



ISSN 2541-8580

0+

# ВЕСТНИК УНИВЕРСИТЕТА ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ

Научный журнал

№ 1 (67) 2025

Ключевая тема

## Финансовая политика: инструменты управления



### Экономика

Экономическая теория • Региональная и отраслевая экономика • Финансы  
Математические, статистические и инструментальные методы в экономике  
Мировая экономика • Менеджмент • Государственное и муниципальное управление



## ТВОЙ ГОРОД ТВОЁ ДЕЛО

«Вестник Университета Правительства Москвы» – научный журнал по экономике для эффективных руководителей современного мегаполиса и для тех, кто еще только учится управлять городом. Учредитель и издатель журнала – Университет Правительства Москвы.

 Университет  
Правительства  
Москвы



### Высшее образование

- ▶ Самые актуальные направления подготовки в бакалавриате, магистратуре и аспирантуре
- ▶ Интересные и насыщенные университетские будни
- ▶ Участие в городских проектах начиная с первого курса
- ▶ Стипендии и стажировки
- ▶ Перспектива работы в системе Правительства Москвы

Присоединяйтесь  
к команде  
Университета  
Правительства  
Москвы



Обучение  
за счет гранта  
Правительства  
Москвы



**Управление  
кадровых сервисов  
Правительства Москвы**

На Витрине кадровых сервисов – уникальные программы  
для сотрудников лучшей команды столицы



[talent.mos.ru](http://talent.mos.ru)



### Руководителям

Более 30 инструментов для эффективного  
развития команды и своих управленческих  
навыков



### Специалистам

Более 40 программ для совершенствования  
профессиональных и личностных  
компетенций и для повышения квалификации

Все продукты созданы с учетом специфики работы в команде Москвы,  
и большинство из них не требуют финансовых вложений



Узнавайте первыми о старте записи на программы – подписывайтесь  
на официальный телеграм-канал Управления кадровых сервисов  
Правительства Москвы



### Образовательное пространство Правительства Москвы

Более 400 бесплатных вебинаров об устройстве  
и развитии умного города, о повышении личной  
эффективности, секретах системного управления

Вебинары ведущих  
экспертов  
в удобное  
для вас время



# Вестник Университета Правительства Москвы

№ 1 (67) 2025

Финансовая политика: инструменты управления

## Содержание

- |    |  |
|----|--|
| 2  | <b>А. В. Фоменко</b><br>Развитие стратегических инструментов управления финансовой политикой современного города   |
| 10 | <b>Р. Х. Марданов</b><br>Коммуникация как инструмент денежно-кредитной политики: региональный аспект   |
| 19 | <b>Р. В. Шамин, Н. Б. Голованова</b><br>Вероятностные модели в динамике финансирования городских проектов  |
| 26 | <b>Д. А. Динец</b><br>Российская финансовая политика: возможные пути развития  |
| 32 | <b>А. А. Кладова</b><br>Тональность новостей как оперативный индикатор потребительских настроений  |
| 38 | <b>В. А. Тарасов</b><br>Моделирование взаимодействия бюджетной и монетарной политики в текущих условиях  |
| 47 | Отчет о результатах деятельности ГАОУ ВО «Московский городской университет управления Правительства Москвы» и об использовании закрепленного за ним государственного имущества города Москвы за 2024 год |

## Развитие стратегических инструментов управления финансовой политикой современного города

**Фоменко Александр Владимирович** — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и финансового права, Университет Правительства Москвы (107045, Россия, г. Москва, ул. Сретенка, д. 28), <https://orcid.org/0000-0003-1935-8996>, eLIBRARY SPIN-код: 7673-0630, FomenkoAV2@edu.mos.ru

Представлена необходимость применения инструментария системного подхода к управлению всеми элементами механизма, обеспечивающего привлечение, использование и распределение ресурсов на уровне субъектов государства и муниципальных образований. Показана необходимость использования методологии стратегического менеджмента в деятельности учреждений государственного и муниципального управления, для обеспечения системной взаимосвязи всех факторов, в том числе финансовой политики, требующихся для достижения поставленных целей. Выдвинута гипотеза о том, что использование такого популярного инструмента стратегического управления, как система сбалансированных показателей, разработанная Р. Капланом и Д. Нортоном, позволит обеспечить реализацию системного подхода одновременно в горизонтальном, вертикальном и временном планах. Проведен сравнительный анализ исследований, в которых изучались возможности модификации системы сбалансированных показателей применительно к специфике учреждений муниципального и государственного управления. Предложена авторская модель системы сбалансированных показателей для управления субъектами Российской Федерации и муниципальными образованиями, по структуре сохраняющая общность с классической моделью Р. Каплана и Д. НORTона, но отличающаяся по количеству уровней и их содержанию. При этом базовым уровнем целеполагания, определяющим структурирование остальных, определена совокупность целей «Качество жизни». Определены дальнейшие направления развития данного исследования.



**Ключевые слова:** финансовая политика, государственное управление, муниципальное управление, муниципальные образования, стратегическое управление, система сбалансированных показателей, качество жизни.

**Для цитирования:** Фоменко А. В. Развитие стратегических инструментов управления финансовой политикой современного города // Вестник Университета Правительства Москвы. 2025. № 1. С. 2–9.

Article

### Development of Strategic Tools for Managing the Financial Policy of a Modern City

**Alexander V. Fomenko** — Doctor of Economics, Professor with the Chair of Financial Management and Financial Law, Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University (28 Sretenka ulitsa, Moscow, 107045, Russia), <https://orcid.org/0000-0003-1935-8996>, eLIBRARY SPIN-код: 7673-0630, FomenkoAV2@edu.mos.ru

The basic idea represented is the imperative of adopting a systems-based approach to the management of all components of the mechanism for attracting, employing, and allocating resources at the sub-national (state and municipal) levels. The necessity exists of integrating strategic management methodologies within the operations of public administration entities at both the state and municipal levels, in order to ensure systemic coherence among all contributing factors, including financial policy, which are crucial for attaining predetermined objectives. The central hypothesis posits that employing the Balanced Scorecard (BSC) framework, a well-established strategic management tool developed by Kaplan and Norton, will facilitate a systems-oriented approach across horizontal, vertical, and temporal dimensions. Further, the comparative analysis of existing literature is executed examining the adaptations of the BSC to the specific context of municipal governance institutions. An original BSC model is proposed for the management of municipalities. While sharing a general structural framework with the canonical Kaplan and Norton BSC model, the proposed model differentiates itself in terms of both the number of levels and the composition of those levels. Specifically, the fundamental level of objective setting, which dictates the structuring of all subsequent levels, is defined as a comprehensive set of “quality of life” goals. Future research directions for this study are outlined.

**Keywords:** financial policy, state management, municipal management, municipalities, strategic management, balanced scorecard, quality of life.

**For citation:** Fomenko A. V. Development of Strategic Tools for Managing the Financial Policy of a Modern City. *MMGU Herald*, 2025, no. 1, pp. 2-9. (In Russ.).

## Введение

Экономика обеспечивает основу реализации целей государства и его субъектов. Регулирование экономических процессов на уровне государства, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований обеспечивается через экономическую политику соответствующего уровня управления, т. е. систему взаимосвязанных и взаимозависимых действий по привлечению, мобилизации, использованию и распределению ресурсов. Решая традиционную для экономики задачу распределения ограниченных ресурсов в условиях безграничных потребностей, экономическая политика влияет на социальные, демографические, политические, инновационные и другие процессы, происходящие в обществе. Финансовая политика, в свою очередь, является частью экономической политики на различных уровнях государственного и муниципального управления. Таким образом, финансовая политика не может рассматриваться в отрыве от экономической политики муниципального образования, субъекта Российской Федерации и государства в целом. Анализу необходимости применения системного подхода в управлении финансовой политикой на уровне субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, а также инструментарию, необходимому для его применения, посвящена данная статья.

Существование любой системы требует привлечения ресурсов и их эффективного использования. Эффективность системы во многом определяется объемом ресурсов, привлекаемых ею извне для достижения поставленных целей. Чем меньше привлекаемый объем, тем эффективнее организация системы. В природе в течение миллионов лет эволюции биологические системы практически достигли совершенства в этом смысле. Социально-экономические системы пока, к сожалению, весьма далеки от них по эффективности. Однако актуальность совершенствования эффективности социально-экономических систем в последнее время на фоне непрекращающейся череды системных кризисов во всем мире растет по экспоненте.

## Теоретический анализ

В исследованиях обычно выделяется, главным образом, решение четырех задач, стоящих перед государством [15]:

1. Рост национальной экономики, находящий свое отражение в росте валового внутреннего продукта.
2. Обеспечение высокого уровня занятости населения.
3. Поддержание стабильности цен через управление инфляцией.
4. Соблюдение сбалансированного платежного баланса страны.

Можно видеть, что, по крайней мере, первая, вторая и четвертая задачи могут рассматриваться, с учетом специфики, применительно как к субъектам Российской Федерации, так и к муниципальным образованиям. При этом как на уровне государства, так и на нижестоящих уровнях данные задачи содержат внутренние противоречия и в определенной мере являются взаимоисключающими, формирующими диалектические пары, что подразумевает необходимость поддерживать баланс между ними и, как следствие, между объемами направляемых на их решение ресурсов. На обеспечение баланса влияют не только и не столько внутренние аспекты экономической и, как ее составляющей, финансовой политики, но во многом внешние факторы не только в горизонтальном, но и в вертикальном окружении. Примечательно, что в ряде работ [15] финансовая политика рассматривается по сути как «вещь в себе», а не как инструмент достижения целей муниципальных образований, субъектов Российской Федерации и государства в целом.

В первом приближении представляет интерес модель социально-экономической деятельности субъекта Российской Федерации, демонстрирующая взаимосвязи между воспроизводственными процессами, движением финансовых ресурсов и производственными факторами [16; 17]. Основными прототипами разработанной модели являются вычислимые модели общего равновесия (computable general equilibrium models, CGE-модели) [8, 19], а также методология системы национальных счетов [13].

В обозначенной модели финансовая политика увязывается как с экономическими, так и социально-демографическими показателями развития субъекта Российской Федерации. Однако при этом демографический аспект рассматривается исключительно в качестве фактора общественного производства по модели

«передвижки возрастов». Таким образом, нельзя сказать, что в данной модели в полной мере отражена социально-экономическая деятельность субъекта Российской Федерации. Во-первых, социальные аспекты представлены исключительно как демографический фактор, причем очень ограниченный с точки зрения анализа. Во-вторых, сами экономические процессы представлены достаточно узко. В-третьих, эти процессы, вырванные из общего контекста деятельности субъекта Российской Федерации, показывают только часть общей мозаики и не дают возможности ни оценить текущую ситуацию, ни тем более разработать реалистичную стратегию развития, наличие которой является насущным требованием к существованию современных социально-экономических систем. Поэтому для лучшего понимания места финансовой политики в общей системе управления как субъекта Российской Федерации, так и муниципального образования обратимся к вопросу о применении инструментария стратегического менеджмента.

Муниципальные образования могут рассматриваться в качестве самостоятельных организаций, поскольку в процессе управления ими планируется их развитие, в том числе его ресурсное обеспечение. Принимаются самостоятельные управленические решения, определяющие развитие субъекта Российской Федерации или муниципального образования как организации, и в дальнейшем эти решения воплощаются в жизнь за счет собственного ресурсного потенциала. Следовательно, их администрации сталкиваются с теми же проблемами, что и руководители коммерческих предприятий, — достижением целей развития, формированием и расширением ресурсного потенциала в условиях конкуренции с другими аналогичными субъектами государственного и муниципального управления и прочими участниками экономических отношений, адаптацией к изменяющейся окружающей среде. Реактивный подход к решению этих проблем не применим по тем же причинам, что и для коммерческих предприятий.

Глобальные изменения, происходящие в политике, экономике и распределении ресурсов, требуют стратегического мышления от руководства субъектов государственного и муниципального управления [18]. Следовательно, в управлении деятельностью учреждений государственного и муниципального управления необходимо использовать инструментарий стратегического менеджмента. Если учесть специфику государственного и муниципального управления, то методы стратегического анализа и моделирования стратегии позволяют

обеспечить преемственность целей, связать цели разных проектов и программ между собой, повысить эффективность финансовой политики, сделав ее гармоничным инструментом государственного и муниципального управления. Разобщенность целей, показателей оценки, функций в деятельности государственных и муниципальных учреждений не позволяет в полной мере использовать имеющийся потенциал [2].

Деятельность государственных и муниципальных учреждений оценивается на основе приказа Министерства финансов Российской Федерации от 02.11.2021 № 171н [12]. Критерии оценки эффективности деятельности определяются органами, осуществляющими функции и полномочия учредителя. Оценка эффективности производится главным образом по таким направлениям, как оказание государственных (муниципальных) услуг, финансовое обеспечение деятельности учреждений и кадровая политика. Отсутствие жестких правил, норм и критериев оценки эффективности не позволяет сформировать ни горизонтальные, ни вертикальные векторы оценки и, соответственно, увидеть потенциальные возможности повышения эффективности и реализовать синергетический эффект [3]. Также такая ситуация негативно сказывается на разработке систем мотивации сотрудников.

Совокупность данных факторов подводит к рассмотрению инструмента, отвечающего требованиям системы стратегического управления, представленной выше, и при этом позволяющего увязать финансовую политику субъекта Российской Федерации или муниципального образования с другими используемыми ресурсами, а самое главное, со стратегическими целями, определяемыми государством. Достижение стоящих перед субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием целей становится стратегическим процессом. Цели отдельных функциональных управленических подсистем, так же как и управление ресурсами, вторичны, а цели, определяемые государственными программами, проектами и требующие взаимной увязки всех ресурсов и видов деятельности всех управленических подсистем, первичны.

В 1992 г. Р. Капланом и Д. Нортоном была предложена концепция системы сбалансированных показателей. Согласно авторам данной концепции, «сбалансированная система показателей — это инструмент стратегического и оперативного управления, который позволяет увязать стратегические цели организации с бизнес-процессами и повседневными действиями на каждом уровне управления, а также осуществлять текущий контроль над

реализацией принятой стратегии. Сбалансированная система показателей — динамично развивающаяся методика, интегрирующая финансовые и нефинансовые показатели, стратегические цели и краткосрочные задачи, расширяющая использование возможностей управленческих и информационных технологий» [7].

В классическом варианте система сбалансированных показателей включает в себя четыре уровня целей, которые должны быть непосредственно связаны друг с другом. При этом достижение целей на каждом нижнем уровне должно обеспечивать достижение целей вышестоящего уровня. Верхний уровень — это финансовые показатели (операционная прибыль, доходность занятого капитала, быстрый рост объема продаж, генерирование потока наличности). Ниже идет уровень клиентской составляющей — это цели в области маркетинга и сбыта, включая привлечение и удержание клиентов, удовлетворение их потребностей. Третий уровень обеспечивает поддержку реализации клиентской составляющей за счет развития и совершенствования внутренних бизнес-процессов (производства для промышленных предприятий и операционной деятельности для сферы услуг) и вспомогательных процессов для любых предприятий и организаций. Наконец, нижний уровень — это составляющая обучения и развития персонала (включая как аспекты совершенствования и инноваций в организации, так и формирование и развитие человеческого капитала, создание эффективных систем мотивации, работу с организационной культурой). Основная задача системы сбалансированных показателей — обеспечение концентрации всех материальных и нематериальных ресурсов на достижении единых целей [6].

Исследователи нередко отмечают, что в государственном (муниципальном) управлении зачастую наблюдается низкий уровень взаимосвязи и координации, в том числе в планировании, контроле, координации и оценке результатов финансовой политики. Единым негативным моментом применения действующей системы оценки деятельности являются достаточно слабые причинно-следственные связи с показателями результатов государственных и муниципальных программ. Кроме того, не всегда учитывается вклад каждого направления деятельности и отдельного сотрудника в конечные результаты работы учреждения [2].

## **Эмпирический анализ**

В различных исследованиях предлагаются варианты модификации модели сбалансированных показателей, в том числе чтобы адаптировать ее

к применению в системе государственного и муниципального управления с учетом специфики последнего.

В модели, предложенной в работе П. Нивена [9], аспект ориентации на клиента заменяется ориентацией на взаимоотношения, что пересекается с шаблоном бизнес-модели Остервальдера — Пинье [10] и лучше отражает специфику общественных организаций и систем государственного и муниципального управления. Уровень бизнес-процессов при этом разделяется на два подуровня — ориентация на внутреннюю деятельность и ориентация на виды деятельности. Обучение и развитие персонала трансформируется в менее конкретный уровень «фокус на будущее». При этом отсутствует уровень «финансы». Данная модель, с одной стороны, лучше отражает специфику общественных организаций и систем государственного и муниципального управления, с другой стороны, является недостаточно конкретной для постановки целей с дальнейшей их трансформацией в индикаторы деятельности как подразделений, так и отдельных сотрудников.

Д. Парментер в своей работе [11] предлагает выделить шесть составляющих системы сбалансированных показателей, добавив к классическим еще такие элементы, как «окружающая среда» и «удовлетворенность сотрудников». Включение окружающей среды в систему государственного и муниципального управления имеет смысл, поскольку изменение среды в нужном направлении является результатом управленческого воздействия. Но при этом все-таки изменение среды не самоцель управленческого воздействия, а только инструмент решения социальных, демографических и других вопросов, стоящих перед субъектом государственного и муниципального управления. Выделение из уровня «обучение и развитие персонала» отдельного подуровня «удовлетворенность сотрудников», возможно, имеет смысл с точки зрения важности вопросов мотивации и необходимости особого к ним внимания, но в классической модели вопросы мотивации и стимулирования персонала находят свое решение на соответствующем уровне, без данного разделения.

В работе Е. В. Заровой и Р. А. Проживина [5] предлагается следующая модель системы сбалансированных показателей развития региона на основе данных региональной статистики (рис. 1). Составляющая внутренних процессов для уровня региона обозначена как «производство», уровень сбыта и маркетинга определен как «рынок», уровень обучения и развития — «труд». Уровень финансовых, по своему наименованию, остается неизменным. Данная модель представляет существенный интерес с точки зрения дальнейшего развития. С одной стороны,



**Рис. 1. Схема построения сбалансированной системы показателей развития региона на базе данных региональной статистики [5]**

снижается внимание к субъекту управления, присутствующему в классической модели, — в данной модели перечисленные уровни характеризуют регион, т. е. объект, а не субъект управления. С другой стороны, примечательно, что появляется возможность в дальнейшем построить двухуровневую модель, использующую иерархическую систему сбалансированных показателей, что будет лучше отражать специфику управления регионом.

Объединяя три рассмотренные модели, можно увидеть их недостаток, который состоит в потере системности: не выстраивается иерархия уровней, не определяются жесткие взаимосвязи целей, что является основным смыслом системы сбалансированных показателей как инструмента стратегического управления.

В работе О. В. Шейкиной [18] предложено девять уровней целеполагания: 1. Рост жизненного уровня населения. 2. Развитие бюджетно-финансовой политики. 3. Развитие экономики. 4. Развитие инфраструктуры. 5. Комфортная среда жизнедеятельности населения и потребительского рынка. 6. Развитие муниципальных ресурсов (в том числе трудовых). 7. Развитие общественных демократических институтов. 8. Совершенствование внутриорганизационного управления и управления развитием территории. 9. Развитие муниципальной службы. Предложенная модель хорошо отражает специфику объекта исследования, однако довольно громоздкая и страдает недостатками предыдущих моделей — в ней не выстраивается система иерархии уровней, нет взаимосвязи целей. При этом следует отметить, что автор не называет в указанной работе предлагаемую модель системой сбалансированных показателей, — мы можем видеть, что это «Стратегическая база данных для создания ССП [системы сбалансированных показателей]. —

А. Ф.] муниципальной социально-экономической политики», что полностью соответствует содержанию.

Модель, представленная в работе И. А. Жужгиной, П. С. Харламова [4], подразумевает внутреннюю иерархию целей на отдельных уровнях, однако по структуре похожа на модель, предложенную О. В. Шейкиной. В этих моделях не прослеживается взаимное влияние целей друг на друга, сложно увидеть и реализовать синергетический эффект в процессе управления и реализации целей. Например, в модели И. А. Жужгиной, П. С. Харламова такой критически важный для современной России параметр, как «Демография», рассматривается в качестве целевого уровня, однако не видно, каким образом целевые показатели данного уровня влияют на другие уровни целей и, в свою очередь, достижение каких целей определяет достижение целей в рамках «Демографии».

В модели системы сбалансированных показателей муниципального образования, представленной в работе Т. А. Бурцевой и А. И. Губаревой [1], в общих чертах сохраняется структура классической модели Р. Каплана и Д. НORTона, однако присутствует и очень важный методологический момент. В классической модели системы сбалансированных показателей финансы являлись верхним уровнем целей, поскольку для коммерческого предприятия финансовые результаты определяют его результативность и эффективность. Для объектов государственного и муниципального управления финансы не могут быть определяющим уровнем целей. Следовательно, возникает вопрос: что должно определять верхний уровень структуры системы сбалансированных показателей в этом случае? В рассматриваемой работе [1] авторы предлагаю на верхний уровень целей вынести «Качество

населения». Под ним располагается уровень «Комфортная среда для жизни», ниже — «Бюджет», ниже — «Экономика» и наконец соответствующая уровню «Обучение и развитие персонала» в классической модели совокупность целей «Цифровая среда и инновации».

## Результаты и рекомендации

Обобщая рассмотренные исследования и наработки, попробуем сформировать структуру модели системы сбалансированных показателей для муниципальных образований. Воспользуемся принципом «бритвы Оккама» и не будем добавлять в классическую модель дополнительные элементы. Для начала необходимо расположить имеющиеся уровни в правильной последовательности, отвечающей приоритетности целеполагания с учетом специфики. Интересы людей, населения, безусловно, являются приоритетом в системе государственного и муниципального управления. Однако определять этот уровень как «Клиенты» представляется некорректным, а как «Социальная составляющая» [14] — слишком размыто. Можно определить данный уровень целей как «Качество жизни» — это огромный, многофакторный смысловой массив, с одной стороны, обеспечивающий возможность формировать цели нижестоящих уровней, а с другой стороны, определяющий верхнеуровневые цели развития муниципального образования. Учитывая опыт проведенных ранее исследований [5], имеет смысл с учетом специфики государственного и муниципального управления некоторые из уровней разделить на две части, поскольку возникает двойственность целеполагания для субъекта и объекта управления.

Уровень «Качество жизни» делить на части нецелесообразно. Уровень развития и совершенствования процессов необходимо разделить на «Развитие и совершенствование основных процессов», направленных непосредственно на достижение целей, стоящих перед органом государственного или муниципального управления в плане повышения качества жизни, и на «Развитие и совершенствование обеспечивающих процессов», направленных на привлечение ресурсов, обеспечение взаимодействия между участниками и другие действия, носящие обеспечивающий характер. Уровень финансовых показателей (финансовой политики) остается единым. Наконец, уровень «Обучение и развитие персонала» предлагается разделить на два подуровня. Первый — «Инновации, обучение и развитие персонала», объединяющий внутренние цели органа государственного или муниципального управления по развитию персонала,

Качество жизни	
Развитие и совершенствование основных процессов	Развитие и совершенствование обеспечивающих процессов
Финансовые показатели	
Вовлечение населения в развитие субъекта РФ (муниципального образования)	Инновации, обучение и развитие персонала

Рис. 2. Стратегическая база данных для создания системы сбалансированных показателей субъекта РФ (муниципального образования)

а также разработку и освоение инновационных методов и инструментов реализации функций (например, в области цифровизации). Второй — «Вовлечение населения в развитие субъекта Российской Федерации (муниципального образования)». В итоге получается структура, показанная на рисунке 2.

В таком виде в модели отсутствует логика иерархизации целей, которая является одним из принципиальных моментов системы сбалансированных показателей. Поэтому полученные уровни и подуровни необходимо расставить в соответствии с логикой взаимосвязи и взаимозависимости стоящихся целей. На вершине иерархизации целей, как отмечено выше, помещается уровень «Качество жизни» (рис. 3), который определяет все остальные цели. Подчиненным по отношению к нему является уровень «Развитие и совершенствование основных процессов», направленных на обеспечение достижения целей уровня «Качество жизни». Цели уровня «Развитие и совершенствование основных процессов», с одной стороны, определяют, а с другой стороны, обеспечиваются целями уровня «Вовлечение населения в развитие субъекта Российской Федерации (муниципального образования)».

Качество жизни
Развитие и совершенствование основных процессов
Вовлечение населения в развитие субъекта РФ (муниципального образования)
Финансовые показатели
Развитие и совершенствование обеспечивающих процессов
Инновации, обучение и развитие персонала

Рис. 3. Модель системы сбалансированных показателей субъекта РФ (муниципального образования)

Содержание следующего уровня — «Финансовые показатели» — должно отвечать на вопрос, каких целей необходимо достичь в экономической и финансовой политике субъекта Российской Федерации или муниципального образования для обеспечения реализации целей на уровнях, находящихся выше. Ниже расположен уровень целей «Развитие и совершенствование обеспечивающих процессов», которые в том числе определяют возможность достижения целей на уровне финансовых показателей. В основании находится уровень целей «Инновации, обучение и развитие персонала».

## Заключение

Предлагаемая модель системы сбалансированных показателей представляет собой общую концепцию, требующую дальнейшей глубокой разработки в плане элементов и сопровождающих

процессов. Необходимо конкретизировать содержание категории «Качество жизни» как с учетом существующих исследований в этом направлении, так и на основе регрессионного анализа факторов и построения параметрических моделей. Требуется определить структуру процесса создания стратегических карт, лежащих в основе построения системы сбалансированных показателей, а также уточнить процедуру стратегического анализа с учетом специфики целей и задач государственного и муниципального управления. Следует показать взаимосвязь предлагаемой системы сбалансированных показателей с функциональными, процессными и проектными подходами к управлению, применяющимися в государственном и муниципальном управлении, показать взаимосвязь между системой сбалансированных показателей и системой мотивации персонала.



## Информационные источники

1. Бурцева Т. А., Губарева А. И. Разработка системы сбалансированных показателей стратегии социально-экономической развития муниципального образования в условиях цифровой информационной среды // Современные технологии управления. 2018. № 4 (87/1). № статьи: 87105. URL: <https://sovman.ru/article/87105/> (дата обращения: 19.03.2025).
2. Гоцко Т. В., Максимова Ю. Ю. Интеграция системы сбалансированных показателей в муниципальное управление // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 2. С. 551–568. DOI: 10.18334/epp.14.2.120531.
3. Гоцко Т. В. Эффективность в бюджетном секторе экономики: проблемы и возможные пути решения // Экономика, предпринимательство и право. 2023. № 10. С. 4355–4370. DOI: 10.18334/epp.13.10.119234.
4. Жужгина И. А., Харламов П. С. Разработка системы сбалансированных показателей для муниципального образования // Финансовые рынки и банки. 2022. № 12. С. 133–139.
5. Зарова Е. В., Проживин Р. А. Сбалансированная система показателей развития региона: статистическое обоснование и эконометрическое моделирование // Вопросы статистики. 2008. № 8. С. 59–66.
6. Казакова Н. А. Оценка эффективности управления бизнесом на основе развития технологии сбалансированных показателей // Russian Journal of Management. 2022. № 2. С. 121–125. DOI: 10.29039/2409-6024-2022-10-2-121-125.
7. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2004. 294 с.
8. Макаров В. Л., Бахтизин А. Р., Сулакшин С. С. Применение вычислимых моделей в государственном управлении. М.: Научный эксперт, 2007. 304 с.
9. Нивен П. Р. Диагностика сбалансированной системы показателей: поддерживая максимальную эффективность / пер. с англ. В. О. Шагоян; науч. ред. М. Горский. Днепропетровск: Баланс Бизнес Бук, 2006. 134 с.
10. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора. М.: Альпина Паблишер: Сколково; 2012. 284 с.
11. Парментер Д. Ключевые показатели эффективности: разработка, внедрение и применение решающих показателей / [пер. с англ. А. Платонова]. М.: Олимп-Бизнес, 2008. 258 с.
12. Приказ Министерства финансов РФ от 02.11.2021 № 171н «Об утверждении Общих требований к порядку составления и утверждения отчета о результатах деятельности государственного (муниципального) учреждения и об использовании закрепленного за ним государственного (муниципального) имущества». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
13. Система национальных счетов 2008 / под ред. Ю. Н. Иванова; Европейская комиссия, МВФ, ОЭСР, ООН, ВБ. Нью-Йорк, 2012. 827 с.
14. Уфимцева Е. В., Волчкова И. В., Данилова М. Н. [и др.]. Методический подход к оценке развития инфраструктуры городского хозяйства на основе сбалансированной системы показателей // Вопросы управления. 2015. № 5 (17). С. 96–103.
15. Финансовая политика: теоретические аспекты формирования и реализации: учебное пособие / Н. Ю. Исакова, Е. А. Смородина, В. Б. Родичева [и др.]; под общ. ред. Н. Ю. Исаковой, Е. А. Смородиной. Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2022. 220 с.

16. Цыбатов В. А. Макроэкономическое моделирование, прогнозирование и планирование регионального развития. Самара: Издательство Самарского государственного экономического университета, 2016. 316 с.
17. Цыбатов В. А. Стратегирование регионального развития: методы, модели, информационные технологии // Региональная экономика. Теория и практика. 2015. Вып. 27 (июль). С. 36–53.
18. Шейкина О. В. Управление социально-экономическим развитием муниципальных образований на основе системы сбалансированных показателей // Известия Алтайского государственного университета. 2012. № 2–1. С. 353–357.
19. Dixon P. B., Koopman R. B., Rimmer, M. T. The MONASH Style of Computable General Equilibrium Modeling: A Framework for Practical Policy Analysis // The Handbook of Computable General Equilibrium Modeling / P. B. Dixon, D. W. Jorgenson (eds.). Ch. 2. North-Holland, Amsterdam, 2013. Pp. 22–103.

## References

1. Burtseva T. A., Gubareva A. I. Development of a Balanced Scorecard for the Socio-economic Development Strategy of a Municipality in a Digital information environment. *Sovremennye tekhnologii upravleniya*, 2018, no. 4 (87/1), article no.: 87105. Available at: <https://sovman.ru/article/87105/> (accessed: 19.03.2025). (In Russ.).
2. Gotsko T. V., Maksimova Yu. Yu. Integration of the Balanced Scorecard into Municipal Management. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, 2024, vol. 14, no. 2, pp. 551-568. DOI: 10.18334/epp.14.2.120531. (In Russ.).
3. Gotsko T. V. Efficiency in the Budgetary Sector of the Economy: Problems and Possible Solutions. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, 2023, no. 10, pp. 4355-4370. DOI: 10.18334/epp.13.10.119234. (In Russ.).
4. Zhuzhgina I. A., Kharlamov P. S. Development of a Balanced Scorecard for a Municipality. *Finansovye Rynki i Banki*, 2022, no. 12, pp. 133-139. (In Russ.).
5. Zarova E. V., Prozhivin R. A. Balanced Scorecard for Regional Development: Statistical Justification and Econometric Modeling. *Voprosy Statistiki*, 2008, no. 8, pp. 59-66. (In Russ.).
6. Kazakova N. A. Assessing the Effectiveness of Business Management Based on the Development of Balanced Scorecard Technology. *Russian Journal of Management*, 2022, no. 2, pp. 121-125. DOI: 10.29039/2409-6024-2022-10-2-121-125. (In Russ.).
7. Kaplan R. S., Norton D. P. *Sbalansirovannaya Sistema Pokazateley. Ot Strategii k Deystviyu* [The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action]. [Transl.] Moscow, Olimp-Business Publ., 2004. 294 p. (In Russ.).
8. Makarov V. L., Bakhtizin A. R., Sulakshin S. S. *Primeneniye Vychislomykh Modeley v Gosudarstvennom Upravlenii* [Application of Computable Models in Public Administration]. Moscow, Nauchnyy ekspert Publ., 2007. 304 p. (In Russ.).
9. Niven P. R. *Diagnostika Sbalansirovannoi Sistemy Pokazatelei: Podderzhivaya Maksimal'nyuyu Effektivnost'* [Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Non-Profit Agencies]. [Shagoyan V. O. (transl.), M. Gorskii (sc. ed.)] Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buk, 2006. 134 p. (In Russ.).
10. Osterwalder A., Pigneur Y. *Postroenie Biznes-modelei: Nastol'naya Kniga Stratega i Novatora*. [Building Business Models: A Handbook for Strategists and Innovators]. [Transl. from eng.] M.: Alpina Publisher Publ.: Skolkovo Publ., 2012. 284 p. (In Russ.).
11. Parmenter D. *Klyuchevye Pokazateli Effektivnosti: Razrabotka, Vnedrenie i Primenenie Reshayushchikh Pokazatelei* [Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs]. [A. Platonov (transl.)] Moscow: Olimp-Biznes, 2008. 258 p. (In Russ.).
12. "Order of the Ministry of Finance of the Russian Federation No. 171n of 02.11.2021 "On the Approval of General Requirements for the Procedure for the Compilation and Approval of the Report on the Performance of a State (Municipal) Institution and on the Use of State (Municipal) Property Assigned to It". Available at: LIS "ConsultantPlus" (accessed: 20.03.2025). (In Russ.).
13. Ivanov Yu. N. (ed.), EC, IMF, OECD, UN, CB. *Sistema Natsional'nykh Schetov 2008*. New York, 2012. 827 p. (In Russ.).
14. Ufimtseva E. V., Volchkova I. V., Danilova M. N. [et al.]. Methodical Approach to Assessing the Urban Infrastructure Development Based on the Balanced System of Indicators. *Management Issues*, 2015, no. 5 (17), pp. 96-103. (In Russ.).
15. Isakova N. Yu., Smorodina E. A., Rodicheva V. B. [et al.]; Isakova N. Yu. (ed.), Smorodina E. A. (ed.). *Finansovaya Politika: Teoreticheskie Aspekty Formirovaniya i Realizatsii: a Textbook*. Ekaterinburg: Ural Federal University Publ., 2022. 220 p. (In Russ.).
16. Tsybatov V. A. *Makroekonomicheskoe Modelirovanie, Prognozirovanie i Planirovanie Regional'nogo Razvitiya* [Macroeconomic Modeling, Forecasting, and Planning of Regional Development]. Samara: Samara State University of Economics Publ., 2016. 316 p. (In Russ.).
17. Tsybatov V. A. Strategirovanie regional'nogo razvitiya: metody, modeli, informatsionnye tekhnologii. *Regional Economics: Theory and Practice*, 2015, no. 27 (July), pp. 36-53. (In Russ.).
18. Sheykina O. V. Management of Socio-Economic Development of Municipalities on the Basis of Balanced Scorecard. *Izvestiya of Altai State University*, 2012, no. 2-1, pp. 353-357. (In Russ.).
19. Dixon P. B., Koopman R. B., Rimmer M. T. The MONASH Style of Computable General Equilibrium Modeling: A Framework for Practical Policy Analysis In Dixon P. B. & Jorgenson D.W. (eds.). *The Handbook of Computable General Equilibrium Modeling*. Ch. 2. (Pp. 22-103.). North-Holland, Amsterdam, 2013.

