparative cross-country analysis, as well as statistical processing of data from the World Bank (PPI Database) and official statistics of the Russian Federation. International experience is used as an illustrative material. The results of the study show that in the Russian Federation, PPP performs the function of an institutional instrument for the allocation of investment risks and the mobilization of private capital, mainly in industrial and transport construction. The findings can be used in the formation of an institutional model of PPP development in Vietnam, taking into account Russian practice.*

**Keywords:** public-private partnership; institutional model; construction; infrastructure investments; risk allocation; industrial construction.

---

#### Article info:

Received 02/03/2026, approved after reviewing 10/03/2026, accepted 12/03/2026

Article in Russian

#### For citation:

Nguyen T.H., Кощеев В.А. PPP as an institutional innovation in construction: Russia's experience for Vietnam. *Economics and management of the national economy*. 2026. No 1. p. 56-71

---

### Введение

Развитие инфраструктурного строительства в современных экономических условиях требует поиска эффективных механизмов привлечения частного капитала и распределения инвестиционных рисков. В условиях ограниченности бюджетных ресурсов и усиления макроэкономической нестабильности государственно-частное партнерство (ГЧП) приобретает особое значение как институциональный инструмент модернизации строительной отрасли. Несмотря на накопленный опыт реализации проектов ГЧП в Российской Федерации, сохраняется необходимость комплексной оценки его роли в гражданском и промышленном строительстве с учетом структурных и институциональных особенностей.

Предметом исследования выступает институциональная модель государственно-частного партнерства в строительной отрасли Российской Федерации, включая механизмы распределения рисков, структуру контрактных отношений и долю частного капитала в инфраструктурных инвестициях. Актуальность исследования определяется потребностью в повышении устойчивости инвестиционно-строительной деятельности и формировании сбалансированной модели взаимодействия государства и бизнеса в стратегически значимых секторах экономики.

Научная новизна работы заключается в рассмотрении ГЧП как институциональной инновации, обеспечивающей трансформацию механизмов финансирования и управления строительными проектами, а также в выявлении различий его функционирования в гражданском и промышленном сегментах. В отличие от существующих исследований, акцент сделан на структурно-динамическом анализе доли ГЧП в инфраструктурных инвестициях за 2021-2025 гг.

Цель исследования состоит в выявлении роли и эффективности модели ГЧП в строительстве России и разработке предложений по адаптации данного опыта для Вьетнама. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

1. проанализировать институциональные основы функционирования ГЧП;
2. оценить динамику и структуру проектов ГЧП в строительной отрасли;
3. выявить особенности применения ГЧП в гражданском и промышленном строительстве;
4. определить возможности использования российского опыта в условиях развивающейся экономики.

Проблема исследования заключается в недостаточной институциональной согласованности механизмов ГЧП и их чувствительности к внешним экономическим факторам. Гипотеза работы состоит в том, что эффективность ГЧП в строительстве

определяется качеством контрактной базы, уровнем государственных гарантий и устойчивостью институциональной среды.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных результатов при формировании политики развития государственно-частного партнерства во Вьетнаме и совершенствовании механизмов привлечения частного капитала в инфраструктурные проекты.

### **Материалы и методы**

Информационную основу исследования составили официальные статистические и аналитические материалы, характеризующие развитие государственно-частного партнерства в строительной отрасли Российской Федерации за период 2021-2025 гг. В работе использованы данные Всемирного банка (Private Participation in Infrastructure Database), отражающие объем и структуру проектов с участием частного капитала в инфраструктуре, а также статистические материалы Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации по инвестициям в основной капитал и отраслевой структуре строительства. Дополнительно проанализированы нормативно-правовые акты Российской Федерации в сфере концессионных соглашений и государственно-частного партнерства, а также официальные отчеты Министерства экономического развития РФ и Министерства финансов РФ.

Для сопоставительного анализа использованы обобщенные данные международной статистики и аналитические материалы международных организаций, что позволило оценить относительную долю проектов ГЧП в общем объеме инфраструктурных инвестиций и выявить особенности российской модели в сравнительном контексте.

Методологическую основу исследования составляют:

- институциональный анализ, примененный для оценки роли ГЧП как формы институциональной инновации и механизма распределения инвестиционных рисков;

- структурный анализ, использованный для определения отраслевой структуры проектов ГЧП и их распределения между гражданским и промышленным строительством;

- динамический анализ, позволивший выявить тенденции изменения доли частного

капитала в инфраструктурных инвестициях в 2021-2025 гг.;

- сравнительный анализ, направленный на выявление различий в применении ГЧП в гражданском и промышленном сегментах, а также формулирование выводов о возможности адаптации российского опыта во Вьетнаме;

- обобщение и систематизация статистических данных, позволившие сформировать количественные показатели (доля ГЧП, структура контрактов, сроки реализации проектов) и представить их в табличной форме.

Применение указанных методов обеспечило комплексный характер исследования и позволило обосновать вывод о ГЧП как институциональной модели развития строительной отрасли Российской Федерации.

### **Результаты исследования**

#### **1. Теоретические основания анализа инновационных механизмов**

##### **1.1. Теория инноваций в контексте строительной отрасли**

Согласно концепции Й. Шумпетера, инновации выступают ключевым фактором экономического развития и реализуются через процесс «созидательного разрушения» [1]. В условиях строительной отрасли инновации проявляются не только в технологических решениях, но и в изменении организационных и финансовых моделей реализации проектов. В соответствии с классификацией ОЭСР (Oslo Manual), инновации подразделяются на продуктовые, процессные, организационные и институциональные [2].

Для крупных инфраструктурных проектов наибольшее значение приобретает институциональная инновация, связанная с внедрением механизмов государственно-частного партнерства (ГЧП), концессионных соглашений, моделей ВОО и ВОТ, которые создают условия для привлечения частного капитала и внедрения новых технологий.

##### **1.2. Институциональная теория и роль ГЧП**

В рамках институциональной экономики Д. Норта эффективность инноваций определяется качеством институциональной среды, структурой прав собственности и механизмами распределения рисков [3]. Согласно определению Всемирного банка, ГЧП представляет собой долгосрочный контракт между государственным и частным сектором, предусматривающий

распределение рисков и финансирования при создании инфраструктуры [4].

Таким образом, ГЧП может рассматриваться как институциональный механизм стимулирования инноваций, особенно в сегменте промышленного строительства.

## 2. ГЧП как институциональная инновация в строительстве Российской Федерации

### 2.1. Динамика развития механизмов ГЧП

Государственно-частное партнёрство (ГЧП) в Российской Федерации в 2021-2025 гг. окончательно закрепилось как один из ключевых механизмов привлечения внебюджетных средств в капиталоемкие инфраструктурные и строительные проекты. По данным совместного аналитического дайджеста Ассоциации инфраструктурных инвесторов и кредиторов (АИИК), Минэкономразвития России и компании «Технологии Доверия», к концу 2023 г. в стадии реализации находились 3427 соглашений о ГЧП и концессий с совокупным объемом инвестиционных обязательств 4,79 трлн руб., из которых 3,31 трлн руб. (69%) приходилось на внебюджетные источники [5, 6].

Динамика ежегодных коммерческих закрытий проектов ГЧП в 2021-2024 гг. свидетельствует о значительном расширении рынка. В 2021 г. было заключено 475 новых соглашений на сумму 490,1 млрд руб., из которых 418,7 млрд руб. (85,4%) обеспечены частным и заёмным капиталом. В 2022 г. объём инвестиций по новым сделкам практически удвоился и достиг 924,4 млрд руб. при 381

соглашении; при этом внебюджетные вложения составили 561,3 млрд руб. (60,7%). В 2023 г. заключено 326 соглашений на 955,4 млрд руб., доля внебюджетных инвестиций достигла 619,9 млрд руб., или 64,9%, что подтверждает устойчивость интереса частных инвесторов к инфраструктурным активам даже в условиях жёстких внешнеэкономических ограничений [5].

По итогам 2024 г. Минэкономразвития и Минтранс России зафиксировали новый исторический максимум по объёму инвестиций в рамках ГЧП и концессий: было заключено 278 соглашений на общую сумму около 2,4 трлн руб., из которых 1,8 трлн руб. обеспечены частными инвестициями. Существенная часть этого объёма приходится на высокоскоростную магистраль Москва – Санкт-Петербург с оценочной стоимостью порядка 1,9 трлн руб., относящуюся к числу крупнейших транспортных проектов в современной истории России [7].

По оценке Минэкономразвития России, за девять месяцев 2025 г. «рынок ГЧП» (то есть объём инвестиционных обязательств по новым соглашениям ГЧП и концессий) достиг 246 млрд руб., что примерно на 70% выше показателя аналогичного периода 2024 г.; при этом около 80% данного объёма формируется за счёт внебюджетных средств. Это указывает на продолжающуюся активность частного капитала в сегменте инфраструктурного и строительного ГЧП, несмотря на сохранение санкционного давления и ограниченный доступ к внешнему финансированию [8, 9] (табл. 1).

Табл. 1

#### Коммерческие закрытия ГЧП-проектов в РФ (2021-2025 гг.)

Table 1

#### Commercial closures of PPP projects in the Russian Federation (2021-2025)

Год	Количество новых соглашений, ед.	Общие инвестиции, млрд руб.	Внебюджетные инвестиции, млрд руб.	Доля внебюджетных инвестиций, %
2021	475	490,1	418,7	85,4
2022	381	924,4	561,3	60,7
2023	326	955,4	619,9	64,9
2024	278	2400	1800	75,0
2025	н/д (оценка за 9 мес.)	246	≈200	≈80,0

Источник: [5, 7, 9]

Как видно из табл. 1, в 2021-2024 гг. число заключаемых соглашений колеблется в пределах 280-480 в год, тогда как годовой объём законтрактованных инвестиций увеличился с 490,1 млрд руб. до 2,4 трлн руб., то есть почти в пять раз. Доля внебюджетных средств постоянно превышает 60%, а в отдельные годы (2021, 2024) достигает 75-85%, что отражает мультипликативный эффект ГЧП: на каждый рубль бюджетных вложений в среднем приходится от трёх до четырёх рублей частного и заёмного капитала.

Накопленный портфель соглашений демонстрирует не только количественный рост, но и изменение качественных характеристик институциональной среды. Если в начале 2020-х годов преобладали относительно небольшие концессионные соглашения в сфере коммунальной инфраструктуры, то к 2023-2024 гг. всё большую роль начинают играть крупные транспортные и комплексные инфраструктурные проекты, требующие интеграции строительных, инженерных и управленческих инноваций. В совокупности это позволяет рассматривать ГЧП как устойчивую

институциональную инновацию, чувствительную к макроэкономическим и геополитическим факторам, но способную формировать долгосрочный канал привлечения частного капитала в строительный комплекс.

## 2.2. Структура ГЧП по секторам капитального строительства

Отраслевой профиль ГЧП-проектов в 2021–2025 гг. подтверждает, что институциональные инновации в форме партнёрства государства и бизнеса наиболее активно реализуются в капиталоемких сегментах инфраструктуры, непосредственно связанных с гражданским и промышленным строительством. Согласно аналитическому дайджесту АИИК, на конец 2023 г. более 80% числа соглашений о ГЧП и концессий приходилось на сферу жилищно-коммунального хозяйства и энергоснабжения (2763 соглашения, около 1,2 трлн руб. инвестиций), однако наибольший объём капитальных вложений концентрируется в транспортной и социальной инфраструктуре [5, 10] (табл.2).

Табл. 2

### Структура действующих ГЧП-проектов по основным инфраструктурным сферам (РФ, конец 2023 г.)

Table 2

#### Structure of existing PPP projects in key infrastructure areas (Russia, end of 2023)

Сфера	Количество соглашений, ед.	Общие инвестиции	Доля в общем объёме инвестиций, ориентировочно
Жилищно-коммунальное хозяйство и энергоснабжение	2763	1,2 трлн руб.	≈25%
Транспортная инфраструктура	117	2,4 трлн руб.	≈50%
Социальная инфраструктура (образование, здравоохранение, спорт, культура, туризм)	489	0,9 трлн руб.	≈20%
Промышленная и инженерно-техническая инфраструктура, цифровая инфраструктура и прочие сферы	109+ (по ряду подсекторов)	≈0,3 трлн руб.	≈5%

Источник: [5]

В совокупности на эти три сектора приходится свыше 95% накопленного объёма инвестиций в рамках ГЧП, что подчёркивает их системообразующее значение для строительного комплекса. Прочие сегменты (промышленная,

цифровая и иная инфраструктура) занимают относительно скромную долю (порядка 5%), но именно в них в 2021-2025 гг. начинается апробация новых форм партнёрства, включая развитие индустриальных парков,

логистических хабов и объектов цифровой инфраструктуры [10].

Данные по коммерческим закрытиям 2024-2025 гг. демонстрируют усиление роли транспортной инфраструктуры: по информации Минтранса и Минэкономразвития России, около 65-66% объёма инвестиций в новых соглашениях ГЧП и концессий 2024 г. приходится на транспортные проекты, прежде всего высокоскоростную магистраль Москва – Санкт-Петербург и развитие сети платных автодорог и городского электротранспорта. При этом в сфере ЖКХ и социальной инфраструктуры были законтрактованы проекты суммарно более чем на 150 млрд руб. (около 80 млрд и 75 млрд руб. соответственно), что свидетельствует о продолжающемся спросе на строительство и модернизацию соответствующих объектов [7].

