

Вз №3
от 25.05.2027
С.Д.Р.

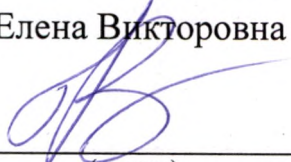
Дальневосточный филиал
Федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Всероссийская академия внешней торговли
Министерства экономического развития Российской Федерации»

Кафедра «Экономика и управление»

Выпускная квалификационная работа
направление обучения 38.03.02 «Менеджмент»
уровень «бакалавриата»
профиль подготовки «Государственное и муниципальное управление»
Тема выпускной квалификационной работы
**Анализ взаимодействия различных секторов государственной
экономики**

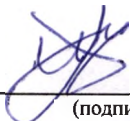
Научный руководитель:
Старший преподаватель
кафедры
«Экономика и управление»

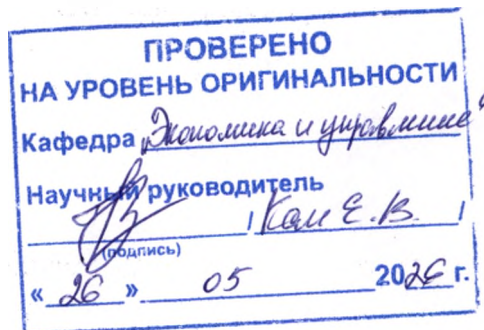
Кан Елена Викторовна


(подпись)
«26» 05 2026 г.

Обучающаяся группы
БЭ-2022

Ковальчук Дарья Константиновна


(подпись)
«26» 05 2026 г.



г. Петропавловск-Камчатский
2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВЫЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СЕКТОРОВ ЭКОНОМИКИ	6
1.1. Экономическая целесообразность межсекторного взаимодействия в региональном управлении	6
1.2. Нормативно-правовое регулирование взаимодействия секторов в РФ и Камчатском крае	13
1.3. Методологический инструментарий оценки эффективности межсекторного взаимодействия	19
ГЛАВА 2. ОЦЕНКА СЛОЖИВШЕЙСЯ ПРАКТИКИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СЕКТОРОВ ЭКОНОМИКИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МИНИСТЕРСТВА ПО ДЕЛАМ МОЛОДЕЖИ КАМЧАТСКОГО КРАЯ	26
2.1. Анализ реализации достигнутых показателей межсекторного взаимодействия в сфере молодежной политики региона	26
2.2. Оценка организационных механизмов взаимодействия органов власти и подведомственных организациях при реализации проектной деятельности	33
2.3. Обзор текущей модели взаимодействия при управлении социально – экономического развития в регионе с Министерством по делам молодежи	38
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СЕКТОРОВ ЭКОНОМИКИ В СИСТЕМЕ РЕАЛИЗАЦИИ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ КАМЧАТСКОГО КРАЯ	44
3.1. Примеры эффективных моделей межсекторного взаимодействия в органах власти и подведомственных организациях	44
3.2. Проект совершенствования системы управления межсекторного взаимодействия и обоснование ее эффективности	50
3.3. Направления внедрения предложенной модели в деятельность Министерства по делам молодежи Камчатского края	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	67

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время существует огромное разнообразие форм и механизмов межсекторного взаимодействия или, другими словами, межсекторного социального партнерства, реализуемых как на федеральном уровне, так и на региональном и местном. Под механизмом межсекторного социального партнерства следует понимать, разработанную сообща представителями двух или всех трех (власть, бизнес, общество) секторов совокупность правил, способов, технологий и документации по организации, обеспечению ресурсами и реализации совместных работ (проектов, акций), которая встроена в схему функционирования социальной сферы на данной территории, направлена на решение социально значимой проблемы с учетом действующих нормативных и правовых актов и воспроизводима в будущем без участия создателей [1, с. 40].

Актуальность Тема данной работы остаётся актуальной по ряду причин, связанных с современными экономическими вызовами, структурными изменениями и потребностями в эффективном государственном управлении. Экономика представляет собой сложный механизм, состоящий из взаимосвязанных секторов, каждый из которых играет свою роль в общем процессе производства, распределения и потребления ресурсов. Анализ их взаимодействия позволяет выявить ключевые механизмы, влияющие на экономический рост и стабильность.

Понимание взаимодействия различных секторов государственной экономики позволяет выработать стратегии, направленные на улучшение экономического роста и устойчивости, что является важным для эффективного государственного управления.

Целью данного исследования является разработка и обоснование организационно-экономической модели совершенствования взаимодействия различных секторов государственной экономики в сфере молодежной политики Камчатского края.

Для достижения цели исследования были определены следующие задачи:

1) Изучить теоретико-правовые и методологические основы анализа взаимодействия секторов экономики, в части экономической целесообразности, нормативно-правового регулирования и методологического инструментария

2) Провести анализ сложившейся практики взаимодействия секторов экономики в деятельности Министерства по делам молодежи Камчатского края, а именно реализации достигнутых показателей межсекторного взаимодействия; оценка организационных механизмов взаимодействия органов власти и обзоре текущей модели взаимодействия при управлении социально – экономического развития в регионе.

3) Сформировать механизмы совершенствования взаимодействия секторов экономики в системе реализации молодежной политики Камчатского края

Объектом исследования выступает механизм управления государственных органов власти при взаимодействии различных секторов экономики.

Предмет исследования является взаимодействие различных секторов государственной экономики в сфере реализации молодежной политики Камчатского края (на примере Министерства по делам молодежи Камчатского края).

Степень изученности темы межсекторного взаимодействия в региональном управлении характеризуется значительным массивом научной литературы и нормативно-правовых документов.

Методологическую основу исследования составляет комплексный (сбалансированный) подход к оценке эффективности межсекторного взаимодействия, интегрирующий количественные и качественные методы анализа.

Информационно-эмпирической базой исследования послужили фундаментальные положения современной экономической теории, институциональной экономики, теории общественного выбора, концепции «нового государственного менеджмента» (New Public Management), а также научные труды отечественных и зарубежных учёных в области государственно-частного партнёрства, межсекторного социального партнёрства и регионального управления (В.Г. Варнавский, В.Н. Якимец, Е.Д. Копытова, А.Г. Акрамовская, Кочетков А.В., Кузьмин А.В, Щедрина А.Е, Якимец В.Н., Ильичева Л.Е., Исаева Е.А., Шишкин А.И., Шеховцева Л.С. и др.). Нормативно-правовую базу исследования составляют Федеральный закон № 224-ФЗ «О государственно-частном партнёрстве...», Федеральный закон № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях», Бюджетный и Гражданский кодексы РФ, а также региональные акты Камчатского края (Закон № 620 «О ГЧП в Камчатском крае», постановления Правительства края) [3, 6, 1, 2, 9].

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии методологического аппарата оценки эффективности межсекторного взаимодействия, систематизации подходов к интеграции ресурсов государственного, частного и некоммерческого секторов, а также адаптации зарубежных моделей (P3, myth-busting, youth-led engagement) к условиям дальневосточных регионов России.

Практическая значимость состоит в разработке организационно-экономической модели совершенствования межсекторного взаимодействия, создании фонда комбинированного финансирования молодёжных проектов (109,6 млн руб. в год) и подготовке поэтапного плана внедрения предложенных механизмов в деятельность Министерства по делам молодёжи Камчатского края.