## Коммуникация как инструмент денежно-кредитной политики: региональный аспект<sup>1</sup>

**Марданов Рустэм Хабибович** — кандидат экономических наук, член Совета директоров Банка России, начальник ГУ Банка России по Центральному федеральному округу (115035, Россия, г. Москва, ул. Балчуг, д. 2), eLIBRARY SPIN-код: 5985-0977

В Университете Правительства Москвы 4 марта 2025 г. член Совета директоров Банка России, начальник ГУ Банка России по Центральному федеральному округу Р. Х. Марданов прочитал лекцию для студентов вуза на тему «Как работает современная экономика и почему важно управлять инфляцией?». Выступление вызвало большой интерес у слушателей, спикеру было задано много вопросов. Один из них: какие инструменты денежно-кредитной политики (ДКП), кроме ключевой ставки, использует Банк России с целью оказания влияния на инфляцию? В статье подробно проанализирована работа коммуникации как важного инструмента ДКП Банка России, который призван снизить инфляционные ожидания экономических агентов и зажорить их на стабильно низком уровне. Раскрыты практические подходы в коммуникации Банка России по ДКП для разных аудиторий: бизнес, население, научное сообщество, в том числе на региональном уровне. Результаты анализа свидетельствуют о том, что Банку России необходимо и дальше развивать коммуникацию с обществом по вопросам ДКП, при этом особое внимание следует уделить академическому сообществу.



**Ключевые слова:** коммуникация Банка России, инструменты денежно-кредитной политики, зажоривание инфляционных ожиданий.

**Для цитирования:** Марданов Р. Х. Коммуникация как инструмент денежно-кредитной политики: региональный аспект // Вестник Университета Правительства Москвы. 2025. № 1. С. 10–18.

Article

### Communication as a Monetary Policy Instrument: A Regional Perspective

**Rustem Kh. Mardanov** — PhD in Economy, Member of the Board of Directors of the Bank of Russia, Head of the Main Branch of the Bank of Russia for the Central Federal District (2 Balchug ulitsa, Moscow, 115035, Russia), eLIBRARY SPIN-code: 5985-0977

On March 4, 2025, R. Kh. Mardanov, Member of the Board of Directors of the Bank of Russia and Head of the Main Branch of the Bank of Russia for the Central Federal District, delivered a lecture at the Moscow Metropolitan Yury Luzhkov University on the topic of “How the Modern Economy Works and Why Inflation Management is Important.” The presentation generated considerable interest among students, who posed numerous questions to the speaker. One question focused on the specific monetary policy instruments employed by the Bank of Russia, beyond the key interest rate, to influence inflation. This article provides a detailed analysis of communication as a crucial instrument of the Bank of Russia’s monetary policy, aimed at reducing inflationary expectations among economic actors and anchoring them at a consistently low level. The article elaborates on practical approaches in the Bank of Russia’s communication strategies regarding monetary policy for various audiences, including businesses, the general population, and the academic community, particularly at the regional level. The analysis indicates that the Bank of Russia must continue to develop its communication with the public on monetary policy issues, paying particular attention to engaging with the academic community.

**Keywords:** Bank of Russia communication, monetary policy instruments, anchoring inflation expectations.

**For citation:** Mardanov R. Kh. Communication as a Monetary Policy Instrument: A Regional Perspective. *MMGU Herald*, 2025, no. 1, pp. 10-18. (In Russ.).

<sup>1</sup> Настоящая статья отражает личную позицию автора. Содержание и результаты данного исследования не следует рассматривать, в том числе цитировать в каких-либо изданиях, как официальную позицию Банка России или указание на официальную политику или решения регулятора. Любые ошибки в данном материале являются исключительно авторскими. Все права защищены. Воспроизведение представленных материалов допускается только с разрешения автора.

Цель денежно-кредитной политики Банка России — это поддержание ценовой стабильности, т. е. низкой и стабильной инфляции. С 2015 г. Банк России при проведении денежно-кредитной политики (ДКП) применяет режим таргетирования инфляции. Тогда же регулятор определил целью денежно-кредитной политики поддержание годовой инфляции вблизи 4%. Для достижения этой цели Банк России применяет два ключевых инструмента ДКП.

Первый инструмент — это ключевая ставка. Банк России влияет на экономические решения населения и бизнеса, когда изменяет ключевую ставку и дает сигналы о ее изменении в будущем. Ключевая ставка оказывает влияние на рыночные процентные ставки, от которых зависит склонность граждан и бизнеса к потреблению, сбережению, инвестированию, т. е. экономические агенты принимают решения о том, стоит ли сейчас брать кредит, совершать крупные покупки и инвестиции или, наоборот, лучше делать сбережения. В зависимости от этого формируется внутренний спрос, при этом динамика цен определяется соотношением между спросом и предложением.

Второй важный инструмент ДКП — это коммуникация. «С помощью коммуникации Банк России стремится снизить инфляционные ожидания, закрепить их на стабильно низком уровне и повысить доверие к проводимой политике. С 2015 г. регулятор активно развивает коммуникационную политику, работает над оперативностью и полнотой раскрываемой информации. Все это направлено на усиление роли коммуникации как инструмента ДКП» [2, с. 3].

Ряд инструментов и методов ДКП, закрепленных в Федеральном законе от 10.07.2002 № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)», в числе которых обязательные резервные требования, рефинансирование и операции на открытом рынке, являются частью механизма, обеспечивающего

воздействие ключевой ставки на рыночные процентные ставки. Иными словами, Центральный банк проводит с банками операции — предоставляет или привлекает у них денежные средства — в границах процентного коридора<sup>2</sup>, величина которого определяется размером ключевой ставки. Это, в свою очередь, влияет на ставки, по которым банки проводят свои кредитные и депозитные операции. Обязательные резервные требования работают аналогично.

Ранее центральные банки предполагали, что повышение (или снижение) норматива обязательных резервов приводит к соответствующему изменению объема денежных средств банков на специальных счетах в Центральном банке, что, в свою очередь, сокращает (увеличивает) денежное предложение. Однако сейчас этот инструмент используется преимущественно для управления банковской ликвидностью и регулирования процентных ставок. Например, на практике при уменьшении норматива обязательных резервов<sup>3</sup> банкам выгодно увеличивать объем вкладов (так как они входят в базу для расчета



Выступление начальника ГУ Банка России по Центральному федеральному округу Р. Х. Марданова в аудитории Университета Правительства Москвы (фото Д. Агибалова, 2025 г.)

<sup>2</sup> Ставки по однодневным инструментам постоянного действия формируют процентный коридор Банка России, который позволяет ограничить колебания однодневных ставок межбанковского кредитного рынка и обеспечить их сближение с ключевой ставкой. Банк России создает процентный коридор, симметричный относительно ключевой ставки, установив ставки по инструментам предоставления ликвидности постоянного действия на срок 1 день (основной механизм) на 100 б. п. выше ключевой ставки, а ставку по депозитам овернайт постоянного действия — на 100 б. п. ниже ключевой ставки.

<sup>3</sup> Нормативы обязательных резервов определяют размер обязательных резервов в процентном отношении к обязательствам кредитной организации.

### **Развитие коммуникации центральных банков**

#### **XX в.:**

«Держи банк подальше от прессы, а прессу — подальше от банка» — эту инструкцию получил при найме на работу в 1940 г. пресс-секретарь Банка Англии.

#### **XXI в.:**

«Денежно-кредитная политика — это на 98% разговоры и только на 2% — действия. Поэтому коммуникация так важна», — Бен Бернанке, Председатель Совета управляющих Федеральной резервной системы США в 2006–2014 гг., лауреат Нобелевской премии по экономике в 2022 г.

«Рынки должны понимать Центральный банк. Однако его также должны понимать люди, которым он служит», — Кристин Лагард, директор-распорядитель МВФ в 2011–2019 гг., Председатель ЕЦБ с 2019 г.

«Мы выстраивали свою коммуникационную политику, надеясь однажды услышать от рынка: “Хорошо, мы понимаем, о чем вы говорите”. Теперь наша задача состоит в том, чтобы они сказали: “Мы верим вам и доверяем вашим суждениям”», — Эльвира Набиуллина, Председатель Центрального банка Российской Федерации с июня 2013 г. (лекция в честь Мишеля Камдессю 6 сентября 2018 г.).

резерва), в связи с чем они увеличивают ставки по депозитам [12].

Канал ожиданий (ОНДКП 2025–2027) является частью трансмиссионного механизма ДКП — механизма воздействия на инфляцию посредством изменения ключевой ставки Центрального банка. Ожидания экономических агентов оказывают влияние на экономический рост и инфляцию. Например, если инфляционные ожидания, т. е. ожидания роста цен в будущем, высоки, то потребители будут стараться приобрести товары и услуги в большем объеме сейчас, пока цены не выросли. Это создает повышенный спрос, что дает компаниям возможность более активно компенсировать свои растущие издержки за счет увеличения цен на товары и услуги.

В экономической теории выделяют адаптивные и рациональные ожидания экономических агентов [1]. Адаптивные ожидания формируются на основе прошлого опыта экономических агентов, тогда как рациональные ожидания учитывают не только прошлый опыт, но и текущую ситуацию, а также понимание механизмов ДКП. Например, при повышении ключевой ставки субъекты с рациональными ожиданиями осознают, что действия Центрального банка направлены на снижение инфляции, и будут планировать свои расходы, сбережения, инвестиции и другие экономические решения с учетом этого понимания. «Чем лучше общество понимает проводимую Банком России ДКП, тем выше его доверие к ней, что повышает силу влияния ДКП на

экономику и инфляцию. Для понимания и доверия необходимы два условия — стабильное достижение цели по инфляции и активная коммуникация с обществом по вопросам ДКП. В связи с этим после перехода к таргетированию инфляции Банк России последовательно увеличивал свою информационную открытость» [7, с. 15].

Сегодня Банк России максимально своевременно и полно стремится раскрывать информацию о ДКП, причинах и ожидаемых результатах своих решений, а также об оценке текущей экономической ситуации и прогнозе ее развития.

Коммуникация по ДКП находит отражение в разных документах. Главный стратегический документ Банка России в сфере ДКП — это «Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики» (ОНДКП 2025–2027) [8]. В ОНДКП «раскрываются цели, основные принципы и подходы к проведению денежно-кредитной политики, а также сценарии макроэкономического прогноза на среднесрочную перспективу. Текущие решения в области ДКП освещаются в пресс-релизах по ключевой ставке, резюме обсуждения ключевой ставки и комментариях к среднесрочному прогнозу Банка России (до ноября 2023 г. — в «Докладе о денежно-кредитной политике»), а также на пресс-конференциях Председателя по итогам заседаний Совета директоров Банка России» [6]<sup>4</sup>.

В 2020 г. количество пресс-конференций было увеличено — они стали проводиться после

<sup>4</sup> Названные материалы представлены на сайте Банка России ([cbr.ru](http://cbr.ru)) в разделе «Денежно-кредитная политика».

каждого заседания Совета директоров по ключевой ставке (восемь раз в год вместо четырех).

Регулятор, стремясь повысить свою информационную открытость, постоянно расширяет перечень публикуемых материалов, касающихся денежно-кредитной политики и состояния экономики, в числе которых — аналитические комментарии о динамике цен, инфляционных ожиданиях, денежно-кредитных условиях, платежном балансе и экономических тенденциях; регулярно публикует тематические обзоры. Раскрывается информация о методиках макроэкономического прогнозирования, в частности, предоставляются сведения о показателях и применяемых моделях. Помимо этого, регулятор активнее участвует в публичных мероприятиях.

Новости, особенно негативные, серьезно влияют на восприятие инфляции населением [3]. В России опыт использования коммуникации как инструмента ДКП усложняется «исторической памятью» — длительным периодом высокой инфляции, а также шоками при переходе к рыночной экономике в связи с мировыми финансовыми кризисами и пандемией COVID-19. По этой причине [11] инфляционные ожидания населения находятся на достаточно высоком уровне и не заякорены — склонны к быстрому повышению во время шоков и кризисов, когда доминируют адаптивные ожидания (рис. 1).

По результатам исследования А. Евстигнеевой [2, с. 21], «коммуникация Банка России пока не оказывает статистически значимого влияния на инфляционные ожидания населения и не нивелирует поток негативных новостей об экономике, которые люди принимают во внимание при оценке

будущей инфляции». В работе данного автора отмечено, что «важным ограничением для коммуникации Банка России с широкой аудиторией может выступать» сложность материалов для понимания людьми без специальных экономических знаний. Поэтому «Банк России учитывает степень погруженности аудитории в вопросы ДКП и экономики в целом и для каждой аудитории выбирает наиболее подходящие каналы и инструменты донесения информации, степень сложности и подробности ее раскрытия, формат подачи» [9, с. 12]. «Банк России выпускает широкий спектр материалов — от публикаций исследовательского характера до познавательных видеороликов и постов в социальных сетях «для самой широкой аудитории, в том числе школьников» [9, с. 13].

Регулятор делает акцент на обеспечении доступности и понятности различного контента, связанныго с ДКП. Примеры такой «адаптации в коммуникации — появление упрощенных веб-версий основных направлений денежной-кредитной политики, обзора финансовой стабильности и годового отчета — все они предназначены для широкой аудитории» [10]. Это так называемая многослойная коммуникация, когда каждый важный документ о ДКП выпускается сразу в нескольких версиях: короткая, визуализированная — для широкой аудитории, более длинная, подробная — для профессиональной.

Неспециалисты меньше обращаются к опубликованным официальным материалам, нежели профессиональные участники рынка. В связи с этим Банк России активно развивает свое присутствие в соцсетях (телеграм-канал Банка России, Rutube,

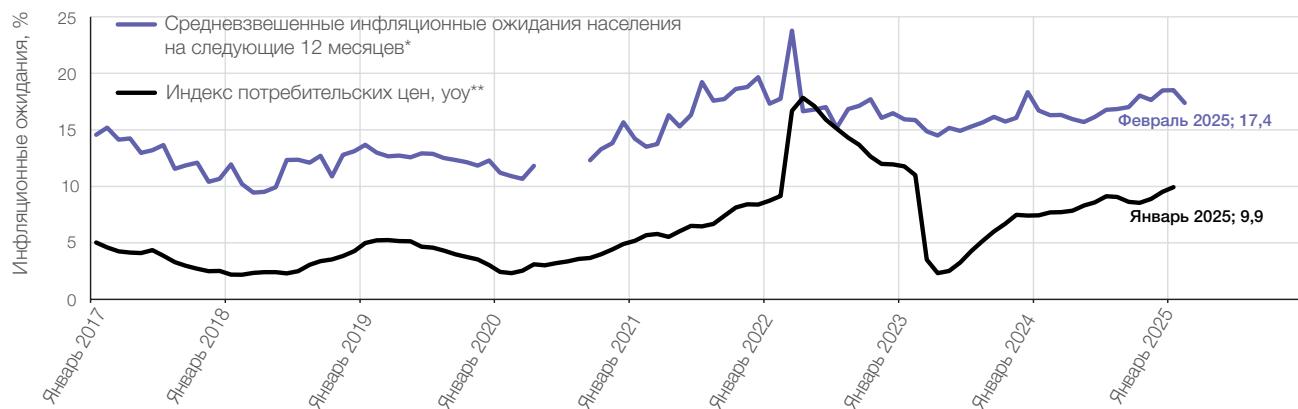


Рис. 1. Динамика инфляции и инфляционных ожиданий населения РФ (источники: \* результаты опросов населения ООО «инфФОМ», \*\* данные Росстата)

### Доклад для общественных консультаций

«В 2021–2023 гг. Банк России провел обзор денежно-кредитной политики — комплексный анализ денежно-кредитной политики за период таргетирования инфляции». Один из этапов работы — «обсуждение с обществом рекомендаций, основанных на результатах исследований сотрудников Банка России и суммированных в “Докладе для общественных консультаций”» [7]. В мероприятиях участвовали представители Банка России, общественных организаций, бизнеса, академического сообщества и органов власти. «Многие участники обсуждения отметили рост доверия к Банку России за годы таргетирования инфляции. У представителей бизнеса есть уверенность, что Банк России будет возвращать инфляцию к цели, если она выйдет за пределы 4%». На это есть две основные причины. Первая причина — «решения Банка России на практике доказали свою эффективность: действия регулятора помогали успешно проходить кризисы». Вторая причина — рост открытости Банка России: «он увеличивал объем предоставляемой информации и повышал ее качество. Открытость Банка России важна, поскольку позволяет экономическим агентам лучше планировать, выстраивать стратегию. Участники дискуссии говорили, что используют материалы Банка России, и признавали их ценность.

Все участники отмечали существенное укрепление диалога с Банком России и говорили о важности сохранения форматов коммуникации, которые дают возможность не только послушать, но и быть услышанными, обсудить вопросы денежно-кредитной политики. Особенно выделяли пользу от взаимодействия в рамках мониторинга предприятий (в том числе ценность обзоров на основе мониторинга предприятий) и в региональных рабочих группах с участием Банка России. По мнению участников встреч, необходимо сохранять и расширять взаимодействие на региональном уровне, особенно на уровне муниципалитетов» [5].

«ВКонтакте», «Одноклассники», «Яндекс Дзен», а также на сайте «Финансовая культура» (fincult.info) и на страницах этого проекта в соцсетях), работает со СМИ и блогерами.

Расширение коммуникации происходит как на федеральном уровне, так и в каждом регионе страны. Для этого на сайте Банка России публикуются профили регионов, доклад «Региональная экономика: комментарии ГУ»<sup>5</sup>, информационно-аналитические материалы об инфляции в регионах. Кроме того, коммуникация ведется каждым территориальным подразделением Банка России в регионе своего присутствия со всеми основными аудиториями — население, органы власти, бизнес, научное сообщество. Для каждой аудитории на региональном уровне используются свои форматы взаимодействия. Это позволяет сделать общение более персонализированным, создать доверительную атмосферу между участниками, что в итоге повышает степень понимания действий регулятора в области ДКП.

В 2024 г. в регионах Центрального федерального округа был реализован большой пул мероприятий, направленных на разъяснение ДКП: проведено 15 коммуникационных сессий, 113 встреч с органами исполнительной власти и бизнесом, 126 мероприятий в вузах/ссузах, а также опубликовано 325 материалов в СМИ.

Одним из ключевых способов взаимодействия

с экономическими агентами являются коммуникационные сессии по разъяснению ДКП. Эти мероприятия организуются Банком России и направлены на информирование ключевых аудиторий о целях, принципах и текущих решениях в области ДКП. Начиная с 2024 г. такие коммуникационные сессии проводятся в каждом регионе ежегодно. Коммуникационные сессии Банка России преследуют несколько стратегических целей, которые взаимосвязаны и в совокупности способствуют повышению эффективности ДКП.

1. Возрастание уровня информированности и доверия к политике Банка России. Разъяснение целей и механизмов ДКП позволяет участникам рынка лучше понимать, каким образом действия регулятора оказывают влияние на экономическую ситуацию.

2. Снижение и закрепление инфляционных ожиданий. Банк России объясняет, какие факторы оказывают воздействие на инфляцию в настоящее время, а также делится прогнозами на будущее. Это способствует уменьшению неопределенности и снижению инфляционных ожиданий [4].

3. Повышение предсказуемости изменений процентных ставок. Участники коммуникационных сессий получают информацию о принципах принятия решений по ключевой ставке. Это позволяет бизнесу и домохозяйствам более эффективно планировать свои финансовые решения.

<sup>5</sup> Доклад публикуется восемь раз в год перед каждым заседанием по ключевой ставке. Приводятся статистические данные, результаты опросов и анализ текущей экономической ситуации с учетом особенностей российских регионов.

4. Улучшение взаимодействия с органами власти и бизнесом. Совместное обсуждение мер, направленных на снижение воздействия временных факторов предложения на инфляцию, помогает более эффективно координировать усилия. Например, обсуждаются меры по сдерживанию роста цен на отдельные товары или услуги.

5. Получение обратной связи от регионального бизнеса. Обратная связь от участников сессий помогает выявить специфические факторы, влияющие на инфляцию в конкретных регионах.

Коммуникационные сессии охватывают широкий круг участников, но особое внимание на таких встречах уделяется диалогу с региональным бизнесом. Важными участниками коммуникационных сессий являются предприятия, которые участвуют в программе Банка России «Мониторинг предприятий».

Банк России в ходе коммуникационных сессий также взаимодействует с региональными и муниципальными органами власти. В рамках этого взаимодействия не только обсуждаются вопросы снижения инфляции, но и осуществляется координация усилий и мер, направленных на поддержку экономического развития.

Эксперты, ассоциации и союзы активно вовлечены в обсуждение теоретических и практических аспектов ДКП, выступая представителями своих отраслей и выражая мнения участников. Они поднимают вопросы, касающиеся воздействия ДКП на отдельные сектора экономики, включая промышленность, сельское хозяйство, торговлю, сферу услуг и другие отрасли. Например, представители ассоциаций могут обращать внимание на специфические трудности, с которыми сталкиваются их участники. Эта часть аудитории играет важную роль, поскольку их комментарии и предложения позволяют Банку России учитывать отраслевые особенности при разработке ДКП.

Для участия в коммуникационных сессиях приглашаются и представители СМИ. Как правило, перед началом сессии организуется пресс-подход с федеральным спикером, что помогает донести ключевые посылы до широкой аудитории. Освещение таких сессий в СМИ способствует повышению информированности о ДКП среди различных слоев населения.

Форматы участия в коммуникационных сессиях предусматривают очные встречи, онлайн-сессии и панельные дискуссии, что обеспечивает возможность прямого диалога руководства Банка России с участниками.

Коммуникационные сессии, как правило, структурированы и включают несколько ключевых блоков.

В основной части мероприятия представитель Банка России разъясняет цели и принципы ДКП, затем освещается итоговое решение Совета директоров по ключевой ставке идается его обоснование, а также анализируется текущая экономическая ситуация в масштабах всей страны. После проводится сессия вопросов и ответов, в рамках которой участники имеют возможность задать вопросы, связанные с общими принципами ДКП, непрямую руководству Банка России.

В следующем блоке обсуждаются актуальные проблемы и факторы, влияющие на инфляцию в регионе проведения сессии. Основное внимание уделяется анализу динамики и причин региональной инфляции, потребительского спроса, показателей выпуска базовых отраслей и ситуации на рынке труда. Также представляются результаты опросов предприятий региона, проведенных в рамках программы мониторинга, включая индекс бизнес-климата или причины предполагаемого роста цен. Затем проводится панельная дискуссия, в ходе которой представители бизнеса, ассоциаций и органов власти делятся своими взглядами и обсуждают мнения других участников относительно экономической ситуации в стране, отрасли

#### **Программа Банка России «Мониторинг предприятий»**

По мере развития экономического анализа становилось все более очевидным, что одну из ключевых ролей в изучении ситуации в отрасли, регионе или стране в целом играют оперативные оценки, так как данные официальной статистики выходят с заметным опозданием.

Именно по этой причине в практику отслеживания экономических процессов прочно вошли регулярные опросы предприятий. Банк России проводит такие опросы бизнеса в рамках специальной программы Банка России «Мониторинг предприятий», в которой участвуют более 15 тыс. предприятий различных видов деятельности и масштабов по всей стране. В Центральном федеральном округе в мониторинге участвуют 3,7 тыс. предприятий.

В рамках мониторинга предприятия, наряду с информацией о текущей динамике цен, издержках, спросе и других ключевых экономических показателях, представляют в Банк России информацию о своих ожиданиях. Эти данные исследуются в контексте регионального анализа и используются в моделях прогнозирования макроэкономических показателей (модельный аппарат представлен на сайте Банка России ([cbr.ru](http://cbr.ru)) в разделе «Прогнозирование и модельный аппарат»).

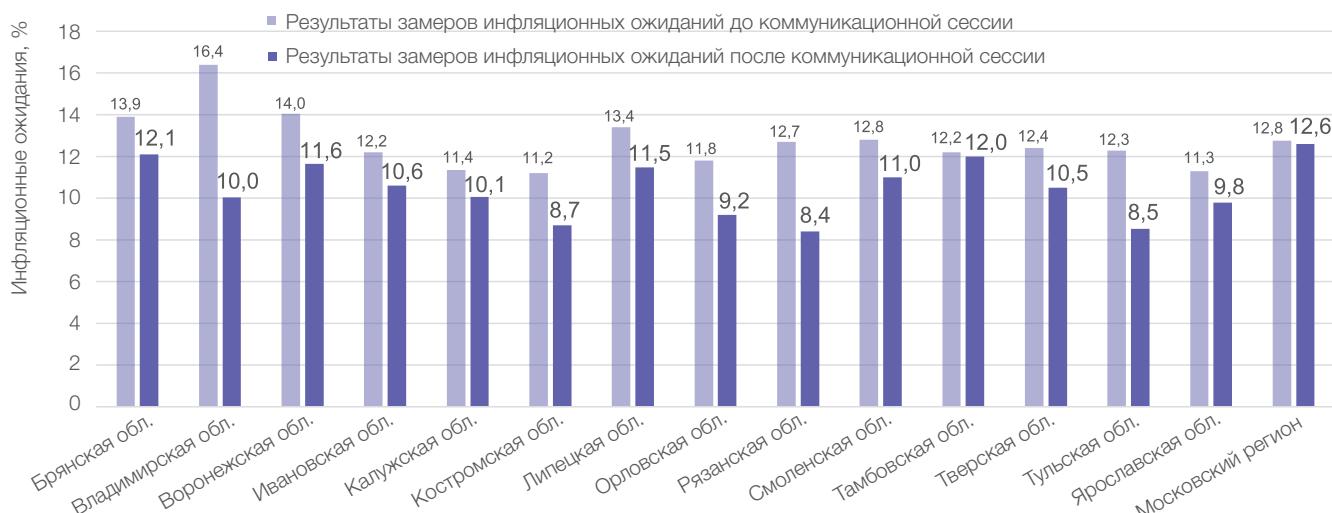


Рис. 2. Результаты интерактивных опросов об инфляционных ожиданиях до и после проведения коммуникационных сессий в регионах Центрального федерального округа в 2024 г. (источники: ГУ Банка России по ЦФО, расчеты автора)

или на уровне отдельных предприятий. Завершается блок сессией вопросов и ответов, касающихся конкретных региональных проблем.

На сегодняшний день наиболее частыми вопросами, которые представители бизнеса Центрально-го федерального округа адресуют спикерам Банка России, являются вопросы, касающиеся сроков начала снижения ключевой ставки, а также прогнозов по ВВП и темпам кредитования для бизнеса и населения. С прогнозами по ключевой ставке и другим макроэкономическим показателям на ближайшие три года можно ознакомиться в «Среднесрочном прогнозе Банка России», опубликованном на сайте.

Организуя такой многосторонний и открытый диалог с экономическими агентами, Банк России стремится разъяснить свою позицию и укрепить доверие к своим решениям и прогнозам, что способствует сближению инфляционных ожиданий с целевым уровнем инфляции (вблизи 4%). По этой причине до и после каждой коммуникационной сессии проводится опрос участников относительно их ожиданий по инфляции на ближайшие 12 месяцев. Результаты опросов сравниваются. По итогам коммуникационных сессий 2024 г. инфляционные ожидания участников во всех регионах Центрального федерального округа снизились (рис. 2). Это говорит об эффективности формата и заинтересованности участников обсуждений в прямом диалоге с Банком России.

Практика проведения коммуникационных сессий с основными аудиториями в регионах будет продолжена.

В последнее время Банк России усиливает взаимодействие и с академическим сообществом, стремясь повысить уровень понимания ДКП среди студентов, преподавателей и исследователей. Подобное сотрудничество способствует не только укреплению

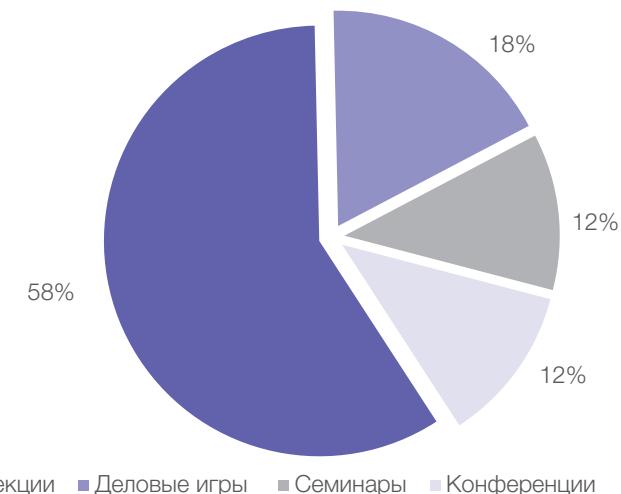
доверия к действиям регулятора, но и вовлечению научного сообщества в обсуждение актуальных экономических проблем; помогает углубить понимание теоретических основ и практического применения режима таргетирования инфляции, а также развеять распространенные мифы о ДКП. Планируется расширение взаимодействия с вузами — как с преподавательским составом, так и со студентами.

Основные форматы взаимодействия на региональном уровне включают проведение коммуникационных сессий, научных конференций, лекций, семинаров и деловых игр. Для вузов организуются коммуникационные сессии, которые, аналогично сессиям с бизнесом, направлены на разъяснение целей и принципов ДКП, а также на представление текущей экономической ситуации и перспективных направлений для исследований. Это дает возможность студентам и преподавателям лучше понять механизмы ДКП и задать вопросы напрямую представителям регулятора.

Экономические вузы и факультеты играют ключевую роль в распространении знаний о ДКП среди студентов, поэтому Банк России стремится поддерживать постоянные контакты с преподавателями как на федеральном, так и на региональном уровне, приглашая их на сессии, рабочие встречи и круглые столы. Для глубокого погружения в тематику организуются обучающие семинары. Это позволяет преподавателям использовать актуальную информацию от регулятора в учебном процессе.

Укрепление взаимодействия с академическим сообществом важно по нескольким причинам.

1. Теоретическая основа для ДКП. Научные исследования помогают лучше понять механизмы влияния ДКП на экономику. Например, исследования



**Рис. 3. Запланированные мероприятия ГУ Банка России по Центральному федеральному округу с научным сообществом в 2025 г. (источник: расчеты автора)**

в области инфляционных ожиданий и макроэкономического моделирования способствуют более точному прогнозированию экономических процессов.

2. Инновации и новые подходы. Сотрудничество с креативным студенческим кластером дает возможность обсуждения современных методов анализа, в частности, использования искусственного интеллекта и машинного обучения, которые уже активно внедряются в работе Банка России и обладают значительным потенциалом для дальнейшего внедрения в деятельность регулятора.

3. Подготовка кадров. Взаимодействие с вузами помогает в подготовке квалифицированных специалистов и для финансовой сферы в целом, и для будущей работы в Банке России в частности. Совместные исследовательские проекты и стажировки позволяют студентам получить практический опыт.