Таким образом, в 2021-2025 гг. ГЧП в России функционирует как институциональный механизм, перераспределяющий значительную часть инвестиционной активности из бюджета в сторону частных инвесторов и финансовых институтов в наиболее капиталоемких сегментах строительства. Для гражданского строительства это выражается, с одной стороны, в росте объёмов работ по возведению и реконструкции транспортных, коммунальных и социальных объектов, а с другой – в распространении практик долгосрочного контрактного управления жизненным циклом объектов, что создаёт дополнительные стимулы для внедрения технологических и организационных инноваций в строительстве.

### 3. ГЧП в гражданском строительстве Российской Федерации

#### 3.1. Масштаб и специфика

В гражданском строительстве Российской Федерации ГЧП применяется преимущественно в сегментах социальной инфраструктуры и жилищно-коммунального хозяйства, где реализуются проекты строительства и реконструкции школ, больниц, спортивных комплексов, культурно-досуговых центров, а также объектов водоотведения, теплоснабжения и утилизации отходов. По данным аналитического дайджеста АИИК и Минэкономразвития России, на конец 2023 г. на социальную инфраструктуру приходилось 489 соглашений о ГЧП с общим объёмом инвестиций около 0,9 трлн руб., включая 122 проекта в сфере образования и науки на 573 млрд руб., 24 проекта здравоохранения на 147 млрд руб. и 35 спортивных объектов на 134 млрд руб. [5].

В жилищном строительстве доля формальных ГЧП-проектов остаётся относительно низкой – менее 10% от общего числа инфраструктурных соглашений, поскольку этот сегмент доминируется рыночными механизмами девелопмента, а участие государства чаще носит форму предоставления земельных участков, субсидий или интеграции с транспортной инфраструктурой. Тем не менее, в совокупном портфеле ГЧП на ЖКХ и энергоснабжение приходится более 80% проектов (2763 соглашения на 1,2 трлн руб.), что фактически делает жилищно-коммунальную инфраструктуру ключевым направлением институционального партнёрства в гражданском строительстве [5, 10].

Табл. 3

**Масштаб ГЧП в социальных и коммунальных сегментах гражданского строительства (РФ, конец 2023 г.)**

Table 3

**Scale of PPP in social and communal segments of civil engineering (Russian Federation, end of 2023)**

Сегмент гражданского строительства	Количество соглашений	Общие инвестиции, млрд руб.	Доля в портфеле ГЧП, %
Социальная инфраструктура (образование, здравоохранение, спорт, культура)	489	900	19
ЖКХ и энергоснабжение (водоотведение, теплоснабжение, утилизация отходов)	2763	1200	25
Итого по гражданскому строительству	3252	2100	44

Источник: [5]

Как видно из табл. 3, ГЧП охватывает около 44% совокупного портфеля инфраструктурных инвестиций в России, с преобладанием проектов социальной и коммунальной инфраструктуры, требующих значительных строительных работ.

### 3.2. Механизм распределения рисков

В типичной модели концессионных соглашений, наиболее распространённой в гражданском строительстве России, государство предоставляет концессионеру земельный участок, технические условия подключения к инженерным сетям и гарантирует минимальный уровень спроса или доходности, тогда как частный партнёр берёт на себя финансирование строительства, его реализацию и последующую эксплуатацию объекта на срок от 10 до 49 лет [11].

Распределение рисков в таких соглашениях строится на принципе «каждый платит за свой риск» и детализируется в приложениях к договору. Строительные и эксплуатационные риски (риски сроков, качества работ, переделок, износа) возлагаются на концессионера, который

отвечает за соответствие объекта проектной документации и нормам эксплуатации. Регуляторные риски (изменения тарифов, нормативы, разрешительная документация) распределяются между сторонами: государство гарантирует стабильность правовой среды и компенсирует ущерб от изменений, инициированных им самим, в то время как концессионер несёт ответственность за соблюдение требований [12].

Финансовые риски (риск спроса/трафика, процентные ставки, инфляция) распределяются совместно: государство предоставляет гарантии минимального дохода или субсидии в случае недополучения выручки, а концессионер берёт на себя рыночные колебания и операционные неэффективности. Особое внимание уделяется механизму «особых обстоятельств», позволяющему корректировать договорные условия при наступлении непредвиденных событий (экономические кризисы, изменения регулирования), с возможной компенсацией концессионеру или изменением/расторжением соглашения [13] (табл.4).

Табл. 4

#### Типичное распределение рисков в концессионных соглашениях гражданского строительства РФ

Table 4

#### Typical distribution of risks in concession agreements for civil engineering in the Russian Federation

Вид риска	Ответственная сторона	Механизм распределения
Строительные (сроки, качество, переделки)	Концессионер	Самофинансирование, штрафы за несоблюдение сроков
Эксплуатационные (износ, обслуживание)	Концессионер	Обязательства по эксплуатации на весь срок концессии
Регуляторные (тарифы, нормативы)	Государство / совместно	Компенсация изменений регулирования; гарантии стабильности
Финансовые (спрос, инфляция, ставки)	Совместно	Гарантии минимального дохода; субсидии при недополучении выручки
Особые обстоятельства (кризисы)	Государство / совместно	Корректировка договора, компенсация или расторжение

Источник: [11]

Механизм распределения рисков обеспечивает баланс интересов, стимулируя концессионера к эффективности строительства и эксплуатации, но требует высокого уровня согласованности между сторонами на этапе подготовки договора.

### 3.3. Ограничения модели ГЧП

Несмотря на достигнутые успехи, модель ГЧП в гражданском строительстве РФ

сталкивается с рядом институциональных ограничений, существенно влияющих на её масштабирование. Во-первых, высокие транзакционные издержки, связанные с многоэтапными конкурсными процедурами, разработкой технического задания, проведением государственной экспертизы и согласованием финансовой модели, могут достигать 1-3% от стоимости проекта и отпугивать потенциальных инвесторов, особенно в сегменте небольших

социальных объектов [5, 10]. Во-вторых, длительные согласовательные процедуры – от объявления конкурса до подписания договора проходит в среднем 12-18 месяцев, усугубляются необходимостью привлечения проектного финансирования и получения положительного заключения Минфина РФ, что особенно актуально для проектов с длительным периодом окупаемости. Третьим ключевым ограничением является зависимость от бюджетных обязательств субъектов РФ: значительная часть ГЧП-проектов (около 85% по числу соглашений) реализуется на муниципальном уровне, где возможности по предоставлению гарантий минимального дохода или субсидий существенно ограничены дефицитом местных бюджетов и жёсткими требованиями к долговой нагрузке.

Эти ограничения приводят к тому, что ГЧП пока не достигает целевого охвата в жилищном строительстве и массовом сегменте гражданского девелопмента, где преобладают чисто рыночные механизмы. Для преодоления указанных барьеров необходимы дальнейшее стандартизирование конкурсной документации, упрощение процедур проектного финансирования и развитие типовых моделей договоров, адаптированных к специфике социального и коммунального строительства.

#### 4. ГЧП в промышленном строительстве Российской Федерации

##### 4.1. Масштаб и стратегическая роль

Промышленное строительство в Российской Федерации, включающее возведение объектов энергетики, транспортной и инженерной инфраструктуры, является одной из ключевых сфер применения механизмов ГЧП, где реализуются наиболее капиталоемкие и технологически сложные проекты. По данным аналитического дайджеста АИИК, на конец 2023 г. на транспортную инфраструктуру (включая автодороги, мосты, железнодорожные объекты) приходилось 117 соглашений о ГЧП с общим объемом инвестиций 2,4 трлн руб., что

составляет около 50% совокупного портфеля инфраструктурных инвестиций в рамках ГЧП. В сфере ЖКХ и энергоснабжения реализуется 2763 соглашения на 1,2 трлн руб., значительная часть которых связана с строительством и модернизацией объектов коммунальной энергетики и инженерной инфраструктуры [5, 14]

Стратегическая роль ГЧП в промышленном строительстве особенно ярко проявляется в энергетическом секторе. Характерным примером выступает модель build-own-operate (BOO), применяемая ГК «Росатом» в проектах атомной энергетики, таких как строительство Балтийской АЭС («Янтарь») в Калининградской области и АЭС «Аккую» в Турции с участием российского капитала и технологий. Эти проекты демонстрируют возможность использования ГЧП для реализации долгосрочных инвестиционных программ в высокотехнологичных отраслях, где государство обеспечивает стратегический контроль, а частный партнёр берёт на себя финансовые и эксплуатационные риски. В 2024 г. стратегическая значимость ГЧП в промышленном строительстве подтверждена запуском высокоскоростной магистрали Москва – Санкт-Петербург с объемом инвестиций около 1,9 трлн руб., относящейся к числу крупнейших транспортных мегапроектов современной России [9].

Масштаб промышленного ГЧП подчёркивается также данными Минэкономразвития России: в 2024 г. частные инвестиции в рамках соглашений ГЧП и концессий достигли 1,8 трлн руб., из которых значительная часть направлена на транспортные и энергетические объекты, требующие масштабного капитального строительства. Это позволяет рассматривать ГЧП как институциональный инструмент не только финансирования, но и технологической модернизации промышленной инфраструктуры в условиях ограниченного доступа к внешнему капиталу [7] (табл.5).

Табл. 5

Масштаб ГЧП в промышленном строительстве РФ (2023-2024 гг.)

Table 5

#### Scale of PPP in industrial construction of the Russian Federation (2023-2024)

Сектор	Количество соглашений (2023 г.)	Общие инвестиции, трлн руб. (2023 г.)	Примеры проектов
Транспортная инфраструктура	117	2,4	ВСМ Москва – СПб (1,9 трлн руб., 2024 г.)

ЖКХ и энергоснабжение (промышленные объекты)	2763	1,2	Богучанская ГЭС, электросетевые комплексы
Атомная энергетика (ВОО)	н/д (стратегические проекты)	н/д	Балтийская АЭС, АЭС «Аккую»

Источник: [5, 14]

#### 4.2. Финансово-организационная модель

Финансово-организационная модель ГЧП в промышленном строительстве России характеризуется долгосрочными контрактами (от 25 до 60 лет), обеспечивающими стабильность доходов концессионера, а также высоким уровнем государственных гарантий доходности и активным участием банков развития. В отличие от гражданского строительства, где преобладают концессии с относительно короткими сроками (10-20 лет), промышленные проекты используют модели ВОО и ВОТ, предполагающие передачу концессионеру прав собственности на объект и его эксплуатацию на весь срок соглашения с возможностью последующего выкупа или передачи государству [14, 15].

Государственные гарантии доходности реализуются через механизмы минимального гарантированного дохода (revenue support), капитальные гранты (до 80% затрат на создание объекта) и льготный доступ к земельному фонду,

что существенно снижает финансовые риски для частного партнёра. Участие государственных банков развития (ВЭБ.РФ, ВТБ, ПСБ) обеспечивает проектное финансирование на льготных условиях, с использованием инфраструктурных облигаций и кредитов под гарантии субъектов РФ или федерального центра. Например, в проектах «Росатома» по строительству АЭС модель ВОО сочетает государственные гарантии стратегического характера с финансированием через ВЭБ.РФ и международные кредиты, что позволяет реализовывать мегапроекты с горизонтом окупаемости 40-50 лет [6].

В 2024 г. такая модель продемонстрировала свою устойчивость: частные инвестиции в ГЧП достигли 1,8 трлн руб., при этом банки развития выделили значительные объёмы проектного финансирования для транспортных и энергетических объектов, что подтверждает эффективность комбинации государственных гарантий и рыночных стимулов [7] (табл.6).

Табл. 6

#### Финансово-организационные особенности ГЧП в промышленном строительстве РФ

Table 6

#### Financial and organizational features of PPP in industrial construction in the Russian Federation

Характеристика	Описание	Примеры
Срок контракта	25-60 лет	ВСМ Москва – СПб (долгосрочная концессия), АЭС «Аккую» (ВОО)
Гарантии доходности	Минимальный доход, капитальный грант (до 80%), субсидии	Гарантии субъектов РФ для транспортных проектов
Финансирование	ВЭБ.РФ, ВТБ, ПСБ, инфраструктурные облигации	1,8 трлн руб. частных инвестиций в 2024 г.

Источник: [6, 7, 14]

#### 4.3. Риски и устойчивость

Санкционные ограничения 2022-2025 гг. существенно повлияли на модель ГЧП в промышленном строительстве, приведя к снижению участия международных инвесторов и кредиторов, переориентации на внутренние источники финансирования и необходимости институциональной адаптации. Если до 2022 г. значительная часть проектного финансирования обеспечивалась за счёт международных банков и экспортных кредитных агентств (например, в

проектах «Росатома»), то после введения санкций доля отечественного капитала и банков развития (ВЭБ.РФ, Сбер, ВТБ) выросла до 90-95% финансирования новых ГЧП-проектов.

Основные риски промышленного ГЧП включают технологические (импортозамещение оборудования, локализация производства), политические (изменения регулирования, экспортные ограничения) и финансовые (рост ставок, волатильность рубля), что требует более жёстких механизмов распределения рисков по

сравнению с гражданским строительством. Тем не менее, устойчивость модели подтверждена рекордным объёмом инвестиций в 2024 г. (1,8 трлн руб. частных средств), что свидетельствует

о способности ГЧП адаптироваться к внешним шокам за счёт внутренних резервов и государственной поддержки [11] (табл.7).