Структура данная работа включает введение, теоретическую, практическую и рекомендательную части.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВЫЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СЕКТОРОВ ЭКОНОМИКИ

1.1 Экономическая целесообразность межсекторного взаимодействия в региональном управлении

Современное региональное управление в условиях ограниченности бюджетных ресурсов, возрастающей социально-экономической дифференциации территорий и необходимости обеспечения устойчивого развития объективно требует перехода от отраслевого (секторального) подхода к интеграционному. Ключевым элементом такого перехода выступает межсекторное взаимодействие (МСВ) – система устойчивых экономических, организационных и институциональных связей между государственным (публичным), частным (коммерческим) и некоммерческим (общественным) секторами, направленная на совместное решение социально-значимых и инфраструктурных задач региона.

В экономической теории под сектором региональной экономики понимается совокупность хозяйствующих субъектов, объединённых общностью целей, источников финансирования, механизмов управления и характером присвоения результатов деятельности.

Ильичева Л. Е. выделяет три сектора [19. С. 411]:

- 1) Государственный сектор – органы власти и управления, государственные (муниципальные) учреждения, предприятия унитарного типа, деятельность которых финансируется из бюджетов различных уровней.
- 2) Частный (коммерческий) сектор – организации, ориентированные на извлечение прибыли, действующие на основе рыночных механизмов и частной собственности.
- 3) Некоммерческий сектор (третий сектор) – общественные, благотворительные, экологические, культурные и иные организации, целью которых не является получение прибыли, а решение социальных,

образовательных, культурных и иных общественно значимых задач [19, с. 416].

По мнению Ильичевой Л. Е. Экономическая целесообразность взаимодействия данных секторов обусловлена тем, что ни один из них в отдельности не обладает в полной мере ресурсами, компетенциями и инструментами, необходимыми для комплексного развития региона. В таблице 1 представлено сравнение ключевых характеристик секторов с точки зрения их участия в региональном управлении.

Таблица 1

Сравнительная характеристика секторов как субъектов регионального развития

Критерий	Государственный сектор	Частный сектор	Некоммерческий сектор
Основная цель	Общественное благо, социальная справедливость	Максимизация прибыли	Решение социальных, экологических, культурных задач
Источник финансирования	Бюджет, налоги	Собственные средства, кредиты, инвестиции	Гранты, пожертвования, членские взносы, субсидии
Механизм принятия решений	Административно-командный, бюрократический	Рыночный, конкурентный	Коллегиальный, демократический, проектный
Горизонт планирования	Долгосрочный (стратегии, программы)	Средне- и краткосрочный (окупаемость инвестиций)	Среднесрочный (проектный цикл)
Основные риски	Бюрократизация, неэффективное расходование средств	Коммерческие риски, недоинвестирование	Неустойчивость финансирования, зависимость от грантодателей
Степень гибкости	Низкая	Высокая	Средняя (выше, чем у государства, ниже, чем у бизнеса)

Источник [19]

Как следует из таблицы 1, каждый сектор обладает комплементарными (взаимодополняющими) характеристиками. Государство обеспечивает долгосрочное планирование и социальную направленность, бизнес – эффективность, инновации и инвестиции, некоммерческий сектор – обратную связь от населения, учёт локальных интересов и контроль за расходованием средств.

На практике межсекторное взаимодействие реализуется в следующих основных формах:

Государственно-частное партнёрство (ГЧП) и муниципально-частное партнёрство (МЧП) – наиболее развитая форма, закреплённая Федеральным законом № 224-ФЗ [3]. Предполагает долгосрочное сотрудничество публичного и частного партнёра в целях создания (реконструкции) и эксплуатации объектов инфраструктуры (транспортной, социальной, коммунальной). Схематично структура ГЧП представлена на рисунке 1.

Социальное партнёрство – взаимодействие государственных структур и некоммерческих организаций (НКО) в сфере предоставления социальных услуг (уход за пожилыми, поддержка инвалидов, работа с детьми). Реализуется через механизм социального заказа, субсидий, грантов, аутсорсинга социальных функций.

Кластерные инициативы – объединение предприятий частного сектора, научных и образовательных организаций (часто государственных) и некоммерческих структур для повышения конкурентоспособности региональной экономики. Кластер, по мнению Ильичевой Л. Е. позволяет совместно использовать инфраструктуру, проводить НИОКР, выходить на внешние рынки [19].

Общественные советы и экспертные группы – консультационно-совещательные органы при региональных министерствах и ведомствах, включающие представителей бизнеса и НКО для обсуждения стратегических документов и оценки регулирующего воздействия.

Эндаумент-фонды и краудфандинговые проекты – совместное финансирование социальных, культурных или образовательных проектов регионального значения за счёт средств частных инвесторов, бизнеса и населения при софинансировании из бюджета.

Базовая модель государственно-частного партнёрства в регионе отражена на рисунке 1.



Источник: [19]

Рисунок 1. Базовая модель государственно-частного партнёрства в регионе

На схеме представлено взаимодействие трёх ключевых участников:

1. Региональный орган власти (публичный партнёр) – предоставляет земельный участок, инфраструктуру, налоговые льготы, гарантии минимального дохода, осуществляет контроль за соблюдением условий соглашения.

2. Частный партнёр (инвестор/оператор) – осуществляет проектирование, строительство (или реконструкцию), финансирование (собственные и заёмные средства), эксплуатацию объекта, получает плату от потребителей (или бюджетные платежи) [19].

3. Конечные пользователи (население, бизнес) – получают доступ к созданному объекту инфраструктуры (дорога, больница, детский сад, очистные сооружения) и оплачивают услуги по тарифам, утверждённым регулятором.

Ключевой элемент схемы – соглашение о ГЧП, в котором распределяются риски, ответственность, имущественные права и порядок финансирования. В схеме также показываются финансовые потоки:

бюджетные средства (инвестиции, субсидии), частные инвестиции, платежи потребителей и возврат инвестиций частному партнёру.

Экономическая целесообразность межсекторного взаимодействия в региональном управлении обусловлена его способностью объединять ресурсы, опыт и компетенции разных секторов экономики для решения сложных задач и достижения синергетического эффекта. Это позволяет повысить эффективность социально-экономического развития региона, улучшить качество жизни населения и оптимизировать использование ресурсов. Основные преимущества межсекторного взаимодействия отражены на рисунке 2 [20].

Объединение ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> Государственный, частный и некоммерческий секторы обладают разными ресурсами (бюджетные средства, технологии, экспертиза, волонтёрские ресурсы), которые в совокупности могут быть более эффективными для решения масштабных задач.
Синергетический эффект	<ul style="list-style-type: none"> Совместная работа секторов позволяет комбинировать сильные стороны каждого из них, что приводит к более результативным проектам и программам по сравнению с работой в изоляции.
Повышение эффективности социальной политики	<ul style="list-style-type: none"> Консолидация усилий способствует более целенаправленному и результативному решению актуальных социальных проблем, что в итоге улучшает качество жизни населения.
Привлечение дополнительных источников финансирования	<ul style="list-style-type: none"> Для некоммерческих организаций взаимодействие с властью и бизнесом открывает доступ к дополнительным источникам финансирования, повышает их имидж и авторитет в обществе.
Развитие территорий	<ul style="list-style-type: none"> Расширение сотрудничества между секторами активизирует ресурсы нескольких секторов общества, что способствует более эффективному развитию территорий.