4. Критическая оценка и обратная связь. Научное сообщество предоставляет независимую оценку действий регулятора, что повышает прозрачность и эффективность ДКП.

Для студентов Банк России организует лекции, деловые игры, квизы и викторины. Подобные мероприятия не только помогают молодежи приобретать знания о ДКП, но и развиваются интерес к экономическим исследованиям.

С учетом важности развития взаимодействия с вузами ГУ Банка России по Центральному федеральному округу запланировало на 2025 г. проведение ряда мероприятий с научным сообществом в различных форматах (рис. 3).

Для взаимодействия с населением территориальные учреждения используют СМИ, включая формат «живых» интервью на радио и телевидении. ГУ Банка России по Центральному федеральному округу активно ведет коммуникацию по вопросам ДКП в социальных сетях. Так, летом был запущен паблик в соцсети «ВКонтакте» «Банк России в ЦФО» (2,8 тыс. подписчиков). Наиболее востребованными у аудитории являются два формата: карточки и короткие вертикальные видео. Формат карточек стал популярным благодаря своей краткости, информативности и полезности. С их помощью можно быстро узнать важную информацию, например, об инфляции в ЦФО. Среди видеоклипов особой популярностью пользуются несколько форматов: блиц-интервью с представителями Банка России по актуальным вопросам ДКП; короткие репортажи с участниками программы «Мониторинг предприятий», привлекающие

новых бизнес-партнеров и демонстрирующие влияние деловой активности на решения по ДКП; видео об индексах потребительских товаров и услуг, объясняющие причины изменения цен (обычно приуроченные к событиям или темам); видеокомментарии о ситуации в экономике регионов ЦФО, основанные на докладах Банка России «Региональная экономика: комментарии ГУ». Информационная открытость, включая оперативное взаимодействие с подписчиками в паблике «Банк России в ЦФО», является ключевым фактором успеха ДКП. Повышение доверия и понимания со стороны граждан и участников экономики способствует повышению предсказуемости действий Банка России, что в конечном итоге делает ДКП более эффективной. Обеспечение доступности информации для широкой публики и прозрачности для экспертов остается приоритетной задачей регулятора.

В то время как профессиональные аналитики, как правило, хорошо понимают действия Банка России и их инфляционные ожидания заложены, для укрепления доверия граждан необходимо и далее развивать инструменты многослойной коммуникации. Это включает в себя использование упрощенного языка, сторителлинга, социальных сетей, интерактивных форматов, а также более неформальных информационных каналов, в том числе на региональном уровне. Важно также укреплять взаимодействие с вузами в каждом регионе страны. Это необходимо для того, чтобы академическое сообщество имело четкое представление о действиях Банка России в области ДКП. Такое сотрудничество важно не только для распространения корректных знаний в обществе, но и для подготовки будущих аналитиков и исследователей.



## Информационные источники

1. Агапова Т. А., Серегина С. Ф. Макроэкономика: учебник / под общ. ред. А. В. Сидоровича. М.: Дело и Сервис, 2004. 447 с.
2. Евстигнеева А. Коммуникация как инструмент денежно-кредитной политики: Аналитическая записка / Банк России. 2023. Май. 33 с. URL: [https://www.cbr.ru/StaticHtml/File/146496/research\\_policy\\_notes\\_b\\_4\\_1.pdf](https://www.cbr.ru/StaticHtml/File/146496/research_policy_notes_b_4_1.pdf) (дата обращения: 17.03.2025).
3. Евстигнеева А., Карпов Д. Влияние негативных новостей на восприятие инфляции населением / Банк России. № 111 (2023 февраль). 33 с. (Серия докладов об экономических исследованиях). URL: [https://cbr.ru/StaticHtml/File/166299/wp\\_134.pdf](https://cbr.ru/StaticHtml/File/166299/wp_134.pdf) (дата обращения: 18.03.2025).
4. Евстигнеева А., Щадилова Ю., Сидоровский М. Роль коммуникации и информационных факторов в возникновении сюрпризов денежно-кредитной политики Банка России / Банк России. № 99 (2022, август). 55 с. (Серия докладов об экономических исследованиях). URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/139700/wp\\_99.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/139700/wp_99.pdf) (дата обращения: 18.03.2025).
5. Итоги общественных консультаций в регионах / Банк России. 2025. 14 с. (Обзор денежно-кредитной политики). URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/172452/report\\_06022025.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/172452/report_06022025.pdf) (дата обращения: 18.03.2025).
6. Как мы рассказываем о своих решениях // Банк России: [сайт]. URL: [https://cbr.ru/dkp/information\\_policy/](https://cbr.ru/dkp/information_policy/) (дата обращения: 18.03.2025).
7. Обзор денежно-кредитной политики. Доклад для общественных консультаций / Банк России. 2023. Май. 52 с. (Обзор денежно-кредитной политики). URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/146814/Consultation\\_Paper\\_18052023.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/146814/Consultation_Paper_18052023.pdf) (дата обращения: 18.03.2025).
8. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2025 год и период 2026 и 2027 годов // Банк России: [сайт]. URL: [https://www.cbr.ru/about\\_br/publ/ondkp/on\\_2025\\_2027/](https://www.cbr.ru/about_br/publ/ondkp/on_2025_2027/) (дата обращения: 17.03.2025).
9. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2022 год и период 2023 и 2024 годов // Вестник Банка России. 2021. № 84–85. С. 4–138. URL: <https://cbr.ru/queries/xsltblock/file/117713/0/2324–2325>.
10. Прокопенко А. Коммуникационная эволюция // ЭКОНС: [сайт]. 12.01.2022. URL: <https://econs.online/articles/opinions/kommunikatsionnaya-evolyutsiya/> (дата обращения: 18.03.2025).
11. Рябова И. Инфляционные ожидания: экономический и социальный феномен // ЭКОНС: [сайт]. 13.12.2024. URL: <https://econs.online/articles/ekonomika/inflyatsionnye-ozhidaniya-ekonomicheskiy-i-sotsialnyy-fenomen/> (дата обращения: 18.03.2025).
12. Яцык О., Киоцевская А., Клепачкий Д. Обязательные резервы в Банке России: Аналитическая записка / Банк России. 2023. Май. 60 с. URL: [https://cbr.ru/statichtml/file/146496/research\\_policy\\_notes\\_b\\_2\\_1.pdf](https://cbr.ru/statichtml/file/146496/research_policy_notes_b_2_1.pdf) (дата обращения: 18.03.2025).

## References

1. Agapova T. A., Seregina S. F., Sidorovich A. V. (ed.). *Makroekonomika: a Textbook*. Moscow: Delo i Servis Publ., 2004, 447 p. (In Russ.).
2. Evstigneeva A. Bank of Russia. *Communication as a Tool of Monetary Policy: Analytical Note*. 2023, May. 33 p. Available at: [https://www.cbr.ru/StaticHtml/File/146496/research\\_policy\\_notes\\_b\\_4\\_1.pdf](https://www.cbr.ru/StaticHtml/File/146496/research_policy_notes_b_4_1.pdf) (accessed: 17.03.2025). (In Russ.).
3. Evstigneeva A., Karpov D., *Impact of Negative News on Public Perception of Inflation*. No. 111 (2023, February). 33 p. (Series of Reports on Economic Research). Available at: [https://cbr.ru/StaticHtml/File/166299/wp\\_134.pdf](https://cbr.ru/StaticHtml/File/166299/wp_134.pdf) (accessed: 18.03.2025). (In Russ.).
4. Evstigneeva A., Shchadilova Yu., Sidorovsky M., Bank of Russia. *The Role of Communication and Information Factors in the Emergence of Monetary Policy Surprises of the Bank of Russia*. No. 99 (2022, August). 55 p. (Series of Reports on Economic Research). Available at: [https://cbr.ru/Content/Document/File/139700/wp\\_99.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/139700/wp_99.pdf) (accessed: 18.03.2025). (In Russ.).
5. Bank of Russia. *Itogi Obshchestvennykh Konsultatsii v Regionakh* [Results of public consultations in the regions]. 2025. 14 p. (Review of monetary policy). Available at: [https://cbr.ru/Content/Document/File/172452/report\\_06022025.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/172452/report_06022025.pdf) (accessed: 18.03.2025). (In Russ.).
6. How We Talk About Our Decisions. *Bank of Russia*: [website]. Available at: [https://cbr.ru/dkp/information\\_policy/](https://cbr.ru/dkp/information_policy/) (accessed: 18.03.2025). (In Russ.).
7. Bank of Russia. *Overview of Monetary Policy. Report for Public Consultations*. 2023, May. 52 p. (Overview of monetary policy). Available at: [https://cbr.ru/Content/Document/File/146814/Consultation\\_Paper\\_18052023.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/146814/Consultation_Paper_18052023.pdf) (accessed: 18.03.2025). (In Russ.).
8. Main Directions of the Single State Monetary Policy for 2025 and the Period of 2026 and 2027. *Bank of Russia*: [website]. Available at: [https://www.cbr.ru/about\\_br/publ/ondkp/on\\_2025\\_2027/](https://www.cbr.ru/about_br/publ/ondkp/on_2025_2027/) (accessed: 17.03.2025). (In Russ.).
9. Main Directions of the Single State Monetary Policy for 2022 and the Period of 2023 and 2024. *Vestnik Banka Rossii*, 2021, no. 84–85, pp. 4–138. Available at: <https://cbr.ru/queries/xsltblock/file/117713/0/2324–2325> (accessed: 18.03.2025). (In Russ.).
10. Prokopenko A. Communication Evolution. *EKONS*: [website], 12.01.2022. Available at: <https://econs.online/articles/opinions/kommunikatsionnaya-evolyutsiya/> (accessed: 18.03.2025). (In Russ.).
11. Ryabova I. Inflationary Expectations: Economic and Social Phenomenon. *EKONS*: [website], 13.12.2024. Available at: <https://econs.online/articles/ekonomika/inflyatsionnye-ozhidaniya-ekonomicheskiy-i-sotsialnyy-fenomen/> (accessed: 18.03.2025). (In Russ.).
12. Yatsyk O., Kiyutsevskaya A., Klepatsky D., Bank of Russia. *Mandatory Reserves in the Bank of Russia: Analytical Note*. 2023, May. 60 p. Available at: [https://cbr.ru/statichtml/file/146496/research\\_policy\\_notes\\_b\\_2\\_1.pdf](https://cbr.ru/statichtml/file/146496/research_policy_notes_b_2_1.pdf) (accessed: 18.03.2025). (In Russ.).

## Вероятностные модели в динамике финансирования городских проектов

**Шамин Роман Вячеславович** — доктор физико-математических наук, заведующий кафедрой информационных технологий и математики, Университет Правительства Москвы (107045, Россия, г. Москва, ул. Сретенка, д. 28), eLIBRARY SPIN-код: 8966-0169, ShaminRV@edu.mos.ru

**Голованова Наталия Борисовна** — доктор экономических наук, профессор, заместитель первого проректора, МИРЭА — Российский технологический университет (119454, Россия, г. Москва, проспект Вернадского, д. 78), eLIBRARY SPIN-код: 7197-9948, golovanova@mirea.ru

В статье рассматривается применение вероятностных моделей к анализу динамики расходов на финансирование городских проектов. В качестве математического инструментария используется разложение Дуба для дискретного субмартингала. Описывается общий подход к моделированию роста расходов, основанный на представлении динамики финансирования в виде случайного процесса, состоящего из мартингала и компенсатора. В рамках предложенной модели компенсатор отражает запланированный рост расходов, а мартингал представляет случайные отклонения от плана. Для проверки применимости модели на практике был проведен анализ финансирования проектов в Москве. В ходе исследования выделены трендовые компоненты расходов и случайные остатки, которые затем были проверены на мартингальное свойство с помощью теста Льюнг — Бокса. Результаты анализа свидетельствуют об отсутствии статистически значимой автокорреляции, что подтверждает возможность интерпретации их как мартингала в разложении Дуба. Полученные выводы позволяют использовать предложенный метод для прогнозирования и анализа устойчивости бюджетного финансирования, а также для оценки влияния случайных факторов на реализацию городских проектов.

**Ключевые слова:** финансирование проектов, городские проекты, субмартингалы, разложение Дуба.

**Для цитирования:** Шамин Р. В., Голованова Н. Б. Вероятностные модели в динамике финансирования городских проектов // Вестник Университета Правительства Москвы. 2025. № 1. С. 19–25.



Article

### Probabilistic Models in the Dynamics of Urban Projects Financing

**Roman V. Shamin** — Doctor of Physical and Mathematical Science, Chair of Information Technologies and Mathematics, Moscow Metropolitan Governance Yuri Luzhkov University (28 Sretenka ulitsa, Moscow, 107045, Russia), eLIBRARY SPIN-code: 8966-0169, ShaminRV@edu.mos.ru

**Natalya B. Golovanova** — Doctor of Economics, Professor, Deputy First Vice-Rector, MIREA — Russian Technological University (78 Vernadskogo prospect, Moscow, 119454, Russia), eLIBRARY SPIN-code: 7197-9948, golovanova@mirea.ru

This article explores the application of probabilistic models to analyze the expenditure dynamics of urban project financing. We employ Doob's decomposition for discrete submartingales as a mathematical framework. A general approach to modeling expenditure growth is described, based on representing the financing dynamics as a stochastic process consisting of a martingale and a compensator. Within the proposed model, the compensator reflects the planned expenditure growth, while the martingale represents random deviations from the plan. To validate the model's applicability, we analyzed project financing data from Moscow. The study identified trend components and random residuals, which were then tested for the martingale property using the Ljung-Box test. The analysis indicates a lack of statistically significant autocorrelation, supporting their interpretation as a martingale in Doob's decomposition. The findings suggest that the proposed method can be used for forecasting and analyzing the sustainability of budgetary financing, as well as for assessing the impact of random factors on the implementation of urban projects.

**Keywords:** project financing, urban projects, submartingales, Doob decomposition.

**For citation:** Shamin R. V., Golovanova N. B. Probabilistic Models in the Dynamics of Urban Projects Financing. *MMGU Herald*, 2025, no. 1, pp. 19-25. (In Russ.).

## Введение

Современный этап развития муниципального управления характеризуется активным использованием проектного подхода, который все больше применяется для решения масштабных социально-экономических задач. В отчете Мэра Москвы С. С. Собянина о результатах деятельности Правительства Москвы от 25.12.2024 было изложено видение развития города под названием «Москва-2040» [1]. Согласно представленным планам, столица должна стать городом с сильной и устойчиво развивающейся экономикой, а также комфортной городской средой, предоставляющей равные возможности для всех ее жителей. Для достижения поставленных целей необходимо реализовывать проекты, что требует рационального распределения финансовых ресурсов между всеми городскими инициативами.

С одной стороны, расходы на городские проекты можно спланировать с высокой точностью на несколько лет вперед. С другой стороны, финансовая сфера подвержена влиянию множества факторов, которые зачастую сложно предсказать, а также воздействию случайных обстоятельств.

Следовательно, возникает актуальная задача: найти математические инструменты для анализа связи между жесткими требованиями планирования устойчивого роста расходов на городские проекты и случайными факторами, которые могут существенно повлиять на принимаемые решения при финансировании городских проектов. При этом следует учитывать социальную и экономическую важность принимаемых решений [2].

Активное развитие проектной деятельности в государственном управлении, особенно заметное после принятия Постановления Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288 (ред. от 21.02.2025) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации», подчеркивает важность качественного и своевременного выполнения проектов, что в свою очередь напрямую связано с эффективным управлением финансами в рамках каждого проекта. Это означает, что финансирование проекта должно осуществляться с использованием аналитического инструментария, важной составляющей которого являются математические инструменты. Один из таких инструментов — вероятностные модели для анализа роста расходов на финансирование городских проектов, основанные на мартингальных и субмартингальных случайных процессах. Работа

построена по принципу «от теории к практике». Сначала мы разрабатываем абстрактную математическую модель, описывающую динамику расходов на реализацию городских проектов, а затем применяем эту модель к конкретному случаю — финансированию проектов в Москве, используя данные официальной статистики [3].

## Постановка задачи

Рассмотрим задачу анализа распределения расходов на проект в течение  $N$  лет. Введем обозначения:  $T_n$  — объем финансирования проекта в  $n$ -м году,  $n = 1, 2, \dots, N$ .

Мы будем считать, что  $n = 1$  соответствует  $Y - N$  календарному году, если  $Y$  — это последний календарный год в нашем исследовании.

Если среди рассматриваемой последовательности объемов финансирования присутствуют данные за прошлые годы, то эти значения являются фактическими значениями объемов финансирования, а значения последовательности, относящиеся к будущим годам, являются планируемыми.

Поскольку в современных условиях все значимые расходы на регулярные проекты подвержены тщательному планированию [2], то можно без ограничения общности считать, что в начальный момент  $n = 0$  все значения последовательности  $T_n$  являются планируемыми, а по окончании года  $N$  все значения  $T_n$  являются фактическими расходами.

Как будет показано в следующем разделе, последовательность  $T_n$  можно рассматривать как случайный процесс, имея в виду, что планируемые значения задают распределение вероятности для траекторий случайного процесса, а наблюдаемые значения последовательности  $T_n$  — это реализованные объемы финансирования проекта.

Основной задачей, решаемой в настоящей работе, является выявление закономерностей в соотношении между планируемым и фактическим объемами финансирования проектов.

## Субмартингальная модель случайного процесса

Рассмотрим величины  $T_n$  как реализации некоторого дискретного случайного процесса, который мы также будем обозначать через  $T_n$ . Для построения случайного процесса будем рассматривать фильтрованное вероятностное пространство  $\langle \Omega, A, \{A_n\}, P \rangle$ , где  $\Omega$  — это пространство элементарных исходов,  $A$  — сигма-алгебра

событий,  $\{A_n\}$  — поток сигма-алгебр событий, доступных в момент  $n$ , который также называется фильтром сигма-алгебр событий [4]. Этот поток должен удовлетворять следующим условиям:

$$A_n \subset A_{n+1} \subset A.$$

Мы используем  $P$  в качестве вероятностной меры.

Рассматриваемый нами случайный процесс  $T_n$  должен быть согласован с фильтром событий.  $T_n$  измерима относительно сигма-алгебры  $A_n$ .

Кроме того, мы будем предполагать, что сигма-алгебра  $A_n$  порождается следующими случайными величинами:

$$A_n = \sigma(T_1, T_2, \dots, T_n).$$

Поскольку все величины  $T_n$  являются ограниченными:

$$0 \leq T_n \leq C,$$

где  $C$  — это некоторая константа, то и все наши случайные величины  $T_n$  будут иметь первые два момента: математическое ожидание  $E[T_n]$  и дисперсию  $D[T_n]$ .

Сделаем важное предположение. Мы будем считать, что рассматриваемые нами проекты удовлетворяют свойству неубывания планируемых объемов финансирования. Для крупных городских проектов это условие является достаточно естественным. В наших обозначениях это означает следующее:

$$E[T_{n+1}|A_n] \geq T_n.$$

Здесь через  $E[T_{n+1}|A_n]$  обозначено условное математическое ожидание случайной величины  $T_{n+1}$  относительно сигма-алгебры  $A_n$ . Это будет означать, что ожидаемое (планируемое) финансирование проекта в  $n + 1$  году должно быть не меньше, чем объем финансирования в  $n$ -м году.

В результате мы приходим к выводу, что наш случайный процесс  $T_n$  является субмартингалом [4].

## Разложение Дуба для представления субмартингала

В предыдущем разделе мы показали, что случайный процесс  $T_n$  является субмартингалом. Субмартингальное свойство позволяет применить к рассматриваемой последовательности объемов финансирования разложение Дуба.

Прежде чем сформулировать результат о разложении Дуба, напомним дефиниции понятий мартингала и предсказуемой последовательности. Для определенности мы будем рассматривать то же фильтрованное вероятностное пространство, что и для субмартингала  $T_n$ .

Случайная последовательность  $X_n$  называется мартингалом, если выполняются следующие условия:

1. Случайная величина  $X_n$  является  $A_n$ -измеримой.
2. Существует конечное математическое ожидание  $E[X_n] < \infty$ .

3. Выполняется мартингальное равенство:

$$E[X_{n+1}|A_n] = X_n.$$

Последнее равенство утверждает, что наилучшее предсказание о значениях мартингала в будущем (при известных событиях к настоящему моменту) совпадает с текущим значением мартингала.

Само понятие мартингала возникло при анализе различных стратегий ставок в азартных играх. При этом получается, что если мы хотим предсказать будущее мартингала, то никакое знание событий до настоящего момента не оказывает влияния на будущие значения мартингала. В этом случае можно говорить, что мартингал является «чистой случайностью».

В противоположность мартингалу мы будем рассматривать предсказуемые случайные последовательности. Последовательность  $Y_n$  называется предсказуемой последовательностью, если  $Y_n$  является  $A_{n-1}$ -измеримой. Это означает, что если нам известны все события до настоящего момента  $n$  (включительно), то мы однозначно можем предсказать значение  $Y_{n+1}$ . Заметим, что, хотя предсказуемая последовательность  $Y_n$  и может быть предсказана на шаг вперед, она не является детерминированной, поскольку зависит от предыдущих событий.

Замечательным результатом для субмартингалов является разложение Дуба [5], которое в нашем случае утверждает, что субмартингал может быть представлен в виде суммы мартингала и предсказуемой последовательности. В наших обозначениях это можно представить следующей формулой:

$$T_n = M_n + K_n,$$

где  $M_n$  является мартингалом, а  $K_n$  является предсказуемой последовательностью. Здесь мы предполагаем, что  $T_0 = 0$ ,  $M_0 = 0$  и  $K_0 = 0$ .

При этом последовательность  $K_n$  удовлетворяет условию:

$$K_n \leq K_{n+1},$$

т. е. предсказуемая последовательность является неубывающей.

При этом представленное разложение является единственным.

В разложении Дуба предсказуемую последовательность  $K_n$  часто называют компенсатором.

Для нас принципиальным является то, что вид компенсатора (предсказуемой последовательности) может быть восстановлен с использованием условного математического ожидания.

Последовательность  $K_n$  имеет следующий вид:

$$K_n = (E[T_1|A_0] - T_0) + (E[T_2|A_1] - T_1) + \dots + (E[T_n|A_{n-1}] - T_{n-1}).$$

При этом мы можем получить и выражение для мартингала по следующей формуле:

$$M_n = T_n - K_n.$$

Эти явные формулы позволят найти финансовую интерпретацию субмартингального разложения.

## Финансовая интерпретация субмартингального разложения

Несмотря на кажущуюся сложность формулы для компенсатора  $K_n$ , эта последовательность имеет достаточно простую и понятную структуру. Количество слагаемых в  $K_n$  соответствует номеру шага в последовательности. При этом каждое слагаемое представляет собой разность между прогнозируемым значением объема финансирования на следующий год, рассчитанным на основе текущей информации, и фактическим уровнем финансирования на текущий момент.

Рассмотрим более подробно финансовую интерпретацию субмартингального разложения Дуба. Значения дискретного случайного процесса  $T_n$  будем интерпретировать как фактические затраты на реализацию городского проекта.

Сигма-алгебры  $A_n$  будем интерпретировать как все события, которые доступны в  $n$ -м году. При этом сигма-алгебра  $A_n$  содержит события, как произошедшие в  $n$ -м году, так и не произошедшие в этом году, но важно, что мы точно знаем, какие события из сигма-алгебры  $A_n$  произошли, а какие не произошли.

Условное математическое ожидание относительно сигма-алгебры  $E[T_{n+1}|A_n]$  мы будем интерпретировать как планируемый объем финансирования городского проекта  $n + 1$  год в реалиях  $n$ -го года. Вообще говоря, условное математическое ожидание  $T_m$  относительно сигма-алгебры  $A_n$ , где  $m > n$ , интерпретируется как планирование объема финансирования городского проекта в  $m$ -м году в реалиях  $n$ -го года и обозначается следующим образом:

$E[T_m|A_n]$  — планируемый объем финансирования проекта.

Как мы уже отмечали, планируемые объемы финансирования городских проектов на следующий год всегда выше, чем реальное финансирование в текущем году. Это условие гарантирует, что случайный процесс  $T_n$  является субмартингалом.

Хотя планируемые объемы финансирования городских проектов увеличиваются, реальные

объемы финансирования отдельных проектов могут и не обладать этим свойством. Поэтому, вообще говоря, возможна ситуация, когда  $T_{n+1} < T_n$ .

Схему планирования объемов финансирования городских проектов можно представить следующим образом.

1. Планирование объемов финансирования на  $N$  лет. Обозначим через  $P_n$  планируемый объем финансирования на  $n$ -й год. Эти величины можно интерпретировать как условные математические ожидания:

$$P_n = E[T_n|A_0].$$

2. После каждого года мы получаем реальный объем финансирования  $T_n$ .

3. Перед началом нового года уточняются объемы финансирования на следующий год с учетом реалий текущего года. Это означает, что величины  $P_n$  обновляются по следующей формуле:

$$P_n = E[T_{n+1}|A_{n-1}].$$

4. Величина, вычисляемая как разность между планируемым объемом финансирования на следующий год и объемом финансирования на текущий год:

$$k_n = E[T_{n+1}|A_n] - T_n,$$

является слагаемым для компенсатора  $K_n$ :

$$K_n = k_0 + k_1 + \dots + k_{n-1}.$$

Примечательно, что величины  $k_n$  не являются случайными на  $n$ -м году, поэтому последовательность  $K_n$  классифицируется как предсказуемая.

Разложение субмартингала  $T_n$  на слагаемые мартингал и компенсатор позволяет дать следующую интерпретацию: фактический объем финансирования городского проекта состоит из двух частей. Первая часть — это чисто случайная компонента (мартингал), которая не может быть предсказана. Вторая часть — это предсказуемая компонента (компенсатор), отражающая планируемый прирост объема финансирования городского проекта.

## Модельный пример субмартингального разложения

Рассмотрим, как может быть организован процесс распределения финансовых ресурсов на городской проект с использованием субмартингального разложения.

В качестве примера возьмем финансирование городского проекта в течение 10 лет. Пусть изначальный план финансирования проекта состоит в следующих объемах (в условных единицах):

$$P_n = 100 + 2 \times n.$$

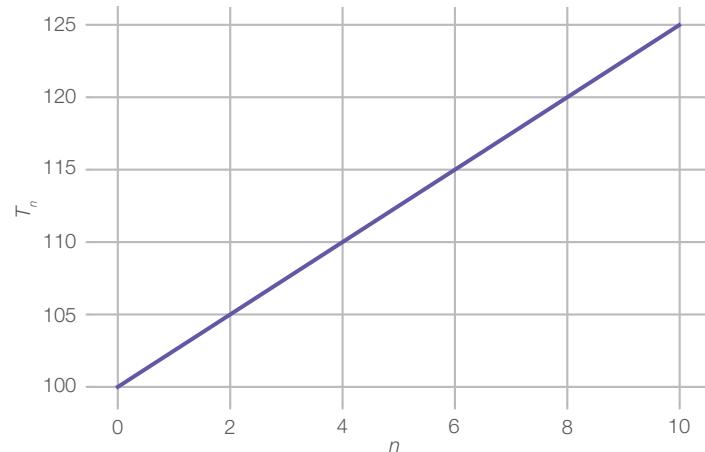


Рис. 1. Планируемый объем финансирования проекта на 10 лет

График этого финансирования приведен на рисунке 1.

Реальное распределение финансирования проекта будет подвержено случайным событиям, которые мы будем моделировать с помощью независимых одинаково распределенных случайных величин. Будем рассматривать случайные величины:

$$\xi_n \sim U[-1, 1].$$

Реальное распределение финансирования с учетом случайных явлений будем моделировать с помощью следующего случайного процесса:

$$T_n = \sum (P_k + \xi_k),$$

где суммирование ведется от 0 до n.

Проведем компьютерное моделирование этого процесса. Возможная траектория случайного процесса  $T_n$  представлена на рисунке 2.

Рассчитаем условное математическое ожидание для величин  $T_n$  следующим образом:

$$\begin{aligned} E[T_{n+1}|A_n] &= T_n + (100 + 2 \times n) + E[\xi_{n+1}|A_n] = \\ &= T_n + (100 + 2 \times n) + E[\xi_n] = T_n + (100 + 2 \times n). \end{aligned}$$

Следовательно, мы имеем субмартингальное свойство:

$$E[T_{n+1}|A_n] > T_n.$$

Согласно разложению Дуба, случайный процесс распределения финансовых ресурсов на моделируемый проект может быть представлен в виде:

$$T_n = M_n + K_n,$$

где мартингал  $M_n$  определяется по формуле:

$$M_n = \xi_1 + \xi_2 + \dots + \xi_n,$$

а компенсатор  $K_n$  — по формуле:

$$K_n = 100 + 2 \times n.$$

В данном примере у нас получилось, что исходное планирование совпадает с компенсатором, который отражает плановые показатели на следующий год. Это произошло потому, что случайное воздействие было равномерным с нулевым средним. Теперь изменим пример, чтобы случайная величина имела положительное среднее. В качестве такой случайной величины возьмем:

$$\xi_n \sim U[0, 1].$$

Тогда, повторяя вычисления, мы можем убедиться, что процесс  $T_n$  является субмартингалом:

$$\begin{aligned} E[T_{n+1}|A_n] &= T_n + (100 + 2 \times n) + E[\xi_{n+1}|A_n] = \\ &= T_n + (100 + 2 \times n) + E[\xi_n] = T_n + (100 + 2 \times n) + 0,5. \end{aligned}$$

Разложение Дуба для этого субмартингала будет выглядеть следующим образом:

$$T_n = M_n + K_n,$$

где мартингал  $M_n$  определяется по формуле:

$$M_n = \xi_1 + \xi_2 + \dots + \xi_n,$$

а компенсатор  $K_n$  — по формуле:

$$K_n = 100 + 2 \times n + n \times 0,5.$$

Перейдем к результатам компьютерного моделирования. На рисунке 3 даны значения объемов финансирования проекта по годам. На рисунке 4 приведены значения мартингала из разложения Дуба. Значения компенсатора выглядят как прямая линия.

## Примеры финансирования городских проектов в Москве

Рассмотрим пример применения нашего алгоритма к городским проектам, реализуемым в Москве. Важно отметить, что данный подход может быть использован не только для анализа отдельных проектов, но и для их групп в совокупности.

В качестве примера исследуем динамику финансирования программы развития образования Москвы («Столичное образование») с 2015 по 2025 г., используя данные портала «Открытый бюджет города Москвы» [2]. На рисунке 5 представлен график, отражающий объемы финансирования проектов в рамках программы «Столичное образование».

Рассмотрим эти данные как значения субмартингала. Поскольку у нас отсутствует аналитическая формула для описания данных,

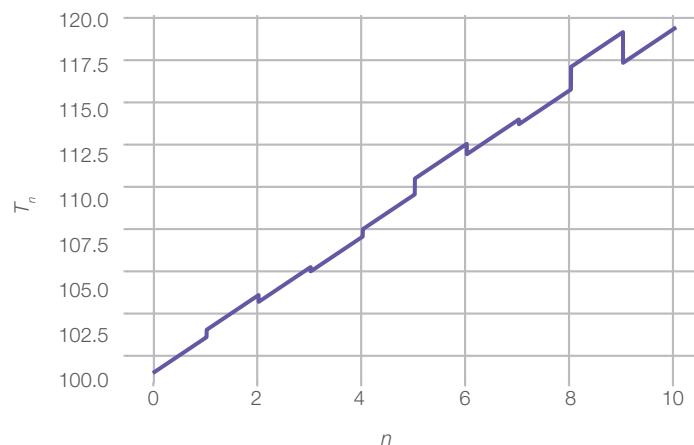


Рис. 2. Смоделированные объемы финансирования

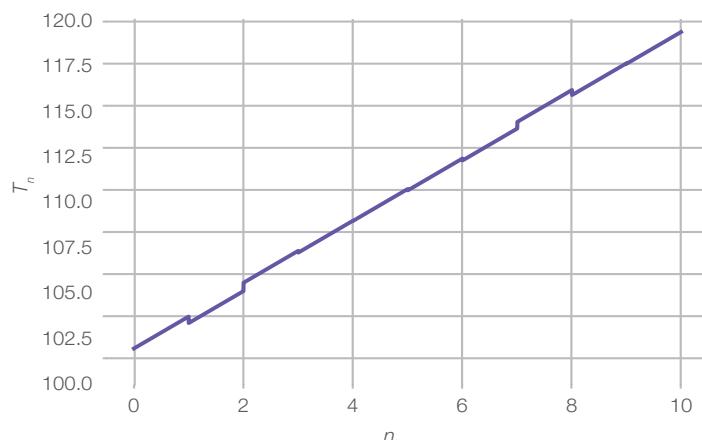


Рис. 3. Объемы финансирования городского проекта

воспользуемся методом выделения полиномиального тренда. Таким образом, мы разложим исходные данные на полиномиальный тренд и остатки. Такое разложение можно интерпретировать как разложение Дуба.