Табл. 7

**Сравнение ГЧП в гражданском и промышленном строительстве РФ (2023-2025 гг.)**

Table 7

**Comparison of PPPs in civil and industrial construction in the Russian Federation (2023-2025)**

Критерий	Гражданское строительство	Промышленное строительство
Доля ГЧП в портфеле	Низкая (ЖКХ 25%, социальная инфраструктура 19%)	Средняя – высокая (транспорт 50%, энергетика 25%)
Срок контракта	10-25 лет	25-60 лет
Основные риски	Финансовые (спрос), регуляторные	Технологические, политические, финансовые
Уровень гарантий	Ограниченный (минимальный доход для ЖКХ)	Высокий (стратегические гарантии, гранты до 80%)

Источник: [5, 11-14, 16]

Сравнение показывает, что ГЧП в промышленном строительстве ориентировано на крупные долгосрочные проекты с высоким уровнем государственных гарантий, в то время как в гражданском сегменте оно носит более фрагментарный характер.

**5. Международные сопоставления**

Сравнительный анализ показывает, что масштабы и специфика ГЧП существенно различаются в зависимости от институциональных и макроэкономических особенностей стран. В Российской Федерации ГЧП развивается преимущественно в сегментах транспортной, коммунальной и социальной инфраструктуры с совокупным портфелем около 4,8 трлн руб. на конец 2023 г., при этом доля внебюджетных инвестиций стабильно превышает 60-70%. Для сопоставления ниже представлены характеристики рынка ГЧП в Китае, США и Европе как наиболее релевантных международных практик [5].

**5.1. Китай**

В КНР государственно-частное партнёрство реализуется в рамках централизованного государственного планирования и стратегических программ развития инфраструктуры, что обеспечивает его огромные абсолютные масштабы при относительно скромной доле в общем объёме инфраструктурных инвестиций. По данным официальных источников, к концу 2022 г. в Китае было заключено 15163 проекта ГЧП с общим объёмом инвестиций 20,92 трлн юаней

(около 3 трлн долл. США), при этом уровень выполнения составил 76,93%, что делает КНР крупнейшим рынком ГЧП в мире. В 2024 г. на инфраструктурные проекты, включая ГЧП, было направлено около 1,2 трлн юаней из сверхдолгосрочных специальных гособлигаций на 1465 крупных объектов, что соответствует годовому объёму инвестиций свыше 1,2 трлн юаней только по этой программе.

Несмотря на впечатляющие абсолютные цифры, доля ГЧП в общей структуре инфраструктурных инвестиций Китая остаётся относительно низкой – около 2-3% от совокупного объёма капитальных вложений в инфраструктуру, обусловленной доминирующей ролью государственных инвестиций и бюджетного финансирования. Это связано с высокой степенью централизации: значительная часть инфраструктурных проектов реализуется напрямую за счёт государственных средств или через государственные корпорации, а ГЧП используется преимущественно для коммерчески ориентированных объектов (автомагистрали, аэропорты, логистические парки) [17].

**5.2. США**

В Соединённых Штатах Америки государственно-частное партнёрство развито преимущественно в сфере транспортной инфраструктуры (дороги, аэропорты, порты), где за 2023 г. было реализовано 37 проектов с общим объёмом инвестиций более 40,4 млрд долл. США, что составляет около 47% глобального объёма частных инфраструктурных инвестиций.

Доля ГЧП в общей структуре инфраструктурных вложений США оценивается в 5-7%, с акцентом на модели design-build-finance-operate (DBFO) и availability payments, обеспечивающие стабильный доход частного партнёра за счёт государственных платежей [18].

В отличие от России и Китая, где ГЧП активно используется в коммунальной и социальной сферах, американская модель ориентирована на рыночные сегменты с высоким уровнем участия пенсионных фондов и инфраструктурных фондов, что обеспечивает более высокую финансовую устойчивость проектов, но ограничивает их охват социальными объектами.

### 5.3. Европа

В странах Европейского Союза ГЧП в 2023 г. охватило инвестиции в размере около 20-25 млрд евро, преимущественно в транспорт (дороги, железные дороги) и энергетическую инфраструктуру, с долей в общем объёме инфраструктурных вложений около 4-6%. Характерны модели с высоким уровнем прозрачности и стандартизации (EU PFI Directive), где государство предоставляет гранты или гарантии, а частный партнёр отвечает за строительство и эксплуатацию на срок 20-30 лет. В сравнении с Россией европейская модель демонстрирует более высокий уровень участия транснациональных консорциумов, но сталкивается с ограничениями бюджетных правил ЕС, что снижает динамику новых проектов [18] (табл.8).

Табл. 8

Сравнение масштабов ГЧП в России, Китае, США и Европе (2022-2024 гг.)

Table 8

Comparison of PPP scales in Russia, China, the USA and Europe (2022-2024)

Страна/регион	Общий объём ГЧП, трлн руб./экв.	Доля ГЧП в инфраструктуре, %	Основные сектора
Россия (2023)	4,8 трлн руб.	44	Транспорт (50%), ЖКХ (25%), социальная (19%)
Китай (2022)	20,92 трлн юаней (~3 трлн долл.)	2-3	Транспорт, логистика, коммунальное хоз.
США (2023)	>40,4 млрд долл.	5-7	Транспорт (дороги, аэропорты)
Европа (2023)	20-25 млрд евро	4-6	Транспорт, энергетика

Источник: [5, 18, 19]

Сравнение подчёркивает уникальность российской модели ГЧП с её высокой долей в инфраструктуре за счёт транспортных мегапроектов, в отличие от Китая (массовость при низкой доле), США (рыночная ориентация) и Европы (стандартизация при умеренных масштабах).

### 6. Возможности адаптации российского опыта для Вьетнама

Анализ институциональных моделей ГЧП в России и Вьетнаме показывает значительный потенциал адаптации российского опыта для повышения эффективности инфраструктурного строительства во Вьетнаме, особенно в условиях реализации национальных мегапроектов, таких как автомагистраль Север – Юг и международный аэропорт Лонгтхань. Для Вьетнама, где с 2021 г. действует единый Закон о государственно-частном партнёрстве (№

64/2020/QН14), целесообразно заимствовать элементы российской практики стандартизации концессионных контрактов, механизма распределения рисков и предоставления государственных гарантий минимального дохода [20].

В первую очередь, целесообразно развивать стандартизированные концессионные контракты, аналогичные российским типовым соглашениям, разработанным Минэкономразвития РФ и АИИК, которые минимизируют транзакционные издержки и ускоряют согласование условий. Это особенно актуально для вьетнамских проектов транспортной инфраструктуры, где, по данным Министерства строительства Вьетнама, подготовка контрактов по модели PPP/ВТ часто занимает 12-18 месяцев, что приводит к задержкам реализации автомагистралей и аэропортов.

Во-вторых, следует усилить механизмы распределения рисков между государством и частным сектором по принципу «каждый платит за свой риск», как это реализовано в российских концессиях: строительные и эксплуатационные риски возлагаются на концессионера, регуляторные – на государство, финансовые распределяются совместно с предоставлением гарантий минимального дохода. Вьетнамский опыт показывает эффективность такого подхода в проектах автомагистрали Донг Данг – Тра Линь и Хуу Нги – Чи Ланг, реализованных по модели ГЧП с участием группы Део Ка, где прозрачное распределение рисков привлекло частные инвестиции объёмом около 70 трлн донгов [21].

Третье направление – создание государственных гарантий минимального дохода для стратегических проектов, аналогичных российским механизмам revenue support, применяемым в транспортных и энергетических концессиях. Это позволит

снизить финансовые барьеры для частных инвесторов в таких объектах, как автомагистраль Север – Юг (общий объём инвестиций свыше 1,5 млрд долл. США) и аэропорт Лонгхань (первый этап – около 5 млрд долл. США, ввод в эксплуатацию июнь 2026 г.), где текущие риски спроса и инфляции сдерживают участие бизнеса [22, 23].

Наконец, внедрение прозрачных процедур отбора частных партнёров на основе конкурентных торгов с обязательной оценкой квалификации и финансовой устойчивости, как в России, повысит качество реализации проектов и снизит коррупционные риски. Адаптация указанных элементов российского опыта позволит Вьетнаму повысить инвестиционную привлекательность инфраструктурного строительства, обеспечив устойчивое финансирование и эффективное управление национальными мегапроектами в условиях ограниченных бюджетных ресурсов (табл.9).

Табл. 9

**Сопоставление ключевых элементов ГЧП: Россия и Вьетнам  
(рекомендации для адаптации)**

Table 9

**Comparison of key elements of PPP: Russia and Vietnam (recommendations for adaptation)**

Элемент	Россия	Вьетнам (текущая практика)	Рекомендация адаптации
Стандартизация контрактов	Типовые соглашения Минэкономразвития	Закон № 64/2020/QN14, но фрагментарные шаблоны	Разработать типовые концессионные договоры
Распределение рисков	Принцип «каждый за свой риск»	ГЧП++ с распределением рисков (Део Ка)	Уточнить распределение по стадиям проекта
Гарантии дохода	Гранты до 80%	Ограниченные гарантии для ВТ/PPP	Ввести минимальный гарантированный доход
Отбор партнёров	Конкурсная модель с оценкой квалификации	Конкурсы, но с рисками коррупции	Прозрачные тендеры с обязательной квалификацией

Источник: [5, 11, 13, 20, 21]

**Выводы**

Проведённое исследование институциональных инноваций в форме государственного-частного партнёрства (ГЧП) в строительстве позволило сформулировать ряд выводов, имеющих как теоретическую, так и практическую ценность. Во-первых, ГЧП в России демонстрирует устойчивую динамику роста: за 2021-2025 гг. ежегодный объём новых инвестиций по коммерческим закрытиям увеличился с 490,1 млрд руб. до 2,4 трлн руб., при этом доля внебюджетных средств стабильно превышает 60-75%, что подтверждает

мультипликативный характер механизма (на 1 рубль бюджетных вложений приходится 3-4 рубля частного капитала). Это свидетельствует о формировании зрелого института, способного эффективно мобилизовать ресурсы для капитального строительства в условиях ограниченного бюджетного пространства.

Ценность полученных результатов заключается в систематизации отраслевой структуры российского ГЧП: на транспорт приходится около 50% инвестиций (2,4 трлн руб.), ЖКХ и энергоснабжение – 25% (1,2 трлн руб.), социальную инфраструктуру – 19% (0,9

трлн руб.), что подчёркивает приоритет капиталоемких проектов с высокой строительной сложностью. Международные сопоставления подтверждают уникальность российской модели: в отличие от Китая (масштаб 20,92 трлн юаней при доле 2-3% в инфраструктуре) и Европы (20-25 млрд евро при 4-6%), ГЧП в РФ охватывает до 44% инфраструктурных инвестиций, что делает её наиболее интенсивной по доле в общем портфеле.

Второй ключевой вывод касается специфики ГЧП в гражданском и промышленном строительстве. В гражданском сегменте (социальная инфраструктура, ЖКХ) ГЧП охватывает более 3250 соглашений с инвестициями 2,1 трлн руб., преимущественно по модели концессий с распределением рисков «каждый за свой риск» (строительные – концессионер, регуляторные – государство). В промышленном строительстве (транспорт, энергетика) характерны долгосрочные ВОО/ВОТ-контракты (25-60 лет) с высокими государственными гарантиями и участием банков развития, что обеспечивает устойчивость к санкционным шокам 2022-2025 гг.

Аргументированное обоснование практической ценности результатов исследования заключается в возможности их использования для адаптации российского опыта в развивающихся экономиках, в частности во Вьетнаме. Анализ выявил четыре приоритетных направления: разработка типовых концессионных договоров для снижения транзакционных издержек; уточнение

распределения рисков по стадиям проекта; (3) введение гарантий минимального дохода для мегапроектов (магистраль Север – Юг, аэропорт Лонгтхань); внедрение прозрачных конкурсных процедур отбора партнёров. Эти рекомендации основаны на проверенной динамике российского ГЧП и позволяют Вьетнаму оптимизировать финансирование инфраструктурных программ объёмом свыше 6,5 млрд долл. США.

Для внедрения предложений целесообразно:

- провести пилотный апробацию типовых договоров на 3-5 проектах транспортной инфраструктуры Вьетнама с участием российских консультантов;

- разработать межправительственное соглашение Россия–Вьетнам о обмене опытом ГЧП, включая обучение кадров и совместное финансирование через ВЭБ.РФ;

- инициировать публикацию сравнительного методического пособия на основе настоящего исследования для национальных центров ГЧП обеих стран.

В качестве новой гипотезы предлагается предположение, что адаптация российского опыта позволит Вьетнаму увеличить долю внебюджетных инвестиций в инфраструктуру на 20-30% к 2030 г., что будет способствовать достижению целей национальной стратегии развития. Полученные результаты исследования могут служить основой для дальнейших эмпирических проверок и корректировки институциональных моделей ГЧП в условиях глобальной нестабильности.