Источник [20]

Рисунок 2 – Основные преимущества межсекторного взаимодействия

Экономическая целесообразность межсекторного взаимодействия в региональном управлении проявляется на микро-, мезо- и макроуровне.

На микроуровне (отдельный проект) эффект выражается в снижении транзакционных издержек, разделении рисков между участниками, ускорении реализации проектов за счёт привлечения частных инвестиций и сокращения бюрократических процедур.

Для региона (мезоуровень) МСВ способствует:

- повышению качества бюджетного планирования (бюджетирование, ориентированное на результат);
- снижению нагрузки на региональный бюджет за счёт внебюджетных источников финансирования инфраструктуры;
- созданию дополнительных рабочих мест и росту налоговой базы;
- улучшению инвестиционного климата и росту доверия к региональной власти.

На макроуровне (в масштабах национальной экономики) развитие межсекторного взаимодействия позволяет повысить совокупную факторную производительность, снизить долю теневой экономики и улучшить показатели «качества государственного управления» (индексы Всемирного банка). Основные критерии и требования к партнерам в рамках взаимодействия трех секторов представлены в таблице 2.

Таблица 2

Критерии и требования к партнерам в рамках межсекторного взаимодействия

Группа	Критерии и требования к партнерам в рамках межсекторного взаимодействия
Моральные	<ul style="list-style-type: none"> - порядочность; - альтруизм или готовность идти на разумный компромисс; - умение подавить корпоративный эгоизм; - запрет на решение собственных/ личных проблем за счет МСП; - адекватность и моральная устойчивость.
Компетентностные	<ul style="list-style-type: none"> - компетентность; - последовательность и пунктуальность в отношении исполнения взятых обязательств; - соответствие требованиям, определенным законодательством.
Технологические	<ul style="list-style-type: none"> - наличие механизмов контроля за расходованием средств; - прозрачность; - разумное отношение к сохранению окружающей среды (экологичность); - способность реализовывать эффективные проекты; - активность и готовность работать сообща.
Комуникационные	<ul style="list-style-type: none"> - доверие; - взаимный интерес; - умение находить компромиссные решения и желание их искать.
Имиджевые	<ul style="list-style-type: none"> - хорошая репутация; - наличие рекомендаций; - безусловное неприятие коррупции.

Источник [20]

Представленная система критериев (от моральных до имиджевых) формирует институциональную основу для перехода от декларативного партнерства к реальному межсекторному взаимодействию. Соблюдение этих требований позволяет минимизировать транзакционные издержки, исключить оппортунистическое поведение и создать «зоны доверия». На макроуровне это напрямую конвертируется в рост совокупной факторной производительности, сокращение теневого сектора и повышение индексов качества госуправления. Таким образом, выполнение партнерами зафиксированных в таблице норм является не формальным условием, а критическим фактором экономической эффективности и устойчивости всей национальной системы.

В качестве нежелательных партнеров выявлены:

- теневой бизнес, с которым предпочитают не иметь дел в рамках МСП, причисляя его к криминальному;
- бизнес, продукция которого приносит вред здоровью (например, табачная или алкогольная);
- организации, занимающиеся политической деятельностью;
- организации, значащиеся в различных списках недобросовестных партнеров.

Несмотря на очевидные преимущества, реализация межсекторного взаимодействия сталкивается с рядом барьеров:

- институциональные – несовершенство законодательства (особенно в части ГЧП на муниципальном уровне и участия НКО);
- финансовые – высокая стоимость подготовки проектов, недостаток долгосрочных (длинных) денег, сложности с проектным финансированием;
- организационные – низкая квалификация кадров в региональных органах власти в области управления проектами и контрактами жизненного цикла;

– культурно-психологические – недоверие между секторами, опасение «приватизации» государственных функций, сопротивление чиновников [20].

Таким образом, экономическая целесообразность межсекторного взаимодействия в региональном управлении подтверждается как теоретическими положениями (теория общественного выбора, новая институциональная экономика, концепция «нового государственного менеджмента»), так и практикой успешных регионов (например, опыт Москвы, Санкт-Петербурга, Татарстана). Однако для её реализации требуется создание эффективных институциональных условий, включая прозрачные процедуры отбора партнёров, независимый мониторинг результатов и механизмы разрешения конфликтов. Дальнейшее исследование в рамках данной ВКР будет направлено на анализ конкретных форм взаимодействия и оценку их результативности на примере отдельного региона.

1.2 Нормативно-правовое регулирование взаимодействия секторов в РФ и Камчатском крае

Эффективное межсекторное взаимодействие невозможно без сформированной нормативно-правовой базы, определяющей правовой статус участников, процедуры подготовки и реализации совместных проектов, механизмы распределения рисков и ответственности. В Российской Федерации сложилась многоуровневая система правового регулирования взаимодействия государственного, частного и некоммерческого секторов, включающая федеральное, региональное и муниципальное законодательство.

Базовым законодательным актом в сфере межсекторного взаимодействия является Федеральный закон от 13 июля 2015 года № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные

законодательные акты Российской Федерации» [3]. Данный закон определяет основы правового регулирования отношений, возникающих в связи с подготовкой, заключением, исполнением и прекращением соглашений о ГЧП и МЧП, а также устанавливает гарантии прав и законных интересов сторон.

Целью Закона № 224-ФЗ является создание правовых условий для привлечения инвестиций в экономику Российской Федерации и повышения качества товаров, работ, услуг, организация обеспечения которыми потребителей относится к вопросам ведения органов государственной власти и местного самоуправления. Ключевые положения закона представлены в таблице 3.

Таблица 3

Основные положения Федерального закона № 224-ФЗ «О ГЧП и МЧП»

Положение	Содержание
Стороны соглашения	Публичный партнёр (РФ, субъект РФ, муниципальное образование) и частный партнёр (российское или иностранное юридическое лицо)
Объекты соглашения	Объекты транспортной, коммунальной, социальной инфраструктуры (автомобильные дороги, больницы, школы, объекты ЖКХ, туристической инфраструктуры и др.)
Срок соглашения	Определяется сторонами с учётом срока создания и (или) эксплуатации объекта, а также срока возврата инвестиций частного партнёра
Конкурсные процедуры	Обязательное проведение открытого конкурса на право заключения соглашения (за исключением установленных законом случаев)
Распределение рисков	Обязательное распределение рисков между сторонами в соглашении (строительные, эксплуатационные, рыночные, политические и др.)

Источник [21]

Важно отметить, что параллельно действует Федеральный закон от 21 июля 2005 года № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях», который регулирует схожие, но не идентичные отношения [5]. Отличие заключается в том, что концессия предполагает передачу частному партнёру прав владения и пользования государственным или муниципальным имуществом, тогда как ГЧП в рамках Закона № 224-ФЗ допускает более широкий спектр договорных конструкций, включая возможность возникновения права частной собственности на созданный объект [3].