В нашем случае анализ показывает, что исходные данные содержат квадратичный тренд. На рисунке 6 представлены исходные данные и выделенный тренд, который мы интерпретируем как компенсатор в разложении Дуба.

На рисунке 7 приведены значения остатков, которые мы интерпретируем как значения мартингала в разложении Дуба.

Для того чтобы убедиться в том, что полученное разложение исходных данных на тренд и остатки можно интерпретировать как разложение Дуба для дискретного субмартингала, нужно проверить остатки на мартингальность. Для этого мы применили тест Льюнг — Бокса, который позволяет статистически проверить гипотезу об отсутствии

автокорреляции в остатках [6]. В результате теста было получено  $p$ -value = 0,12, что превышает уровень значимости 0,05. Это позволяет сделать вывод об отсутствии статистически значимой автокорреляции в остатках, что подтверждает возможность интерпретации остатков как значений мартингала.

### Заключение

В статье представлен новый алгоритм для анализа динамики финансирования городских проектов с использованием математического моделирования на основе субмартингального представления. Применяя разложение Дуба для дискретных субмартингалов, можно выделить структуру временного ряда, отражающую финансирование проекта по годам. Такое разложение позволяет глубже понять природу динамики финансирования проекта.

В работе продемонстрировано, что временной ряд финансирования проекта может быть представлен в виде суммы предсказуемой последовательности и мартингала, который интерпретируется как чистая случайная составляющая.

Разработан алгоритм для исследования динамики финансирования проекта, а также приведены модельные примеры, иллюстрирующие принцип его работы. Полученные теоретические результаты применены для анализа финансирования программы развития образования Москвы («Столичное образование») с 2015 по 2025 г.

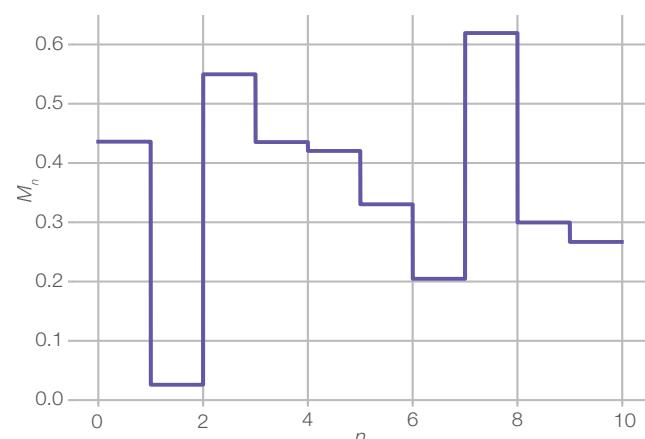


Рис. 4. Значения мартингала из разложения Дуба

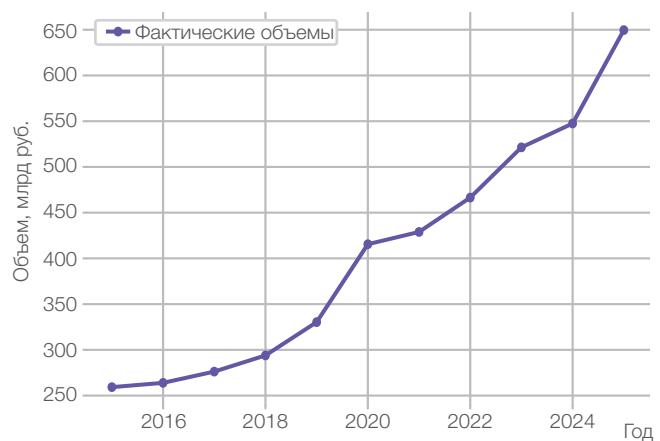


Рис. 5. Расходы на «Столичное образование»

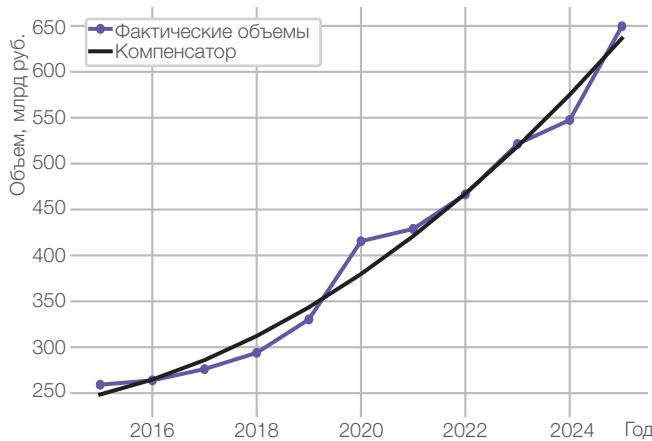


Рис. 6. Фактические объемы финансирования и компенсатор



Рис. 7. Значения мартингала



## Информационные источники

1. Москва-2040. Создаем лучший город Земли: отчет Мэра Москвы С. С. Собянина о результатах деятельности Правительства Москвы. 34 с. URL: [https://www.mos.ru/upload/newsfeed/news/cea8c9b542298048e154f2d7c0b7f1fb/Otchet\\_o\\_rezul\\_tatah\\_deyatel\\_nosti\\_Pravitel\\_stva\\_Moskvi\\_2024.pdf](https://www.mos.ru/upload/newsfeed/news/cea8c9b542298048e154f2d7c0b7f1fb/Otchet_o_rezul_tatah_deyatel_nosti_Pravitel_stva_Moskvi_2024.pdf) (дата обращения: 22.03.2025).
2. Правительство Москвы утвердило прогноз социально-экономического развития на 2025–2027 годы: Официальный портал Мэра и Правительства Москвы [сайт]. URL: <https://www.mos.ru/mayor/themes/11877050/> (дата обращения: 22.03.2025).
3. Основные параметры бюджета // Открытый бюджет города Москвы: [сайт]. URL: <https://budget.mos.ru/budget/> (дата обращения: 22.03.2025).
4. Булинский А. В., Ширяев А. Н. Теория случайных процессов. М.: ФИЗМАТЛИТ, 2005. 402 с.
5. Дуб Дж. Л. Вероятностные процессы. М.: Издательство иностранной литературы, 1956. 605 с.
6. Box G. E. P., Pierce D. A. Distribution of Residual Autocorrelations in Autoregressive-Integrated Moving Average Time Series Models // Journal of the American Statistical Association. 1970. Vol. 65. No. 332. Pp. 1509–1526.

## References

1. *Moscow-2040: Creating the Best City on Earth: Report by Mayor of Moscow S. S. Sobyanin on the Results of the Moscow Government's Activities*. 34 p. Available at: [https://www.mos.ru/upload/newsfeed/news/cea8c9b542298048e154f2d7c0b7f1fb/Otchet\\_o\\_rezul\\_tatah\\_deyatel\\_nosti\\_Pravitel\\_stva\\_Moskvi\\_2024.pdf](https://www.mos.ru/upload/newsfeed/news/cea8c9b542298048e154f2d7c0b7f1fb/Otchet_o_rezul_tatah_deyatel_nosti_Pravitel_stva_Moskvi_2024.pdf) (accessed: 22.03.2025). (In Russ.).
2. *The Moscow Government Approved the Forecast of Socio-Economic Development for 2025–2027. The Mayor and the Government of Moscow Official Portal*: [website]. Available at: <https://www.mos.ru/mayor/themes/11877050/> (accessed: 22.03.2025). (In Russ.).
3. *Key Budget Parameters. Open Budget of the City of Moscow*: [website]. Available at: <https://budget.mos.ru/budget/> (accessed: 10.03.2025). (In Russ.).
4. Bulinsky A. V., Shiryev A. N. *Teoriya Sluchainykh Protsessov* [Theory of Stochastic Processes]. Moscow: FIZMATLIT Publ., 2005. 402 p. (In Russ.).
5. Doob J. L. *Veroyatnostnye Protsessy* [Stochastic Processes]. Moscow: Foreign Literature Publishing House Publ., 1956. 605 p. (In Russ.).
6. Box G. E. P., Pierce D. A. Distribution of Residual Autocorrelations in Autoregressive-Integrated Moving Average Time Series Models. *Journal of the American Statistical Association*, 1970, vol. 65, no. 332, pp. 1509-1526.

## Российская финансовая политика: возможные пути развития

**Динец Дарья Александровна** — доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой финансов и кредита Российского университета дружбы народов им. Патрика Лумумбы (117198, Россия, г. Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 6), <https://orcid.org/0000-0001-8734-8998>, dardinets@gmail.com

В статье рассматриваются ключевые аспекты финансовой политики государства, влияющие на устойчивость финансовых рынков и возможность возникновения кризисных явлений. Анализируются противоречия в экономической политике, определяющие потенциал кризисов, а также влияние санкционных ограничений на российскую экономику. Особое внимание уделено проблемам финансового суверенитета, зависимости российской финансовой системы от резервных валют и роли процентной политики в удержании курса рубля. Исследуется структура российского фондового рынка и степень концентрации капитала, выявляется усиление рисков финансовой хрупкости из-за монополизации ресурсов в отдельных секторах. Оценивается влияние высокой процентной ставки на доступность кредитов для малого и среднего бизнеса и обосновываются проблемы, связанные с ограничением конкуренции. Анализируются механизмы перераспределения финансовых потоков через институты государственного финансирования, а также структура инвестиций негосударственных пенсионных фондов, паевых инвестиционных фондов и страховых компаний. В заключение делается вывод о необходимости повышения уровня конкуренции в российской экономике для достижения финансового суверенитета и эффективного функционирования денежно-кредитной политики. Предлагаются меры по диверсификации финансовых инструментов, снижению концентрации капитала и стимулированию инвестиций для обеспечения устойчивого экономического роста в условиях санкционного давления.



**Ключевые слова:** конкуренция, финансовые рынки, институциональные инвесторы, финансовая политика, концентрация капитала.

**Для цитирования:** Динец Д. А. Российская финансовая политика: возможные пути развития // Вестник Университета Правительства Москвы. 2025. № 1. С. 26–31.

Article

### Russian Financial Policy: Potential Paths for Development

**Darya A. Dinets** — Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Finance and Credit, Peoples' Friendship University of Russia (6 Miklukho-Maklaya ulitsa, Moscow, 117198, Russia), <https://orcid.org/0000-0001-8734-8998>, dardinets@gmail.com

The article examines key aspects of state financial policy impacting the stability of financial markets and the potential for crises. It analyzes contradictions in economic policy that contribute to crisis potential, as well as the influence of sanctions on the Russian economy. Particular attention is paid to issues of financial sovereignty, the dependence of the Russian financial system on reserve currencies, and the role of interest rate policy in maintaining the ruble exchange rate. The structure of the Russian stock market and the degree of capital concentration are investigated, revealing increased risks of financial fragility due to the monopolization of resources in certain sectors. The impact of high interest rates on the accessibility of credit for small and medium-sized businesses is assessed, highlighting problems associated with limited competition. Mechanisms for the redistribution of financial flows through state financing institutions are analyzed, as well as the investment structure of non-state pension funds, mutual funds, and insurance companies. The conclusion emphasizes the need to increase competition in the Russian economy to achieve financial sovereignty and the effective functioning of monetary policy. Measures are proposed to diversify financial instruments, reduce capital concentration, and stimulate investment to ensure sustainable economic growth under sanctions pressure.

**Keywords:** competition, financial markets, institutional investors, financial policy, capital concentration.

**For citation:** Dinets D. A. Russian Financial Policy: Potential Paths for Development. *MMGU Herald*, 2025, no. 1, pp. 26-31. (In Russ.).

## Введение

Финансовая политика государства подразумевает большую ответственность, поскольку затрагивает почти все области деятельности, при этом участие в функционировании финансовых рынков принимает огромное количество игроков — от регулятора до домохозяйств. Одна из самых больших опасностей при функционировании финансовой системы — это развитие финансового кризиса. Он может начаться и развиваться очень быстро, а остановить кризисные явления на финансовом рынке бывает достаточно сложно, поскольку причиной их возникновения могут стать не только объективные явления, но и фактор недоверия, а также недостоверная информация.

Известно, что к кризисам обычно приводят сложившиеся и укоренившиеся противоречия. Исследование противоречий, назревших в экономической политике, и реакций участников рынка на них во многом определяет методологический базис недопущения кризиса либо сокращения его возможных масштабов и разрушительных последствий [7]. Это не означает очевидности кризисного прогноза, однако в системе с различными интересами хозяйствующих субъектов в условиях высокой концентрации власти и капитала кризисные ситуации более чем вероятны.

С целью анализа возможных сценариев развития финансового кризиса необходимо также определить факторы, способные ослабить финансовую политику государства и привести к рискам системного кризиса в будущем.

Одним из таких факторов является сохранение за неустойчивыми валютами их роли резервных для совершения любых международных сделок в обход антироссийских санкций [10]. Доллар США и евро все еще остаются валютами якоря при определении ощущаемой покупательной способности рубля [3], валютами ценообразования по многим импортируемым номенклатурным позициям и валютами определения мировых цен на экспортные позиции, а также на услуги трансакционного сектора. Все это определяет потолок возможностей канала ожиданий трансмиссионного механизма денежно-кредитной политики.

## Теоретический анализ

Финансовый суверенитет как финансовые отношения с другими странами «на равных» [16] обеспечивает надлежащий фон для возможности использования канала ожиданий при инфляционном

таргетировании, а установление процентных ставок как мера удержания курса рубля по отношению к валютам ценообразования экспортных товаров России может отрицательно сказаться на финансовой системе. Возможные последствия резкого ослабления рубля должны быть нейтрализованы в периметре национальной экономики за счет наращивания ее мощи.

Трудности с экспортно-импортными операциями, вызванные антироссийскими санкциями, также являются фактором, влияющим на финансовый суверенитет России с позиции формирования собственного финансового капитала и его расширенного воспроизведения [2]. Попытки российского бизнеса оставить валютные запасы за рубежом с целью последующего использования их для совершения платежей без существенных ограничений со своей стороны создали тенденцию к ослаблению рубля, несмотря на высокую процентную ставку.

## Эмпирический анализ

Важный вывод в отношении противоречий на российском финансовом рынке сформулирован на основе применения математического аппарата оценки влияния санкций на различные секторы российской экономики. Было выявлено, что санкции в большей степени оказывают влияние на динамику выпуска компаний и отраслей, наиболее широко представленных на фондовом рынке России [15]. Это означает, что рост концентрации фондового рынка несет в себе дополнительные риски при усилении санкционного давления. Монетарные шоки предложения при этом мультиплицируются за счет негативного эффекта концентрации бюджетных ресурсов в программах, реализуемых при посредстве компаний, входящих в фондовый индекс.

Что касается различных интересов участников рынка, то концентрация доходов от участия России в глобализации сегодня дополнена концентрацией капитала, формируемого за счет стабильных источников фондирования, связанных с государством. Доля государства в созданном ВВП в России колеблется в районе 50% [1], а это означает, что концентрация банковской системы, обслуживающей обороты, которые обеспечивают государственный вклад в ВВП, может стать фактором, препятствующим развитию конкурентоспособной российской экономики.

Интересно отметить, что по мере роста концентрации на финансовом рынке зачастую возникает

Таблица 1

**Структура верхней части индекса долевых инструментов Московской биржи на 28.02.2025  
(по убыванию доли компании в индексе)**

№ п/п	Инструмент	Акции		Доля компании в индексе, %
		Количество выпущенных, млрд	В свободном обращении, %	
1	ПАО «Лукойл», ао	0,69	55	15,00
2	ПАО «Газпром», ао	23,67	50	13,95
3	ПАО Сбербанк, ао	21,59	48	12,58
4	ПАО «Татнефть» им. В. Д. Шашина, ао	2,18	32	5,71
5	МКПАО «Т-Технологии», ао	0,27	56	4,84
6	ПАО «НОВАТЭК», ао	3,04	21	4,50
7	ПАО «ГМК «Норильский никель», ао	15,29	32	3,78
8	ПАО «НК «Роснефть», ао	10,60	11	3,67
9	МКПАО «Яндекс», ао	0,39	15	3,64
10	ПАО «Полюс», ао	0,14	22	3,23
11	ПАО Сбербанк, ап	1,00	100	2,42
12	ПАО «Сургутнефтегаз», ао	35,73	25	2,41
13	ПАО «Сургутнефтегаз», ап	7,70	73	2,24
14	ПАО «Северсталь», ао	0,84	23	1,45
15	ПАО «НЛМК», ао	5,99	21	1,38
16	ПАО Московская Биржа, ао	2,28	64	1,33
17	ПАО «Группа Компаний ПИК», ао	0,66	21	1,27
18	ПАО «Интер РАО», ао	104,40	32	1,23
19	Банк ВТБ (ПАО), ао	5,37	17	1,16
20	ПАО «МТС», ао	2,00	41	1,15
21	МКПАО «Хэдхантэр», ао	0,05	42	1,07
22	МКПАО «Объединенная компания «РУСАЛ», ао	15,19	18	1,05
23	ПАО «Татнефть» им. В. Д. Шашина, ап	0,15	100	1,01
24	АК «АЛРОСА» (ПАО), ао	7,36	34	0,85

Источник: [1], расчеты автора

риск увеличения финансовой хрупкости в системе в целом [9]. Так, с ростом процентных ставок и сокращением доступности кредита для среднего и малого бизнеса даже с государственной поддержкой может возникнуть проблема неконкурентных производств при заданном уровне цен. Поскольку рынки торгуемых товаров сегодня во многом являются рынками информации, ценообразование на них часто коррелирует в большей степени с мировыми тенденциями ценообразования, а не с себестоимостью производства или добычи. В этом контексте встает проблема неспособности внутренних процедур среднего и малого бизнеса оказать серьезное влияние как на себестоимость производства, так и на цены продаж. Дополнительным фактором неэффективности становится рост трансакционных издержек, вызванных геополитической нестабильностью в мире в целом. В результате

развивающийся сегмент малого и среднего бизнеса вынужден нести дополнительные операционные риски, связанные с избыточным оборотным капиталом, в то время как крупный бизнес может позволить себе меньшую долю чистого оборотного капитала в активах. В целом структура денежного потока может стать довольно показательной при рассмотрении результативности финансовой политики государства и возникающих в этой политике противоречий.

Для выбора компаний, на основе отчетности которых будет проведен анализ изменений структуры денежного потока, рассмотрим также структуру индекса фондового сегмента Московской биржи (табл. 1).

Крупнейшие веса в расчете индекса Мосбиржи имеют «Газпром», «Лукойл», Сбер, «Т-Технологии», «Татнефть», заметную долю занимает «Яндекс».



**Рис. 1. Состав средств пенсионных накоплений НПФ по состоянию на 30.09.2024 (источник: Банк России [5])**

Таким образом, концентрация банков обеспечивает доступ к фондированию за счет государственных расходов, концентрация на рынке капитала за счет экспорта природных ресурсов обеспечивает рост неравенства и подавление конкуренции, а концентрация на рынке капитала и денег приводит к тому, что потенциальные инвесторы вынуждены усиливать концентрацию капитала.

В дополнение к сказанному рынок институциональных инвесторов в России также склонен способствовать росту концентрации — уже в качестве эффекта перераспределения созданного продукта. Так, по данным ЦБ, структура инвестиций негосударственных пенсионных фондов (НПФ) на последнюю доступную дату (30.09.2024) выглядит так, как показано на рисунке 1.

Данные о размещении средств негосударственных пенсионных фондов позволяют оценить роль финансовых институтов этой категории в развитии рынка денег и рынка государственного долга. Структура рынка денег, отраженная в таблице 1, позволяет оценить структуру получателей средств пенсионных накоплений и поддерживает вывод о высокой концентрации капитала за счет перераспределительных эффектов в экономике. Активы негосударственных пенсионных фондов, по данным ЦБ, превышают 5 трлн руб. на рассматриваемую дату, большая их часть направлена на развитие национального денежного рынка и фондирование государственного долга.

Далее рассмотрим структуру инвестиций паевых инвестиционных фондов (ПИФ) по состоянию на 29.11.2024 (табл. 2).

Структура вкладов ПИФ более разнообразна и, помимо денежного рынка, включает инструменты рынка капитала. Необходимость развития регионального сегмента на финансовом рынке к проблеме концентрации финансовых ресурсов добавляет проблему централизации. Существующий механизм управления как на уровне поддержки банковской системы, так и на уровне финансовых инструментов, доступных для инвесторов, а также требования к наличию высоких рейтингов для банков, претендующих на сопровождение государственных расходов проектного типа, приводят к третичному эффекту концентрации финансовых ресурсов в одних руках.

**Таблица 2  
Структура инвестиций ПИФ по состоянию на 29.11.2024**

Инструмент	Доля, %
Акции российских акционерных обществ	31,67
Недвижимое имущество и права аренды недвижимого имущества (всего)	27,09
Облигации российских хозяйственных обществ (за исключением облигаций с ипотечным покрытием)	20,87
Ценные бумаги иностранных эмитентов (всего)	8,91
Государственные ценные бумаги РФ	6,35
Прочие активы (всего)	2,84
Имущественные права (всего)	1,34
Иные ценные бумаги	0,59
Государственные ценные бумаги субъектов РФ	0,19
Ипотечные ценные бумаги (всего)	0,13
Муниципальные ценные бумаги	0,02

Источник: Банк России [11]

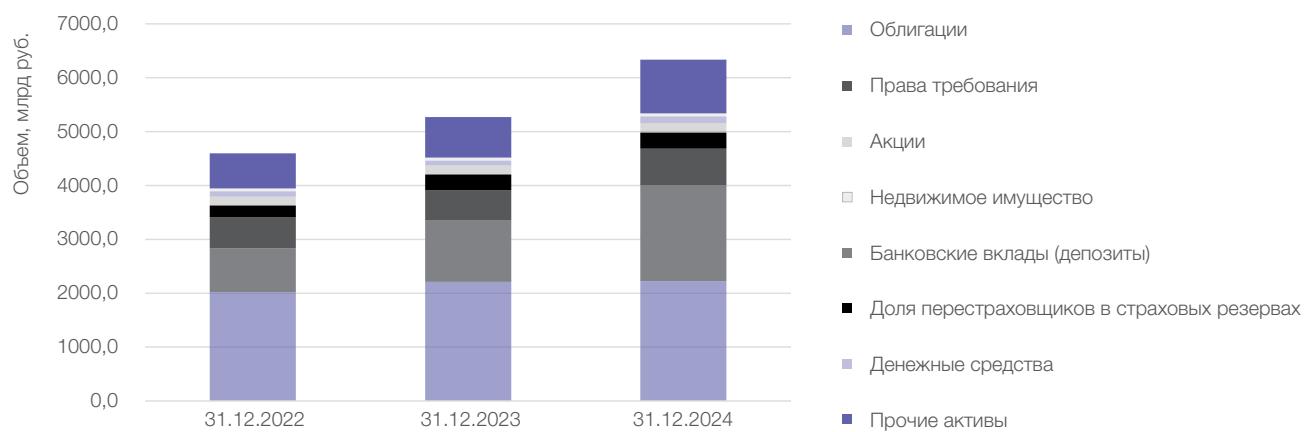


Рис. 2. Структура активов страховых российских компаний в 2022–2024 гг. (источник: Банк России [6])

Интерес вызывает и структура активов страховых компаний (рис. 2).

Обращает на себя внимание высокая доля депозитов в активах страховых компаний, а также ориентация на рынок денег. В целом следует отметить, что институциональные инвесторы в большей степени представлены на рынке денег, нежели на рынке капитала, однако это не означает высокой доступности инструментов рынка капитала для развития института розничных инвестиций в России по причине разности масштабов компаний-эмитентов.

Кроме того, существует точка зрения, согласно которой процентная ставка выступает в роли коэффициента дисконтирования, уравнивающего отложенные активы на балансе Центрального банка и динамику денежной эмиссии [12]. Это означает, что для компенсации каждого эмитированного банковской системой рубля необходимо обеспечивать большую величину будущих доходов с целью обеспечения финансовой устойчивости российской экономики. В противном случае может возникнуть ситуация отрицательного собственного капитала банковской системы, что усиливает ее подверженность кризисам ликвидности [13].

Для разрешения представленных в настоящей статье противоречий в различных источниках со ссылками на проведенные исследования и стративные сравнения предлагается в качестве уравнивающей противоречия при реализации бюджетно-налоговой и денежно-кредитной политик стран переменной установить темпы экономического роста, обеспечиваемые применением инструментария

обеих политик [17]. Также предлагается в качестве ответных мер на реализацию рисковых событий мировой экономики и геополитики расширять стимулирующие функции денежно-кредитной и бюджетно-налоговой политик через рост диверсификации инструментов и отраслей на финансово-рынке [4].

Отмечается положительная роль стимулирующей денежно-кредитной политики на динамику прямых иностранных инвестиций, которые являются важным и результативным инструментом обеспечения экономического роста, несмотря на рост санкционного давления [14]. В частности, официальный рост прямых инвестиций призван упорядочить процессы слияний и поглощений российского бизнеса аффилированными структурами в дружественных странах.

Ключевой вывод должен состоять в том, что обеспечение российского финансового суверенитета возможно исключительно за счет роста уровня конкуренции внутри страны. Только при ограничении сил монополистической конкуренции возможно реальное влияние процентных ставок на инфляционные процессы и реальное перенаправление денежных фондов на поддержку промышленности. До тех пор, пока крупнейшие в экономике денежные потоки корпоративного сектора не будут подпадать под реальное действие сдерживающих процентных ставок, невозможно ожидать высокого уровня работоспособности трансмиссионного механизма денежно-кредитной политики на инфляцию и инфляционные ожидания.



## References

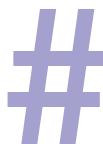
1. Abramov A. E., Pershin A. A., Chernova M. I. Measuring the State Sector and Assessing Its Effectiveness: Approaches and Implications. *Financial Journal*, 2023, no. 15 (2), pp. 27-46. DOI:10.31107/2075-1990-2023-2-27-46. (In Russ.).
2. Brizhak O. V. Financial Capital in a New Round of Economic Development Reformatting. *Bulletin of Chelyabinsk State University*, 2021, no. 3 (449), Series: Economic Sciences, Is. 72, pp. 54-61. (In Russ.).
3. Burlachkov V. K. Competition of Leading World Currencies: Features of the Modern Stage. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 2021, vol. 20, no. 11, p. 2078. (In Russ.).

4. Time Series of Key Performance Indicators for Unit Investment Trusts and Joint-Stock Investment Funds. *Bank of Russia*: [website]. Available at: <https://www.cbr.ru/RSCI/statistics/> (accessed: 21.03.2025). (In Russ.).
5. Time Series of Key Performance Indicators for Insurers. *Bank of Russia*: [website]. Available at: [https://www.cbr.ru/statistics/insurance/ssd\\_stat/](https://www.cbr.ru/statistics/insurance/ssd_stat/) (accessed: 21.03.2025). (In Russ.).
6. Golovnin M. Yu. New Trends in the Development of the World Economy and Their Impact on Russia. *Scientific Works of the FES of Russia*, 2024, vol. 248, pp. 85-97. DOI: 10.38197/2072-2060-2024-248-4-85-97. (In Russ.).
7. Evstafiev D. G. Global Geoeconomic Architecture: Predetermination of the Crisis and the Vector of Transformations. *Management Consulting*, 2024, no. 2, pp. 32-49. (In Russ.).
8. MOEX Index and RTS Index. *MOEX*: [website], 10.01.2025. Available at: <https://www.moex.com/ru/index/IMOEX/constituents> (accessed: 21.01.2025). (In Russ.).
9. Kleiner G. B. The Expanding Universe of Economic Theory. *AlterEconomics*, 2023, vol. 20, no. 120 (1), pp. 1-8. Available at: <https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2023.20-1.1> (accessed: 04.03.2025). (In Russ.).
10. Konduktorov A. S. Objective Significance and Subjective Perception of the US Dollar in the Russian Federation: Trends, Contradictions, Consequences. *Moscow University Bulletin. Series 21: Management (State and Society)*, 2024, vol. 21, no. 2, pp. 3-19. (In Russ.).
11. Key Performance Indicators for Unit Investment Trusts. *Bank of Russia*: [website]. Available at: <https://www.cbr.ru/RSCI/statistics/> (accessed: 21.03.2025). (In Russ.).
12. Smirnov A. D. Macrofinance: Sigmoid Dynamics of Money, Debt, and Wealth. *HSE Economic Journal*, 2023, no. 3, pp. 317-363. (In Russ.).
13. Solodovnikov S. V., Bolyachin Yu. V. Classification of the Model Apparatus of the Influence of Monetary Policy on the Dynamics of Macroeconomic Indicators. *AlterEconomics*, 2023, no. 20 (2), pp. 437-462. Available at: <https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2023.20-2.8> (accessed: 04.03.2025). (In Russ.).
14. Tatuzov V. Yu. Restrictive Monetary Policy — An Obstacle to Foreign Direct Investment. *Moscow State University Bulletin. Series 6. Economics*, 2024, no. 59 (4), pp. 49-65. Available at: <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-59-4-3> (accessed: 04.03.2025). (In Russ.).
15. Fedorova E. A., Nevredinov A. R. *The Impact of Sanctions on Sectoral Indices. Finance: Theory and Practice*, 2024, vol. 28, no. 6, pp. 17-33. DOI: 10.26794/2587-5671-2024-28-6-17-33. (In Russ.).
16. Haas R. *A World in Disarray*. Moscow: AST Publ., 2019. 320 p. (In Russ.).
17. Chernov V. A. Financial Foundations of National and International Aspects of Management in the Context of the Dysfunctionality of the Global Monetary and Financial System and the Growth of Hybrid Threats. *Economics, Taxes & Law*, 2024, no. 17 (6), pp. 34-46. DOI: 10.26794/1999-849X-2024-17-6-34-46. (In Russ.).

## Тональность новостей как оперативный индикатор потребительских настроений<sup>1</sup>

**Кладова Анна Анатольевна** — кандидат экономических наук, начальник отдела регионального анализа и обработки данных, ГУ Банка России по Центральному федеральному округу (115035, Россия, г. Москва, ул. Балчуг, д. 2), i@akaldova.ru

**Введение.** Подчеркивается актуальность разработки надежных и прозрачных альтернативных индикаторов в условиях ограниченной доступности официальной статистики. Обосновывается перспективность использования новостных публикаций в качестве источника информации о состоянии экономики в режиме реального времени. **Теоретический анализ.** Автор приводит обзор ведущих работ зарубежных исследователей, в том числе из центральных банков развитых стран, посвященных оценке и использованию данных об эмоциональной окраске новостных публикаций в качестве индикатора экономической активности. Освещается специфика различных подходов к выделению тональности текстов и преобразованию ее качественных оценок в количественные показатели. Обосновывается выбранный автором подход к оценке тональности новостных публикаций с использованием методов машинного обучения. **Эмпирический анализ.** Автором на примере сферы потребления проверяется гипотеза о согласованности колебаний эмоциональной окраски новостных публикаций с колебаниями ключевых показателей состояния российской экономики. На основе публикаций в онлайн-СМИ, посвященных сфере розничной торговли и услуг, строится новостной индикатор. **Результаты и рекомендации.** В результате исследования автором выявлена согласованность динамики новостного индикатора с отдельными показателями потребительских настроений, рассчитываемыми ООО «инфоМ» по заказу Банка России на основе опросов населения. Подтверждены выводы, изложенные в работах зарубежных исследователей, относительно согласованности динамики потребительских настроений, замеряемых на основе социологических опросов, и синтетических индикаторов, отражающих эмоциональную окраску новостного фона.



**Ключевые слова:** текстовый анализ, новостной фон, оперативный индикатор, тональность новостей, макроэкономика, макроэкономические показатели.

**Для цитирования:** Кладова А. А. Тональность новостей как оперативный индикатор потребительских настроений // Вестник Университета Правительства Москвы. 2025. № 1. С. 32–37.

Article

### The News Tone as a Leading Indicator of Consumer Sentiment

**Anna A. Kladova** — PhD in Economy, Head of Regional Analysis and Data Processing Division, Main Branch of the Bank of Russia for the Central Federal District (2 Balchug ulitsa, Moscow, 115035, Russia), i@akaldova.ru

The article presents an approach to the use of text analysis in order to form quantitative leading indicators based on qualitative data. In the theoretical part of the article, the author provides an overview of leading papers by foreign researchers, including those from central banks of developed countries, devoted to the assessment and use of data on the tone of news publications as an indicator of economic activity. Various approaches to extracting the tone of texts and converting its qualitative assessments into quantitative indicators are covered. The author's approach to evaluating the news tone using machine learning methods is explained. In the empirical part of the article, the author uses the example of the consumer sector to test the hypothesis about the consistency of fluctuations in the emotional tone of news publications with fluctuations in key indicators of the state of the economy of Russia. A news indicator based on publications in online media devoted to the retail and services sector is generated. As a result of the study, the consistency of its dynamics with individual indicators of consumer sentiment, calculated on the basis of surveys conducted by "infOM" LLC, is confirmed. The conclusions presented in the works of foreign researchers regarding the consistency of the dynamics of consumer sentiment, measured on the basis of sociological surveys, and synthetic indicators reflecting the emotional tone of the news background are validated.