### Литература

1. *Schumpeter J. The Theory of Economic Development.* – Cambridge: Harvard University Press, 1934.
2. OECD. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. – Paris: OECD Publishing, 2018.
3. *North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance.* – Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
4. World Bank. Private Participation in Infrastructure (PPI) Database. URL: <https://ppi.worldbank.org>
5. Государственно-частное партнёрство в России. Итоги 2023 года и основные тренды : аналитический дайджест / Ассоциация инфраструктурных инвесторов и кредиторов (АИИК), Министерство экономического

развития Российской Федерации, ООО «Технологии Доверия». М., 2024. 48 с. URL: <https://data.tedo.ru/publications/ppp-digest.pdf>

6. Минэк оценил рынок ГЧП в 246 млрд рублей за девять месяцев // Ведомости. 17.10.2025. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2025/10/17/1147870-minek-otsenil-rynok-gchp>
7. Частные инвестиции в рамках соглашений ГЧП в 2024 году составили 1,8 трлн рублей // Министерство транспорта РФ. 21.05.2025. URL: <https://mintrans.gov.ru/press-center/branch-news/6909>
8. Рынок государственно-частного партнёрства в РФ за 9 месяцев 2025 года достиг 246 млрд руб. // Профиль. 17.10.2025. URL: [ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ, №1 \(1\), 2026](https://profile.ru/news/finance/rynok-</a></li></ol></div><div data-bbox=)

- gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-v-rf-za-9-mesyacev-2025-goda-dostig-246-mlrd-rub-1769600/
9. Минэкономразвития России оценил рынок ГЧП в 246 млрд рублей за девять месяцев // Минэкономразвития РФ. 20.10.2025. URL: <https://pppcenter.ru/press-tsentr/novosti/minek-otsenil-rynok-gchp-v-246-mlrd-rublej-za-devyat-mesyatsev/>
  10. Рынок проектов государственно-частного партнёрства! // Ассоциация индустриальных парков России. 31.12.2023. URL: <https://indparks.ru/press/news/analiticheskaya-pyatnitsa-rynok-proektov-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva/>
  11. *Замескин Л.М.* Договорные механизмы распределения рисков в концессионных соглашениях в сфере жилищно-коммунального хозяйства // Юстицинформ. 2024. № 4. С. 1–15.
  12. *Лесникова З. В.* Распределение рисков в договорах концессии // Научный электронный журнал Меридиан. – 2020. – № 17. – С. 9-11.
  13. *Михаил К.* Новые механизмы снижения проектных рисков и распределения рисков в концессиях // Vegaslex. 2016. URL: <https://www.vegaslex.ru/mobile/analytics/publications/81921/>
  14. *Дубовцев Д.Г.* Роль государственно-частного партнёрства в развитии атомной энергетики России // Федерализм. 2011. – №2(62). – С. 205-211.
  15. Механизм государственно-частного партнёрства требует совершенствования // Энергетика и промышленность России. 15.02.2026. URL: <https://www.eprussia.ru/epr/515-516/6264137.htm>
  16. ГЧП дороже, чем 44-ФЗ, но несёт меньше рисков // Vademecum. 25.04.2022. URL: [https://vademec.ru/article/gchp\\_dorozhe\\_chem\\_44-fz\\_no\\_neset\\_menshe\\_riskov/](https://vademec.ru/article/gchp_dorozhe_chem_44-fz_no_neset_menshe_riskov/)
  17. *Родионов А. Н., Шарипов Ф. Ф., Дьяконова М. А.* Развитие инновационной инфраструктуры Китая с использованием механизма государственно-частного партнёрства // Вестник университета. – 2024. – № 3. – С. 33-39.
  18. *Cristian P., Andy B.* China dominates private infrastructure investment // Construction Briefing. 31.07.2024. URL: <https://www.construction-briefing.com/news/ppi-investment-slowdown-china-dominates-as-global-landscape-shifts/8038469.article>
  19. *Chuan Z., Jun L., Yatong W.* The implementation of Public–Private Partnership in China: A sustainable pathway? // PLOS ONE. 2024. Vol. 19, iss. 7. PMID: PMC11221753
  20. Закон Республики Вьетнам № 64/2020/QH14 от 18 июня 2020 г. «О инвестициях в форме государственно-частного партнёрства».
  21. Компания Deo Ca Group изучает возможность расширения модели ГЧП/БТ для транспортных проектов // Газета «Экологические ресурсы» 20.01.2026. URL: <https://www.vietnam.vn/ru/tap-doan-deo-ca-nghien-cuu-mo-rong-mo-hinh-ppp-bt-cho-cac-du-an-bt>
  22. Vietnam approves \$1.45B plan to link Ho Chi Minh City and Long Thanh Airport // VnExpress. 10.11.2025. URL: <https://e.vnexpress.net/news/news/traffic/vietnam-approves-1-45b-plan-to-link-ho-chi-minh-city-and-long-thanh-airport-4962589.html>
  23. Мега-аэропорт Лонг Тхань: завершается разработка сценариев воздушного движения // Газета «Лам Донг» 26.01.2026. URL: <https://www.vietnam.vn/ru/sieu-san-bay-long-thanh-chot-tien-do-van-hanh-thang-6-2026-va-kich-ban-phan-luong>

## References

1. Schumpeter J. *The Theory of Economic Development*. Cambridge: *Harvard University Press*, 1934.
2. OECD. *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. – Paris: *OECD Publishing*, 2018.
3. North D. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: *Cambridge University Press*, 1990.
4. World Bank. *Private Participation in Infrastructure (PPI) Database*. URL: <https://ppi.worldbank.org>
5. *Public-private partnership in Russia. The results of 2023 and the main trends : analytical digest / Association of Infrastructure Investors and Creditors (AIIC), Ministry of Economic Development of the Russian Federation, Technologies of Trust LLC*. Moscow, 2024. 48 p. URL: <https://data.tedo.ru/publications/ppp-digest.pdf> (in Russian)
6. The Ministry of Energy estimated the PPP market at 246 billion rubles in nine months // *Vedomosti*. 17.10.2025. URL: [https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2025/10/17/1147870-minek-otsenil-rynok-gchp\(in-Russian\)](https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2025/10/17/1147870-minek-otsenil-rynok-gchp(in-Russian))

7. Private investments under PPP agreements in 2024 amounted to 1.8 trillion rubles // Ministry of Transport of the Russian Federation. 21.05.2025. URL: <https://min-trans.gov.ru/press-center/branch-news/6909>(in Russian)
8. The public-private partnership market in the Russian Federation reached 246 billion rubles in 9 months of 2025 // Profile. 17.10.2025. URL: <https://profile.ru/news/finance/rynok-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-v-rf-za-9-mesyacev-2025-goda-dostig-246-mlrd-rub-1769600/>(in Russian)
9. The Ministry of Economic Development of Russia estimated the PPP market at 246 billion rubles in nine months // Ministry of Economic Development of the Russian Federation. 20.10.2025. URL: <https://pppcenter.ru/press-tsentr/novosti/minek-otsenil-rynok-gchp-v-246-mlrd-rublej-za-devyat-mesyatsev/>(in Russian)
10. The market of public-private partnership projects! // Association of Industrial Parks of Russia. 31.12.2023. URL: <https://indparks.ru/press/news/analiticheskaya-pyatnitsa-rynok-proektov-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva/>(in Russian)
11. Zameskin L.M. Contractual mechanisms of risk distribution in concession agreements in the field of housing and communal services. *Justicinform*. 2024. No. 4. pp. 1-15. (in Russian)
12. Lesnikova Z. V. Distribution of risks in concession agreements. *Scientific electronic journal Meridian*. 2020. No. 17. p. 9-11. (in Russian)
13. Mikhail K. New mechanisms for reducing project risks and risk allocation in concessions // *Ve-gaslex*. 2016. URL: <https://www.ve-gaslex.ru/mobile/analytics/publications/81921/>(in Russian)
14. Dubovtsev D.G. The role of public-private partnership in the development of nuclear energy in Russia. *Federalism*. 2011. No.2(62). P. 205-211. (in Russian)
15. The mechanism of public-private partnership requires improvement // Russian energy and industry. 15.02.2026. URL: <https://www.eprussia.ru/epr/515-516/6264137.htm> (in Russian)
16. PPP is more expensive than 44 FZ, but carries fewer risks // *Vademecum*. 25.04.2022. URL: [https://vademecc.ru/article/gchp\\_dorozhe\\_chem\\_44-fz-no\\_neset\\_menshe\\_riskov/](https://vademecc.ru/article/gchp_dorozhe_chem_44-fz-no_neset_menshe_riskov/) (in Russian)
17. Rodionov A. N., Sharipov F. F., Dyakonova M. A. Development of China's innovation infrastructure using the mechanism of public-private partnership. *Bulletin of the University*. 2024. No. 3. pp. 33-39. (in Russian)
18. Cristian P., Andy B. China dominates private infrastructure investment // *Construction Briefing*. 31.07.2024. URL: <https://www.construction-briefing.com/news/ppi-investment-slowdown-china-dominates-as-global-landscape-shifts/8038469.article>
19. Chuan Z., Jun L., Yatong W. The implementation of Public-Private Partnership in China: A sustainable pathway? *PLOS ONE*. 2024. Vol. 19, iss. 7. PMID: PMC11221753
20. The Law of the Republic of Vietnam No. 64/2020/QH14 dated June 18, 2020 "On investments in the form of public-private partnership". (in Vietnamese)
21. Deo Ca Group is exploring the possibility of expanding the PPP/BT model for transport projects // Newspaper "Ecological Resources" 20.01.2026. URL: <https://www.vietnam.vn/ru/tap-doan-deo-ca-nghien-cuu-mo-rong-mo-hinh-ppp-bt-cho-cac-du-an-bt> (in Vietnamese)
22. Vietnam approves \$1.45B plan to link Ho Chi Minh City and Long Thanh Airport // *VnExpress*. 10.11.2025. URL: <https://e.vnexpress.net/news/news/traffic/vietnam-approves-1-45b-plan-to-link-ho-chi-minh-city-and-long-thanh-airport-4962589.html>
23. Mega Long Thanh Airport: the development of air traffic scenarios is being completed // Newspaper "Lam Dong" 01/26/2026. URL: <https://www.vietnam.vn/ru/sieu-san-bay-long-thanh-chot-tien-do-van-hanh-thang-6-2026-va-kich-ban-phan-luong> (in Vietnamese)

### Сведения об авторах

#### Нгуен Тху Чанг

Магистрант Института экономики, управления и коммуникаций в сфере строительства и недвижимости НИУ МГСУ, 129337, г. Москва, Ярославское шоссе, д. 26  
 thutrang270801@gmail.com

**Nguyen Thu Chang**

Master's student, Institute of Economics, Management and Communications in Construction and Real Estate MGSU, 129337, Moscow, Yaroslavskoe shosse, 26  
thutrang270801@gmail.com

**Кощеев Вадим Аркадьевич**

д.э.н., профессор,

<sup>1</sup>Профессор кафедры Экономики и управления в строительстве НИУ МГСУ, 129337, г. Москва, Ярославское шоссе, д. 26

<sup>2</sup>Директор АНО «Уральский Научный Центр», 190005, г. Санкт-Петербург, ул. 7-ая Красноармейская, 16

mail@uralscenter.ru

**Kosheev Vadim Arkadievich**

Doctor of Economics, Professor,

<sup>1</sup>Professor of the Department of Economics and Management in Construction MGSU, 129337, Moscow, Yaroslavskoe shosse, 26

<sup>2</sup>Director of AOU «Ural Scientific Center», 16 7th Krasnoarmeyskaya St., 190005, Saint Petersburg

mail@uralscenter.ru

## МЕТОДЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ В ЖИЛИЩНОМ СТРОИТЕЛЬСТВЕ

**Р.М. Абраменков, Д.А. Иванова**

*Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет*

*Санкт-Петербург, Россия*

E-mail: r.abramenkov@mail.ru

*Жилищное строительство является одной из ключевых отраслей экономики, напрямую влияющей на социальное благополучие населения и устойчивое развитие регионов. В условиях рыночной экономики государство выполняет важную роль по регулированию строительного сектора, направленную на обеспечение доступности и качества жилья, поддержание баланса интересов участников рынка и стабилизацию цен. Анализ структуры прямого и косвенного государственного регулирования позволит оценить результативность современных законодательных инструментов (эскроу-счета, налоговые преференции), изучить их воздействие на рынок на основе статистического анализа и предложить меры по их дальнейшему совершенствованию.*

**Ключевые слова:** государственное регулирование, субсидии, жилищное строительство, государственно-частное партнерство, ипотечное кредитование.

---

### Информация о статье:

Поступила в редакцию 17.03.2026, одобрена после рецензирования 21.03.2026, принята к печати 22.03.2026

Язык статьи — русский

**Для цитирования:** Абраменков Р.М., Иванова Д.А. Методы государственного регулирования рыночных отношений в жилищном строительстве // Экономика и управление народным хозяйством. 2026. № 1. С. 72-77

---

## METHODS OF STATE REGULATION OF MARKET RELATIONS IN HOUSING CONSTRUCTION

**R.M. Abramenkov, D.A. Ivanova**

*Saint Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering*

*St. Petersburg, Russia*

E-mail: r.abramenkov@mail.ru

*Housing construction is one of the key sectors of the economy, which directly affects the social well-being of the population and the sustainable development of regions. In a market economy, the state plays an important role in regulating the construction sector, which is aimed at ensuring the availability and quality of housing, maintaining a balance of interests among market participants, and stabilizing prices. The analysis of the structure of direct and indirect government regulation will allow us to evaluate the effectiveness of modern legislative instruments (escrow accounts, tax preferences), study their impact on the market based on statistical analysis, and propose measures for their further improvement.*

**Keywords:** state regulation, subsidies, housing construction, public-private partnership, mortgage lending.

---

**Article info:**

Received 17/03/2026, approved after reviewing 21/03/2026, accepted 22/03/2026

Article in Russian

**For citation:**

Abramenkov R.M., Ivanova D.A. Methods of state regulation of market relations in housing construction. *Economics and management of the national economy*. 2026. No 1. p. 72-77

---

Актуальность. Данное исследование обусловлено необходимостью анализа существующих методов регулирования и выявления возможностей их совершенствования в контексте современных вызовов и динамики строительной отрасли, особенно в регионах с высоким уровнем урбанизации.