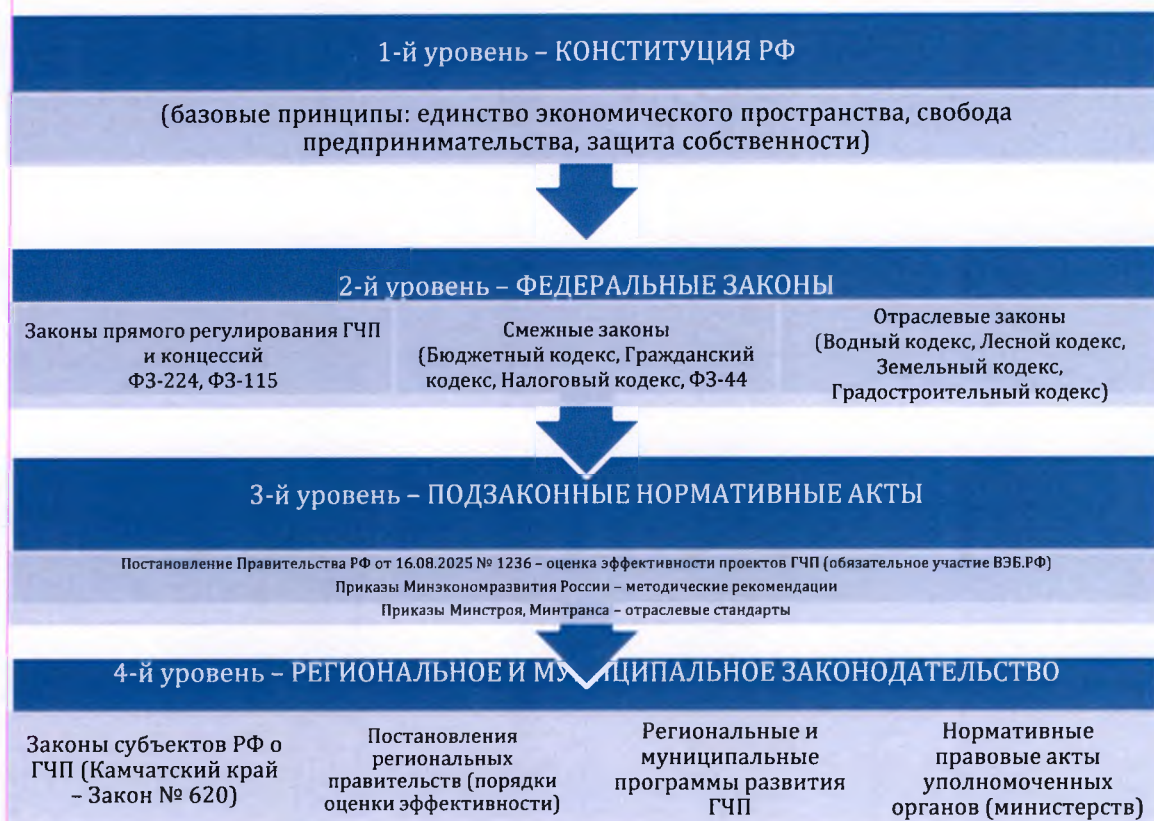
Последние изменения в законодательстве о ГЧП затронули процедуры оценки эффективности проектов и распределения рисков. Постановлением Правительства РФ от 16 августа 2025 года № 1236 внесены изменения в

Правила проведения оценки эффективности проекта ГЧП (МЧП) и определения сравнительного преимущества. В соответствии с данными изменениями, привлечение государственной корпорации развития «ВЭБ.РФ» стало обязательным при проведении оценки эффективности проекта ГЧП (МЧП) во всех случаях, когда прогнозируемый объём финансирования создания объекта соглашения превышает 3 млрд рублей [10]. Кроме того, указанным постановлением утверждён порядок проведения «ВЭБ.РФ» оценки обоснованности распределения рисков проекта ГЧП (МЧП).

Смежные нормативно-правовые акты включают:

1. Бюджетный кодекс РФ регулирует вопросы бюджетного финансирования проектов ГЧП, включая предоставление субсидий и бюджетных инвестиций [1];
2. Гражданский кодекс РФ – определяет общие положения о договорах, обязательствах и ответственности сторон [2];
3. Федеральный закон от 5 апреля 2013 года № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» – применяется в части, не противоречащей законодательству о ГЧП;
4. Налоговый кодекс РФ – устанавливает налоговые льготы для участников инвестиционных проектов (например, инвестиционный налоговый вычет).

На рисунке 3 представлена структура нормативно-правового регулирования межсекторного взаимодействия в Российской Федерации.



Источник [57]

Рисунок 3. Система нормативно-правового регулирования межсекторного взаимодействия в РФ

Схема представляет собой пирамиду нормативно-правовых актов, расположенных по уровням регулирования:

Верхний уровень – Конституция РФ (базовые принципы экономической деятельности, права собственности, разграничение полномочий)

Второй уровень – Федеральные законы (три блока): законы прямого регулирования ГЧП: № 224-ФЗ (ГЧП/МЧП), № 115-ФЗ (концессии); смежные законы: Бюджетный кодекс, Гражданский кодекс, Налоговый кодекс, № 44-ФЗ (закупки); специальные законы по отраслям: Водный кодекс, Лесной кодекс, Градостроительный кодекс [1,2,3,4,5,6,7].

Третий уровень – Подзаконные акты (Правительство РФ, федеральные органы): Постановление № 1236 (оценка эффективности, участие ВЭБ.РФ);

Приказы Минэкономразвития, Минстроя, Минтранса по отраслевым методикам.

Нижний уровень – Региональное и муниципальное законодательство: законы субъектов РФ о ГЧП (в Камчатском крае – Закон № 620); региональные и муниципальные программы развития ГЧП; нормативные правовые акты уполномоченных органов.

Камчатский край, обладая значительным ресурсным потенциалом и особым геостратегическим положением, формирует собственную региональную нормативно-правовую базу для развития межсекторного взаимодействия. Ключевым документом является Закон Камчатского края от 13 марта 2017 года № 620 «О государственно-частном партнерстве в Камчатском крае» (в действующей редакции), который конкретизирует федеральные нормы применительно к условиям региона [11].

Основные положения Закона Камчатского края № 620 включают определение уполномоченного органа – Министерство экономического развития и торговли Камчатского края, которое осуществляет функции по подготовке и реализации проектов ГЧП на региональном уровне.

Приоритетные направления для ГЧП в Камчатском крае:

1. Развитие транспортной инфраструктуры (включая портовое хозяйство, аэропорты).
2. Строительство и модернизация объектов жилищно-коммунального хозяйства.
3. Развитие туристической и рекреационной инфраструктуры.
4. Создание объектов социальной инфраструктуры (здравоохранение, образование, спорт).
5. Охрана окружающей среды и обращение с отходами
6. Порядок принятия решений о реализации проектов ГЧП, включая проведение конкурсных процедур и заключение соглашений.

Рассмотрим меры государственной поддержки частных партнёров, реализующих проекты ГЧП на территории края (налоговые льготы, субсидирование процентной ставки по кредитам, государственные гарантии).

В таблице 4 представлен анализ региональной нормативной базы Камчатского края в сфере межсекторного взаимодействия.