<sup>1</sup> Настоящая статья отражает личную позицию автора. Содержание и результаты данного исследования не следует рассматривать, в том числе цитировать в каких-либо изданиях, как официальную позицию Банка России или указание на официальную политику или решения регулятора. Любые ошибки в данном материале являются исключительно авторскими. Все права защищены. Воспроизведение представленных материалов допускается только с разрешения автора.

**Keywords:** text analysis, news sentiment, leading indicator, news tone, macroeconomics, macroeconomic indicators.

**For citation:** Kladova A. A. The News Tone as a Leading Indicator of Consumer Sentiment. *MMGU Herald*, 2025, no. 1, pp. 32-37. (In Russ.).

## Введение

В условиях запаздывающего выхода официальных статистических данных оценка текущего состояния различных макроэкономических показателей требует опоры на иные количественные индикаторы. Последние, как правило, имеют более высокую частотность, а задержки их публикации зачастую не превышают одного дня. Несмотря на широкий спектр таких альтернативных показателей, уровень их надежности, стабильность сроков их публикации и степень прозрачности методологии их расчета, как правило, не в полной мере удовлетворяют потребности аналитиков.

Эта проблема актуальна и для специалистов, решающих задачи по прогнозированию. На практике доказано, что качество прогнозных моделей обычно повышается при включении в состав переменных не только официальных статистических данных, но и альтернативных датасетов, с учетом данных об итогах различных платежных транзакций, мониторинга СМИ и интернет-запросов [2; 3; 6; 7; 11; 12; 18]. Это, в первую очередь, обусловлено высокой частотностью и доступностью таких датасетов в оперативные сроки.

Один из ключевых источников информации о состоянии и динамике экономических процессов в режиме реального времени — это новостные публикации. Интерес к использованию текста в качестве релевантного источника количественных данных возник в начале 2000-х гг. Согласно оценке исследователей [10], по состоянию на 2000 г. было опубликовано всего 37 работ по этой тематике. К 2016 г. их количество возросло до 7000. В настоящее время сложилось несколько устойчивых подходов к реализации этой задачи, в том числе в практике исследователей из центральных банков развитых и развивающихся стран.

Гипотеза, проверенная в рамках представленного исследования, заключается в том, что колебания эмоциональной окраски новостного фона в высокой степени согласуются с колебаниями ключевых показателей состояния экономики. Эта гипотеза будет проверена применительно к сфере потребления. В качестве индикаторов для сопоставления будут использованы отдельные показатели потребительских настроений, рассчитываемые по итогам опросов населения Российской Федерации, которые на регулярной основе проводятся ООО «инфоМ» [1].

## Теоретический анализ

Отправной точкой исследования стала работа А. Шапиро и соавторов, результаты которой лежат в основе ежедневного новостного индекса, публикуемого Федеральным резервным банком Сан-Франциско [21]. Авторы ставили перед собой задачу разработать показатель экономической активности, сопоставимый по прогностической способности с оценками на основе опросов, но менее затратный в реализации и менее подверженный риску смешения выборки. В этих целях был сформирован словарь эмоциональной окраски слов и словосочетаний, широко используемых в новостных публикациях по экономической тематике. На его основе была создана модель, адаптированная под задачу оценки тональности именно этой категории текстов. Результаты оценки с помощью «тонко настроенной» модели оказались качественнее по сравнению с результатами, полученными с помощью моделей более общего характера. При этом авторы указали, что дополнительная «тонкая настройка» моделей может потребоваться не только для текстов на экономические темы в целом, но и для публикаций по более узким аспектам внутри этой области.

Синтетические временные ряды, полученные на основе оценки тональности каждой статьи из сформированного авторами указанной работы [21] датасета, были использованы для решения двух исследовательских задач. Во-первых, для прогнозирования динамики индикаторов потребительских настроений, рассчитываемых на основе опросов населения. Расчеты показали высокую прогностическую силу сконструированного показателя в этом отношении. Аналогичные результаты, но применительно к индексу PMI, были достигнуты в работе другой группы исследователей [4]. Во-вторых, А. Шапиро с соавторами [21] использовали свой новостной индекс для оценки функций импульсного отклика ключевых макроэкономических показателей на шоки тональности новостных публикаций. Было доказано, что положительные шоки тональности приводят к росту потребления, выпуска и уровня реальных процентных ставок, одновременно оказывая понижательное влияние на инфляцию. Этот вывод согласуется с результатами более раннего исследования [19], подтвердившими, что изменения ожиданий экономических агентов, вызванные новостным фоном, являются важным автономным драйвером экономических колебаний.

В рамках проведенной исследовательской работы автор настоящей статьи учла недостатки описанного выше «словарного» подхода к оценке тональности текстов [14]. В частности, как справедливо замечено в одной из работ [15], недостаточный или неполный учет контекста использования тех или иных слов и словосочетаний может привести к ложным результатам оценки их тональности. По мнению данных авторов, в последние годы это было особенно актуально при оценке эмоциональной окраски новостных публикаций, упоминающих COVID-19. В других работах показано, что робастность результатов оценки тональности на основе словарей в значительной мере зависит как от самого словаря, так и от специфики ситуации в экономике, особенно в периоды кризиса. Так, словарь, обеспечивающий качественные результаты при оценке тональности публикаций о Великой депрессии в США, не позволил добиться аналогичных результатов применительно к публикациям о кризисе, вызванном пандемией COVID-19 [4].

Ограниченностю словарного подхода к оценке тональности новостных публикаций по экономической тематике зачастую обусловлена отсутствием таких семантических словарей для соответствующего языка. В результате исследователи вынуждены формировать необходимые словари путем механического перевода подходящих англоязычных вариантов либо создавать их самостоятельно. В первом случае может быть углущена значимая языковая специфика, во втором — возникнет необходимость в существенных дополнительных трудозатратах [15]. Использование моделей классификации текста, основанных на методах машинного обучения и адаптированных к специфике соответствующего языка, может обеспечить более полный и качественный учет нюансов контекста [14]. Основное условие этого — обучение таких моделей на качественной выборке [10].

Анализ исследовательских работ, посвященных построению новостных индикаторов тональности, показал, что разнообразие подходов к оценке эмоциональной окраски текста связано с выбором из следующих альтернатив:

- оценка тональности отдельных фрагментов текста [7] или всего текста целиком [14];
- оценка тональности по двум [15] или большему количеству классов [16; 20];
- оценка тональности в качественной [5] или количественной форме [22];
- оценка тональности на основе словарного метода [4; 15] или методов машинного обучения с учителем или без него [8; 9; 13].

В рамках нашего исследования выбран следующий подход к оценке тональности новостных публикаций:

- оценка тональности всего текста каждой публикации в целях минимизации рисков некорректного или неполного учета нюансов контекста;
- оценка тональности в количественной форме — в виде десятичной дроби в диапазоне от 1 (строго позитивная) до -1 (строго негативная), представляющей собой интегральный показатель вероятности отнесения соответствующей новостной публикации к конкретной категории тональности;
- оценка тональности с помощью модели на основе BERT, адаптированной для коротких текстов широкой тематики на русском языке (ruBERT-tiny-sentiment-balanced);
- оценка тональности по трем классам — позитивному, нейтральному и негативному.

## Эмпирический анализ

Проверка гипотезы, сформулированной в рамках исследования, потребовала формирования корпуса новостей по теме потребления. В него вошли публикации из узкотематических источников федерального уровня, посвященных сфере розничной торговли и услуг. Включенные в датасет публикации из этих источников охватывают период с января 2015 г. по декабрь 2024 г.

Каждой публикации в датасете была присвоена количественная оценка тональности в виде десятичной дроби. Оценка представляет собой интегральный показатель вероятности отнесения публикации к одному из трех классов по эмоциональной окраске: позитивному, нейтральному, негативному.

На основе количественных оценок публикаций рассчитаны среднемесячные значения показателя тональности для темы потребления. Поскольку используемый метод допускает максимальную степень гранулярности оценок — с точностью до конкретной статьи, — при необходимости можно рас算ывать и оценивать ежедневную, еженедельную тональность новостных публикаций, а также их тональность за выбранный произвольный период.

В рамках исследования осознанно не использовался индексный подход, который предполагает деление разности позитивных и негативных публикаций на общее число публикаций за период. Это связано с тем, что статьи по теме розничной торговли и услуг в большинстве своем являются нейтральными. При малом количестве строго позитивных и негативных статей такой индекс был бы

Таблица 1

**Оценка согласованности колебаний новостного фона в сфере потребления с колебаниями индекса крупных покупок**

Критерий	Период		
	01.2015–03.2020	08.2020–12.2021	01.2022–12.2024
R	0,66	0,41	0,74
N	63	17	36
t-score	6,84	1,75	6,34
p-value	0,000	0,101	0,000
Статистическая значимость корреляции	Значима	Не значима	Значима

Источник: [1], расчеты автора

слишком волатильным. Наш подход делает полученный синтетический временной ряд более стабильным.

Решение о целесообразности применения полученного временного ряда в качестве оперативного индикатора, в том числе для дальнейшей оценки согласованности его динамики с динамикой официальных показателей, принималось исходя из возможности адекватной экономической интерпретации. По итогам анализа было принято решение о следующем подходе к интерпретации: рост средних значений индикатора интерпретируется в качестве улучшения потребительских настроений и ситуации в сфере розничной торговли, снижение — наоборот.

Для оценки наличия и тесноты взаимосвязи колебаний новостного фона в сфере потребления и розничной торговли с динамикой потребительских настроений были использованы следующие временные ряды:

- индикатор новостного фона в сфере потребления и розничной торговли за период с января 2015 г. по декабрь 2024 г., полученный на основе

оценки тональности корпуса новостей из узкотематических отраслевых источников;

- индекс крупных покупок, рассчитываемый ООО «инфоМ» на основе опросов населения, за период с января 2015 г. по декабрь 2024 г. [1];
- показатель, отражающий оценку населением изменения личного материального положения за последний год (по данным ООО «инфоМ»), за период с января 2015 г. по декабрь 2024 г. [1].

**Результаты и рекомендации**

Результаты оценки согласованности динамики новостного индикатора с показателями потребительских настроений приведены в таблицах 1, 2. Полученные результаты позволяют предположить, что наличие и степень тесноты связи разработанного новостного индикатора с показателями потребительских настроений за указанный период могли меняться в связи со сдвигами потребительского поведения на фоне шоков последних нескольких лет. С учетом этого в рассматриваемом периоде выделены три масштабных сегмента, разделенных

Таблица 2

**Оценка согласованности колебаний новостного фона в сфере потребления с колебаниями индекса оценки изменения личного материального положения за последний год**

Критерий	Период		
	01.2015–03.2020	08.2020–12.2021	01.2022–12.2024
R	0,67	0,11	0,76
N	63	17	36
t-score	7,12	0,45	6,82
p-value	0,000	0,660	0,000
Статистическая значимость корреляции	Значима	Не значима	Значима

Источник: [1], расчеты автора

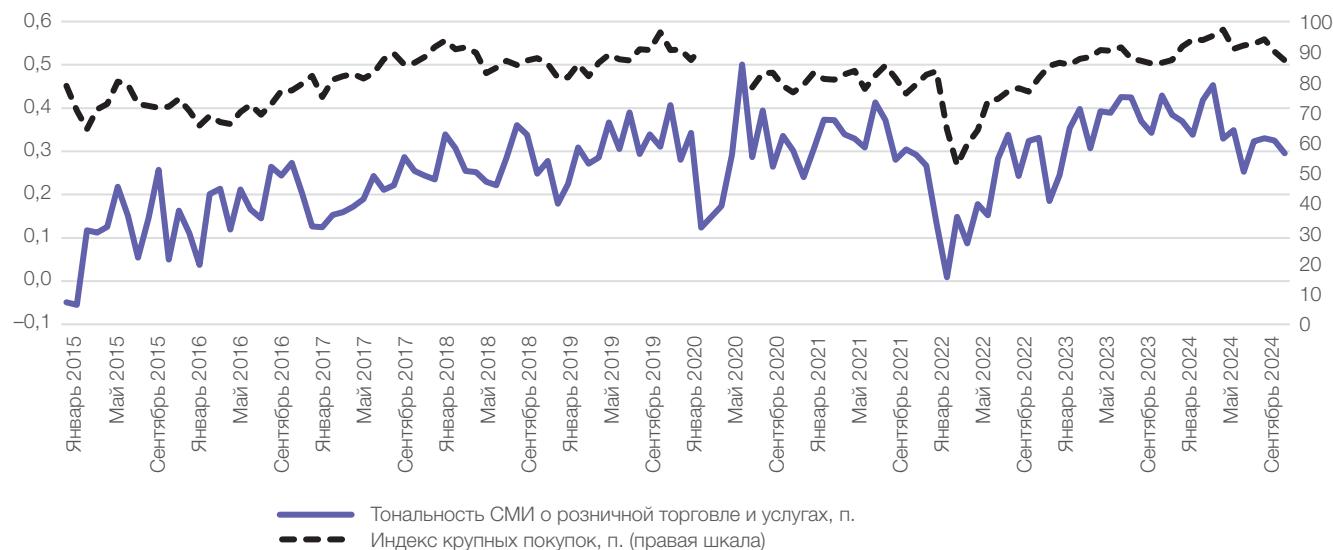


Рис. 1. Динамика новостного фона в сфере потребления и индекса крупных покупок (источник: [1], расчеты автора)

крупными шоковыми событиями (начало пандемии коронавирусной инфекции, начало специальной военной операции).

Графики динамики рассматриваемых показателей представлены на рисунках 1, 2.

Индикатор с достаточной степенью точности улавливает тренды потребительских настроений в условиях новых экономических реалий трех последних лет. Это особенно заметно применительно к покупкам, на решения о которых влияет оценка потребителями изменения своего материального положения, т.е., в первую очередь, к крупным покупкам непродовольственного характера.

Точной сомнения в работе является вопрос корректности оценки новостных публикаций по узкой тематике с помощью модели, обученной на широком корпусе коротких русскоязычных текстов неоднородной тематики. В рамках дальнейшей работы над темой планируется проверить гипотезу о том, что частичное переобучение этой модели на основе узкотематического корпуса текстов, размеченных в соответствии с принятой парадигмой интерпретации в соответствующей сфере, может повысить качество индикатора, снизить степень его волатильности и повысить тесноту взаимосвязи с альтернативными показателями.

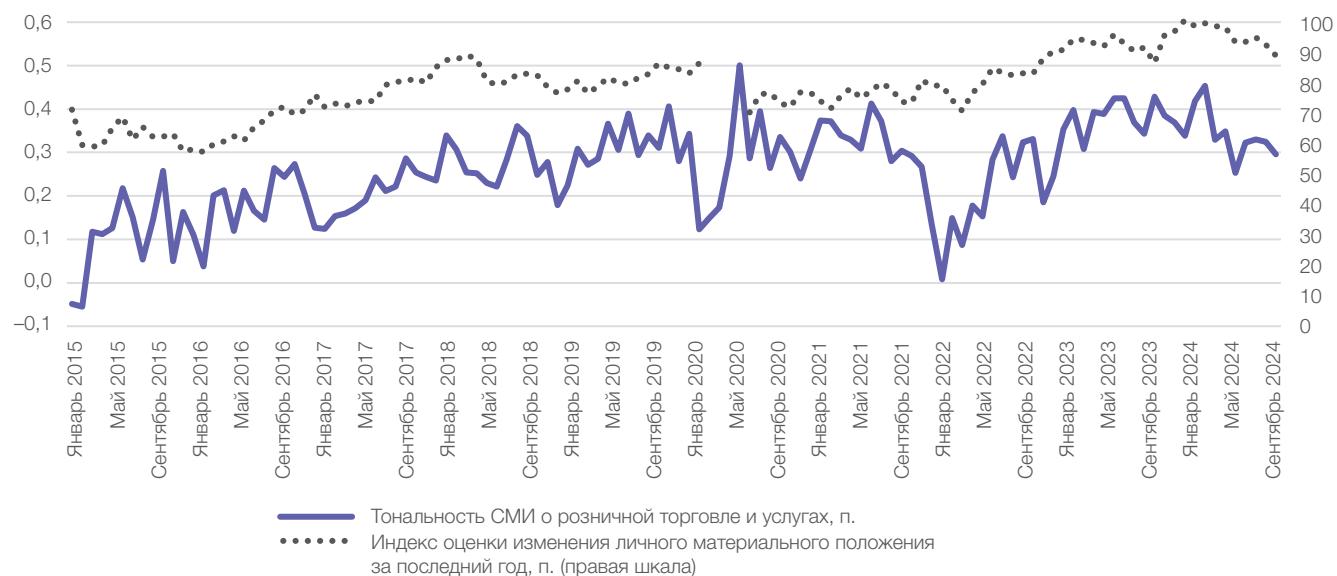


Рис. 2. Динамика новостного фона в сфере потребления и индекса оценки изменения личного материального положения за последний год (источник: [1], расчеты автора)



## References

1. [Statistical Data on Inflation Expectations Based on Population Surveys Conducted by LLC "inFOM" Commissioned by the Bank of Russia]. *Bank of Russia*: [website]. Available at: [https://cbr.ru/Collection/Collection/File/54941/Infl\\_exp\\_24-12.xlsx](https://cbr.ru/Collection/Collection/File/54941/Infl_exp_24-12.xlsx) (accessed: 04.03.2025). (In Russ.).
2. Algaba A., Borms S., Boudt K. [et al.]. Daily News Sentiment and Monthly Surveys: A Mixed-frequency Dynamic Factor Model for Nowcasting Consumer Confidence. *NBB Working Paper*, 2021, no. 396.
3. Ardia D., Bluteau K., Boudt K. Questioning the News About Economic Growth: Sparse Forecasting Using Thousands of News-Based Sentiment Values. *International Journal of Forecasting*, 2019, no. 35, pp. 1370-1386.
4. Ashwin J., Kalamara E., Saiz L. Nowcasting Euro Area GDP with News Sentiment: A Tale of Two Crises. *ECB Working Paper*, 2021, no. 2616.
5. Bandt de O., Bricongne J.-C., Denes J. [et al.]. Using the Press to Construct a New Indicator of Inflation Perceptions in France. *Banque de France Working Paper*, 2023, no. 921.
6. Barbaglia L., Consoli S., Manzan S. Forecasting GDP in Europe with Textual Data. *Journal of Applied Econometrics*, 2024, no. 1 (18), pp. 338-355.
7. Barbaglia L., Consoli S., Manzan S. Forecasting with Economic News. *Journal of Business & Economic Statistics*, 2023, no. 41 (3), pp. 708-719.
8. Born B., Dalal H., Lamersdorf N. [et al.]. Monetary Policy in the Age of Social Media: A Twitter-Based Inflation Analysis. SSRN: [website]. Available at: <https://ssrn.com/abstract=4567305> (accessed: 04.03.2025).
9. Consoli S., Negri M., Tebbifakhr A. [et al.]. Forecasting the IBEX-35 Stock Index Using Deep Learning and News Emotions: In *Machine Learning, Optimization, and Data Science: 7th International Conference, LOD 2021, Grasmere, UK, October 4–8, 2021, Revised Selected Papers*. (Pp. 308-323). Grasmere, Lake District, England – UK: Springer Verlag, 2022.
10. Cova M. J. P., Peralta V. H., Cruz N. M. d. P. Using the Press as a Real-time Economic Confidence Indicator. In *Irving Fisher Committee on Central Bank Statistics. IFC Bulletin No 58. Post-pandemic Landscape for Central Bank Statistics*. Bank for International Settlements, 2023. Available at: <https://www.bis.org/ifc/publ/ifcb58.pdf> (accessed: 12.03.2025).
11. Dijk van D., Winter de J. Nowcasting GDP Using Tone-Adjusted Time Varying News Topics: Evidence from the Financial Press. *De Nederlandsche Bank Working Paper*, 2023, no. 766.
12. Elshendy M., Fronzetti Colladon A. Big Data Analysis of Economic News: Hints to Forecast Macroeconomic Indicators. *International Journal of Engineering Business Management*, 2017, Vol. 9: pp. 1-12.
13. Fronzetti Colladon A., Grippa F., Guardabascio B. [et al.]. Forecasting Consumer Confidence Through Semantic Network Analysis of Online News. *Scientific Reports*, 2023, Vol. 13, no. 11785.
14. Goshima K., Ishijima H., Shintani M. [et al.]. Forecasting Japanese Inflation with a News-Based Leading Indicator of Economic Activities. *Studies in Nonlinear Dynamics & Econometrics*, 2020, 25 (4), pp. 111-133.
15. Ho C. C., Chong E., Ong Z. F. [et al.]. Using News Sentiment for Economic Forecasting: A Malaysian Case Study: In *Irving Fisher Committee on Central Bank Statistics (ed.). IFC Bulletin No 57. Machine learning in Central Banking, 19-22 October 2021, Rome*. Bank for International Settlements, 2022. Available at: <https://www.bis.org/ifc/publ/ifcb57.pdf> (accessed: 12.03.2025).
16. Huang C., Simpson S., Ulybina D. [et al.]. News-Based Sentiment Indicators. *IMF Working Paper*, 2019, no. 19/273.
17. Jabbar M. A., Wibisono O., Widjanarti A. [et al.]. Machine Learning for Measuring Central Bank Policy Credibility and Communication from News. In *Irving Fisher Committee on Central Bank Statistics. IFC Bulletin No 59. Data Science in Central Banking: Applications and Tools*. Bank for International Settlements, 2023. Available at: <https://www.bis.org/ifc/publ/ifcb59.pdf> (accessed: 12.03.2025).
18. Kalamara E., Turrell A., Redl C. [et al.]. Making Text Count: Economic Forecasting Using Newspaper Text. *Bank of England Staff Working Paper*, 2020, no. 865.
19. Larsen V., Thorsrud L. The Value of News. *BI Norwegian Business School CAMP Working Paper Series*, 2015, no. 6.
20. Nyman R., Ormerod P. Text as Data: Real-Time Measurement of Economic Welfare. Preprint, 10 January 2020.
21. Shapiro A. H., Sudhof M., Wilson D. J., 2020. Measuring News Sentiment. *FRB San Francisco Working Paper*, 2020, no. 2017-01.
22. Tilly S., Ebner M., Livan G., 2021. Macroeconomic Forecasting Through News, Emotions and Narrative. *Expert Systems with Applications*, 2021, vol. 175 (February). DOI: 10.1016/j.eswa.2021.114760.

## Моделирование взаимодействия бюджетной и монетарной политики в текущих условиях<sup>1</sup>

Тарасов Вадим Анатольевич — кандидат экономических наук, заведующий сектором моделирования, ГУ Банка России по Центральному федеральному округу (115035, Россия, г. Москва, ул. Балчуг, д. 2), <https://orcid.org/0009-0006-0124-8042>, eLIBRARY SPIN-код: 5539-3463, vadim19011975@mail.ru

В работе проведен теоретический анализ сочетаний бюджетной и монетарной политики. Рассмотрены понятия фискальной теории общего уровня цен, бюджетного доминирования, финансовой репрессии, рикардианской эквивалентности. Проанализирована эволюция подходов к моделированию взаимодействия бюджетной и монетарной политики, выделены модели сочетаний активного и пассивного режимов бюджетной и монетарной политики, теоретико-игровые подходы, подходы на основе решения систем дифференциальных уравнений, рассмотрены модели с марковскими переходами. Проанализированы базовые правила формирования монетарной и бюджетной политики, схема трансмиссии бюджетного импульса через механизм бюджетного мультипликатора в инфляцию и через решение по ключевой ставке. В качестве модели реализации трансмиссии бюджетного импульса принята полуструктурная квартальная прогнозная модель, на основании которой смоделированы реакции ключевых показателей на изменения отдельных параметров модели. Фактические данные позволяют заключить, что в настоящее время в России наблюдается сочетание активной бюджетной и активной монетарной политики. Данная комбинация сопровождается высокой инфляцией, которая может иметь неустойчивый характер. Банк России проводит политику, соответствующую правилу Тейлора. Рост инфляции стабилизировался на уровне выше цели, что требует сохранения активной монетарной политики до формирования устойчивой тенденции снижения инфляции и достижения таргета по инфляции.



**Ключевые слова:** бюджетная политика, монетарная политика, бюджетное доминирование, правило Тейлора, фискальная теория общего уровня цен, финансовая репрессия, рикардианская эквивалентность.

**Для цитирования:** Тарасов В. А. Моделирование взаимодействия бюджетной и монетарной политики в текущих условиях // Вестник Университета Правительства Москвы. 2025. № 1. С. 38–45.

Article

### Modeling the Interaction of Fiscal and Monetary Policy in the Current Environment

**Vadim A. Tarasov** — PhD in Economics, Head of the Modeling Sector, Main Branch of the Bank of Russia for the Central Federal District (2 Balchug ulitsa, Moscow, 115035, Russia), <https://orcid.org/0009-0006-0124-8042>, eLIBRARY SPIN-code: 5539-3463, vadim19011975@mail.ru

In the paper theoretical analysis of the interplay between fiscal and monetary policies are presented. The paper explores concepts such as the Fiscal Theory of the Price Level, fiscal dominance, financial repression, and Ricardian equivalence. The evolution of approaches to modeling the interaction of fiscal and monetary policies is reviewed, highlighting models based on active and passive policy regimes, game-theoretic frameworks, differential equation systems, and Markov-switching models. The analysis examines the foundational rules governing the conduct of monetary and fiscal policy, and the transmission mechanism of fiscal impulses through the fiscal multiplier to inflation, as well as via key interest rate decisions. A semi-structural quarterly forecasting model is adopted to simulate the transmission of fiscal stimulus, with the responses of key indicators to changes in selected model parameters being modeled. Empirical evidence suggests that Russia is currently experiencing a combination of active fiscal and active monetary policies. This configuration is associated with elevated inflation, potentially exhibiting instability. The Bank of Russia is implementing a policy consistent with a Taylor rule. Inflation growth has stabilized above the target level, necessitating the continuation of active monetary policy until a sustained downward trend in inflation is established and the inflation target is achieved.

<sup>1</sup> Настоящая статья отражает личную позицию автора. Содержание и результаты данного исследования не следует рассматривать, в том числе цитировать в каких-либо изданиях, как официальную позицию Банка России или указание на официальную политику или решения регулятора. Любые ошибки в данном материале являются исключительно авторскими. Все права защищены. Воспроизведение представленных материалов допускается только с разрешения автора.

**Keywords:** fiscal policy, monetary policy, fiscal dominance, Taylor rule, Fiscal Theory of the Price Level, financial repression, Ricardian equivalence.

**For citation:** Tarasov V. A. Modeling the Interaction of Fiscal and Monetary Policy in the Current Environment. *MMGU Herald*, 2025, no. 1, pp. 38-45. (In Russ.).

## Введение

Проведение в России в последние годы активной бюджетной политики вызвало необходимость осуществлять более активную монетарную политику, чем в предыдущий период. В этих условиях повысился интерес научного и практикующего сообщества к теориям взаимодействия бюджетной и монетарной политики, в том числе к созданию и совершенствованию существующего модельного аппарата с учетом теоретических наработок. Надо добавить, что развитие теоретических наработок в данной сфере произошло не так давно с точки зрения развития экономических концепций — в 1980-х гг.

Цель данной статьи — показать на простом примере, как осуществляются моделирование и калибровка параметров моделей при рассмотрении взаимодействия бюджетной и монетарной политики. Соответственно, в статье проводится теоретический анализ сочетаний бюджетной и монетарной политики, рассматриваются теоретические концепции, связанные с комбинацией бюджетной и монетарной политики. Для этого рассматриваются понятия фискальной теории общего уровня цен, бюджетного доминирования, финансовая репрессия, рикардианская эквивалентность, эволюция подходов к моделированию взаимодействия бюджетной и монетарной политики, схема трансмиссии бюджетного импульса через механизм бюджетного мультипликатора в инфляцию и решение по монетарной ставке на основе простой полуструктурной модели.

## Теоретический анализ

Прежде чем моделировать взаимодействие бюджетной и монетарной политики, необходимо

рассмотреть, как соотносятся бюджетная и монетарная политика с теоретической точки зрения.

В литературе теоретическое представление сочетаний бюджетной и монетарной политики вне моделей можно представить в виде матрицы (рис. 1).

В рамках данного подхода под активной бюджетной политикой понимается прежде всего активное наращивание государственного долга и (или) устойчивые дефициты бюджетов на протяжении ряда лет. Пассивная политика предполагает стабилизацию государственных финансов, следование бюджетному правилу и др.

Активная монетарная политика предполагает в более ранние периоды регулирование денежной базы при активном наращивании государственных расходов [19] или в более поздние — таргетирование инфляции с помощью правила Тейлора на фоне активной фискальной политики [12; 17]. Пассивная монетарная политика предполагает отсутствие реакции на действия фискальных властей, а в некоторых сценариях — оказание содействия в проведении активной бюджетной политики.

Бинарные сочетания бюджетной и монетарной политики предполагают выбор между устойчивостью государственных финансов и стабильностью инфляции.

При проведении активной бюджетной и монетарной политики в зависимости от степени воздействия той или иной политики возникают повышенная волатильность макроэкономических показателей и непредсказуемость результатов действия фискальных и монетарных властей, в частности, характерны стабильно неустойчивые

		Монетарная политика	
		Активная	Пассивная
Бюджетная политика	Активная	Нестабильность (нестабильно высокая инфляция)	Фискальная теория общего уровня цен. Бюджетное доминирование. Финансовая репрессия (стабильно высокая инфляция)
	Пассивная	Бюджетное правило. Рикардианская эквивалентность (стабильно низкая инфляция)	Неопределенность

Рис. 1. Матрица сочетаний бюджетной и монетарной политики и теоретических концепций (источник: [2])

государственные финансы и нестабильно высокая инфляция (красная зона).

При проведении активной бюджетной политики и пассивной монетарной политики складывается ситуация бюджетного доминирования: монетарные власти не преследуют свои цели и не препятствуют активным действиям фискальных властей, и в результате — стабильно неустойчивые государственные финансы и стабильно высокая инфляция (красная зона). В рамках данного сценария (взаимосвязь активной фискальной политики и высокой инфляции) возникла фискальная теория цен [1], постулирующая зависимость между приведенной стоимостью бюджетных дефицитов и уровнем цен. Постулатами теории,ложенными в основу неструктурных моделей, являются следующие утверждения: цены определяются исключительно дефицитами; именно цены подстраиваются под фискальные дефициты, а не наоборот [11].

Бюджетное доминирование в смысле осознанного отказа регулятора от повышения ставки ради устойчивости долгового рынка может возникать тогда, когда рост бюджетных расходов финансируется исключительно за счет выкупаемых банками ОФЗ с фиксированной доходностью.

Финансовая репрессия предполагает пополнение бюджета за счет низких процентных ставок, в том числе за счет проведения монетарными властями политики низких ставок в целях стабилизации государственных финансов.

При проведении пассивной бюджетной политики и активной монетарной политики возникает ситуация высокой эффективности правила Тейлора и действий монетарных властей, в том числе формируются стабильно устойчивые государственные финансы и стабильно низкая инфляция (зеленая зона). В рамках данного сценария появились концепции бюджетного правила, направленные, в частности, на перераспределение доходов от экспорта сырья с целью снижения влияния цен на сырье на экономику страны (в России прежде всего цен на нефть) и зеркалирование операций на валютном рынке.

В рамках указанного сценария появились и теории рационального поведения агентов, связанного с увеличением склонности к сбережению при увеличении госрасходов в ожидании увеличения налоговой нагрузки в будущем (рикардианская эквивалентность), что приводит к автоматическому смягчению бюджетного импульса и содействию монетарной политике в достижении цели по инфляции.

При проведении пассивной бюджетной и монетарной политики также возникают неопределенность динамики макроэкономических показателей и их зависимость от факторов, не связанных с действиями фискальных и монетарных властей, в том числе неопределенность в динамике инфляции (серая зона).

Помимо выбора из бинарного множества сочетаний активной и пассивной бюджетной и монетарной политики, также рассматриваются взвешенные варианты политики [9]: Центральный банк проводит активную политику в отношении одних видов фискальных шоков, а по другим шокам допускает возможность периодического монетарного финансирования дефицитов.

Впервые проблема оценки взаимодействия бюджетной и монетарной политики была затронута в работе [19], на основе которой сформировалась фискальная теория общего уровня цен. Согласно этой теории, на уровень инфляции влияет бюджетная политика, а инструментами воздействия на общий уровень цен являются дефициты государственного бюджета и государственный долг [17; 20; 21; 22; 23].

Ряд работ рассматривает взаимодействие бюджетной и монетарной политики через теоретико-игровой подход [4; 13; 18]. Более поздние работы анализируют это взаимодействие в рамках моделей общего равновесия с бюджетными правилами и правилами монетарной политики. В отдельных публикациях [5; 6; 10; 15; 16] разобраны вопросы устойчивости динамики инфляции и государственного долга.