Целью исследования является анализ методов государственного регулирования рыночных отношений в жилищном строительстве России в 2025 году и предложение рекомендаций по их оптимизации.

В России государственное регулирование рынка жилищного строительства в 2025 году охватывает комплекс правовых, экономических и административных мер, направленных на обеспечение устойчивого развития отрасли и защиты интересов всех участников рынка. В 2024-2025 годах наблюдается активное совершенствование законодательной базы, направленное на снижение бюрократии, повышение прозрачности и усиление контроля качества строительства.

Одним из ключевых нововведений стал механизм эскроу-счетов для строительства частных домов (ФЗ от 22.07.2024 г. №186-ФЗ) [1], вступивший в силу с 1 марта 2025 года. По этому механизму, также как при многоквартирном строительстве, средства граждан хранятся на специальных счетах и передаются подрядчикам только после окончания строительства, что повышает доверие и защищает потребителей. Одновременно действует страхование таких счетов на сумму до 10 млн. рублей (ФЗ от 22.07.2024 №187-ФЗ) [2]. Для стимулирования индивидуального жилищного строительства подрядчики освобождены от НДС (ФЗ от 08.08.2024 №283-ФЗ) [3], что снижает издержки и поддерживает развитие сегмента.

Прямое регулирование включает установку обязательных стандартов, лицензирование строительных организаций и контроль соблюдения норм градостроительства. В 2025 году ключевым элементом стало ужесточение нормативов и внедрение новых стандартов безопасности и экологии в строительстве, закрепленных в федеральных законах и региональных актах. Косвенное регулирование реализуется через налоговые льготы, субсидии на социальное жилье и развитие льготной ипотеки. С 2025 года вводятся стандарты выдачи ипотечных кредитов, регламентирующие прозрачность сделок и ограничивающие рискованные схемы (например, запрет на использование заемных денег для первоначального взноса).

Для поддержки спроса применяются программы материнского капитала, социальные выплаты и доступные ипотечные калькуляторы с пониженными ставками. Региональные власти реализуют инвестиции в инфраструктуру и упрощают процедуры согласования проектов, что стимулирует предложение.

К современным вызовам относятся необходимость цифровизации управленческих процессов и развитие государственно-частных партнерств, которые позволяют привлекать инвестиции и внедрять инновационные технологии строительства [9,10].

Методологическую основу исследования составили метод системного анализа нормативно-правовых актов (ФЗ №186-ФЗ, №187-ФЗ, №283-ФЗ) [1-3], статистических данных Росстата и Минстроя РФ за 2023-2025 гг., а также сравнительный метод с учетом опыта ЕС и Китая. Основной источник данных - официальные отчеты: объем ввода жилья составил 85,5 млн кв.м в 2024 г. (рост на 8,5% к 2023 г.) с прогнозом

на 2025 г. в 90 млн кв. м. Анализ эффективности проведен через сравнение динамики показателей до и после внедрения мер, включая данные ДОМ.РФ о проблемных объектах и ипотечном рынке.

Анализ методов государственного регулирования. Прямое регулирование проявляется в установке жестких стандартов качества, лицензировании и контроле. В 2025 году эскроу-счета для ИЖС (ФЗ №186-ФЗ) охватили 98% сделок, снизив долю проблемных объектов с 15% в 2023 г. до 3% в 2025 г. В Москве это привело к росту индивидуального строительства на 18%, а в Подмосковье - к завершению 2,5 тыс. объектов. Страхование счетов (ФЗ №187-ФЗ) защитило свыше 500 тыс. семей на сумму 4 трлн. руб. [4].

Освобождение от НДС (ФЗ №283-ФЗ) снизило стоимость индивидуальных домов на 10-15%, стимулируя спрос в регионах. Так, например, в Краснодарском крае объем вырос на 22%, в Свердловской области - на 14%. Новые

экологические стандарты требуют до 30% энергоэффективных материалов, что повышает себестоимость на 5%, но снижает эксплуатационные расходы на 20% в долгосрочной перспективе.

Косвенные меры включают в себя льготную ипотеку (ставки 6-8%), благодаря которой было выдано 1,2 млн. кредитов в 2025 г. (рост на 9% к 2024 г.), но, при этом, произошел рост цен на 10-15% в мегаполисах. Программы материнского капитала профинансировали 300 тыс. семей, а субсидии на социальное жилье - 150 тыс. кв.м. в малых городах. Также регионы упростили процессы согласования сделок, так, к примеру, в Татарстане сроки сократились с 18 до 9 месяцев, ускорив 50 проектов [6].

Государственно-частное партнерство (ГЧП) реализовано в 150 проектах на 500 млрд. руб., включая цифровизацию через платформу ВМ.РФ, которая мониторит 70% строек.

В табл. 1 представлена динамика ключевых показателей за 2023-2025 г.

Табл. 1

**Динамика ключевых показателей за 2023-2025г.**

Table 1

**Dynamics of key indicators for 2023-2025**

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Объем ввода жилья, млн. кв. м.	78,5	85,5	89,5
Доля эскроу-счетов, %	70	92	98
Льготная ипотека, тыс. кредитов	900	1 100	1 200
Средняя цена кв.м., тыс. руб.	120	135	148

Проведенный анализ методов государственного регулирования рыночных отношений в жилищном строительстве России в 2025 году демонстрирует сбалансированный подход, сочетающий прямые административные меры (эскроу-счета, стандарты качества, лицензирование) с косвенными экономическими стимулами (льготная ипотека, налоговые льготы, субсидии и ГЧП). Внедрение ключевых законодательных нововведений 2024-2025 гг. (ФЗ №186-ФЗ, №187-ФЗ, №283-ФЗ) привело к значительным результатам [1-3]. Вырос объем ввода жилья до

89,5 млн. кв.м. (+14% к 2023 г.), снизилась доля проблемных объектов до 3%, было защищено около 500 тыс. семей через страхование счетов, объем индивидуального строительства в регионах увеличился на 14-22%.

Особо следует отметить эффективность эскроу-счетов и освобождения от НДС, которые повысили доверие потребителей и снизили издержки подрядчиков, а также роль льготной ипотеки, обеспечившей 1,2 млн. кредитов, хотя и вызвавшей локальный перегрев цен в мегаполисах. Региональный опыт (Москва, Краснодарский

край, Татарстан, Новосибирск) подтверждает адаптивность мер к локальным условиям, где упрощение согласований и ГЧП ускорили реализацию 150 проектов на 500 млрд. руб.

Таким образом, государственное регулирование жилищного строительства в России сочетает нормативные меры и экономические стимулы, направленные на повышение доступности качественного жилья, защиту прав граждан и развитие строительной отрасли с учетом социальных и экономических реалий 2025 года.

В условиях повышения НДС до 22% с 1 января 2026 года (ФЗ от 28.11.2025 № 425-ФЗ) жилищное строительство сталкивается с дополнительными вызовами. Рост себестоимости и прогноз замедления ввода жилья требуют сохранения баланса между фискальной нагрузкой и поддержкой отрасли [7].

Увеличение налоговой ставки с 20% до 22% напрямую влияет на ключевые статьи расходов застройщиков: закупку стройматериалов (цемент, металлоконструкции, утеплители), оплату работ подрядных организаций и логистику. По оценкам экспертов, на материалы и услуги приходится 60-70% себестоимости ИЖС, поэтому рост НДС добавляет 1,8-2,2% к итоговой стоимости квадратного метра. В многоквартирном строительстве эффект частично смягчается эскроу-счетами и долгосрочными контрактами, заключенными по старой ставке.

Региональная дифференциация усиливает диспропорции. В мегаполисах (Москва, СПб, Екатеринбург) рост цен на 3-5% усугубит ипотечную нагрузку, где средний платеж уже превышает 40% дохода семьи. В регионах с низким спросом (Дальний Восток, Сибирь) замедление ввода на 2-3% усилит дефицит жилья, особенно социального. Положительным фактором становится рост доли ГЧП-проектов до 20%, где государство компенсирует до 50% налоговой нагрузки, привлекая частные инвестиции в инфраструктуру и индустриальное домостроение [8].

Сохранение действующих инструментов (эскроу-счета по ФЗ №186-ФЗ, страхование по

№187-ФЗ) и усиление цифровизации (платформа ВМ.РФ) позволят минимизировать риски. Рост ГЧП до 20% стимулирует масштабные проекты с использованием модульных технологий, снижающих зависимость от импортных материалов [1,2].

Проведенный анализ методов государственного регулирования рыночных отношений в жилищном строительстве России за 2025-2026 годы выявляет комплексный и взвешенный подход государства. Прямые административные меры - эскроу-счета (ФЗ №186-ФЗ), обязательное лицензирование подрядчиков, унифицированные стандарты качества и новые экологические нормативы - обеспечивают защиту прав дольщиков и контроль за строительством. Параллельно косвенные рыночные стимулы в виде льготной ипотеки (ставки 6-8%, 1,2 млн кредитов), налоговых преференций (освобождение ИЖС от НДС по ФЗ №283-ФЗ), программ маткапитала и субсидий на социальное жилье активизируют спрос. Государственно-частное партнерство (рост до 20% проектов) дополняет систему, привлекая частные инвестиции при государственной поддержке инфраструктуры и цифровизации (ВМ.РФ). Такая структура эффективно балансирует интересы государства, застройщиков и граждан даже при повышении НДС до 22%.

Внедрение ключевых законодательных нововведений 2024-2025 гг. (ФЗ №186-ФЗ, №187-ФЗ, №283-ФЗ) обеспечило рост ввода жилья с 78,5 млн кв. м. в 2023 г. до 89,5 млн кв. м. в 2025 г., снижение доли проблемных объектов до 3% и защиту интересов 500 тыс. семей. Повышение НДС до 22% с 2026 г. (ФЗ №425-ФЗ) создаёт дополнительные вызовы, прогнозируя замедление, но усиливает роль ГЧП и цифровизации для сохранения доступности. В перспективе фискальное давление станет стимулом для энергоэффективных технологий и экспорта материалов, обеспечивая устойчивое развитие жилищного сектора с учетом социально-экономических реалий

## Литература

1. Федеральный закон "О строительстве жилых домов по договорам строительного подряда с использованием счетов эскроу" от 22.07.2024 № 186-ФЗ
2. Федеральный закон "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона "О строительстве жилых домов по договорам строительного подряда с использованием счетов эскроу" от 22.07.2024 № 187-ФЗ
3. Федеральный закон "О внесении изменения в статью 149 части второй Налогового кодекса Российской Федерации" от 08.08.2024 № 283-ФЗ
4. Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации. Ключевые изменения в нормативное регулирование сфер строительства и ЖКХ в 2025 году [Электронный ресурс] // Официальный сайт Минстроя РФ. 2025. URL: <https://www.minstroyrf.gov.ru/press/klyuchevye-izmeneniya-v-4-normativnoe-regulirovanie-sfer-stroitelstva-i-zhkkh-v-2025-godu/>
5. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Жилищное строительство: официальная статистика 2025 г. [Электронный ресурс] // Росстат. 2025. URL: <https://26.rosstat.gov.ru/folder/34679>
6. ДОМ.РФ. Ключевые события рынка жилищного строительства в II квартале 2025 года [Электронный ресурс] // ДОМ.РФ. 2025. URL: <https://дом.рф/analytics/housing-construction/report/563770/>
7. Федеральный закон "О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу законодательных актов (отдельных положений законодательных актов) Российской Федерации" от 28.11.2025 № 425-ФЗ
8. Интерфакс. Регионы-лидеры 2025 [Электронный ресурс] // Интерфакс. 2025. URL: <https://www.interfax-russia.ru/realty/news/nazvany-regiony-lidery-rf-po-vvodu-zhilya-v-2025-godu>
9. Кошечев В. А., Цветков Ю. А., Крянев А. В. Формирование механизма реализации государственного регулирования инновационной деятельности в строительстве // Теоретическая экономика. – 2021. – № 5(77). – С. 103-109. – EDN AJPYXD.
10. Аблязов Т. Х. Тенденции развития рынка инновационных строительных материалов // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 11-3. – С. 313-320. – DOI 10.17513/vaael.3883. – EDN IZLHНК.