Таблица 4

Региональные нормативно-правовые акты Камчатского края в сфере межсекторного взаимодействия

Наименование акта	Основное содержание	Сфера регулирования
Закон Камчатского края № 620 «О ГЧП в Камчатском крае»	Порядок подготовки и реализации проектов ГЧП, полномочия органов власти	ГЧП
Постановление Правительства Камчатского края от 15.05.2023 № 280-П	Утверждение Порядка оценки эффективности проектов ГЧП на региональном уровне	Оценка проектов ГЧП
Распоряжение Правительства Камчатского края от 10.03.2022 № 98-РП	Перечень приоритетных инвестиционных проектов, реализуемых на принципах ГЧП	Инвестиционная политика
Постановление Правительства Камчатского края от 20.12.2021 № 550-П	Региональная адресная инвестиционная программа (включая проекты с участием частных инвесторов)	Бюджетное планирование
Закон Камчатского края от 04.12.2019 № 656 «О стратегическом планировании в Камчатском крае»	Стратегия социально-экономического развития края (включая раздел о развитии ГЧП)	Стратегическое планирование

Источник [26, с. 134]

Помимо нормативно-правового регулирования, для эффективного развития межсекторного взаимодействия важна институциональная поддержка. В Камчатском крае созданы следующие структуры:

- 1) Центр развития ГЧП Камчатского края – специализированная организация, обеспечивающая методическое и организационное сопровождение проектов ГЧП на всех стадиях (от идеи до заключения соглашения).
- 2) Инвестиционный совет Камчатского края – коллегиальный орган, рассматривающий приоритетные инвестиционные проекты, включая проекты ГЧП.

3) Фонд развития Камчатского края – институт развития, предоставляющий финансовую поддержку инвестиционным проектам, в том числе реализуемым на принципах ГЧП.

Несмотря на сформированную нормативно-правовую базу, практика реализации ГЧП-проектов в Камчатском крае сталкивается с рядом проблем:

- недостаточная квалификация кадров в органах власти и местного самоуправления для подготовки сложных ГЧП-проектов (особенно на муниципальном уровне);
- сложность и длительность конкурсных процедур, что увеличивает транзакционные издержки участников;
- ограниченность бюджетных ресурсов для софинансирования проектов ГЧП;
- несовершенство механизмов разрешения споров между публичным и частным партнёрами.

Однако в последние годы наблюдается положительная динамика: внедряются типовые формы соглашений, разрабатываются методические рекомендации, активно привлекается экспертиза «ВЭБ.РФ» для оценки крупных проектов [37, с. 21].

Таким образом, нормативно-правовое регулирование взаимодействия секторов в Российской Федерации и Камчатском крае находится в стадии развития. Федеральный уровень создаёт базовые институциональные условия, региональное законодательство адаптирует эти нормы к местной специфике. Дальнейшее совершенствование правового поля должно идти по пути упрощения процедур, повышения прозрачности конкурсных механизмов и укрепления гарантий прав частных инвесторов.

1.3 Методологический инструментарий оценки эффективности межсекторного взаимодействия

Оценка эффективности межсекторного взаимодействия (МСВ) представляет собой одну из наиболее сложных методологических проблем в современной экономической науке и практике регионального управления. Сложность обусловлена многоаспектностью самого явления МСВ, разнородностью участвующих сторон (государство, бизнес, некоммерческий сектор), различной природой получаемых эффектов (экономические, социальные, экологические, институциональные), а также наличием временных лагов между вложениями ресурсов и получением результатов.

В экономической теории сложилось несколько подходов к определению эффективности межсекторного взаимодействия, каждый из которых имеет свою методологическую базу и сферу применения [36].

Традиционный (затратный) подход рассматривает эффективность как соотношение полученных результатов (эффектов) к затраченным ресурсам всех видов. В контексте ГЧП это выражается в показателях бюджетной, коммерческой и социальной эффективности, регламентированных Постановлением Правительства РФ № 1236 (в редакции 2025 года) [10]. Основной недостаток данного подхода – сложность количественного измерения социальных и экологических эффектов.

Институциональный подход фокусируется на качестве институциональной среды, снижении транзакционных издержек, уровне доверия между секторами и защите прав собственности. Эффективность оценивается через такие параметры, как количество и качество заключённых соглашений о ГЧП, скорость прохождения конкурсных процедур, отсутствие судебных споров между партнёрами.

Стейкхолдерский подход предполагает оценку эффективности с точки зрения удовлетворённости всех заинтересованных сторон: населения (качество и доступность услуг), бизнеса (возврат инвестиций, прозрачность процедур), государства (бюджетная экономия, социальная стабильность), некоммерческих организаций (учёт общественных интересов).

Сбалансированный (комплексный) подход интегрирует количественные и качественные показатели, экономические и социальные эффекты, краткосрочные и долгосрочные результаты. В таблице 5 представлено сравнение основных подходов к оценке эффективности МСВ.

Таблица 5

Сравнительная характеристика подходов к оценке эффективности
межсекторного взаимодействия

Критерий сравнения	Затратный подход	Институциональный подход	Стейкхолдерский подход	Комплексный подход
Базовый показатель	Результат / затраты	Качество институтов	Удовлетворённость сторон	Интегральный индекс
Единицы измерения	Денежные, натуральные	Качественные, порядковые	Балльные оценки	Композитные индексы
Учёт социальных эффектов	Частичный (через трансферты)	Косвенный	Полный (через опросы)	Полный (нормативный)
Учёт временного лага	Дисконтирование	Не учитывает	Частичный	Многопериодный анализ
Сфера применения	Инвестиционные проекты	Институциональные реформы	Социальные проекты	Стратегическое планирование
Преимущества	Количественная определённость	Учёт качества среды	Ориентация на потребителя	Системность, баланс
Недостатки	Неполный учёт эффектов	Сложность измерения	Субъективизм оценок	Трудоёмкость расчётов

Источник [28, с. 31]

На основе анализа научной литературы и нормативно-правовых документов (включая Постановление Правительства РФ № 1236 [10], методические рекомендации Минэкономразвития и ВЭБ.РФ) может быть предложена следующая система показателей оценки эффективности межсекторного взаимодействия, сгруппированная по видам эффективности.

Бюджетная эффективность отражает последствия реализации проекта МСВ для расходов и доходов бюджетов всех уровней [22, с. 119]. Ключевые показатели:

1. Чистый дисконтированный бюджетный доход (ЧДД бюджета).
2. Индекс бюджетной эффективности (отношение бюджетных поступлений к бюджетным расходам).
3. Срок окупаемости бюджетных инвестиций.

4. Экономия бюджетных средств по сравнению с государственным (ведомственным) вариантом реализации проекта.

Коммерческая (финансовая) эффективность характеризует финансовую привлекательность проекта для частного партнёра [39, с. 471]. Основные показатели:

- 1) чистый дисконтированный доход (NPV) частного партнёра;
- 2) внутренняя норма доходности (IRR);
- 3) индекс доходности инвестиций (PI);
- 4) Срок окупаемости инвестиций (DPP).

Социальная эффективность отражает влияние проекта на уровень и качество жизни населения. Поскольку не все социальные эффекты имеют денежное выражение, используется система индикаторов [36]:

- 1) количество дополнительно созданных рабочих мест;
- 2) рост доступности социальных услуг (образование, здравоохранение, культура);
- 3) снижение времени ожидания услуг (в часах);
- 4) уровень удовлетворённости населения качеством услуг (по данным опросов).
- 5) социальный эффект в денежном выражении (при возможности оценки – например, сокращение потерь от заболеваемости).

Экологическая эффективность оценивается для проектов, связанных с природопользованием, обращением с отходами, строительством очистных сооружений:

- сокращение выбросов загрязняющих веществ (тонн);
- снижение объёма отходов, направляемых на захоронение;
- экономия водных и энергетических ресурсов;
- предотвращённый экологический ущерб (руб.).