В пределах фискальной теории цен предполагается, что взаимодействие бюджетной и монетарной политики определяет общую динамику цен. Если целью политики является стабилизация государственного долга, то это признак как пассивной бюджетной, так и пассивной монетарной политики. Стабильная динамика цен является следствием сочетания активной и пассивной политики, а если обе политики являются активными, это вызывает рост цен. Когда обе политики пассивные, возникает ситуация неопределенности в динамике общего уровня цен.

Сочетание активной монетарной и пассивной бюджетной политики приводит к равновесной траектории цен, аналогичной традиционной (рикардианской) ценовой динамике. Сочетание активной бюджетной и пассивной монетарной политики приводит к изменению цен в соответствии с фискальной теорией цен.

Современные подходы к моделированию взаимодействия бюджетной и монетарной политики, наряду с простыми регрессионными и SVAR-моделями, представлены сложными структурными (DSGE) и полуструктурными (QPM) моделями, а также моделями с марковским переключением режимов. Использование последнего класса моделей обусловлено изменением реакций во времени монетарной политики на инфляцию и бюджетной политики — на динамику государственного долга. Проблемой применения моделей с марковским переключением режимов является спецификация правил монетарной и бюджетной политики.

В работе [7] в качестве правила монетарной политики выделен «вариант правила Тейлора, в котором ставка процента, контролируемая органами монетарной власти, зависит от отклонения инфляции» от цели (и разрыва выпуска в зависимости от страны):

$$i^t = a_0 + a_1(\pi_t - \pi_t^*) + a_2(y_t - y_t^*) + \xi_t, \quad (1)$$

где  $i^t$  — номинальная процентная ставка Центрального банка (инструмент) в момент времени  $t$ ,  $\pi_t$  — текущий темп инфляции,  $\pi_t^*$  — желаемый темп инфляции в момент времени  $t$ , установленный Центральным банком,  $(y_t - y_t^*)$  — отклонение фактического выпуска от потенциального уровня,  $\xi_t$  — шок монетарной политики в момент времени  $t$ . В терминах коэффициентов действия денежно-кредитной политики являются активными, если  $a_1 > 1$ , т. е. выполняется правило Тейлора (Центральный банк изменяет процентную ставку в ответ на отклонение инфляции от целевого значения в соотношении большем, чем один к одному, либо равном). Если  $a_1 < 1$ , то Центральный банк ведет себя пассивно в отношении изменения инфляции [7].

Правило «поведения фискальных властей определяется отношением правительства к размеру государственного долга» [7]. Авторы исследования [7]

предлагают рассмотреть фискальное правило, изложенное в работе [14]:

$$\tau^t = \gamma_0 + \gamma_1 b_{t-1} + \gamma_2(y_t - y_t^*) + \gamma_3 g_t + \zeta_t, \quad (2)$$

где  $\tau^t$  — отношение налоговых доходов к ВВП в текущий момент времени,  $b_{t-1}$  — значение государственного долга в предыдущий момент времени,  $(y_t - y_t^*)$  — отклонение фактического выпуска от потенциального уровня,  $g_t$  — отношение государственных закупок к ВВП,  $\zeta_t$  — шок бюджетной политики в момент времени  $t$ . Фискальная политика характеризуется как активная, если  $\gamma_1 \leq 1$ . В ответ на возросшее в прошлый момент времени значение государственного долга правительство не изменяет или даже уменьшает долю налоговых сборов в ВВП. Если же  $\gamma_1 > 1$ , то это означает, что правительство заботится о стабилизации государственного долга и увеличивает налоги (сокращает бюджетный дефицит) в ответ на возросшее в прошлый момент времени значение государственного долга [7].

В рамках данной статьи предлагается рассмотреть взаимодействие бюджетной и налоговой политики на примере квартальной полуструктурной модели и описывается трансмиссия бюджетного импульса в случае сочетания активной бюджетной и активной монетарной политики (рис. 2).

Под бюджетным импульсом понимается «показатель, характеризующий динамику бюджетной политики относительно динамики индикатора фазы делового цикла (например, разрыва ВВП)» [3], или циклически скорректированной динамики бюджетного дефицита. «Бюджетный импульс можно отнести к факторам первичного эффекта на совокупный спрос в экономике. Однако на подобные государственные действия фирмы и домашние хозяйства могут отреагировать изменением своего поведения в части инвестиций и потребления» [3], транслируемого в бюджетный мультипликатор.

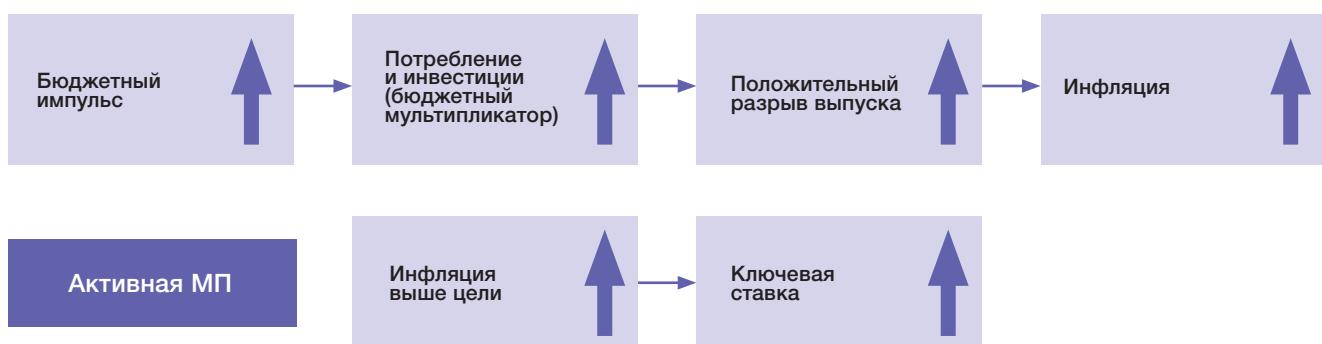


Рис. 2. Схема трансмиссии бюджетного импульса в инфляцию (источник: [3])



Рис. 3. Динамика внутреннего госдолга России, трлн руб. (источник: Минфин России)

Бюджетный мультиплексор — «показатель, характеризующий силу реакции совокупного предложения (ВВП) на изменения агрегатов бюджетно-налоговой политики (расходов и доходов бюджета)» [3]. В результате исследования [3] выявлено, что мультиплексоры бюджетных доходов имеют отрицательные значения и превышают по модулю мультиплексоры бюджетных расходов. В целом наблюдается «отрицательный эффект на экономику от шока расширенных бюджетных потоков (доходов и расходов)» [3]. Данный отрицательный эффект может быть частично смягчен за счет перераспределения бюджетных потоков от регионов с более высокими показателями экономического развития в пользу регионов с более низкими показателями экономического развития.

Подобные эффекты могут учитываться с использованием сложных структурных макроэконо-

мических моделей, основанных на моделировании поведения экономических агентов.

### Эмпирический анализ

Как можно охарактеризовать состояние бюджетной и монетарной политики в России в настоящее время? Бюджетная политика в условиях повышенной геополитической напряженности и введенных санкций однозначно характеризуется как активная, что проявляется в активном наращивании внутреннего государственного долга России с октября 2022 г. (рис. 3). По состоянию на 01.02.2025 внутренний долг возрос по отношению к 01.10.2022 более чем на 40%. Внешний долг России в условиях ограничения внешнего спроса по состоянию на 01.02.2025 незначительно уменьшился.

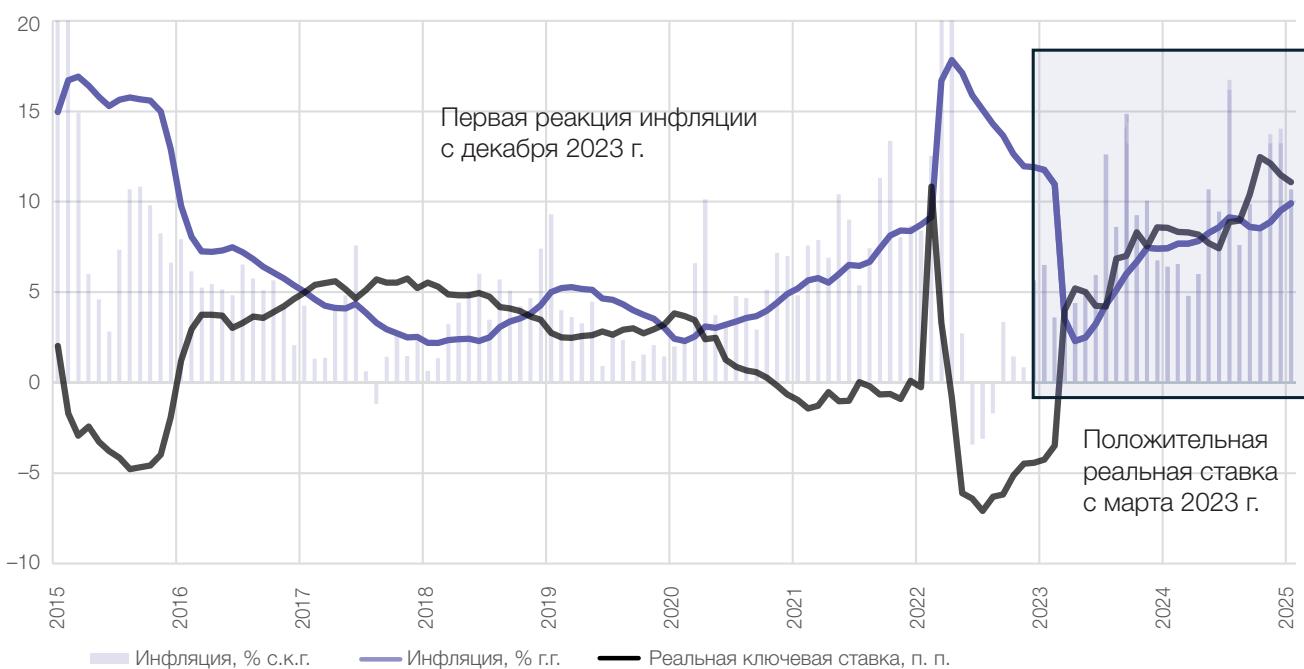


Рис. 4. Динамика инфляции и реальной ключевой ставки в России в 2015–2025 годах, % (источники: Росстат, Банк России)

Монетарная политика в настоящее время в России также характеризуется как активная (рис. 4). Текущий уровень ключевой ставки начиная с марта 2023 г. значительно превышает уровень инфляции по настоящему времени. Интенсивный рост инфляции, начавшийся летом 2023 г., несколько замедлился в декабре 2023 г., но продолжает оставаться на высоком уровне.

В качестве основы для моделирования взаимодействия бюджетной и монетарной политики взяты базовые уравнения полуструктурной модели QPM [8]. Трансмиссию бюджетного импульса в инфляцию (в случае проведения активной бюджетной политики) и его влияние на реакцию монетарных властей (в случае проведения активной монетарной политики) можно представить в виде четырех взаимосвязанных базовых уравнений.

#### 1-е уравнение бюджетной политики (с учетом бюджетного правила)

$$\begin{aligned} \overline{\text{def}}_t &= c_1 * \overline{\text{def}}_{t-1} + (1 - c_1) * (\text{def}_t^{\text{tar}} - \\ &- c_2 * (\bar{y}_t - y_{ss})) + \varepsilon_t^{\overline{\text{def}}} \text{def}_t = \\ &= c_3 * \text{def}_{t-1} + (1 - c_3) * (\text{def}_t^{\text{tar}} - c_4 * \\ &* (\text{def}_{t-1} - \text{def}_{t-1}^{\text{tar}}) - c_5 * \hat{y}_t) + \varepsilon_t^{\text{def}} \quad (3) \end{aligned}$$

$$\text{def}_t = \overline{\text{def}}_t + \widehat{\text{def}}_t, \quad (4)$$

где  $\overline{\text{def}}_t$  — структурный дефицит бюджета,  $\text{def}_t^{\text{tar}}$  — целевая траектория бюджетного дефицита,  $(\bar{y}_t - y_{ss})$  — отклонение темпов роста тренда выпуска от его равновесного значения,  $\text{def}_t$  — фактический дефицит бюджета,  $\widehat{\text{def}}_t$  — разрыв бюджетного дефицита (циклический бюджетный дефицит),  $\varepsilon_t^{\text{def}}$  — шок бюджетной политики.

Значения параметров уравнений:

$c_1$	$c_2$	$c_3$	$c_4$	$c_5$
0,8	0,3	0,8	0,3	0,3

#### 2-е уравнение совокупного спроса (кривая IS)

$$\begin{aligned} \hat{y}_t &= \alpha_1 * E\hat{y}_{t+1} + \alpha_2 * \hat{y}_{t-1} - \alpha_3 * \widehat{rr}_{t-1} + \\ &+ \alpha_4 * \widehat{rpoll}_t + \alpha_5 * \widehat{\text{def}}_t + \varepsilon_t^d, \quad (5) \end{aligned}$$

где  $\hat{y}_t$  — разрыв выпуска,  $E\hat{y}_{t+1}$  — рациональные ожидания агентов,  $\hat{y}_{t-1}$  — инерция экономических процессов,  $\widehat{rr}_{t-1}$  — разрыв реальной процентной ставки,  $\widehat{rpoll}_t$  — разрыв реальной

цены нефти,  $\widehat{\text{def}}_t$  — разрыв бюджетного дефицита,  $\varepsilon_t^d$  — шок совокупного спроса.

Значения параметров:

$a_1$	$a_2$	$a_3$	$a_4$	$a_5$
0,2	0,6	0,1	0,015	0,15

#### 3-е уравнение инфляции (кривая Филлипса)

$$\begin{aligned} \pi_t &= \beta_1 * E\pi_{t+1} + (1 - \beta_1) * \pi_{t-1} + \\ &+ \beta_2 * \Delta\hat{z}_t + \beta_3 * \hat{y}_t + \beta_4 * \hat{z}_{t-1} + \beta_5 * \\ &* \pi_t^{\text{import}} + \varepsilon_t^\pi, \quad (6) \end{aligned}$$

где  $\pi_t$  — инфляция,  $\pi_{t+1}$  — рациональные ожидания агентов,  $\pi_{t-1}$  — инерция инфляции,  $\Delta\hat{z}_t$  — изменение разрыва реального курса,  $\hat{z}_{t-1}$  — разрыв реального обменного курса,  $\hat{y}_t$  — разрыв выпуска,  $\pi_t^{\text{import}}$  — импортируемая инфляция,  $\varepsilon_t^\pi$  — шок инфляции.

Значения параметров:

$\beta_1$	$\beta_2$	$\beta_3$	$\beta_4$	$\beta_5$
0,6	0,125	0,1	0,075	0,01

#### 4-е уравнение монетарной политики (правило Тейлора)

$$\begin{aligned} i_t &= \delta_1 * i_{t-1} + (1 - \delta_1) * (\bar{r}_t + E\pi_{t+3}^4 + \\ &+ \delta_2 * (E\pi_{t+3}^4 - E\pi_{t+3}^{\text{target}})) + \varepsilon_t^i, \quad (7) \end{aligned}$$

где  $i_t$  — номинальная процентная ставка,  $\bar{r}_t$  — реальная равновесная процентная ставка,  $\pi_t^4$  — инфляция (год к предыдущему году),  $\pi_t^{\text{target}}$  — цель по инфляции,  $\varepsilon_t^i$  — шок монетарной политики.

Значения параметров:

$\delta_1$	$\delta_2$
0,6	1,9

При проведении исследований на основе сформированных уравнений можно делать выводы о характере изменения взаимосвязей между бюджетной и монетарной политикой при помощи функции импульсных откликов. Так, при формировании шока бюджетного импульса были произведены

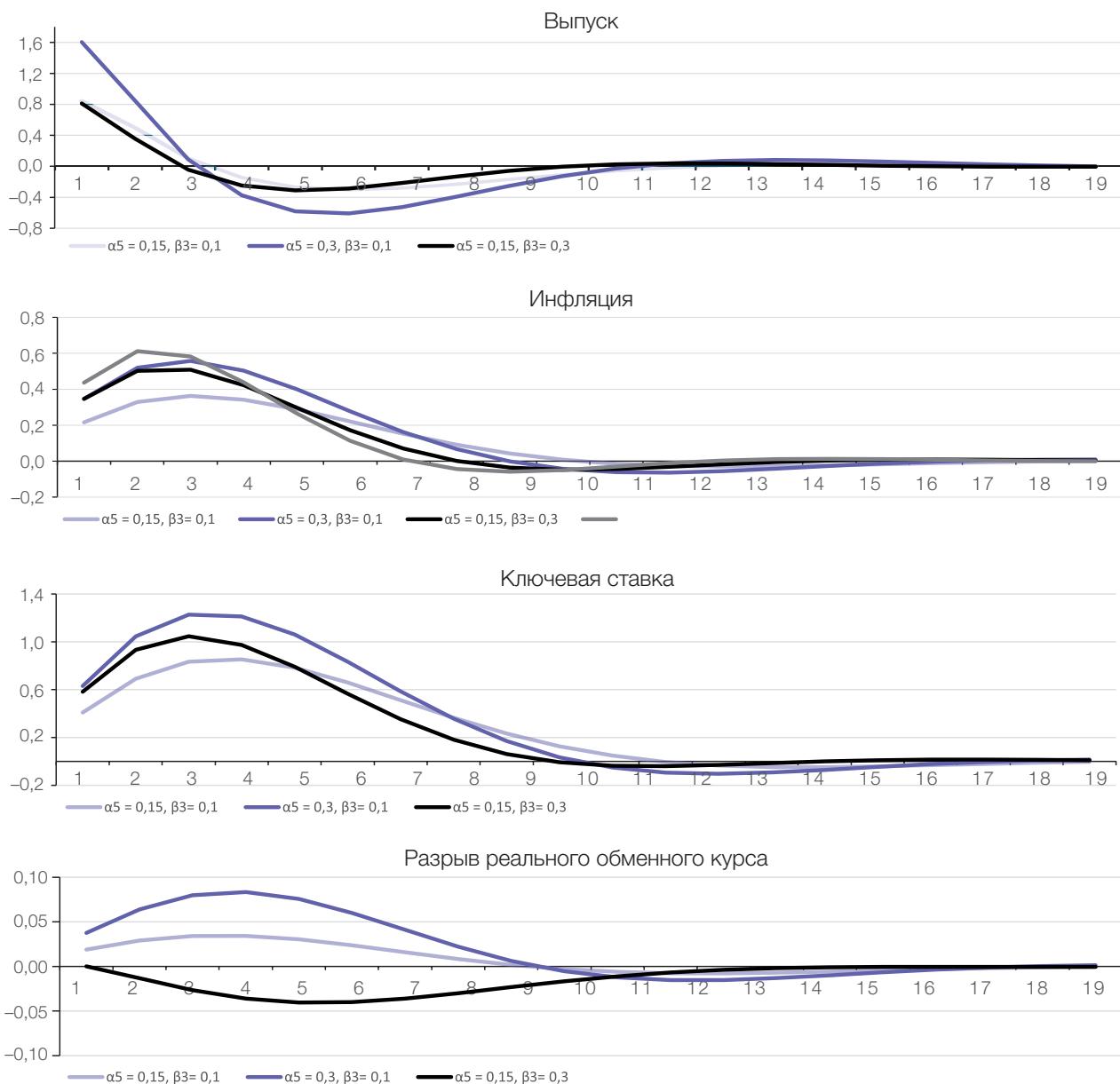


Рис. 5. Функции импульсных откликов на шок бюджетного импульса, п. п.

изменения (с 0,15 до 0,3) параметра  $\alpha_5$ , характеризующего реакцию совокупного спроса на бюджетный импульс (в показателях разрывов). На основании импульсных откликов мы видим (рис. 5), что при усилении степени влияния бюджетного импульса на выпуск повышается реакция выпуска, формируются более проинфляционные тенденции в экономике и требуется более сильная реакция денежных властей в соответствии с правилом Тейлора. Реальный обменный курс повышается в связи с ростом спроса на импорт и иностранную валюту, что соответствует экономической логике.

В качестве эксперимента проводилось изменение (с 0,1 до 0,3) параметра  $\beta_3$ , характеризующего реакцию инфляции на разрыв выпуска. В данном сценарии она практически так же реагирует на шок бюджетного импульса: наблюдается более высокая

степень реакции инфляции на то же значение разрыва выпуска и так же требуется более сильная реакция денежных властей в соответствии с правилом Тейлора. Вместе с тем происходит уменьшение реального обменного курса, что не соответствует экономической логике, и такая корректировка параметра приводит к неадекватной работе модели.

## Результаты и рекомендации

Анализ фактических данных демонстрирует, что в настоящее время в России наблюдается сочетание активной бюджетной и активной монетарной политики. Данная комбинация сопровождается высокой инфляцией, которая может иметь неустойчивый характер. Динамика ключевой ставки Банка России, согласно полученным оценкам, подчиняется описанной в работе логике правила Тейлора.

На сегодняшний день темпы роста годовой инфляции превышают целевой уровень, что требует дальнейшего поддержания активной монетарной

политики до момента формирования устойчивой тенденции замедления роста инфляции и ее возвращения к таргету.



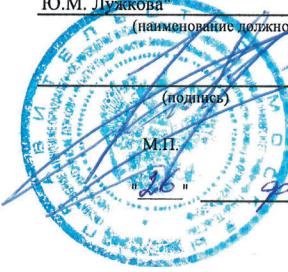
## Информационные источники

1. Елкина М. А., Пекарский С. Э. Макроэкономические эффекты финансовой репрессии в DSGE-модели с финансовыми фрикционами // Экономический журнал ВШЭ. 2020. № 4. С. 475–502.
2. Караев А. К. Нелинейная динамическая модель взаимодействия фискальной и монетарной политик России // Экономика. Налоги. Право. 2017. № 3. С. 43–51.
3. Мясников А., Тарасов В., Аверьянова А., Ткаченко М. Региональные финансы и бюджетно-налоговое регулирование: оценка бюджетного мультипликатора. № 138 (2024, декабрь). 30 с. (Серия докладов об экономических исследованиях). URL: [https://cbr.ru/ec\\_research/ser/wp\\_138/](https://cbr.ru/ec_research/ser/wp_138/) (дата обращения: 20.03.2025).
4. Пекарский С. Э., Атаманчук М. А., Мерзляков С. А. Стратегическое взаимодействие фискальной и монетарной политики в экспортно-ориентированной экономике // Деньги и кредит. 2010. № 2. С. 52–63.
5. Пекарский С. Э. Координация макроэкономической политики: случай неустойчивой динамики инфляции и государственного долга // Экономический журнал ВШЭ. 2001. Т. 5. № 4. С. 492–518.
6. Пекарский С. Э. Взаимодействие правительства и центрального банка: можно ли обойти «неприятную монетарную арифметику» // Экономический вестник. 2004. Т. 4. № 4. С. 653–664.
7. Перевышин Ю. Н., Белова Е. А. Особенности взаимодействия денежно-кредитной и фискальной политики при режиме инфляционного таргетирования // SSRN Electronic Journal. 21.03.2017. URL: <https://ssrn.com/abstract=2938402> (дата обращения: 20.03.2025).
8. Полбин А. В. Построение динамической стохастической модели общего равновесия для экономики с высокой зависимостью от экспорта нефти // Экономический журнал ВШЭ. 2013. № 2. С. 347–387.
9. Bianchi F., Faccini R., Melosi L. A Fiscal Theory of Persistent inflation // The Quarterly Journal of Economics. 2023. Vol. 138. Is. 4. Pp. 2127–2179.
10. Cochrane J. A frictionless view of US inflation // NBER Macroeconomics Annual. 1999. Vol. 13. Pp. 323–421.
11. Cochrane J. Expectations and the Neutrality of Interest Rates // Review of Economic Dynamics. 2024. Vol. 53 (July). Pp. 194–223.
12. David T., Leeper E. Monetary-fiscal policy interactions and fiscal stimulus // European Economic Review. 2011 (February). Vol. 55 (2). Pp. 211–227. DOI:10.1016/j.euroecorev.2010.04.004.
13. Dixit A., Lambertini L. Interactions of commitment and discretion in monetary and fiscal policies // The American Economic Review. 2003. Vol. 93. No. 5. Pp. 1522–1542.
14. Favero C., Monacelli T. Fiscal policy rules and regime (in) stability: evidence from the U.S. // SSRN Electronic Journal. 2005. January. Paper no. 282. DOI:10.2139/ssrn.665506.
15. Leeper E., Leith C. Understanding inflation as a joint monetary-fiscal phenomenon // NBER Working Paper No. w21867, 12.01.2016.
16. Leeper E., Walker T. Perceptions and misperceptions of fiscal inflation // NBER Working Paper No. w17903. 2012.
17. Leeper E. M. Equilibria Under ‘Active’ and ‘Passive’ Monetary Policies // Journal of Monetary Economics. 1991. Vol. 27 (1). Pp. 129–147.
18. Nordhaus W. D., Schultze C. L., Fischer S. Policy games: Coordination and independence in monetary and fiscal policies // Brookings papers on economic activity. 1994. Vol. №. 2. Pp. 139–216.
19. Sargent T., Wallace N. Some unpleasant monetarist arithmetic // Federal Reserve Bank of Minneapolis Quarterly Review. 1981. Vol. 5. Pp. 1–17.
20. Sims C. A simple model for study of the determination of the price level and the interaction of monetary and fiscal policy // Economic theory. Vol. 4. No. 3. Pp. 381–399.
21. Woodford M. Monetary policy and price level determinacy in a cash-in-advance economy // Economic Theory. 1994. Vol. 4. Pp. 345–380.
22. Woodford M. Price-level determinacy without control of a monetary aggregate // NBER Working Paper No. w5204. 12.05.2006.
23. Woodford M. Fiscal Requirements for Price Stability // Journal of Money, Credit and Banking. 2000. Vol. 33 (3). Pp. 669–728.

## References

1. Elkina M. A., Pekarsky S. E. Macroeconomic Effects of Financial Repression in the DSGE Model with Financial Frictions. *Ekonomicheskiy Zhurnal VShE*, 2020, no. 4, pp. 475-502. (In Russ.).
2. Karaev A. K. A Nonlinear Dynamic Model of the Russian Fiscal and Monetary Policy Interaction. *Journal Economy. Taxes. Law*, 2017, no. 3, pp. 43-51. (In Russ.).
3. Myasnikov A., Tarasov V., Averyanova A., Tkachenko M. *Regional finance and fiscal regulation: assessment of the fiscal multiplier*. No. 138 (December 2024). 30 p. (Economic Research Series). Available at: [https://cbr.ru/ec\\_research/ser/wp\\_138/](https://cbr.ru/ec_research/ser/wp_138/) (accessed 20.03.2025). (In Russ.).
4. Pekarsky S. E., Atamanchuk M. A., Merzlyakov S. A. Strategic interaction of fiscal and monetary policy in an export-oriented economy. *Russian Journal of Money & Finance*, 2010, no. 2, pp. 52-63. (In Russ.).
5. Pekarsky S. E. Coordination of macroeconomic policy: the case of unstable dynamics of inflation and public debt. *HSE Economic Journal*, 2001, vol. 5, no. 4, pp. 492-518. (In Russ.).
6. Pekarsky S. E. Interaction between government and central bank: is it possible to avoid “unpleasant monetary arithmetic”? *Economic Bulletin*, 2004, vol. 4, no. 4, pp. 653-664. (In Russ.).
7. Perevyshyn Yu. N., Belova E. A. Features of the Interaction of Monetary and Fiscal Policy under Inflation Targeting. *SSRN Electronic Journal*, 21.03.2017. Available at: <https://ssrn.com/abstract=2938402> (accessed: 20.03.2025). (In Russ.).
8. Polbin A. V. [Building a Dynamic Stochastic General Equilibrium Model for an Economy Highly Dependent on Oil Exports]. *HSE Economic Journal*, 2013, no. 2, pp. 347-387. (In Russ.).
9. Bianchi F., Faccini R., Melosi L. A Fiscal Theory of Persistent Inflation. *The Quarterly Journal of Economics*, 2023, vol. 138, is. 4, pp. 2127-2179.
10. Cochrane J. A Frictionless View of US Inflation. *NBER Macroeconomics Annual*, 1999, vol. 13, pp. 323-421.
11. Cochrane J. Expectations and the Neutrality of Interest Rates, *Review of Economic Dynamics*, 2024, vol. 53 (July), pp. 194-223.
12. David T., Leeper E. Monetary-fiscal Policy Interactions and Fiscal Stimulus. *European Economic Review*, 2011 (February), vol. 55 (2), pp. 211-227. DOI:10.1016/j.eurocorev.2010.04.004.
13. Dixit A., Lambertini L. Interactions of Commitment and Discretion in Monetary and Fiscal Policies. *The American Economic Review*, 2003, vol. 93, no. 5, pp. 1522-1542.
14. Favero C., Monacelli T. Fiscal Policy Rules and Regime (in) Stability: Evidence from the U.S. *SSRN Electronic Journal*, January 2005, Paper no. 282, DOI:10.2139/ssrn.665506.
15. Leeper E., Leith C. Understanding Inflation as a Joint Monetary-Fiscal Phenomenon. In *NBER Working Paper No. w21867*, 12.01.2016.
16. Leeper E., Walker T. Perceptions and Misperceptions of Fiscal Inflation. *NBER Working Paper No. w17903*, 2012.
17. Leeper E. M. Equilibria Under ‘Active’ and ‘Passive’ Monetary Policies. *Journal of Monetary Economics*, 1991, vol. 27 (1), pp. 129-147.
18. Nordhaus W. D., Schultze C. L., Fischer S. Policy Games: Coordination and Independence in Monetary and Fiscal Policies. *Brookings Papers on Economic Activity*, 1994, vol., no. 2, pp. 139-216.
19. Sargent T., Wallace N. Some Unpleasant Monetarist Arithmetic. *Federal Reserve Bank of Minneapolis Quarterly Review*, 1981, vol. 5, pp. 1-17.
20. Sims C. A Simple Model for Study of the Determination of the Price Level and the Interaction of Monetary and Fiscal Policy. *Economic Theory*, vol. 4, no. 3, pp. 381-399.
21. Woodford M. Monetary Policy and Price Level Determinacy in a Cash-in-advance Economy. *Economic Theory*, 1994, vol. 4, pp. 345-380.
22. Woodford M. Price-level Determinacy Without Control of a Monetary Aggregate. *NBER Working Paper No. w5204*, 12.05.2006.
23. Woodford M. Fiscal Requirements for Price Stability. *Journal of Money, Credit and Banking*, 2000, vol. 33 (3), pp. 669-728.

УТВЕРЖДАЮ  
Ректор Государственного автономного образовательного учреждения  
высшего образования "Московский городской университет управления  
Правительства Москвы имени  
Ю.М. Лужкова"



(наименование должности лица, утверждающего документ)  
Б.Ю. Фивейский

(расшифровка подписи)

(подпись)

М.П.

"19 "

февраля

2025 г.

## ОТЧЕТ

о результатах деятельности Государственного автономного образовательного учреждения  
высшего образования «Московский городской университет управления Правительства Москвы  
имени Ю. М. Лужкова» и об использовании закрепленного за ним государственного имущества

		КОДЫ
	на 01 января 2025 г.	Дата по Сводному реестру
		45222161
		ИИН
		7729026306
Учреждение	Государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю.М. Лужкова	КПП
Тип учреждения	(автономное – 03)	
Орган, осуществляющий функции и полномочия учредителя	Управление делами Мэра и Правительства Москвы	глава по БК
Публично-правовое образование		по ОТКМО
Периодичность: годовая		843
		45378000

### Раздел 1. Результаты деятельности

- Отчет о выполнении государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ).
- Сведения о поступлениях и выплатах учреждения.
- Сведения об оказываемых услугах, выполняемых работах сверх установленного государственного задания, а также выпускаемой продукции.
- Сведения о доходах учреждения в виде прибыли, приходящейся на доли в уставных (складочных) капиталах хозяйственных товариществ и обществ, или дивидендов по акциям, принадлежащим учреждению.
- Сведения о кредиторской задолженности и обязательствах учреждения.
- Сведения о просроченной кредиторской задолженности.
- Сведения о задолженности по ущербу, недостачам, хищению денежных средств и материальных ценностей.
- Сведения о численности работников и оплате труда.
- Сведения о счетах учреждения, открытых в кредитных организациях.

### Раздел 2. Использование имущества, закрепленного за учреждением

- Сведения о недвижимом имуществе, за исключением земельных участков, закрепленном на праве оперативного управления.
- Сведения о земельных участках, предоставленных на праве постоянного (бессрочного) пользования.
- Сведения о недвижимом имуществе, используемом по договору аренды.
- Сведения о недвижимом имуществе, используемом по договору безвозмездного пользования (договору ссуды).
- Сведения об особо ценном движимом имуществе (за исключением транспортных средств).
- Сведения о транспортных средствах.
- Сведения об имуществе, за исключением земельных участков, переданном в аренду.