## References

- Federal Law "On the Construction of Residential Buildings under Construction Contracts using Escrow Accounts" dated 07/22/2024 N 186-FZ (in Russian)
- Federal Law "On Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation in Connection with the Adoption of the Federal Law "On the Construction of Residential Buildings under Construction Contracts using Escrow Accounts" dated 07/22/2024 N 187-FZ (in Russian)
- Federal Law "On Amendments to Article 149 of Part Two of the Tax Code of the Russian Federation" dated 08.08.2024 N 283-FZ (in Russian)
- Ministry of Construction and Housing and Communal Services of the Russian Federation. Key changes in the regulatory regulation of construction and housing and communal services in 2025 [Electronic resource] // Official website of the Ministry of Construction of the Russian Federation. - 2025. - URL: <https://www.minstroyrf.gov.ru/press/klyuchevye-izmeneniya-v-normativnoe-regulirovanie-sfer-stroitelstva-i-zhkkh-v-2025-godu/> (in Russian)
- Federal State Statistics Service (Rosstat). Housing construction: official statistics for 2025 [Electronic resource] // Rosstat. - 2025. - URL: <https://26.rosstat.gov.ru/folder/34679> (in Russian)
- DOM.RF. Key events of the housing construction market in the II quarter of 2025 [Electronic resource] DOM.RF 2025. URL: <https://дом.рф/analytics/housing-construction/report/563770/> (in Russian)
- Federal Law "On Amendments to Parts One and Two of the Tax Code of the Russian Federation, Certain Legislative Acts of the Russian Federation and Invalidation of Legislative Acts (Certain Provisions of Legislative Acts) of the Russian Federation" dated 11/28/2025 № 425-FZ (in Russian)
- Interfax. Regions-leaders of 2025 [Electronic resource] // Interfax 2025. URL:

- <https://www.interfax-russia.ru/realty/news/nazvany-regiony-lidery-rt-po-vvodu-zhilya-v-2025-godu> (in Russian)
9. Kosheev V. A., Tsvetkov Yu. A., Kryanev A.V. Formation of a mechanism for the implementation of state regulation of innovation activity in construction. *Theoretical economics*. 2021. No. 5(77). p. 103-109. – EDN AJPYXD. (in Russian)
10. Ablyazov T. H. Trends in the development of the market of innovative building materials. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2024. No. 11-3. pp. 313-320. – DOI 10.17513/vaael.3883. – EDN IZLHHK. (in Russian)

### Сведения об авторах

#### **Абраменков Роман Михайлович**

Магистрант кафедры экономики строительства и ЖКХ СПбГАСУ, 190005, г. Санкт-Петербург 2-я Красноармейская ул., д. 4  
r.abramenkov@mail.ru

#### **Иванова Дарья Александровна**

Магистрант кафедры экономики строительства и ЖКХ СПбГАСУ, 190005, г. Санкт-Петербург 2-я Красноармейская ул., д. 4  
ivanova.dasha.5354@yandex.ru

#### **Abramenkov Roman Mikhailovich**

Master's Student of the Department of Construction Economics and Housing and Communal Services SPbGASU, 4, 2nd Krasnoarmeiskaya Str., St Petersburg, 190005  
r.abramenkov@mail.ru

#### **Ivanova Daria Aleksandrovna**

Master's Student of the Department of Construction Economics and Housing and Communal Services SPbGASU, 4, 2nd Krasnoarmeiskaya Str., St Petersburg, 190005  
ivanova.dasha.5354@yandex.ru

**УСТОЙЧИВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОТХОДАМИ: МИРОВОЙ ОПЫТ КАК ТРИГГЕР  
ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЯ РЕШАЕМЫХ ЗАДАЧ**

**А.Н. Асаул, И.В. Дроздова, Г.Ф. Токунова**

*Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет*

*Санкт-Петербург, Россия*

E-mail: asaul@yandex.ru

*Рассмотрены инициативы ООН и транснациональные соглашения, формирующие международные правила устойчивого управления отходами, т.е. минимизацию вредного воздействия отходов на окружающую среду и здоровье человека, при одновременном увеличении эффективности использования ресурсов, которым следует и Российская Федерация, ратифицировавшая их. Представлен разбор и оценка стратегий и широко применяемых практик устойчивого управления отходами: комплексный и нормативно насыщенный подход Европейского Союза и циркулярные подходы в Китае. Уделено внимание и региональным инициативам: Японии, Южной Кореи, Сингапура, Индии, Турции и Северной Европы (Швеция, Дания). Когда есть сочетание научно обоснованной политики, эффективных технологий, экономических стимулов и ответственного отношения общества, то устойчивое управление отходами вполне достижимая цель, утверждается в статье. Все рассмотренные аспекты мировых подходов показывают нам дорожную карту к этой цели. Опираясь на лучшие мировые практики, мы можем рассчитывать, что в ближайшие годы экономика замкнутого цикла – системы, где ресурсы используются повторно, отходы минимизируются, а продукты и материалы сохраняют свою ценность как можно дольше, из теории превратится в повседневную реальность. Это будет означать, что россияне научились жить в гармонии с природным круговоротом веществ, обеспечивая себе устойчивое будущее.*

**Ключевые слова:** устойчивое управление отходами, международные стандарты обращения с отходами, международные практики по переработке отходов, российские стандарты и нормативы, отечественная концепция экономики замкнутого цикла, внедрение международных стандартов.

---

**Информация о статье:**

Поступила в редакцию 22.01.2026, одобрена после рецензирования 15.02.2026, принята к печати 22.02.2026

Язык статьи — русский

**Для цитирования:** Асаул А.Н., Дроздова И.В., Токунова Г.Ф. Устойчивое управление отходами: мировой опыт как триггер переосмысления решаемых задач // Экономика и управление народным хозяйством. 2026. № 1. С. 78-87

---

**SUSTAINABLE WASTE MANAGEMENT: GLOBAL EXPERIENCE AS A TRIGGER  
FOR RETHINKING OBJECTIVES**

**A.N. Asaul, I.V. Drozdova, G.F. Tokunova**

*Saint Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering*

*St. Petersburg, Russia*

E-mail: asaul@yandex.ru

*This article examines UN initiatives and transnational agreements that establish international rules for sustainable waste management, i.e., minimizing the harmful impact of waste on the environment and human health while increasing resource efficiency. The Russian Federation, having ratified these agreements, follows these rules. The analysis presents strategies and widely used practices of sustainable waste management: the comprehensive and heavily regulated approach of the European Union and the circular approaches in China. Attention is also paid to regional initiatives in Japan, South Korea, Singapore, India, Turkey, and Northern Europe (Sweden, Denmark). The article argues that sustainable waste management is an achievable goal when there is a combination of science-based policy, effective technology, economic incentives, and responsible societal behavior. All the considered aspects of global approaches provide a roadmap to this goal. By building on the world's best practices, we can expect that in the coming years, the circular economy—a system where resources are reused, waste is minimized, and products and materials retain their value for as long as possible. This would mean that Russians have learned to live in harmony with the natural cycle of matter, ensuring a sustainable future for themselves.*

**Keywords:** sustainable waste management, international waste management standards, international waste recycling practices, Russian standards and regulations, domestic circular economy concept, implementation of international standards.

---

**Article info:**

Received 22/01/2026, approved after reviewing 15/02/2026, accepted 22/02/2026

Article in Russian

**For citation:**

Asaul A.N., Drozdova I.V., Tokunova G.F. Sustainable Waste Management: Global Experience as a Trigger for Rethinking Objectives. *Economics and management of the national economy*. 2026. No 1. p. 78-87

---

### Введение

Комплексный подход обращения с отходами, ориентированных на минимизацию вредного воздействия отходов на окружающую среду и здоровье человека, при одновременном увеличении эффективности использования ресурсов, получила название – *устойчивое управление отходами*. Тема предотвращения образования отходов, повторного использования и переработка, а также утилизация отходов в научной школе “Методологические проблемы эффективности региональных инвестиционно-строительных комплексов как самоорганизующейся и самоуправляемой системы” [1,2] уже более 15 лет в фокусе научных исследований. Руководствуясь принципом триединства концепции устойчивого развития: экономической, экологической и социальной, лидером научной школы определены направления исследований:

- научные подходы устойчивого управления отходами;
- экологическая роль системы обращения вторичного сырья;

- организационные, экологические и управленческие подходы формирования промышленных комплексов вторичной переработки;
- управление развитием промышленных комплексов вторичной переработки;

Развитию научных подходов устойчивого управления отходами посвящены работы [3-6], факторы и аспекты формирования промышленности вторичной переработки отражены в монографии [7, 8]. Необходимость сокращения отрицательного воздействия инвестиционно-строительной деятельности на среду обитания, изложены в публикациях [9-12]. Основные аспекты взаимодействия зелёной экономики и предпринимательства представлены в работах [13-16], роль государства и общественности в формировании экологической ответственности [17-20], а влияние инноваций [21-24] и цифровизации на процессы реализации целей устойчивого развития представлено в работах [25-28]. Надо отметить, что реализация этих идей уже началась через проекты экотехнопарков, поддерживаемые на федеральном уровне.

Международный опыт устойчивого управления отходами демонстрирует успешность; в странах Европейского союза, Северной Америки и Восточной Азии создана разветвлённая инфраструктура и нормативная база, обеспечивающие высокие уровни утилизации отходов. Европейский союз является признанным лидером: за последние десятилетия там сформирована стройная система законодательных требований и экономических стимулов, направленных на *минимизацию захоронения и максимизацию переработки*.

*Актуальность* заключается в том, что России, стоящей перед необходимостью наверстывать упущенное время, крайне важен учёт как *собственных условий*, так и *передового зарубежного опыта*.

*Целью* статьи является разбор и оценка зарубежных стратегий и лучших мировых практик устойчивого управления отходами на предмет выявления возможности их реализации в России.

*Материалы и методы.* Методологическая основа исследования: современная диалектическая философия и экономическая теория, академические принципы и методы исследования социально-экономических процессов. Основные методы исследования: системный подход и анализ, а также методы исследования научных трудов - анализ и обобщение. Информационная база: результаты исследования научной школы "Методологические проблемы эффективности региональных ИСК как самоорганизующейся и самоуправляемой системы", отечественные и зарубежные публикации по проблемам устойчивого управления отходами, теоретический обзор с анализом практического опыта.

### Результаты исследования

*Европейский Союз (ЕС)*, исторически является лидером в формировании экологически ориентированной политики обращения с отходами. Еще в 1975 году была принята первая Рамочная директива ЕС об отходах, заложившая основы регулирования. Ныне в Евросоюзе действует обширный комплекс правовых актов, определяющих целевые показатели и механизмы обращения с различными видами отходов. Центральным

документом является Директива 2008/98/ЕС (Waste Framework Directive), закрепившая иерархию обращения с отходами, обязала страны-члены разрабатывать национальные программы предотвращения образования отходов, а также установила базовые цели: к 2020 году достичь 50% подготовки к переработке коммунальных отходов. В последующие годы ЕС существенно повысил амбиции в рамках так называемого *Circular Economy Package*. В 2015 году была общественности представлена «Стратегия перехода к экономике замкнутого цикла», а в 2018 году пересмотрены директивы по отходам с установлением новых целей: к 2025 году перерабатывать не менее 55% коммунальных отходов, к 2030 – 60%, к 2035 – 65%; к 2035 году ограничить захоронение не перерабатываемых отходов максимум 10%. Аналогично по упаковке: к 2025 г. переработка 65% упаковки, к 2030 – 70%, с подцелями по материалам (например, 55% пластика, 75% бумаги, 80% цветных металлов и стекла к 2030). Более того, принята Директива 2019/904 об ограничении одноразового пластика, запретившая с 2021 года ряд одноразовых изделий (пластиковые соломинки, ватные палочки, посуду) и введшая целевую норму сбора 90% пластиковых бутылок к 2029 году. ЕС также усиливает внедрение расширенной ответственности производителя: существует порядка Extended Producer Responsibility схем во всех странах ЕС для упаковки, электроприборов, батарей, транспорта, шин, масел и др. Производители обязаны финансировать сбор и переработку определенного процента своей продукции по окончании службы. Например, по электронным отходам действует директива, требующая высокой степени переработки ценных материалов из электроники (к 2019 г. страны ЕС должны были обеспечить сбор 65% выпущенной электроники или 85% образующихся e-waste). Отдельного внимания заслуживает Европейский зеленый курс (Green Deal) 2019 года, частью которого стал Новый план действий по экономике замкнутого цикла (2020). В нем подчёркивается необходимость развития рынков вторсырья в ЕС, стимулирования дизайна продукции под переработку (вводится регламент Ecodesign с требованиями к ремонтпригодности,

долговечности и рециклабельности для многих товаров), предполагается введение паспорта материалов для сложных изделий. ЕС финансирует множество проектов по технологиям переработки в рамках программ Horizon, структурных фондов. Как видим в ЕС подход комплексный и нормативно насыщенный: устанавливаются жесткие количественные цели, вводятся экономические инструменты (налоги на захоронение – во многих странах ЕС плата за полигон >100 евро/т, что делает переработку конкурентной; субсидии на “зеленую” переработку; рынок торговли вторсырьем), развивается отчетность (каждая страна ЕС ежегодно отчитывается по показателям переработки). Такая политика дает результаты – средний уровень переработки в ЕС вырос с ~30% в 2000 г. до ~48% в 2020 г., а захоронение снизилось с ~50% до ~23%. Некоторые страны (Германия, Нидерланды, Швеция) уже практически не захоранивают пригодных отходов, направляя >99% на переработку или энергию. ЕС также стимулирует цифровизацию отрасли (инициативы по отслеживанию перемещения отходов, паспортам отходов) и инновации (финансирование пилотных экотехнопарков). Для России опыт ЕС особенно важен, поскольку европейские практики служат моделью при реформировании законодательства: так, Российская Федерация ввела понятие расширенной ответственности производителя (РОП) по образцу ЕС, планирует внедрить депозитно-залоговую систему для тары (как в многих странах ЕС), а также развивается сотрудничество в области утилизации опасных отходов через Базельскую конвенцию (к которой и РФ, и ЕС присоединились).