На рисунке 4 представлена система показателей оценки эффективности межсекторного взаимодействия в виде сбалансированной системы (аналог BSC – Balanced Scorecard).

На рисунке 4 представлена система показателей оценки эффективности межсекторного взаимодействия в виде сбалансированной системы (аналог BSC – Balanced Scorecard).

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ: ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕЖСЕКТОРНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В РЕГИОНЕ			
БЮДЖЕТНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ Цель: обеспечение устойчивости бюджетов всех уровней Показатели: <ul style="list-style-type: none"> • ЧДД бюджета • Индекс бюджетной эффективности • Бюджетная экономия • Налоговые поступления Ответственный: публичный партнёр	КОММЕРЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ Цель: обеспечение возврата инвестиций частному партнёру Показатели: <ul style="list-style-type: none"> • NPV частного партнёра • IRR (внутренняя норма доходности) • PI (индекс доходности инвестиций) • DPP (дисконтированный срок окупаемости) Ответственный: частный партнёр	СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ Цель: повышение качества и доступности услуг для населения Показатели: <ul style="list-style-type: none"> • Количество рабочих мест • Доступность услуг • Удовлетворённость населения (%) • Социальный эффект (руб.) Ответственный: публичный партнёр + НКО	ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ Цель: минимизация негативного воздействия на ОС Показатели: <ul style="list-style-type: none"> • Сокращение выбросов (т/год) • Снижение отходов (т/год) • Экономия ресурсов • Предотвращённый ущерб (руб.) Ответственный: частный партнёр + экологические НКО

Источник [28, с. 33]

Рисунок 4. Система показателей оценки эффективности межсекторного взаимодействия

Для получения обобщённой оценки эффективности МСВ применяются методы агрегирования частных показателей. Наиболее распространёнными являются:

Метод суммы рангов – каждому показателю присваивается ранг (место) среди сравниваемых проектов или периодов, затем ранги суммируются. Чем меньше сумма рангов, тем выше эффективность.

Метод нормирования (линейное масштабирование) – каждый показатель нормируется по формуле:

$$X_{norm} = \frac{X - X_{min}}{X_{max} - X_{min}} \quad (1)$$

где X – фактическое значение показателя,

X_{min} и X_{max} – минимальное и максимальное значения в выборке.

Метод главных компонент – многомерный статистический метод, позволяющий на основе корреляционной матрицы частных показателей выделить несколько обобщённых факторов (главных компонент), объясняющих основную долю дисперсии исходных данных.

В таблице 6 представлен пример расчёта интегрального индекса эффективности МСВ для гипотетического проекта (или региона) по четырём группам показателей.

Таблица 6

Пример расчёта интегрального индекса эффективности межсекторного взаимодействия

Группа показателей	Частный показатель	Факт. значение	Нормированное значение (0-1)	Вес группы	Вклад в интегральный индекс
Бюджетная эффективность	ЧДД бюджета (млн руб.)	120	0,75	0,30	0,225
	Индекс бюджетной эффективности	1,35	0,80		
Коммерческая эффективность	IRR частного партнёра (%)	18	0,70	0,25	0,175
	DPP (лет)	6	0,65		
Социальная эффективность	Рабочие места (ед.)	350	0,85	0,30	0,255
	Удовлетворённость населения (%)	78	0,75		
Экологическая эффективность	Сокращение выбросов (т/год)	45	0,60	0,15	0,090
	Предотвращённый ущерб (млн руб.)	8	0,55		
Интегральный индекс эффективности				1.00	0.745

Источник [28, с. 34]

Интегральный индекс 0,745 интерпретируется как «высокая эффективность» (при шкале: <0,3 – низкая; 0,3–0,5 – средняя; 0,5–0,7 – выше среднего; 0,7–0,9 – высокая; >0,9 – очень высокая).

Применение рассмотренного методологического инструментария сталкивается с рядом ограничений:

1) Неполнота исходных данных – особенно остра для социальных и экологических показателей, которые часто не собираются в стандартной статистической отчётности. Путь преодоления: проведение специальных

обследований, опросов населения и бизнеса, использование данных дистанционного зондирования Земли.

2) Субъективизм при назначении весов – весовые коэффициенты в интегральном индексе зависят от экспертных оценок. Путь преодоления: применение методов анализа иерархий (МАИ) Т. Саати [40, с. 51], использование средневзвешенных значений по группе независимых экспертов.

3) Временные лаги – социальные и экологические эффекты могут проявляться спустя годы после завершения проекта. Путь преодоления: использование методов дисконтирования и многопериодного анализа, построение прогнозных моделей.

4) Сложность учёта институциональных эффектов – повышение доверия, снижение коррупции, улучшение инвестиционного климата трудно поддаются количественному измерению. Путь преодоления: использование прокси-переменных (например, количество судебных споров по ГЧП как индикатор качества институтов).

Таким образом, методологический инструментарий оценки эффективности межсекторного взаимодействия представляет собой сложный комплекс количественных и качественных методов, требующий адаптации к конкретному объекту исследования (проекту, программе, региону). В практической части данной ВКР предложенные подходы будут апробированы на примере Камчатского края.

В первой главе работы проведён теоретико-правовой и методологический анализ основ межсекторного взаимодействия (МСВ) в региональном управлении. Установлено, что экономическая целесообразность МСВ обусловлена комплементарностью государственного, частного и некоммерческого секторов: государство обеспечивает долгосрочное планирование и социальную направленность, бизнес – эффективность и инвестиции, некоммерческий сектор – обратную связь и общественный контроль.

Нормативно-правовая база МСВ в РФ представлена многоуровневой системой, включающей Федеральные законы № 224-ФЗ и № 115-ФЗ [3, 6], а также региональное законодательство (в Камчатском крае – Закон № 620). Сформирован методологический инструментарий оценки эффективности МСВ, базирующийся на комплексном подходе, объединяющем бюджетную, коммерческую, социальную и экологическую эффективность с расчётом интегрального индекса. Таким образом, теоретическая база создаёт основу для анализа практики МСВ в деятельности Министерства по делам молодежи Камчатского края во второй главе.

ГЛАВА 2. ОЦЕНКА СЛОЖИВШЕЙСЯ ПРАКТИКИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СЕКТОРОВ ЭКОНОМИКИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МИНИСТЕРСТВА ПО ДЕЛАМ МОЛОДЕЖИ КАМЧАТСКОГО КРАЯ

2.1 Анализ реализации достигнутых показателей межсекторного взаимодействия в сфере молодежной политики региона

Межсекторное взаимодействие в сфере молодежной политики Камчатского края представляет собой систему организационных, финансовых и коммуникационных связей между государственными структурами, коммерческими предприятиями и некоммерческими организациями, направленную на создание условий для самореализации молодого поколения. Геополитическое и инфраструктурное положение региона – удаленность от центра, высокая транспортная составляющая, суровые климатические условия – предъявляет особые требования к эффективности такого взаимодействия.

Оценка достигнутых показателей предполагает сопоставление фактических результатов с целевыми индикаторами, закрепленными в региональных программах. Базовым документом в исследуемой сфере является подпрограмма 6 «Молодежь Камчатки» в составе государственной программы Камчатского края. Общий объем бюджетных ассигнований на реализацию подпрограммы за период 2021–2025 гг. составляет 978 408,83615 тыс. рублей, из которых средства краевого бюджета – 546 218,07741 тыс. рублей, средства федерального бюджета (по согласованию) – 92 680,70000 тыс. рублей [43].