Руководитель  
(уполномоченное лицо) учреждения

Первый проректор

А. М. Ровенский

Исполнитель

Главный бухгалтер

О. А. Соколова

(495) 957-75-80

«19» февраля 2025 г.

**Отчет о результатах деятельности МГУУ Правительства Москвы на 01 января 2025 г.**

**Раздел 1. Результаты деятельности на 01 января 2025 г.**

Отчет о выполнении государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ)

Государственная услуга (работа)	Уникальный номер реестровой записи	Показатели, характеризующие содержание государственной услуги (работы)	Единица измерения	Значение, утвержденное в государственном задании на отчетный период	Использовано в отчетном периоде	Допустимое (возможное) отклонение	Отклонение, превышающее допустимое (возможное)	Причина отклонения	Объем финансового обеспечения выполнения государственного задания, соответствующее достигнутым показателям объема выполнения государственных услуг (работ), руб.	Финансовое обеспечение выполнения государственного задания, соответствующее достигнутым показателям объема выполнения государственных услуг (работ), руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Государственные услуги, всего</b>				<b>4 851</b>	<b>4 635</b>				<b>145 021 521</b>	<b>145 021 521</b>
Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы, в объеме от 20 до 30 ч, очная форма обучения	000001110368012843	-	чел.	203	203	10%	-	-	1 190 392,00	1 190 392,00
Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы, в объеме до 36 ч, электронная форма обучения	000001110370012843	-	чел.	134	134	10%	-	-	382 704,00	382 704,00
Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы, в объеме до 36 ч с применением электронного обучения	000001110441002843	-	чел.	760	776	10%	-	-	3 856 240,00	3 856 240,00
Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы, в объеме от 36 до 72 ч с применением электронного обучения	000001110442002843	-	чел.	1 850	1 684	10%	-	-	22 416 450,00	22 416 450,00
Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы, в объеме от 72 до 144 ч с применением электронного обучения	000001110443002843	-	чел.	886	855	10%	-	-	28 456 548,00	28 456 548,00
Реализация программ повышения квалификации по приоритетным направлениям деятельности Правительства Москвы в объеме от 20 до 30 ч, очная форма обучения	000001110375012843	-	чел.	40	40	10%	-	-	331 000,00	331 000,00
Реализация программ повышения квалификации по приоритетным направлениям деятельности Правительства Москвы в объеме от 30 до 36 ч, очная форма обучения	000001110376012843	-	чел.	113	109	10%	-	-	1 423 461,00	1 423 461,00
Реализация программ повышения квалификации по приоритетным направлениям деятельности Правительства Москвы в объеме от 36 до 50 ч, очная форма обучения	000001110377012843	-	чел.	69	65	10%	-	-	1 032 516,00	1 032 516,00
Реализация программы профессиональной переподготовки по приоритетным направлениям деятельности Правительства Москвы в объеме от 500 до 1 000 ч с применением электронного обучения	000001110434002843	-	чел.	56	54	10%	-	-	7 992 600,00	7 992 600,00
Реализация дополнительной профессиональной программы «Специалист по государственному и муниципальному управлению – Master of Public Administration (MPA)» в объеме свыше 1 000 ч	000001110439002843	-	чел.	230	227	10%	-	-	69 637 560,00	69 637 560,00
Реализация программ повышения квалификации по приоритетным направлениям деятельности Правительства Москвы в объеме от 72 до 90 ч, очная форма обучения	000001110378012843	-	чел.	210	203	10%	-	-	6 326 250,00	6 326 250,00
Реализация программ повышения квалификации, направленных на повышение эффективности деятельности Правительства Москвы в объеме от 36 до 72 ч, электронная форма обучения	000001110382012843	-	чел.	300	285	10%	-	-	1 975 800,00	1 975 800,00

**Отчет о результатах деятельности МГУУ Правительства Москвы на 01 января 2025 г.**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Государственные работы, всего				284 226	289 218		-	-	3 154 460 088	3 154 460 088
Организация и проведение (или обеспечение проведения) мероприятий	000001260050112843	–	чел.	162 031	166 383	10%			529 920 065,00	529 920 065,00
			ед.	176	179	10%	-	-	136 151 401,00	136 151 401,00
Организационно-методическое обеспечение обучения и развития персонала	000001110440102843	–	ед.	492	492	-	-	-	394 507 620,00	394 507 620,00
Научно-методическое, экспертное, информационно-аналитическое и организационно-техническое обеспечение мероприятий <b>по оценке кадрового потенциала</b>	000001110455112843	–	чел.	120 703	121 322	10%	-	-	150 900 045,00	150 900 045,00
		–	ед.	371	389	10%	-	-	76 656 710,00	76 656 710,00
Научно-методическое, экспертное, информационно-аналитическое и организационно-техническое обеспечение мероприятий <b>по привлечению (подбору), адаптации и удержанию персонала</b>	000001110470102843	–	ед.	85	85	-	-	-	794 558 522,00	794 558 522,00
Научно-методическое, экспертное, информационно-аналитическое и организационно-техническое обеспечение мероприятий <b>по кадровому аудиту и совершенствование административно-управленческих процессов</b>	000001110456112843	–	ед.	28	28	10%	-	-	276 793 907,00	276 793 907,00
Научно-методическое, экспертное, информационно-аналитическое и организационно-техническое обеспечение мероприятий <b>по автоматизации кадровых процессов</b>	000001110458112843	–	ед.	25	25	-	-	-	288 068 933,00	288 068 933,00
Научно-методическое, экспертное, информационно-аналитическое и организационно-техническое обеспечение мероприятий <b>по информационной поддержке кадровой политики Правительства Москвы</b>	000001110457112843	–	ед.	138	138	-	-	-	348 019 273,00	348 019 273,00
Научно-методическое, экспертное, информационно-аналитическое и организационно-техническое обеспечение мероприятий <b>по продвижению бренда работодателя – Правительства Москвы</b>	000001110471102843	–	ед.	177	177	-	-	-	158 883 612,00	158 883 612,00

Руководитель  
(уполномоченное лицо) учреждения

Первый проректор

А. М. Ровенский

Исполнитель

Начальник ФЭУ

(495) 957-75-80

«19» февраля 2025 г.

**Отчет о результатах деятельности МГУУ Правительства Москвы на 01 января 2025 г.**

**Сведения о поступлениях и выплатах учреждения**  
Раздел 1. Сведения о поступлениях учреждения

Наименование показателя	Код строки	Сумма поступлений		Изменение, %	Доля в общей сумме поступлений, %
		за 2024 г. (за отчетный финансовый год)	за 2023 г. (за год, предшествующий отчетному)		
Субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания	0100	3 438 596 249,92	1 899 811 535,92	81,00%	84,53%
Субсидии на иные цели	0200	76 388 997,94	134 368 338,40	-43,15%	1,88%
Субсидии на осуществление капитальных вложений	0300	0,00	0,00	0,00%	0,00%
Гранты в форме субсидий, всего	0400	56 509 866,40	48 966 371,43	15,41%	1,39%
В том числе:					
– гранты в форме субсидий из федерального бюджета	0401	0,00	0,00	0,00%	0,00%
– гранты в форме субсидий из бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов	0402	56 509 866,40	48 966 371,43	15,41%	1,39%
Гранты, предоставляемые юридическими и физическими лицами (за исключением грантов в форме субсидий, предоставляемых из бюджетов бюджетной системы Российской Федерации)	0500	0,00	0,00	0,00%	0,00%
Из них гранты, предоставляемые юридическими лицами (операторами), источником финансового обеспечения которых являются субсидии и имущественные взносы, полученные из бюджетов бюджетной системы Российской Федерации	0510	0,00	0,00	0,00%	0,00%
Пожертвования и иные безвозмездные перечисления от физических и юридических лиц, в том числе иностранных организаций	0600	0,00	0,00	0,00%	0,00%
Доходы от приносящей доход деятельности, компенсаций затрат (за исключением доходов от собственности), всего	0700	493 247 039,19	469 855 654,10	4,98%	12,13%
В том числе:					
– доходы в виде платы за оказание услуг (выполнение работ) в рамках установленного государственного задания	0701	0,00	0,00	0,00%	0,00%
– доходы от оказания услуг, выполнения работ, реализации готовой продукции сверх установленного государственного задания по видам деятельности, отнесенным в соответствии с учредительными документами к основным	0702	491 110 419,26	468 163 339,24	0,00%	12,07%
– доходы от платы за пользование служебными жилыми помещениями и общежитиями, включая плату за пользование и плату за содержание жилого помещения	0703	0,00	0,00	0,00%	0,00%
– возмещение расходов, понесенных в связи с эксплуатацией имущества, находящегося в оперативном управлении учреждения	0704	2 087 217,57	1 657 099,62	25,96%	0,05%
– прочие доходы от оказания услуг, выполнения работ, компенсации затрат учреждения, включая возмещение расходов по решению судов (возмещение судебных издержек)	0705	49 402,36	35 215,24	40,29%	0,00%
Доходы от собственности, всего	0900	1 664 104,71	1 833 963,61	-9,26%	0,04%
В том числе:					
– доходы в виде арендной либо иной платы за передачу в возмездное пользование государственного имущества	0901	1 664 104,71	1 833 963,61	-9,26%	0,04%
– доходы от распоряжения правами на результаты интеллектуальной деятельности и средствами индивидуализации	0902	0,00	0,00	0,00%	0,00%
– проценты по депозитам учреждения в кредитных организациях	0903	0,00	0,00	0,00%	0,00%
– проценты по остаткам средств на счетах учреждения в кредитных организациях	0904	0,00	0,00	0,00%	0,00%
– проценты, полученные от предоставления займов	0905	0,00	0,00	0,00%	0,00%
– проценты по иным финансовым инструментам	0906	0,00	0,00	0,00%	0,00%
– доходы в виде прибыли, приходящейся на доли в уставных (складочных) капиталах хозяйственных товариществ и обществ, или дивидендов по акциям, принадлежащим учреждению	0907	0,00	0,00	0,00%	0,00%
– прочие доходы от использования имущества, находящегося в оперативном управлении учреждения	0908	0,00	0,00	0,00%	0,00%
Поступления доходов от штрафов, пеней, неустоек, возмещения ущерба	1000	1 321 630,51	106 682,54	1138,84%	0,03%
Поступления доходов от выбытия нефинансовых активов	1100	4086,00	7 946,00	-48,58%	0,00%
Поступления доходов от выбытия финансовых активов	1200	0,00	0,00	0,00%	0,00%
Иные поступления, всего	1300	44 000,00	5 941 708,96	-99,26%	0,00%
из них:					
возврат денежных обеспечений	1301	44 000,00	5 941 708,96	-99,26%	0,00%
возврат денежных средств с депозитных счетов	1302	0,00	0,00	0,00%	0,00%
Итого	9000	4 067 775 974,67	2 560 892 200,96	x	100,00%

Отчет о результатах деятельности МГУУ Правительства Москвы на 01 января 2025 г.

Наименование показателя		Код строки	Сумма выплат за отчетный период, всего	В том числе по источникам финансового обеспечения обязательств по выплатам		Из них:
				за счет средств бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов	за счет средств бюджета	
Оплата труда и компенсационные выплаты работникам	0100	2 453 403 502,98	60,75%	2 075 459 368,14	9,60%	0,00
Взносы по обязательному социальному страхованию	0200	661 963 657,84	16,40%	556 471 063,51	8,02%	0,00
Приобретение товаров, работ, услуг, всего	0300	839 150 581,06	20,75%	701 311 601,88	8,92%	0,00
- услуги связи	0301	1 405 624,88	0,03%	1 028 045,57	72,99%	0,00
- транспортный услуги	0302	2 412 284,05	0,05%	472 717,20	19,60%	0,00
- коммунальные услуги	0303	32 062 721,74	0,79%	29 569 632,52	9,22%	0,00
- арендная плата за пользование имуществом	0304	52 736 620,00	1,31%	51 579 620,00	97,81%	0,00
- услуги по содержанию имущества	0305	99 040 458,53	2,45%	68 924 632,05	69,59%	0,00
- прочие работы, услуги	0306	476 197 976,87	11,80%	406 533 528,32	85,57%	0,00
- непрофинансовые активы	0307	175 304 694,99	4,34%	46 205 568,22	83,40%	16 161 783,94
Обслуживание долговых обязательств	0400	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00
Безвозмездные передачи в организациюм	0500	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00
Социальное обеспечение	0600	3 831 370,36	0,09%	2 598 896,21	61,57%	0,00
Уплата налогов, сборов, прочих платежей в бюджет (за исключением взносов по обязательному социальному страхованию), всего	0700	45 016 055,00	1,12%	52 040,00	0,12%	42 899 703,00
- налог на прибыль	0701	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00
- налог на добавленную стоимость	0702	1 800 273,00	0,04%	0,00	0,00%	0,00
- налог на имущество организаций	0703	38 653 318,00	0,95%	0,00	0,00%	38 642 033,00
- земельный налог	0704	4 257 616,00	0,11%	0,00	0,00%	4 257 616,00
- транспортный налог	0705	4 040,00	0,00%	4 040,00	100,00%	0,00
- водный налог	0706	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00
- государственные пошлины	0707	291 904,00	0,01%	48 000,00	16,45%	0,00
Приобретение финансовых активов, всего	0800	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00
Иные выплаты, всего	0900	32 751 634,90	0,81%	265 738,95	0,87%	0,00
- приобретение ценных бумаг, кроме акций и иных форм участия в капитале	0901	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00
- приобретение акций и иные формы участия в капитале	0902	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00
- первичное занятие денежных средств на депозитные счета	0903	4 036 119 832,14	100%	3 339 167 711,69	82,73%	76 388 997,94
Итого	9000	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00

Исполнитель  
Руководитель  
(уполномоченное лицо) учреждения

Первый проректор

Главный бу

(495) 957-75

(495) 957-7580

# Отчет о результатах деятельности МГУУ Правительства Москвы на 01 января 2025 г.

Сведения об оказываемых услугах, выполняемых работах сверх установленного государственного задания, а также о выпускаемой продукции на 01 января 2025 г.

## 1. Сведения об услугах, оказываемых сверх установленного государственного задания

Оказываемые услуги	Код по ОКВЭД	Код строки	Объем оказываемых услуг		Всего	Доход от оказания услуг, руб.	Цена (тариф)	Справочно: реквизиты акта, которым установлена цена (тариф)					
			Единица измерения					Кем издан (ОИБ, учреждение)	Дата	Номер			
			Наименование	Код по ОКЕИ									
		1000	-	-	0	0,00	0,00	-	-	-			
		2000	-	-	0	0,00	0,00	-	-	-			
Итого		9000	X	X	0	0,00	0,00	X	X	X			

## 2. Сведения о работах, выполняемых сверх установленного государственного задания

Выполняемые работы	Код по ОКВЭД	Код строки	Объем выполненных работ		Всего	Доход от выполнения работ, руб.	Цена (тариф)	Справочно: реквизиты акта, которым установлена цена (тариф)					
			Единица измерения					Кем издан (ОИБ, учреждение)	Дата	Номер			
			Наименование	Код по ОКЕИ									
		1000	-	-	0	0,00	0,00	-	-	-			
		2000	-	-	0	0,00	0,00	-	-	-			
Итого		9000	X	X	0	0,00	0,00	X	X	X			

## 3. Сведения о производимой продукции

Производимая продукция	Код по ОКВЭД	Код строки	Объем произведенной продукции		Всего	Доход от реализации продукции, руб.	Цена (тариф)	Справочно: реквизиты акта, которым установлена цена (тариф)					
			Единица измерения					Кем издан (ОИБ, учреждение)	Дата	Номер			
			Наименование	Код по ОКЕИ									
		1000	-	-	0	0,00	0,00	-	-	-			
		2000	-	-	0	0,00	0,00	-	-	-			
Итого		9000	X	X	0	0,00	0,00	X	X	X			

Руководитель  
(уполномоченное лицо) учреждения

Первый проректор

А. М. Ровенский

Исполнитель

Начальник ФЭУ

Т. А. Афанасьева

(495) 957-75-80

«19» февраля

2025 г.

Сведения о доходах учреждения в виде прибыли, приходящейся на доли в уставных (складочных) капиталах хозяйственных товариществ и обществ, или дивидендов по акциям, принадлежащим учреждению на 01 января 2025 г.

Организация (предприятие)					Код строки	Сумма вложенной в уставный капитал, руб.	Доля в уставном капитале, %	Вид вложений	Задолженность перед учреждением по перечислению части прибыли (дивидендов) на начало года, руб.	Доходы, подлежащие получению за отчетный период		Задолженность перед учреждением по перечислению части прибыли (дивидендов) на конец отчетного периода, руб.
Наименование	ИНН	Код по ОКПОФ	Дата создания	Основной вид деятельности						Начислено, руб.	Поступило, руб.	
					1000	0,00	0	-	0,00	0,00	0,00	0,00
					2000	0,00	0	-	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого					9000	0,00	X	X	0,00	0,00	0,00	0,00

Руководитель  
(уполномоченное лицо) учреждения

Первый проректор

А. М. Ровенский

Исполнитель

Главный бухгалтер

О. А. Соколова

(495) 957-75-80

«19» февраля 2025 г.

**Отчет о результатах деятельности МГУУ Правительства Москвы на 01 января 2025 г.**

Сведения о кредиторской задолженности и обязательствах учреждения

Показатель	Код строки	Объем кредиторской задолженности на начало года		Объем кредиторской задолженности на конец отчетного периода						Объем отложенных обязательств учреждения				
		Всего	Из нее срок оплаты наступает в отчетном финансовом году	Всего	Из нее срок оплаты наступает					Всего	В том числе			
					в I квартале, всего	Из нее в январе	во II квартале	в III квартале	в IV квартале		по оплате труда	по предстоящим требованиям по непоступившим расчетным документам	иные	
По выплате заработной платы	1000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	142 859 217,00	142 859 217,00	0,00	0,00	0,00
По выплате стипендий, пособий, пенсий	2000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
По перечислению в бюджет, всего	3000	22 572 504,55	22 572 504,55	10 934 455,07	10 934 455,07	652 257,07	0,00	0,00	0,00	70 936 991,00	70 936 991,00	0,00	0,00	0,00
В том числе:														
– по перечислению удержанного налога на доходы физических лиц	3100	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	21 346 780,00	21 346 780,00	0,00	0,00	0,00
– по оплате страховых взносов на обязательное социальное страхование	3200	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	49 590 211,00	49 590 211,00	0,00	0,00	0,00
– по оплате налогов, сборов, за исключением страховых взносов на обязательное социальное страхование	3300	11 507 969,47	11 507 969,47	10 934 455,07	10 934 455,07	652 257,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
– по возврату в бюджет средств субсидий (грантов в форме субсидий)	3400	11 064 535,08	11 064 535,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Из них:														
• в связи с невыполнением государственного задания	3410	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
• в связи с недостижением результатов предоставления субсидий (грантов в форме субсидий)	3420	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
• в связи с невыполнением условий соглашений, в том числе по софинансированию расходов	3430	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
По оплате товаров, работ, услуг, всего	4000	6 531 232,42	6 531 232,42	2 198 978,16	2 198 978,16	2 198 978,16	0,00	0,00	0,00	21 583 239,77	0,00	0,00	21 583 197,20	42,57
Из них по публичным договорам	4100	24 429,60	24 429,60	102 543,36	102 543,36	102 543,36	0,00	0,00	0,00	3 635 854,14	0,00	0,00	3 635 854,14	0,00
По оплате прочих расходов, всего	5000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Из них по выплатам, связанным с причинением вреда гражданам	5100	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого	9000	29 103 736,97	x	x	13 133 433,23	2 851 235,23	0,00	0,00	0,00	235 379 447,77	213 796 208,00	0,00	21 583 197,20	42,57

Исполнитель

Главный бухгалтер

О. А. Соколова

(495) 957-75-80

**Отчет о результатах деятельности МГУУ Правительства Москвы на 01 января 2025 г.**

**Сведения о просроченной кредиторской задолженности**

Показатель	Код строки	Объем просроченной кредиторской задолженности на начало года		Предельно допустимые значения просроченной кредиторской задолженности		Объем просроченной кредиторской задолженности на конец отчетного периода						Изменение кредиторской задолженности		Причины образования Меры применения для погашения просроченной кредиторской задолженности		
		Всего	Из нее по исполнительным листам	Значение		Срок, дни	Всего	Из нее по исполнительным листам	В том числе по срокам, дни просрочки				Сумма, руб.	В процентах		
				в абсолютных величинах	в процентах				Менее 30	30–90	90–180	Более 180				
По выплате заработной платы	1000	0,00	0,00	–	–	–	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	–	–
По выплате стипендий, пособий, пенсий	2000	0,00	0,00	–	–	–	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	–	–
По перечислению в бюджет, всего	3000	0,00	0,00	–	–	–	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-11 638 049,48	-51,6	–	–
В том числе:																
– по перечислению удержанного налога на доходы физических лиц	3100	0,00	0,00	–	–	–	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	–	–
– по оплате страховых взносов на обязательное социальное страхование	3200	0,00	0,00	–	–	–	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	–	–
– по оплате налогов, сборов, за исключением страховых взносов на обязательное социальное страхование	3300	0,00	0,00	–	–	–	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-573 514,40	-5,0	–	–
– по возврату в бюджет средств субсидий (грантов в форме субсидий)	3400	0,00	0,00	–	–	–	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-11 064 535,08	-100,0	–	–
Из них:																
• в связи с невыполнением государственного задания	3410	0,00	0,00	–	–	–	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	–	–
• в связи с недостижением результатов предоставления субсидий (грантов в форме субсидий)	3420	0,00	0,00	–	–	–	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	–	–
• в связи с невыполнением условий соглашений, в том числе по софинансированию расходов	3430	0,00	0,00	–	–	–	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	–	–
По оплате товаров, работ, услуг, всего	4000	0,00	0,00	–	–	–	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-4 332 254,26	-66,3	–	–
Из них по публичным договорам	4100	0,00	0,00	–	–	–	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	–	–
По оплате прочих расходов, всего	5000	0,00	0,00	–	–	–	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	–	–
Из них по выплатам, связанным с причинением вреда гражданам	5100	0,00	0,00	–	–	–	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	–	–
Итого	9000	0,00	X	394 003,00	3	X	0,00	X	0,00	0,00	0,00	0,00	-15 970 303,74	-54,87	X	X

Руководитель  
(уполномоченное лицо) учреждения

Первый проректор

А. М. Ровенский

Исполнитель

Главный бухгалтер

О. А. Соколова

(495) 957-75-80

«19» февраля 2025 г.

**Отчет о результатах деятельности МГУУ Правительства Москвы на 01 января 2025 г.**

Сведения о задолженности по ущербу, недостачам, хищению денежных средств и материальных ценностей

Показатель	Код строки	Остаток задолженности по возмещению ущерба на начало года		Выявлено недостач, хищений, нанесения ущерба			Возмещено недостач, хищений, нанесения ущерба			Списано		Остаток задолженности по возмещению на конец отчетного периода		
		Всего	Из него на взыскание в служебных приставов	Всего	В том числе		Всего	Из них взыскано с виновных лиц	Всего	Из них по решению суда	Всего	В том числе в связи с прекращением взыскания по исполнительным листам	Всего	Из него на взыскание в служебных приставов
					виновные лица установлены	виновные лица не установлены								
Недостача, хищение денежных средств, всего	0100	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
В том числе:														
– в связи с хищением (кражами)	0110	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Из них возбуждено уголовных дел (находится в следственных органах):	0111	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	X	0,00	X	X	0,00	0,00	0,00
– в связи с выявлением при обработке наличных денег, денежных знаков, имеющих признаки подделки	0120	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
– в связи с банкротством кредитной организации	0130	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ущерб имуществу (за исключением денежных средств)	0200	0,00	0,00	67 500,00	67 500,00	0,00	58 725,00	58 725,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8 775,00	0,00
В том числе:														
– в связи с недостачами, включая хищения (кражи)	0210	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Из них возбуждено уголовных дел (находится в следственных органах):	0211	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
• в связи с нарушением правил хранения	0220	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
• в связи с нанесением ущерба техническому состоянию объекта	0230	0,00	0,00	67 500,00	67 500,00	0,00	58 725,00	58 725,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8 775,00	0,00
• в связи с нарушением условий договоров (контрактов)	0300	153 000,00	0,00	3 774 643,16	3 774 643,16	0,00	2 198 893,09	2 198 893,09	0,00	0,00	1 024 862,06	0,00	703 888,01	0,00
В том числе:														
– в связи с нарушением сроков (наличием пени, штрафов, неустойки)	0310	153 000,00	0,00	3 774 643,16	3 774 643,16	0,00	2 198 893,09	2 198 893,09	0,00	0,00	1 024 862,06	0,00	703 888,01	0,00
– в связи с невыполнением условий о возврате предоплаты (аванса)	0320	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого	9000	153 000,00	0,00	3 842 143,16	3 842 143,16	0,00	2 257 618,09	2 257 618,09	0,00	0,00	1 024 862,06	0,00	712 663,01	0,00

Руководитель  
(уполномоченное лицо) учреждения

Первый проректор

А. М. Ровенский

Исполнитель

Главный бухгалтер

О. А. Соколова

(495) 957-75-80

«19» февраля 2025 г.

Отчет о результатах деятельности МГУУ Правительства Москвы на 01 января 2025 г.

Сведения о численности работников и оплате труда на 01 января 2025 г.

1. Сведения о численности работников

Группа персонала	Код строки	Штатная численность на начало года, чел.			Средняя численность за отчетный период, чел.				По договорам гражданско-правового характера		Штатная численность на конец отчетного периода, чел.					
		Установлено штатным расписанием		В том числе		Всего	В том числе			Установлено штатным расписанием	В том числе		Установлено штатным расписанием			
		Всего	Из них по основным видам деятельности	замещено	вакантных должностей		по основному месту работы		Всего	Из нее по основным видам деятельности	по внутреннему совместительству	по внешнему совместительству				
							Всего	Из нее по основным видам деятельности								
Основной персонал	1000	646,15	92,75	525,75	120,40	669,10	614,50	55,60	6,30	54,60	47,00	930,00	1 142,70	93,90	1 002,35	140,35
Вспомогательный персонал	2000	155,25	27,00	117,00	38,25	145,80	139,50	0,00	1,30	6,30	8,00	0,00	218,40	114,40	178,95	39,45
Административно-управленческий персонал	3000	243,00	7,00	170,85	72,15	197,60	194,30	3,90	1,50	3,30	15,00	0,00	344,00	8,00	256,60	87,40
В том числе:																
– руководитель	3101	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00
– заместители руководителя учреждения	3102	3,00	1,00	3,00	0,00	3,00	3,00	1,00	0,00	0,00	1,00	0,00	3,00	1,00	3,00	0,00
– руководители структурных подразделений	3103	126,50	6,00	87,60	38,90	99,60	98,40	2,90	1,00	1,20	9,00	0,00	175,00	6,00	126,00	49,00
Итого	9000	1 044,40	126,75	813,60	230,80	1012,50	948,30	59,50	9,10	64,20	70,00	930,00	1 705,10	216,30	1 437,90	267,20

2. Сведения об оплате труда

Группа персонала	Код строки	Фонд начисленной оплаты труда работников за отчетный период, руб.								Начислено по договорам гражданско-правового характера, руб.			
		Всего	В том числе							В том числе			
			по основному месту работы			Всего	В том числе на условиях		по внутреннему совместительству	по внешнему совместительству	работникам учреждения	физическими лицами, не являющимися работниками учреждения	
			полного рабочего времени	неполного рабочего времени	полного рабочего времени		неполного рабочего времени						
Основной персонал	1000	1 339 293 526,25	1 151 417 838,06	1 079 829 909,38	71 587 928,68	9 762 729,57	178 112 958,62	5 631 745,50	152 191 908,50				
Вспомогательный персонал	2000	261 211 177,37	242 011 918,06	237 742 010,13	4 269 907,93	998 271,57	18 200 987,74	994 614,00	0,00				
Административно-управленческий персонал	3000	853 837 615,31	834 972 379,44	829 008 104,02	5 964 275,42	1 978 579,91	16 886 655,96	2 102 912,00	0,00				
В том числе:													
– руководитель	3101	18 116 002,51	18 116 002,51	18 116 002,51	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
– заместители руководителя учреждения	3102	39 024 098,34	39 024 098,34	39 024 098,34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	151 520,00	0,00	
– руководители структурных подразделений	3103	472 009 471,70	463 729 332,18	463 230 206,18	499 126,00	1 383 198,89	6 896 940,63	424 634,00	0,00				
Итого	9000	2 454 342 318,93	2 228 402 135,56	2 146 580 023,53	81 822 112,03	12 739 581,05	213 200 602,32	8 729 271,50	152 191 908,50				

Руководитель  
(уполномоченное лицо) учреждения

Первый проректор

А. М. Ровенский

Исполнитель

Начальник отдела кадров

Д. И. Колесников

(495) 957-75-80

«19» февраля 2025 г.

**Отчет о результатах деятельности МГУУ Правительства Москвы на 01 января 2025 г.**

Сведения о счетах учреждения, открытых в кредитных организациях  
на 01 января 2025 г.

Номер счета в кредитной организации	Вид счета	Реквизиты акта, в соответствии с которым открыт счет			Остаток средств на счете	
		Вид	Дата	Номер	на начало года	на конец отчетного периода
Счета в кредитных организациях в валюте Российской Федерации:	X	X	X	X	X	X
4060381060012000032	Расчетный	Договор	11.12.2020	326/771391	336 678,62	307 680,62
Всего	X	X	X	X	336 678,62	307 680,62
Счета в кредитных организациях в иностранной валюте:	X	X	X	X	X	X
Всего	X	X	X	X	0	0,00
Итого	X	X	X	X	336 678,62	307 680,62

Руководитель  
(уполномоченное лицо) учреждения

Первый проректор

А. М. Ровенский

Исполнитель

Главный бухгалтер

О. А. Соколова

(495) 957-75-80

«19» февраля 2025 г.

**Раздел 2. Использование имущества, закрепленного за учреждением**

Сведения о недвижимом имуществе, за исключением земельных участков, закрепленном на праве оперативного управления  
на 01 января 2025 г.

Объект	Адрес	Кадастровый номер	Код по ОКТМО	Уникальный код объекта	Год постройки	Наименование	Код по ОКЕИ	Единица измерения	Используется учреждением			Передано во временное пользование сторонним организациям (индивидуальным предпринимателям)					
									Всего	В том числе		Всего	В том числе				
										для осуществления основной деятельности	для иных целей		на основании договоров аренды	на основании договоров безвозмездного пользования	без определения права пользования (с полчасовой оплатой)		
Площадные объекты, всего	X	X	X	X	X	X	X	1000	42 202,1	42 202,1	0	0	330,9	330,9	0	0	
В том числе:																	
– здание		Москва, ул. Сретенка, д. 28	77:01:0001087:1019	45378000	1020010001	2001	кв. м	055	1001	10 044,8	10 044,8	0,0	0,0	230,9	230,9	0,0	0,0
– здание		Москва, ул. Эмилия Александра Кошко, д. 3/2	77:09:0003016:1056	45336000	1120010003	1935	кв. м	055	1002	7 659,5	7 659,5	0,0	0,0	100,0	100,0	0,0	0,0
– помещение		Москва, пр-т Мира, д. 72	77:02:0023001:4447	45379000	1120010004	1998	кв. м	055	1003	19 144,6	19 144,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
– помещение		Москва, пр-т Мира, д. 72	77:02:0023001:4448	45379000	1120010005	1998	кв. м	055	1004	5 353,2	5 353,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Линейные объекты, всего	X	X	X	X	X	X	X	2000	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
В том числе	–	–	–	–	–	m	006	2001	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Резервуары, емкости, иные аналогичные объекты, всего	X	X	X	X	X	X	X	3000	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
В том числе	–	–	–	–	–	m <sup>2</sup>	113	3001	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Скважины, иные аналогичные объекты, всего	X	X	X	X	X	X	X	4000	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
В том числе	–	–	–	–	–	m	006	4001	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Иные объекты, включая точечные, всего	X	X	X	X	X	X	X	5000	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
В том числе	–	–	–	–	–	шт.	796	5001	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Итого								9000	42 202,1	42 202,1	0,0	0,0	330,9	330,9	0,0	0,0	

Отчет о результатах деятельности МГУУ Правительства Москвы на 01 января 2025 г.