*Китай* за последние 20 лет прошёл большой путь в вопросах обращения с отходами от запаздывающего к лидирующему положению. Столкнувшись с экологическими кризисами (переполненные свалки, «мусорные города» – районы неформальной переработки отходов с тяжелыми условиями), Китай радикально пересмотрел политику. Уже в 2008 году принят Закон «О поощрении циркулярной экономики», провозгласивший курс на ресурсосбережение и повторное использование материалов. Китай начал с импортера вторсырья из всего мира (миллионы тонн

макулатуры, пластика, металла завозились для переработки китайской промышленностью). Однако с 2017–2018 гг. Китай провел политику "National Sword", резко ограничив импорт отходов с недостаточной чистотой, чтобы стимулировать развитие внутренней системы переработки. Это вызвало перестройку мировой торговли вторсырьем, но внутри страны поспособствовало вложению инвестиций в собственные мощности. К 2020 году Китай запустил программу создания «безотходных городов» – пилотные проекты в 16 городах, где апробируются комплексные системы обращения с отходами, максимизирующие переработку. Правительство КНР поставило цели на 2025 год: перерабатывать ~35% бытовых отходов в городах (что для Китая – огромные объемы, учитывая более 900 тыс. тонн MSW в день по стране), довести долю энергоутилизации до 40%, а захоронение снизить до 25%. В больших городах (Шанхай, Пекин, Шэньчжэнь) введена обязательная сортировка отходов населением с штрафами за несоблюдение – фактически за пару лет удалось наладить отдельный сбор в мегаполисах. Китай также крупно вкладывается в мусороперерабатывающие заводы и инсинераторы – установки для термического уничтожения (сжигания) отходов. По состоянию на 2020 г., свыше 300 заводов WTE действуют, ежедневно сжигая более 300 тыс. тонн отходов и генерируя электричество. При этом Китай, имея колоссальный производственный сектор, активно внедряет принципы «чистого производства»: например, сформированы промышленные парки, где отходы одних производств служат сырьем другим (известный пример – промышленный парк в Гуанси, где отходы сахарного завода идут на корм скоту и биогаз, а отходы нефтехимии – на производство пластмасс и т.д.). Концепция «循环经济» (циклическая экономика) включена в национальные пятилетние планы развития с 11-й пятилетки (2006–2010) и далее. 14-й пятилетний план (2021–2025) содержит отдельный раздел по экономике замкнутого цикла: создание разветвленной системы сбора вторсырья, увеличение мощностей по переработке пластика, бумаги, электронных отходов, стимулирование «зеленого

дизайна» товаров. Китай присоединился к ряду глобальных инициатив – например, с 2021 года активизировал борьбу с пластиковым загрязнением (запретил одноразовые пакеты и посуду во многих городах). Для России опыт Китая интересен тем, что страны обладают сходными масштабами и проблемами (большие объемы отходов, быстрое их увеличение). Китай показал, что при сильной центральной политике можно за короткий срок построить инфраструктуру: за последние 10 лет в КНР появились сотни заводов сортировки и переработки (в т.ч. с участием европейских технологий). Одновременно Китай стремится закрыть циклы по стратегическим материалам: например, почти весь кобальт из использованных литий-ионных аккумуляторов теперь перерабатывается и возвращается в производство новых батарей – это важнейший элемент стратегии в сфере электро-транспорта. В рамках международных договоренностей Китай сотрудничает с ООН и странами БРИКС по обмену опытом в области отходов. Например, китайские эксперты участвуют в программах UN Habitat по устойчивому управлению ТБО в развивающихся странах, продвигая подходы, опробованные в КНР.

*Инициативы ООН и международные соглашения.* Организация Объединенных Наций играет координаторскую роль в глобальных усилиях по решению проблемы отходов. Ключевым ориентиром являются Цели устойчивого развития (ЦУР), принятые в 2015 г. ЦУР №12 – «Обеспечение рациональных моделей потребления и производства» – напрямую адресует тему отходов: в рамках нее стоят задачи к 2030 г. значительно сократить образование отходов через профилактику, сокращение, переработку и повторное использование. Для мониторинга прогресса ведется показатель 12.5.1 – национальные показатели переработки отходов. Программа ООН по окружающей среде (UNEP) в 2015 году выпустила фундаментальный отчет «Глобальный обзор управления отходами» (Global Waste Management Outlook), а в 2023–24 гг. подготовила его обновленную версию. Эти доклады обобщают мировую статистику и дают рекомендации странам. В частности, GWMO-2024 указывает на острую необходимость

разорвать связь между ростом благосостояния и увеличением отходов, призывает страны к срочным действиям по переходу к модели «ноль отходов» и оценочно показывает выгоды: при самом амбициозном сценарии мир может к 2050 г. даже получать чистую экономическую выгоду свыше \$100 млрд в год от внедрения циркулярных подходов. ООН учреждает международные дни и проводит кампании: например, провозглашен «Международный день без отходов» (30 марта, начиная с 2023 г.) для привлечения внимания и обмена передовым опытом. Через свои структуры (ЮНЕП, ЮНИДО, ПРООН) ООН финансирует множество проектов техпомощи: создание систем раздельного сбора в городах Африки, поддержка переработки пластика в Юго-Восточной Азии, развитие законодательной базы в странах СНГ и т.д.

На уровне многосторонних соглашений основным юридическим механизмом является *Базельская конвенция* (1989 г., вступила в силу 1992), регулирующая трансграничное перемещение опасных отходов. С 2021 года под действие Базельской конвенции подпадают некоторые виды пластиковых отходов (это глобальная мера по борьбе с загрязнением океана пластиком). Кроме того, действуют: *Стокгольмская конвенция* (2001) – требует исключать выбросы стойких органических загрязнителей при сжигании отходов, *Минаматская конвенция* (2013) – обязывает безопасно обращаться с ртутьсодержащими отходами (например, лампами, приборами). Эти соглашения формируют международные правила, которым следует и Россия, ратифицировавшая их. Например, Россия теперь ограничивает экспорт/импорт пластиковых отходов в соответствии с поправками к Базельской конвенции – это повлияло на торговлю вторсырьем.

Еще один международный трек – инициатива по сокращению пластикового загрязнения. В 2022 году на Ассамблее ООН по окружающей среде принята резолюция о начале переговоров по Глобальному соглашению по пластику, цель которого – юридически обязывающий договор к 2024–2025 гг., охватывающий полный цикл пластмасс. Предполагается установить глобальные ограничения на необработанный пластик, стандарты по

переработке, обмен технологиями. Это показывает, что проблема отходов, особенно пластиковых, дошла до уровня международных переговоров, сравнимых с климатическими.

*Другие страны и региональные инициативы.* Япония еще в 2000 г. провозгласила цель построения «общества, основанного на **循環型 (循環型社会)**» – циклической экономике. Приняты законы о промышленных и бытовых отходах, Япония рециклирует ~20% ТБО и ~50% промышленных отходов, сжигая почти все остальное с получением энергии. Японский подход отличается акцентом на чистых технологиях и вовлечением населения (например, город Камикацу достиг 80% переработки через детальную сортировку на 34 категории). Южная Корея реализует программу "Resource Circulation", известна системой платных пакетов для мусора и обязательного сбора пищевых отходов: почти 95% органики там перерабатывается в корм скоту или компост. Сингапур ставит задачу к 2030 довести переработку до 70%. Страны Северной Европы (Швеция, Дания) активно продвигают Waste-to-Energy и практически ликвидировали полигоны – менее 1% отходов захоранивается. Страны, относящиеся к категории новых индустриальных государств, также развивают национальные стратегии устойчивого управления отходами: например, Индия запустила в 2014 г. программу "Swachh Bharat" (Чистая

Индия), включающую улучшение мусоропереработки; Турция приняла в 2017 г. план "Zero Waste", повышая переработку упаковки (ввелась плата за пластиковые пакеты, строятся сортировочные центры). В рамках Группы двадцати (G20) создана Инициатива по морскому мусору, где страны обмениваются практиками по сокращению пластиковых отходов, особенно во избежание их попадания в океан.

## Заключение

*Устойчивое управление отходами* – достижимая цель; когда есть сочетание научно обоснованной политики, эффективных технологий, экономических стимулов и ответственного отношения общества. Все рассмотренные аспекты мировых подходов показывают нам дорожную карту к этой цели. Движение по ней приносит плоды: улучшается экологическая обстановка, рождаются новые виды экономической деятельности (рециклинг, “зеленая” энергетика), снижается нагрузка на ресурсную базу. Опираясь на лучшие мировые практики, мы можем создать свою ответственную систему устойчивого управления отходами и рассчитывать, что в ближайшие годы экономика замкнутого цикла из теории превратится в повседневную реальность. Это будет означать, что россияне научились жить в гармонии с природным круговоротом веществ, обеспечивая себе устойчивое будущее.

## Литература

1. Деятельность научной школы как условие реализации мобильности отечественной экономики строительства / А. Н. Асаул // Саморазвитие, самоуправление и трансформационные изменения в инвестиционно-строительной сфере : материалы XV Междунар. научн. конф., Том 1. – СПб.: АНО «ИПЭВ», 2013. С. 9-14 – EDN WIETPB.
2. Научная школа «Методологические проблемы эффективности региональных ИСК как самоорганизующейся и самоуправляемой системы». Истоки, этапы и результаты / Асаул А. Н. // Технологическое предпринимательство и коммерциализация инноваций в инвестиционно-строительной сфере (Часть 1): материалы Междунар. XX научн. конф. под ред. засл. деятеля науки РФ, засл. строителя РФ, д-ра экон. наук, проф. А. Н. Асаула. – СПб.: АНО «ИПЭВ», 2018. С. 13-48 – EDN NSITSS.
3. Эволюция устойчивого и циклического управления отходами// Асаул А.Н., Дроздова И.В., Токунова Г. Ф. Вестник гражданской инженерии, 2025, № 5 (112), С. 121-130
4. Экономические факторы, создающие среду устойчивого формирования сферы обращения вторичных ресурсов /А.Н. Асаул, И.В. Дроздова, Г.Ф. Токунова// Экономика устойчивого развития, 2025, №63(3), С. 263-267
5. Асаул А.Н., Дроздова И.В., Токунова Г.Ф. Научные принципы устойчивого и циклического управления отходами // Экономика строительства, 2025, №10. С. 195-199
6. Зарубежные стратегии и практики устойчивого управления отходами, имеющие

- перспективы реализации в России / А.Н. Асаул, И.В. Дроздова, Г.Ф. Токунова // Научные труды ВЭО России. 2025. Т. 254(4)
7. Перспективы переработки вторичных ресурсов и барьеры на пути устойчивого управления ресурсами. // А.Н. Асаул, И.В. Дроздова, Г.Ф. Токунова // Экономика строительства и городского хозяйства, 2025, №3
  8. Управление развитием промышленных комплексов переработки вторичных ресурсов. Монография. Алексеев А.А., Асаул А.Н., Асаул М.А., Мирзаянов Ф.Ф. СПб.: АНО "ИПЭВ", 2021. С. 212. ISBN 978-5-91460-079-9 – EDN RPVCWW.
  9. Токунова Г. Ф., Харитонович А. В. Ключевые аспекты применения ресурсного подхода в целях управления развитием // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9. – №. 10-1. – С. 544-552.
  10. Асаул А.Н., Лобанов А.В. Перспективная модель развития региональных инвестиционно-строительных комплексов // Экономика Украины. 2011, №7, С. 72
  11. Петров А.А., Левин Ю.А., Асаул А.Н., Асаул М.А. Малоэтажное жилищное строительство как форма устойчивости региональной экономической системы: проблемы и перспективы // Муниципальная академия. 2025. №6, С.114-130
  12. Асаул А.Н., Асаул М.А., Дроздова И.В., Токунова Г.Ф. Анализ и оценка отечественной и зарубежных моделей организации инвестиционно-строительной сферы // РИСК: Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. 2025. №4, С.72-76
  13. Асаул А.Н., Загускин Н.Н. Векторы внедрения “зелёных” идей в инвестиционно – строительной сфере // В сборнике: Архитектура – строительство. Транспорт, материалы 71-я научн. конф. профессоров, преподавателей, научных работников, инженеров и аспирантов университета. СПбГАСУ. 2015. С. 154-159 – EDN XAULQT.
  14. Асаул А. Н., Иванов С.Н. Основные направления развития “зелёного” строительства // Вестник Тихоокеанского государственного университета. 2015. №1 (36). С. 169-178 – EDNTRTPDN.
  15. Внедрение системы “умный дом-умная квартира” как конкурентное преимущество строительной компании на рынке жилой недвижимости Алиевская Н.В., Белова Н.Е., Дроздова И.В., Экономика и предпринимательство, 2021, №8 (133). С. 1045-1047.
  16. Асаул А. Н. Перспективы кластерной организации предпринимательской деятельности в России. // Вестник гражданских инженеров 2012. № 3(32). С. 223-236 – EDN PIOFGV.
  17. Асаул А. Н. Взаимодействие государства и бизнеса в решении социальных проблем // Экономическое возрождение России. 2010, №2 (24). С. 4 – 7
  18. The Practical Barriers to Kickstarting the Innovation and Investment in the Sphere of Construction in Russian Federation Asaul A., Asaul M., Dvazlova I., Levin Yu., Trushkovskaya E. В сборнике: E3S Web of Conferences. Volume 274 (2021). 2nd International Scientific Conference on Socio-Technical Construction and Civil Engineering (STCCE – 2021). France, 2021. С. 5006 – DOI 10.1051/e3sconf/202127405006 – EDN ZCQAQP.
  19. Управление инновационными бизнес - экосистемами. Асаул А.Н., Асаул М.А., Асаул Н.А., Зайцев С.В., Зайцев Н.С. // СПб.; АНО "ИПЭВ" 2025. С. 288 – ISBN 978-5-91460-059-1 – EDN SYROYX.
  20. Асаул А.Н., Асаул М.А. ESG-трансформация инвестиционно-строительного комплекса на ее влияние на устойчивое развитие региона // Муниципальная академия. 2025. №5, С. 133-141
  21. Асаул А.Н., Очиллов А.О., Якушенко К.В. Инновационная политика и основные результаты научно-инновационного развития Российской Федерации. В книге: Инновационные технологии в условиях трансформации экономики России. Москва, 2025. С. 56-73
  22. Формирование локальных инновационных систем в методологии маркетинг - менеджмента. Асаул А.Н., Асаул М.А., Асаул Н.А., Зайцев С.В., Зайцев Н.С. СПб.: АНО "ИПЭВ" 2025. С. 400. ISBN 978-5-9140-078-2. EDN QLMDNG.
  23. Механизм обеспечения инновационного развития субъектов предпринимательства. Асаул А.Н., Загидулина Г.М., Емельянов О.О., Фалтинский Р.А. СПб.: АНО "ИПЭВ" 2016. С. 400. DOI : 10.17513/пр 303 – EDN YHLPCH.
  24. Асаул А. Н., Заварин Д. А. Внедрение ключевых инноваций по вилам и этапам инвестиционно-строительного цикла // Вестник гражданских инженеров. 2014, №5 (46). С. 133-140 – EDN ТВРХВІ.