Бюджетное финансирование подпрограммы демонстрирует положительную динамику: если в 2021 году объем краевых средств составлял 134 516,30400 тыс. рублей, то к 2023 году он вырос до 219 796,14000 тыс. рублей. Однако структура финансирования характеризуется высокой зависимостью от регионального бюджета – доля федеральных

средств в общем объеме составляет менее 10%, причем федеральные поступления концентрируются в отдельные годы (2022–2023), что создает риски неравномерности реализации проектов [43].

В 2024 году в паспорт подпрограммы внесено дополнение, предусматривающее введение нового целевого показателя – «количество отремонтированных и оснащенных оборудованием молодежных центров». Данное изменение свидетельствует о смещении акцентов с «количественных» индикаторов (проведенных мероприятий) в сторону «качественных» (состояние инфраструктуры), что коррелирует с общероссийским трендом развития молодежной политики.

Показатели привлечения внебюджетных средств через грантовые конкурсы являются одним из ключевых индикаторов зрелости межсекторного взаимодействия (табл. 7). В Камчатском крае за период 2021–2024 гг. наблюдается устойчивый рост данного показателя [48].

Таблица 7

Динамика привлечения грантовых средств НКО и молодежными проектами
Камчатского края (2021–2024 гг.)

Показатель	2021	2022	2023	2024
Средства Фонда президентских грантов, привлеченные НКО (млн руб.)	~17,0	34,3	н/д	12,9
Количество НКО-победителей ФПГ	н/д	21	н/д	7*
Победители конкурса «Росмолодежь.Гранты» (чел.)	н/д	3	н/д	н/д
Средства, привлеченные на форуме «Экосистема» (млн руб.)	–	н/д	н/д	н/д

Источник: Составлено автором по данным [43]

Как следует из таблицы 7, наиболее существенный рост грантовой активности зафиксирован в 2022 году. Сумма привлеченных средств из Фонда президентских грантов составила 34,3 млн рублей, что более чем в два раза превысило показатель 2021 года. Победителями конкурса стала 21 организация, из которых 16 находятся в Петропавловск-Камчатском городском округе.

Вместе с тем анализ географического распределения грантополучателей выявляет неравномерность. Активное участие в

конкурсах принимают преимущественно пять муниципальных образований из одиннадцати. Губернатор Камчатского края Владимир Солодов, комментируя данную ситуацию, отметил: «Активность в грантах – один из показателей результативности работы органов местного самоуправления в целом» [47]. Это замечание фиксирует системную проблему: низкая грантовая активность в муниципальных районах свидетельствует о недостаточной эффективности «вертикальных» каналов межсекторного взаимодействия.

В первом конкурсе Фонда президентских грантов 2024 года семь организаций Камчатского края получили поддержку на общую сумму около 13 млн рублей. Среди проектов, непосредственно ориентированных на молодежную аудиторию: творческое телешоу «В ритме музыки» АНО «Идея» с участием не менее 100 молодых артистов; военно-патриотический проект «Паланские пороги» клуба «Беркут» (п. Палана); программа «Камчатка удивительная» для подростков из Вилючинска [48].

Значимым показателем качества межсекторного взаимодействия является установление партнерских отношений с федеральными институтами развития. 5 сентября 2024 года на полях Восточного экономического форума было подписано соглашение о сотрудничестве между Правительством Камчатского края и Центром знаний «Машук» (входит в структуру Российского общества «Знание»).

Данное соглашение предусматривает реализацию следующих направлений:

- создание инновационных образовательных проектов для учителей школ и преподавателей колледжей;
- поддержка экологических инициатив молодых талантов края;
- развитие проектов в области патриотического воспитания молодежи;
- развитие социальных лифтов для молодых специалистов.

Значимость этого соглашения для молодежной политики региона трудно переоценить. Губернатор края подчеркнул: «Камчатка уделяет особое внимание молодежной политике. По поручению Президента Российской Федерации в нашем регионе создан всероссийский молодежный экологический центр „Экосистема“, мы уже трижды провели молодежный форум [49]. Когда работали над его созданием, ориентировались именно на «Машук» (рисунок 5).

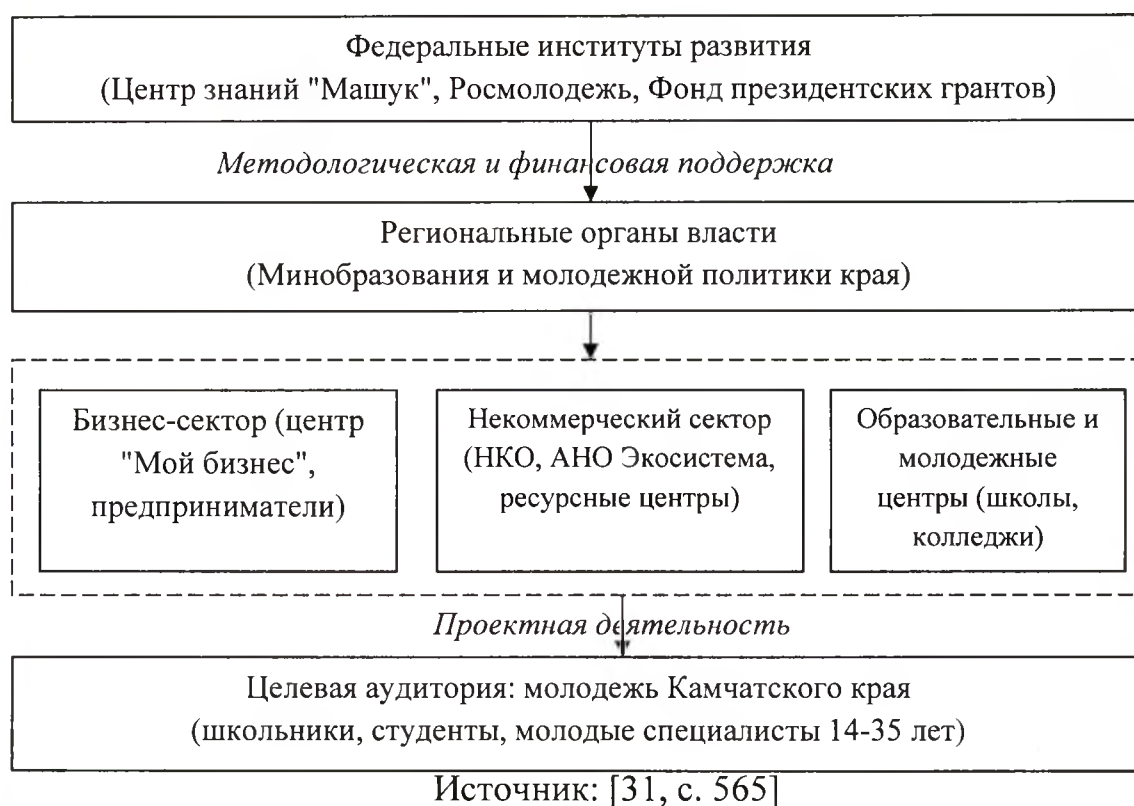


Рисунок 5. Структура межсекторного взаимодействия в молодежной политике Камчатского края

Рисунок 5 иллюстрирует сложившуюся в регионе конфигурацию межсекторного взаимодействия. Характерной особенностью является опосредованный характер участия бизнес-сектора – его роль в молодежной политике преимущественно реализуется через специализированные институты (центр «Мой бизнес», образовательные мероприятия с участием предпринимателей), а не через прямое проектное партнерство.