Объект	Код строки	Не используется		Фактические расходы на содержание объекта недвижимого имущества, руб. в год										
		Всего	Из них	В связи с аварийным состоянием		коммунальные услуги				услуги по содержанию имущества			налог на имущество	
				проводится капитальный ремонт и (или) реконструкция	требуется ремонт	всего	из них	всего	из них	всего	из них	всего	из них	
Площадные объекты, всего	1000	0,00	0,00	0,00	0,00	178 787 401,17	32 832 081,49	1 878 710,17	0,00	108 458 411,68	203 364,50	0,00	37 496 908,00	0,00
В том числе														
– здание по адресу Москва, ул. Сретенка, д. 28	1001	0,00	0,00	0,00	0,00	77 257 520,71	15 180 072,73	1 486 168,81	0,00	61 373 857,98	129 965,56	0,00	703 590,00	0,00
– здание по адресу Москва, ул. Зои и Александра Космодемьянских, д. 3/2	1002	0,00	0,00	0,00	0,00	29 371 486,57	5 127 137,82	392 541,36	0,00	24 244 348,75	73 398,94	0,00	0,00	0,00
– помещение по адресу пр-т Мира, д. 72	1003	0,00	0,00	0,00	0,00	53 571 090,19	9 769 399,33	0,00	0,00	17 815 359,86	0,00	0,00	25 986 331,00	0,00
– помещение по адресу пр-т Мира, д. 72	1004	0,0	0,0	0,0	0,0	18 587 303,70	2 755 471,61	0,00	0,00	5 024 845,09	0,00	0,00	10 806 987,00	0,00
Линейные объекты, всего	2000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
В том числе	2001	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Резервуары, емкости, иные аналогичные объекты, всего	3000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
В том числе	3001	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Скважины, иные аналогичные объекты, всего	4000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
В том числе	4001	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Иные объекты, включая точечные, всего	5000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
В том числе	5001	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого	9000	0,00	0,00	0,00	0,00	178 787 401,17	32 832 081,49	1 878 710,17	0,00	108 458 411,68	203 364,50	0,00	37 496 908,00	0,00

Руководитель  
(полномоченное лицо) учреждения

Первый проктор

А. М. Ровенский

Исполнитель

Главный бухгалтер

О. А. Соколова

(495) 957-75-80

«19» февраля 2025 г.

Сведения о земельных участках, предоставленных на право постоянного (бессрочного) пользования на 01 января 2025 г.

Земельный участок № 2	Показатель	Используется учреждением		Не используется учреждением		Фактические расходы на содержание земельного участка, руб. в год	
		Код строки	Всего	В том числе		Всего	В том числе
				для осуществления основной деятельности	для иных целей		
Земельный участок № 2	Земельный участок № 1						
Москва, ул. Зои и Александра Космодемьянских, з/у 3/2	Москва, ул. Сретенка, з/у 28	Адрес					
45336000	45378000	Код по ОКГМО					
77-09-00030167-064	77-01-0001087-26	Кадастровый номер					
Итого		Наименование	Код по ОКЕИ				
		кв. м	055	1001	2 317,67		
		кв. м	055	1002	11 787,49		
14 105,16	14 105,16	Всего	2 317,67	2 317,67	0,00	0,00	0,00
					в рамках государственного задания		
					за плату сверх государственного задания		
					для установления сервитута		
					Справочно: используется по соглашению об установлении сервитута		
						по иным причинам	
						на основании договоров аренды	
						на основании долгосрочного договора пользования	
						без оформления права пользования	
						по иным причинам	
8 284 167,46	6 195 882,40	Всего	2 088 285,06	2 088 285,06	0,00	0,00	0,00
4 026 551,46	3 410 975,40	Всего	615 576,06	615 576,06	0,00	0,00	0,00
4 257 616,00	2 784 907,00	Всего	1 472 709,00	1 472 709,00	0,00	0,00	0,00

Руководитель  
(полномоченное лицо) учреждения

Первый проктор

А. М. Ровенский

Исполнитель

Главный бухгалтер

О. А. Соколова

(495) 957-75-80

«19» февраля 2025 г.

# Отчет о результатах деятельности МГУУ Правительства Москвы на 01 января 2025 г.

Сведения о недвижимом имуществе, используемом по договору аренды на 01 января 2025 г.

## 1. Сведения о недвижимом имуществе, используемом на праве аренды с помесечной оплатой

Объект	Адрес	Единица измерения/название/код по ОКЕИ	Код строки	Количество арендованного имущества	Арендодатель (ссудодатель)		Срок пользования		Арендная плата		Использование объекта недвижимого имущества для осуществления	Основание заключения договора аренды	
					Наименование	ИНН	Код по КИОС	Начало	Окончание	за единицу меры, руб./мес.	за объект, руб./год		
Площадные объекты, всего	X	X	1000	2015,4	-	-	-	-	-	3 856,26	93 262 876,85	38 859 532,00	X
	119180, г. Москва, ул. Большая Якиманка, д.18	м <sup>2</sup> /55	1001	2015,4	ООО «ГД «Комплект»	9704154490	123	01.08.2024	31.12.2024	3 856,26	93 262 876,85	38 859 532,00	< 1 >
Линейные объекты, всего	X	X	2000	0	X	X	X	X	X	0,00	0,00	0,00	X
		м/006	2001	0	-	-	-	-	-	0,00	0,00	0,00	-
Резервуары, емкости, иные аналогичные объекты, всего	X	X	3000	0	X	X	X	X	X	0,00	0,00	0,00	X
		м <sup>3</sup> /113	3001	0	-	-	-	-	-	0,00	0,00	0,00	-
Скважины, иные аналогичные объекты, всего	X	X	4000	0	X	X	X	X	X	0,00	0,00	0,00	X
		м/006	4001	0	-	-	-	-	-	0,00	0,00	0,00	-
Иные объекты, включая точечные, всего	X	X	5000	0	X	X	X	X	X	0,00	0,00	0,00	X
		шт./796	5001	0	-	-	-	-	-	0,00	0,00	0,00	-
Итого			9000	2015,4	X	X	X	X	X	3 856,26	93 262 876,85	38 859 532,00	X

< \* > — оборудование рабочих мест и размещения сотрудников удаленного кадрового центра на основании согласования Мэра Москвы от 04.06.2024 № 4-13-1531/24.

< 1 > — для осуществления основной деятельности в рамках государственного задания.

## 2. Сведения о недвижимом имуществе, используемом на праве аренды с почасовой оплатой

Объект	Адрес	Единица измерения		Код строки	Количество арендованного имущества	Арендодатель (ссудодатель)	Наименование	Код по КИОС	Длительность пользования, ч	Арендная плата			Использование объекта недвижимого имущества для осуществления	Основание заключения договора аренды	
		Наименование	Код по ОКЕИ							за единицу меры (руб./час)	за объект (руб./час)	всего за год (руб.)			
Площадные объекты, всего	X	X	X	1000	0	X	X	X	X	0,00	0,00	0,00	X	X	
	-	м <sup>2</sup>	055	1001	0	-	-	-	0	0,00	0,00	0,00	-	-	
Линейные объекты, всего	X	X	X	2000	0	X	X	X	X	0,00	0,00	0,00	X	X	
	-	м	006	2001	0	-	-	-	0	0,00	0,00	0,00	-	-	
Резервуары, емкости, иные аналогичные объекты, всего	X	X	X	3000	0	X	X	X	X	0,00	0,00	0,00	X	X	
	-	м <sup>3</sup>	113	3001	0	-	-	-	0	0,00	0,00	0,00	-	-	
Скважины, иные аналогичные объекты, всего	X	X	X	4000	0	X	X	X	X	0,00	0,00	0,00	X	X	
	-	м	006	4001	0	-	-	-	0	0,00	0,00	0,00	-	-	
Иные объекты, включая точечные, всего	X	X	X	5000	X	X	X	X	X	1 157 400,00	1 157 400,00	1 157 400,00	X	X	
— крытый легкотяжелый манеж	107014, Москва, ул. Строителей, д. 4, стр. 1	шт.	796	5001	1	АО «Олимпийские Занятия»	7703076112		112	16	13 500,00	13 500,00	216 000,00	216 000,00	< 2 >
				5002	1					32	9 000,00	9 000,00	288 000,00	288 000,00	< 2 >
	119048, Москва, ул. Лужники, д. 24, стр. 9, пом. 1/3	шт.	796	5003	1	АО «Лужники»	7704077210			28,00	4 500,00	4 500,00	126 000,00	126 000,00	< 2 >
				5004	1					26,00	4 900,00	4 900,00	127 400,00	127 400,00	< 2 >
— площадка для мини-футбола	119048, Москва, ул. Лужники, д. 24, стр. 9, пом. 1/3	шт.	796	5005	8					50,00	1 000,00	8 000,00	400 000,00	400 000,00	< 2 >
	119048, Москва, ул. Лужники, д. 24, стр. 9, пом. 1/3	шт.	796	5006	8										
Итого				9000	X	X	X	X	X	X	1 157 400,00	1 157 400,00	1 157 400,00	X	X

< 2 > — для осуществления основной деятельности за плату сверх государственного задания.

Проведение занятий со студентами, обучающимися на платной основе

# Отчет о результатах деятельности МГУУ Правительства Москвы на 01 января 2025 г.

Сведения о недвижимом имуществе, используемом по договору безвозмездного пользования (договору ссуды) на 01 января 2025 г.

Объект	Адрес	Единица измерения		Код строки	Количество арендемого имущества	Ссудодатель			Срок пользования		Использование объекта недвижимого имущества для осуществления		Обоснование заключения договора аренды
		Наимено-вание	Код по ОКЕИ			Наимено-вание	ИНН	Код по КПСЭ	Начало	Окончание	Фактические расходы на совершение арендованного имущества руб. в год	основной деятельности	
Площадные объекты, всего	X	X	X	1000	0	-	-	-	-	-	0,00	-	-
В том числе		m <sup>2</sup>	055	1001	0	-	-	-	-	-	0,00	-	-
Линейные объекты, всего	X	X	X	2000	0	-	-	-	-	-	0,00	-	-
В том числе		m	006	2001	0	-	-	-	-	-	0,00	-	-
Резервуары, емкости, иные аналогичные объекты, всего	X	X	X	3000	0	-	-	-	-	-	0,00	-	-
В том числе		m <sup>3</sup>	113	3001	0	-	-	-	-	-	0,00	-	-
Схвачины, иные аналогичные объекты, всего	X	X	X	4000	0	-	-	-	-	-	0,00	-	-
В том числе		m	006	4001	0	-	-	-	-	-	0,00	-	-
Иные объекты, включая точечные, всего	X	X	X	5000	0	-	-	-	-	-	0,00	-	-
В том числе		шт.	796	5001	0	-	-	-	-	-	0,00	-	-
Итого				9000	0	X	X	X	X	X	0,00	X	X

Руководитель  
(уполномоченное лицо) учреждения

Первый проректор

А. М. Ровенский

Исполнитель

Главный бухгалтер

О. А. Соколова

(495) 957-75-80

«19» февраля 2025 г.

Сведения об особо ценном движимом имуществе (за исключением транспортных средств) на 01 января 2025 г.

## 1. Сведения о наличии, состоянии и использовании особо ценного движимого имущества

Показатель (группа основных средств)	Код строки	Наличие движимого имущества на конец отчетного периода								
		В том числе								
		Всего	Используется учреждением	передано в пользование			не используется			Требует ремонта
				Всего	в том числе	в аренду	безвозмездно			
Нежилые помещения, здания и сооружения, не отнесенные к недвижимому имуществу	1000	7	7	0	0	0	0	0	0	0
В том числе:										
– для основной деятельности	1100	7	7	0	0	0	0	0	0	0
Из них для оказания услуг (выполнения работ) в рамках утвержденного государственного задания	1110	7	7	0	0	0	0	0	0	0
– для иной деятельности	1200	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Машины и оборудование	2000	1 746	1 702	44	44	0	0	0	0	0
В том числе:										
– для основной деятельности	2100	1 746	1 702	44	44	0	0	0	0	0
Из них для оказания услуг (выполнения работ) в рамках утвержденного государственного задания	2110	1 746	1 702	44	44	0	0	0	0	0
– для иной деятельности	2200	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Хозяйственный и производственный инвентарь, всего	3000	4 488	4 469	19	19	0	0	0	0	0
В том числе:										
– для основной деятельности	3100	4 488	4 469	19	19	0	0	0	0	0
Из них для оказания услуг (выполнения работ) в рамках утвержденного государственного задания	3110	4 488	4 469	19	19	0	0	0	0	0
– для иной деятельности	3200	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Прочие основные средства, всего	4000	8	8	0	0	0	0	0	0	0
В том числе:										
– для основной деятельности	4100	8	8	0	0	0	0	0	0	0
Из них для оказания услуг (выполнения работ) в рамках утвержденного государственного задания	4110	8	8	0	0	0	0	0	0	0
– для иной деятельности	4200	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого	9000	6 249	6 186	63	63	0	0	0	0	0

**Отчет о результатах деятельности МГУУ Правительства Москвы на 01 января 2025 г.**

Показатель (группа основных средств)	Код строки	Фактический срок использования											
		121 месяц и более		85–120 месяцев		61–84 месяца		37–60 месяцев		13–36 месяцев		Менее 12 месяцев	
		Кол-во, ед.	Балансовая стоимость, руб.	Кол-во, ед.	Балансовая стоимость, руб.	Кол-во, ед.	Балансовая стоимость, руб.	Кол-во, ед.	Балансовая стоимость, руб.	Кол-во, ед.	Балансовая стоимость, руб.	Кол-во, ед.	Балансовая стоимость, руб.
Нежилые помещения, здания и сооружения, не отнесенные к недвижимому имуществу	1000	5	2 327 552,85	1	83 147,43	1	1 555 793,93	0	0,00	0	0,00	0	0,00
В том числе:													
– для основной деятельности	1100	5	2 327 552,85	1	83 147,43	1	1 555 793,93	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Из них для оказания услуг (выполнения работ) в рамках утвержденного государственного задания	1110	5	2 327 552,85	1	83 147,43	1	1 555 793,93	0	0,00	0	0,00	0	0,00
– для иной деятельности	1200	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Машины и оборудование	2000	974	279 222 036,27	217	18 646 742,03	267	79 382 790,62	5	2 778 156,00	270	457 263 739,06	13	110 219 913,44
В том числе:													
– для основной деятельности	2100	974	279 222 036,27	217	18 646 742,03	267	79 382 790,62	5	2 778 156,00	270	457 263 739,06	13	110 219 913,44
Из них для оказания услуг (выполнения работ) в рамках утвержденного государственного задания	2110	974	279 222 036,27	217	18 646 742,03	267	79 382 790,62	5	2 778 156,00	270	457 263 739,06	13	110 219 913,44
– для иной деятельности	2200	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Хозяйственный и производственный инвентарь, всего	3000	1 609	24 836 871,16	2 847	34 791 070,43	29	9 171 981,74	1	836 300,00	2	1 168 836,45	0	0,00
В том числе:													
– для основной деятельности	3100	1 609	24 836 871,16	2 847	34 791 070,43	29	9 171 981,74	1	836 300,00	2	1 168 836,45	0	0,00
Из них для оказания услуг (выполнения работ) в рамках утвержденного государственного задания	3110	1 609	24 836 871,16	2 847	34 791 070,43	29	9 171 981,74	1	836 300,00	2	1 168 836,45	0	0,00
– для иной деятельности	3200	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Прочие основные средства, всего	4000	7	499 184,08	1	293 720,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
В том числе:													
– для основной деятельности	4100	7	499 184,08	1	293 720,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Из них для оказания услуг (выполнения работ) в рамках утвержденного государственного задания	4110	7	499 184,08	1	293 720,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
– для иной деятельности	4200	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Итого	9000	2 595	306 885 644,36	3 066	53 814 679,89	297	90 110 566,29	6	3 614 456,00	272	458 432 575,51	13	110 219 913,44

Показатель	Код строки	Остаточная стоимость объектов особо ценного движимого имущества, в том числе с оставшимся сроком полезного использования											
		Менее 12 месяцев	12–24 месяца	25–36 месяцев	37–48 месяцев	49–60 месяцев	61–72 месяца	73–84 месяца	85–96 месяцев	97–108 месяцев	109–120 месяцев	121 месяц и более	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Нежилые помещения, здания и сооружения, не отнесенные к недвижимому имуществу	1000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	968 049,53	0,00	42 959,52	0,00	0,00	551 832,79	
В том числе:													
– для основной деятельности	1100	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	968 049,53	0,00	42 959,52	0,00	0,00	551 832,79	
Из них для оказания услуг (выполнения работ) в рамках утвержденного государственного задания	1110	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	968 049,53	0,00	42 959,52	0,00	0,00	551 832,79	
– для иной деятельности	1200	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Машины и оборудование	2000	72 824 886,60	299 683,47	152 946 053,57	596 925,00	80 885,44	14 195 871,30	0,00	848 543,16	49 194,90	42 040,20	7 978,58	
В том числе:													
– для основной деятельности	2100	72 824 886,60	299 683,47	152 946 053,57	596 925,00	80 885,44	14 195 871,30	0,00	848 543,16	49 194,90	42 040,20	7 978,58	
Из них для оказания услуг (выполнения работ) в рамках утвержденного государственного задания	2110	72 824 886,60	299 683,47	152 946 053,57	596 925,00	80 885,44	14 195 871,30	0,00	848 543,16	49 194,90	42 040,20	7 978,58	
– для иной деятельности	2200	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Хозяйственный и производственный инвентарь, всего	3000	0,00	0,00	0,00	0,00	585 410,06	1 682 530,50	691 798,40	0,00	0,00	121 701,12	69 917,20	
В том числе:						585 410,06	1 682 530,50	691 798,40	0,00	0,00	121 701,12	69 917,20	
– для основной деятельности	3100	0,00	0,00	0,00	0,00	585 410,06	1 682 530,50	691 798,40	0,00	0,00	121 701,12	69 917,20	
Из них для оказания услуг (выполнения работ) в рамках утвержденного государственного задания	3110	0,00	0,00	0,00	0,00	585 410,06	1 682 530,50	691 798,40	0,00	0,00	121 701,12	69 917,20	
– для иной деятельности	3200	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

**Отчет о результатах деятельности МГУУ Правительства Москвы на 01 января 2025 г.**

Окончание таблицы

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Прочие основные средства, всего	4000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	161 546,36	0,00
В том числе:												
– для основной деятельности	4100	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	161 546,36	0,00
Из них для оказания услуг (выполнения работ) в рамках утвержденного государственного задания	4110	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	161 546,36	0,00
– для иной деятельности	4200	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого	9000	72 824 886,60	299 683,47	152 946 053,57	596 925,00	666 295,50	16 846 451,33	691 798,40	891 502,68	49 194,90	325 287,68	629 728,57

2. Сведения о расходах на содержание особо ценного движимого имущества

Показатель	Код строки	Всего за отчетный период	Расходы на содержание особо ценного движимого имущества, в том числе							
			на текущее обслуживание				капитальный ремонт, включая приобретение запасных частей	уплата налогов	заработная плата обслуживающего персонала	иные расходы
			на периодическое техническое (профилактическое) обслуживание	на текущий ремонт, включая приобретение запасных частей	на обязательное страхование	на добровольное страхование				
Нежилые помещения, здания и сооружения, не отнесенные к недвижимому имуществу	1000	62 042,67	62 042,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
В том числе:										
– для основной деятельности	1100	62 042,67	62 042,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Из них для оказания услуг (выполнения работ) в рамках утвержденного государственного задания	1110	62 042,67	62 042,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
– для иной деятельности	1200	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Машины и оборудование	2000	768 025,00	75 795,00	692 230,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
В том числе:										
– для основной деятельности	2100	768 025,00	75 795,00	692 230,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Из них для оказания услуг (выполнения работ) в рамках утвержденного государственного задания	2110	768 025,00	75 795,00	692 230,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
– для иной деятельности	2200	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Хозяйственный и производственный инвентарь, всего	3000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
В том числе:										
– для основной деятельности	3100	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Из них для оказания услуг (выполнения работ) в рамках утвержденного государственного задания	3110	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
– для иной деятельности	3200	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Прочие основные средства, всего	4000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
В том числе:										
– для основной деятельности	4100	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Из них для оказания услуг (выполнения работ) в рамках утвержденного государственного задания	4110	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
– для иной деятельности	4200	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого	9000	830 067,67	137 837,67	692 230,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Руководитель  
(уполномоченное лицо) учреждения

Первый проректор

А. М. Ровенский

Исполнитель

Главный бухгалтер

О. А. Соколова

(495) 957-75-80

«19» февраля 2025 г.

# Отчет о результатах деятельности МГУУ Правительства Москвы на 01 января 2025 г.

## Сведения о транспортных средствах на 01 января 2025 г.

### 1. Сведения об используемых транспортных средствах

Показатель*	Код строки	Транспортные средства, ед.				
		Всего на отчетную дату / в среднем за год, ед.	В том числе			по договорам аренды на отчетную дату / в среднем за год, ед.
			в оперативном управлении учреждений на отчетную дату / в среднем за год, ед.	по договорам аренды на отчетную дату / в среднем за год, ед.	по договорам безвозмездного пользования на отчетную дату / в среднем за год, ед.	
Наземные транспортные средства	1000	3/3	3/3	3/3	0/0	0/0
Автомобили легковые (за исключением автомобилей скорой медицинской помощи)	1100	3/3	3/3	3/3	0/0	0/0
Итого	9000	3/3	3/3	3/3	0/0	0/0

\* Другие транспортные средства, кроме указанных, отсутствуют.

### 2. Сведения о неиспользуемых транспортных средствах, находящихся в оперативном управлении учреждения

Показатель*	Код строки	Передано во временное пользование сторонним организациям (индивидуальным предпринимателям)			Не используется					
		Всего	В том числе			Всего	В том числе			
			на основании договоров аренды	на основании договоров безвозмездного пользования	без оформления права пользования		проводится капитальный ремонт и (или) реконструкция	в связи с аварийным состоянием (требуется ремонт)	в связи с аварийным состоянием (подлежит списанию)	излишнее имущество
Наземные транспортные средства	1000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Автомобили легковые (за исключением автомобилей скорой медицинской помощи)	1100	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого	9000	0	0	0	0	0	0	0	0	0

\* Другие транспортные средства, кроме указанных, отсутствуют.

### 3. Направления использования транспортных средств

Показатель*	Код строки	Транспортные средства, непосредственно используемые в целях оказания услуг, выполнения работ			Транспортные средства, используемые в общехозяйственных целях					
		В том числе			в целях обслуживания административно-управленческого персонала		в иных целях			
		Всего на отчетную дату / в среднем за год	в оперативном управлении учреждения на отчетную дату / в среднем за год, ед.	по договорам аренды на отчетную дату / в среднем за год, ед.	в оперативном управлении учреждения на отчетную дату / в среднем за год, ед.	по договорам аренды на отчетную дату / в среднем за год, ед.	по договором безвозмездного пользования на отчетную дату / в среднем за год, ед.	в оперативном управлении учреждения на отчетную дату / в среднем за год, ед.	по договорам аренды на отчетную дату / в среднем за год, ед.	
Наземные транспортные средства	1000	3/3	3/3	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0
Автомобили легковые (за исключением автомобилей скорой медицинской помощи)	1100	3/3	3/3	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0
Итого	9000	3/3	3/3	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0	0/0

\* Другие транспортные средства, кроме указанных, отсутствуют.

### 4. Сведения о расходах на содержание транспортных средств

Показатель*	Код строки	Расходы на содержание транспортных средств, руб.									
		Всего за отчетный период	В том числе					заработная плата обслуживающего персонала			
			на обслуживание транспортных средств					содержание гаражей		водителей	обслуживающего персонала гаражей
Наземные транспортные средства	1000	1 732 667,62	258 356,94	0,00	18 068,68	0,00	27 305,00	23 460,00	0,00	1 270 558,00	130 879,00
Автомобили легковые (за исключением автомобилей скорой медицинской помощи)	1100	1 732 667,62	258 356,94	0,00	18 068,68	0,00	27 305,00	23 460,00	0,00	1 270 558,00	130 879,00
Итого	9000	1732667,62	258356,94	0,00	18068,68	0,00	27305,00	23460,00	0,00	1270558,00	130879,00

\* Другие транспортные средства, кроме указанных, отсутствуют.

Руководитель  
(полномоченное лицо) учреждения

Первый проректор

А. М. Ровенский

Исполнитель

Главный бухгалтер

О. А. Соколова

(495) 957-75-80

«19» февраля 2025 г.

**Отчет о результатах деятельности МГУУ Правительства Москвы на 01 января 2025 г.**

**Сведения  
об имуществе, за исключением земельных участков, переданном в аренду**

Наименование объекта	Адрес	Вид объекта*	Единица измерения		Код строки	Объем переданного имущества	Направление использования*	Комментарий
			Наименование	Код по ОКЕИ				
Площадные объекты, всего	X	X	X	X	1000	330,9	X	X
	– столовая	Москва, ул. Сретенка, д. 28	<2>	кв. м	055	1001	230,9	<3>
Линейные объекты, всего	X	X	X	X	2000	0,0	X	X
	–	–	M	006	2001	0,0	–	–
	–	–	M <sup>3</sup>	113	3001	0,0	–	–
Резервуары, емкости, иные аналогичные объекты, всего	X	X	X	X	3000	0,0	X	X
В том числе	–	–	M <sup>3</sup>	113	3001	0,0	–	–
Скважины, иные аналогичные объекты, всего	X	X	X	X	4000	0,0	X	X
В том числе	–	–	M	006	4001	0,0	–	–
Иные объекты, включая точечные, всего	X	X	X	X	5000	0,0	X	X
В том числе	–	–	шт.	796	5001	0,0	–	–
Итого					9000	330,9	X	X

\* <2> – помещение в здании, строении (за исключением подвалов, чердаков); <3> – размещение столовых и буфетов.

Исполнитель

Главный бухгалтер

О. А. Соколова

(495) 957-75-80

# Вестник Университета Правительства Москвы

**Главный редактор — Фивейский В. Ю.,**  
ректор Университета Правительства Москвы,  
кандидат психологических наук

**Заместитель главного редактора —**  
**Шамин Р. В.**, доктор физико-математических  
наук, профессор

## Редакционная коллегия

**Абрамов Р. А.**, доктор экономических наук  
(Московский городской педагогический университет)

**Александров А. А.**, кандидат исторических наук,  
доцент

**Бабаева Ю. Г.**, кандидат юридических наук, доцент

**Брюханов Д. Ю.**, кандидат экономических наук,  
доцент (Государственный университет управления)

**Вайсеро К. И.**, доктор психологических наук,  
профессор

**Владимирова С. А.**, кандидат экономических наук,  
доцент

**Гладилина И. П.**, доктор педагогических наук,  
профессор

**Глущенко В. М.**, доктор экономических наук,  
доктор военных наук, профессор

**Голованова Н. Б.**, доктор экономических наук,  
профессор (МИРЭА — Российский технологический  
университет)

**Горанова О. А.**, кандидат экономических наук,  
доцент

**Гуслистая Т. В.**, кандидат юридических наук, доцент  
(Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте  
Российской Федерации)

**Данчиков Е. А.**, кандидат экономических наук,  
доцент

**Денисов И. В.**, доктор экономических наук, доцент

**Дёгтев Г. В.**, доктор юридических наук, доцент

**Дорохин А. Г.**, кандидат экономических наук

**Колетвинова Е. Ю.**, кандидат экономических наук  
(Корпоративный университет московского  
образования)

**Кочетков А. В.**, доктор юридических наук, кандидат  
социологических наук, профессор  
(Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте  
Российской Федерации)

**Опарина С. И.**, кандидат экономических наук,  
доцент

**Погудаева М. Ю.**, доктор экономических наук,  
профессор

**Половова Т. А.**, доктор экономических наук, доцент

**Соколов Л. А.**, доктор экономических наук,  
профессор

**Фадейчева Г. В.**, кандидат экономических наук,  
доцент (Академия труда и социальных отношений)

**Фоменко А. В.**, доктор экономических наук,  
профессор

**Царанов К. Н.**, кандидат медицинских наук

**Чихладзе Л. Т.**, доктор юридических наук,  
профессор (Российский университет  
дружбы народов имени Патриса Лумумбы

Журнал основан в 2003 г.  
До февраля 2017 г. издавался  
под названием «Вестник МГУУ».  
Выходит 4 раза в год.

Учредитель и издатель — Государственное  
автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Московский городской  
университет управления Правительства Москвы  
имени Ю. М. Лужкова».

Журнал зарегистрирован в Федеральной службе  
по надзору в сфере связи, информационных  
технологий и массовых коммуникаций.

Регистрационный номер и дата принятия решения  
о регистрации: серия ПИ № ФС 77-81271  
от 30 июня 2021 г.

Материалы подготовлены при информационной  
поддержке СПС «КонсультантПлюс».  
В оформлении статей использованы  
фотографии из архивов авторов.  
Перепечатка материалов номера без письменного  
разрешения редакции запрещена.  
Мнение авторов статей может не совпадать  
с мнением редакции.

В оформлении обложки использовано изображение  
здания здания Главного управления Центрально-  
го банка Российской Федерации по Центральному  
федеральному округу г. Москва  
по адресу ул. Балчуг, д. 2.

## Адрес редакции и издателя:

107045, Москва, ул. Сретенка, д. 28.  
Тел.: +7 (495) 957-75-75, e-mail: info@mguu.ru

**Редакторы** Карпова Т. В., Орлова А. А.

**Корректор** Никитина Т. О.

**Компьютерная верстка** — Хатмуллина В. В.

**Художественное редактирование,**  
**рисунок на обложке** — Дубровская Н. П.

0+

Тираж 500 экз.

Подписано в печать 31.03.2025.

Дата выхода в свет 14.04.2025.

Усл. печ. л. 8. Гарнитура Neue Helvetica.

Формат 60 x 90 1/8. Заказ № 125 от 01.04.2025.

Отпечатано с готового оригинал-макета

в ООО «Вектор». 443023, г. Самара,

ул. Промышленности, д. 278, корп. 47, этаж 2, комн. 23.

Распространение в государственных организациях  
города Москвы — бесплатно.

Подписной индекс в каталоге

«Пресса России» — 33360. Цена свободная.

© ГАОУ ВО «Московский городской университет  
управления Правительства Москвы  
имени Ю. М. Лужкова», 2025

# Прием на программы высшего образования

Все новости об образовательных программах университета: [mguu.ru](http://mguu.ru).

## Бакалавриат

Направление подготовки	Направленность/профиль	
<b>38.03.04 Государственное и муниципальное управление</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Управление городским хозяйством</li> <li>Управление цифровыми проектами города</li> <li>Социально-культурное развитие мегаполиса</li> <li>Государственная служба и управление городом</li> <li>Государственная служба и кадровая политика</li> </ul>	<b>Очная, 4 года</b>
<b>41.03.05 Международные отношения</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Международные и внешнеэкономические связи</li> </ul>	<b>Очно-заочная, 4,5 года</b>
<b>38.03.02 Менеджмент</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Менеджмент российских и международных организаций (с углубленным изучением иностранных языков)</li> <li>Менеджмент государственных организаций и бизнес-структур</li> </ul>	
<b>38.03.03 Управление персоналом</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Управление персоналом организации (с углубленным изучением английского языка)</li> </ul>	
<b>38.03.01 Экономика</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Экономика и финансы мегаполиса</li> </ul>	
<b>40.03.01 Юриспруденция</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Правовое регулирование государственного управления</li> <li>Правовое регулирование гражданско-правовых отношений</li> </ul>	

## Магистратура

Направление подготовки	Магистерская программа	
<b>38.04.04 Государственное и муниципальное управление</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Управление развитием ЖКХ и благоустройства</li> </ul>	<b>Очная, 2 года</b>
<b>38.04.02 Менеджмент</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Контрольно-надзорная деятельность</li> <li>Организационная трансформация и управление человеческим капиталом</li> <li>Социально-культурные проекты современного города</li> </ul>	<b>Заочная, 2,5 года</b>
<b>38.04.03 Управление персоналом</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Экспертиза в сфере закупок</li> <li>Управление государственными и корпоративными проектами</li> <li>Корпоративное управление</li> </ul>	<b>Очная, 2 года</b>
<b>38.04.01 Экономика</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Управление государственными, муниципальными и корпоративными закупками</li> </ul>	<b>Заочная, 2,5 года</b>
<b>40.04.01 Юриспруденция</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стратегическое управление персоналом организации</li> </ul>	<b>Заочная, 2,5 года</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Управление экосистемой городской экономики</li> </ul>	<b>Очная, 2 года</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Правовое обеспечение управления городом</li> </ul>	

## Аспирантура

Группа научных специальностей	Научная специальность	
<b>5.2 Экономика</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5.2.6 Менеджмент</li> </ul>	<b>Очная, 3 года</b>

### Университет Правительства Москвы



Россия, 107045,  
г. Москва, ул. Сретенка, д. 28  
тел.: +7 (495) 957-91-32  
факс: +7 (495) 957-91-27

[www.mguu.ru](http://www.mguu.ru),  
[info@mguu.ru](mailto:info@mguu.ru),  
[vk.com/mguu\\_ru](http://vk.com/mguu_ru)

Государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю. М. Лужкова»

Учредитель университета – город Москва. Университет основан 10 января 1994 г. Регистрационный номер лицензии на осуществление образовательной деятельности: Л035-00115-77/00096752 от 26.03.2020. Регистрационный номер свидетельства о государственной аккредитации: А007-00115-77/01450889 от 22.12.2020.



9 772541 858006