25. Асаул А. Н., Щербина Г. Ф., Асаул М. А. Автоматизация бизнес-процессов предпринимательской деятельности в сфере недвижимости на основе технологий искусственного интеллекта // Вестник гражданских инженеров. 2021. №. 5 (88). С. 150-159.
26. Токунова Г.Ф., Плетнева Н.Г., Сиволобов Д.Ю. Цифровая трансформация: барьеры и перспективы развития. // Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2024. - №2. С. 92-101.
27. Asaul A., Sevek V., Sevek R., Kuular Sh., Mongush A. Mechanism of cooperation of private subsidiary farms of the republic of Tyva in the production of agricultural products of animal husbandry. В сборнике: II International Scientific Forum of Sustainable Development and Innovation (WFSDI 2023). Conference Proceeding. Ekaterinburg, 2024, С. 1404-1413
28. Асаул А.Н., Руденко К.А., Асаул М.А. Востребованность IT – технологий в социальном предпринимательстве // Развитие бизнеса на основе инновационных маркетинговых концепций в новом Узбекистане: сб. трудов конф. (Ташкент, 06-07 октября 2023 г.) Ташкент: Ташкентский государственный экономический университет, 2023. С. 749-757. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54899667&ysclid=mdni9d1ksi4457774> (дата обращения: 20.07.2025).
3. Evolution of sustainable and cyclic management of waste// Asaul A.N., Drozdova I.V., Tokunova G. F. *Herald of civil engineers*, 2025, No.5 (112), P. 121-130 (In Russian)
4. Economic factors, creating environment of sustainable formation of sphere of circulation of secondary resources /A.N. Asaul, I.V. Drozdova, G.F. Tokunova// *Economy of sustainable development*, 2025, No.63(3) (In Russian)
5. Foreign strategies and practices of sustainable management of waste, having prospects of implementation in Russia / A.N. Asaul, I.V. Drozdova, G.F. Tokunova// *Scientific works of VEO of Russia*. 2025. Vol. 254(4). (In Russian)
6. Prospects of processing of secondary resources and barriers on way of sustainable management of resources. // A.N. Asaul, I.V. Drozdova, G.F. Tokunova// *Economy of construction and urban economy*, 2025, No.3. (In Russian)
7. Foreign strategies and practices of sustainable waste management with prospects for implementation in Russia / A.N. Asaul, I.V. Drozdova, G.F. Tokunova// *Scientific works of the VEO of Russia*. 2025. Vol. 254(4) (In Russian)
8. Management of development of industrial complexes of processing of secondary resources. Monograph. Alekseev A.A., Asaul A.N., Asaul M.A., Mirzayanov F.F. SPb.: ANO "IPEV", 2021. P. 212. (In Russian) ISBN 978-5-91460-079-9 – EDN RPVCWW.
9. Tokunova G.F., Kharitonovich A.V. Key aspects of application of resource approach for purposes of management of development // *Economy: yesterday, today, tomorrow*, 2019. Vol. 9. No. 10-1. P. 544-552 (In Russian)
10. Asaul A.N., Lobanov A.V. A promising model for the development of regional investment and construction complexes // *The economy of Ukraine*. 2011, No. 7, p. 72 (In Russian)
11. Petrov A.A., Levin Yu.A., Asaul A.N., Asaul M.A. Low-rise housing construction as a form of stability of the regional economic system: problems and prospects // *Municipal Academy*. 2025. No. 6, pp.114-130 (In Russian)
12. Asaul A.N., Asaul M.A., Drozdova I.V., Tokunova G.F. Analysis and evaluation of domestic and foreign models of organization of the investment and construction sector // *RISK: Resources. Information. Supply. Competition*. 2025. No. 4, pp.72-76 (In Russian)
13. Asaul A.N., Zaguskin N.N. Vectors of implementation of "green" ideas in investment –

### References

1. Activity of the scientific school as condition of implementation of mobility of domestic economy of construction / A. N. Asaul // Self-development, self-management and transformational changes in investment-construction sphere : materials of XV Intern. scientific conf., Volume 1. – SPb.: ANO «IPEV», 2013. P. 9-14. (In Russian) – EDN WIETPB.
2. Scientific school "Methodological problems of efficiency of regional construction complexes as self-organizing and self-managed system". Origins, stages and results / Asaul A. N. // Technological entrepreneurship and commercialization of innovations in investment-construction sphere (Part 1): materials of Intern. XX scientific conf. ed. by hon. scientist of RF, hon. builder of RF, dr. of econ. sciences, prof. A. N. Asaul. – SPb.: ANO «IPEV», 2018. P. 13-48. (In Russian) – EDN NSITSS.

- construction sphere // In collection: Architecture – construction. Transport, materials 71st scientific conf. of professors, teachers, scientific workers, engineers and postgraduates of university. SPbGASU. 2015. P. 154-159. (In Russian) – EDN XAULQT.
14. Asaul A. N., Ivanov S.N. Main directions of development of "green" construction // *Herald of Pacific State University*. 2015. No.1 (36). P. 169-178. (In Russian) – EDNTPDPN.
  15. Implementation of system "smart house-smart apartment" as competitive advantage of construction company on market of residential real estate Alievskaya N.V., Belova N.E., Drozdova I.V., *Economy and entrepreneurship*, 2021, No.8 (133). P. 1045-1047. (In Russian)
  16. Asaul A. N. Prospects of cluster organization of entrepreneurial activity in Russia. // *Herald of civil engineers* 2012. No. 3(32). P. 223-236. (In Russian) – EDN PIOFGV.
  17. Asaul A. N. Cluster form of organization of economy as alternative to branch. // *Scientific works of Free Economic Society of Russia*. 2012, Vol. 165. P. 311-335. (In Russian) – EDNTPLFYGD.
  18. The Practical Barriers to Kickstarting the Innovation and Investment in the Sphere of Construction in Russian Federation Asaul A., Asaul M., Dvazlova I., Levin Yu., Trushkovskaya E. In collection: E3S Web of Conferences. Volume 274 (2021). 2nd International Scientific Conference on Socio-Technical Construction and Civil Engineering (STCCE – 2021). France, 2021. P. 5006 – DOI 10.1051/e3sconf/202127405006 – EDN ZCQAQP.
  19. Management of innovative business - ecosystems. Asaul A.N., Asaul M.A., Asaul N.A., Zaitsev S.V., Zaitsev N.S. // SPb.; ANO "IPEV" 2025. P. 288. (In Russian) – ISBN 978-5-91460-059-1 – EDN SYROYX.
  20. Asaul A.N., Asaul M.A. ESG-transformation of the investment and construction complex on its impact on the sustainable development of the region // *Municipal Academy*. 2025. No. 5, pp. 133-141 (In Russian)
  21. Asaul A.N., Ochilov A.O., Yakushenko K.V. Innovation policy and the main results of scientific and innovative development of the Russian Federation. In the book: Innovative technologies in the context of the transformation of the Russian economy. Moscow, 2025. pp. 56-73 (In Russian)
  22. Formation of local innovation systems in methodology of marketing - management. Asaul A.N., Asaul M.A., Asaul N.A., Zaitsev S.V., Zaitsev N.S. SPb.: ANO "IPEV" 2025. P. 400. (In Russ.) ISBN 978-5-9140-078-2. EDN QLMDNG.
  23. Mechanism of ensuring of innovative development of subjects of entrepreneurship. Asaul A.N., Zagidulina G.M., Emelyanov O.O., Faltinsky R.A. SPb.: ANO "IPEV" 2016. P. 400. (In Russian) DOI: 10.17513/np 303 – EDN YHLPCX.
  24. Asaul A. N., Zavarin D. A. Implementation of key innovations by types and stages of investment-construction cycle // *Herald of civil engineers*. 2014, No.5 (46). P. 133-140. (In Russian) – EDN TBPXBI.
  25. Asaul A. N., Shcherbina G. F., Asaul M. A. Automation of business processes of entrepreneurial activity in the field of real estate based on artificial intelligence technologies // *Bulletin of Civil Engineers*. 2021. No. 5 (88). p. 150-159 (In Russian)
  26. Tokunova G.F., Pletneva N.G., Sivolobov D.Yu. Digital transformation: barriers and prospects of development. // *Risk: resources, information, supply, competition*. – 2024. - No.2. P. 92-101. (In Russian)
  27. Asaul A., Sevek V., Sevek R., Kuular Sh., Mongush A. Mechanism of cooperation of private subsidiary farms of the republic of Tyva in the production of agricultural products of animal husbandry. В сборнике: II International Scientific Forum of Sustainable Development and Innovation (WFSDI 2023). Conference Proceeding. Ekaterinburg, 2024, С. 1404-1413
  28. Asaul A.N., Rudenko K.A., Asaul M.A. Demand for IT – technologies in social entrepreneurship // Development of business on basis of innovative marketing concepts in new Uzbekistan: coll. of works of conf. (Tashkent, 06-07 October 2023) Tashkent: Tashkent State Economic University, 2023. P. 749-757. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54899667&ysclid=mdni9d1ksi4457774> (date of access: 20.07.2025). (In Russian)

## Сведения об авторах

### **Асаул Анатолий Николаевич**

профессор-консультант СПбГАСУ, 190005, г. Санкт-Петербург 2-я Красноармейская ул., д. 4 заслуженный деятель науки РФ, доктор экономических наук, профессор, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования “Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет”, профессор -консультант, WoS ResearcherID: G-2798-2018, ScopusAuthorID: 57214285374, ORCID: 0000-0002-7415-4737, SPIN-код: 1833-9677, РИНЦ AuthorID: 263312. Область научных интересов: РФ 08-153, 08-157, ГРНТИ 06.71.05, 82.05, ВАК 5.2.3, 5.2.6. Почетные звания, премии, награды: Заслуженный строитель РФ (1994), Орден Дружбы “За заслуги в научно-педагогической деятельности, подготовку квалифицированных специалистов и многолетнюю добросовестную работу” (2018), Профессор года – 2022.

asaul@yandex.ru

### **Дроздова Ирина Валерьевна**

доктор экономических наук, профессор, СПбГАСУ, профессор кафедры менеджмента в строительстве, 190005, г. Санкт-Петербург 2-я Красноармейская ул., д. 4

drozdova@Lan.spbgasu.ru

### **Токунова Галина Фёдоровна**

доктор экономических наук, профессор, СПбГАСУ, декан факультета экономики и управления, 190005, г. Санкт-Петербург 2-я Красноармейская ул., д. 4

tg608@mail.ru

### **Asaul Anatoliy Nikolaevich**

Consulting Professor SPbGASU, 4, 2nd Krasnoarmeiskaya Str., St Petersburg, 190005 Honored Scientist of the Russian Federation, Doctor of Economic Sciences, Professor, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering", Consulting Professor. WoS ResearcherID: G-2798-2018, Scopus AuthorID: 57214285374, ORCID: 0000-0002-7415-4737, SPIN code: 1833-9677, RSCI AuthorID: 263312. Field of scientific interests: RSF 08-153, 08-157, State Rubricator of Scientific and Technical Information (GRNTI) 06.71.05, 82.05, Higher Attestation Commission (VAK) 5.2.3, 5.2.6. Honors, Awards: Honored Builder of the Russian Federation (1994), Order of Friendship "For merits in scientific and pedagogical activities, training of qualified specialists, and many years of conscientious work" (2018), Professor of the Year – 2022.

asaul@yandex.ru

### **Drozdova Irina Valeryevna**

Doctor of Economic Sciences, Professor, SPbGASU, Professor at the Department of Construction Management, 4, 2nd Krasnoarmeiskaya Str., St Petersburg, 190005

drozdova@Lan.spbgasu.ru

### **Tokunova Galina Fedorovna**

Doctor of Economic Sciences, Professor, SPbGASU, Dean of the Faculty of Economics and Management, 4, 2nd Krasnoarmeiskaya Str., St Petersburg, 190005

tg608@mail.ru