Центр «Мой бизнес» Камчатского края выступает ключевой площадкой, аккумулирующей взаимодействие трех секторов в сфере молодежного предпринимательства. В 2024 году центром оказано свыше 7 тысяч услуг предпринимателям, из которых 3505 консультаций для 1662 представителей бизнес-сообщества, самозанятых и начинающих предпринимателей. Около 450 консультаций проведено с привлечением сторонних профильных экспертов.

Деятельность центра с молодежной аудиторией в 2024 году характеризуется следующими количественными показателями [49]:

- проведено 38 открытых уроков с участием действующих предпринимателей;
- организовано 19 деловых игр;
- проведен цикл каникулярных бизнес-уроков и экскурсий;
- реализована «Бизнес-смена», первая молодежная премия Камчатки «СозДавай!», молодежный ВК-марафон «Мой бизнес-старт»;
- участниками мероприятий стали более 1800 молодых людей.

По состоянию на декабрь 2024 года центр «Мой бизнес» охватил более 500 учащихся старших классов и студентов Камчатки по направлению развития инноваций и молодежного предпринимательства. Участниками стали учащиеся более чем 10 средних школ г. Петропавловска-Камчатского, Камчатского государственного университета имени Витуса Беринга, Камчатского сельскохозяйственного техникума и других учебных заведений (таблица 8).

Таблица 8

Охват молодежи мероприятиями центра «Мой бизнес» в 2024 году

Категория мероприятий	Количество мероприятий	Охват участников
Открытые уроки с предпринимателями	38	н/д
Деловые игры	19	н/д
ВК-марафон «Мой бизнес-старт»	1	более 1800
Образовательные мероприятия (тренинги, семинары)	около 70	более 1200
Экскурсии и бизнес-уроки	цикл	более 500 (через уроки)
Итого (совокупно, без исключения дублирования)	–	более 3500

Источник: Составлено автором по данным центра [50]

Успешная реализация задач центра в 2024 году стала возможной благодаря эффективному взаимодействию с тремя ключевыми группами: предпринимателями, государственными структурами и партнерами из частного сектора. Значимым показателем реализации межсекторного взаимодействия является развитие инфраструктуры для молодежной политики. В 2023 году в Камчатском крае прошел Всероссийский молодежный экологический форум «Экосистема. Заповедный край», что потребовало последующего ресурсного обеспечения. Постановлением Правительства Камчатского края от 26 марта 2024 г. № 138-П [14] были внесены изменения в порядок предоставления субсидии автономной некоммерческой организации «Камчатский центр реализации молодежных проектов «Экосистема»». Данным документом предусмотрена оплата кредиторской задолженности за проживание и питание участников форума 2023 года, возникшей в связи с увеличением количества участников [14].

Рассмотренный кейс иллюстрирует как успехи, так и ограничения текущей модели взаимодействия. С одной стороны, привлечение дополнительного числа участников свидетельствует о высоком интересе молодежи к мероприятию. С другой стороны, возникновение кредиторской задолженности указывает на недостаточную гибкость механизмов бюджетного планирования и необходимость создания резервных фондов для проектов с переменным числом участников. Таким образом:

1. Мероприятие привлекло больше участников из молодёжной аудитории, чем планировалось изначально. Это позитивный показатель, который говорит о востребованности проекта и его правильном позиционировании.

2. Ограничение (финансовая проблема), из-за того, что фактическое число участников превысило плановое, у организаторов возникли непредвиденные расходы, которые не были заложены в бюджет. Это привело к формированию кредиторской задолженности (то есть долга перед поставщиками услуг, подрядчиками и т. д.).

Из этого можно сделать вывод, что основной причиной названы недостаточно гибкие механизмы бюджетного планирования. Бюджет был составлен под фиксированное количество людей без учёта возможного роста спроса.

Проведенный анализ позволяет выявить ряд системных проблем в реализации показателей межсекторного взаимодействия [50].

Таблица 9

Барьеры реализации показателей межсекторного взаимодействия в сфере молодежной политики Камчатского края

Барьер	Форма проявления	Влияние на показатели
Территориальная неравномерность	Концентрация грантополучателей в Петропавловске-Камчатском (16 из 21 НКО-победителя в 2022 г.)	Низкая представленность молодежных инициатив в отдаленных муниципалитетах
Финансовая зависимость от бюджета	Доля краевого бюджета в подпрограмме «Молодежь Камчатки» – около 85% (546 млн руб. из 978 млн)	Ограниченность ресурсов для софинансирования проектов со стороны бизнеса
Эпизодичность федеральной поддержки	Концентрация федеральных средств в 2023 году (88,4 млн руб.), отсутствие в 2021, 2024, 2025 гг.	Неравномерность реализации проектов по годам
Низкая вовлеченность бизнеса	Участие предпринимателей в образовательных мероприятиях, но отсутствие механизмов прямого софинансирования молодежных проектов	Ограниченный объем внебюджетных средств

Источник: составлено автором.

На основе реализации достигнутых показателей межсекторного взаимодействия в сфере молодежной политики Камчатского края позволяет сформулировать следующие выводы.

Во-первых, количественные показатели взаимодействия демонстрируют устойчивый положительный тренд. Объем грантовых средств, привлеченных НКО, за период 2021–2022 гг. вырос более чем в два раза; центр «Мой бизнес» охватил в 2024 году более 3500 молодых участников образовательных и профориентационных мероприятий.

Во-вторых, качественные характеристики взаимодействия остаются неоднородными. Главным достижением является создание и развитие всероссийского молодежного экологического центра «Экосистема», а также подписание соглашения с Центром знаний «Машук», открывающего доступ к методологическим ресурсам федерального уровня [53].

В-третьих, сохраняется выраженная территориальная асимметрия достигнутых показателей. Основные ресурсы и активности концентрируются в Петропавловске-Камчатском и нескольких близлежащих муниципалитетах, в то время как молодежь отдаленных районов (Олюторский, Пенжинский, Алеутский округа) оказывается на периферии межсекторного партнерства.

В-четвертых, текущая модель взаимодействия демонстрирует высокую зависимость от государственного финансирования. Доля краевого бюджета в программных мероприятиях составляет около 85%, а участие бизнес-сектора преимущественно ограничивается информационной и консультационной поддержкой, не переходя в плоскость прямого софинансирования.

Таким образом, достигнутые показатели межсекторного взаимодействия в молодежной политике Камчатского края отражают переход от этапа институционального становления к этапу масштабирования, однако сталкиваются с ограничениями, связанными с территориальными диспропорциями и недостаточной финансовой активностью негосударственных секторов. Данные выводы формируют аналитическую базу для последующего проектирования рекомендаций по оптимизации модели межсекторного взаимодействия.

2.2 Оценка организационных механизмов взаимодействия органов власти и подведомственных организациях при реализации проектной деятельности

Молодежный фактор в современном обществе является одним из ключевых в развитии страны и осуществлении многих модернизационных процессов. Степень участия молодого поколения в жизни общества обусловлена деятельностью федеральных, региональных властей и конкретных административно-территориальных образований, которая должна быть ориентирована, прежде всего, на реализацию государственных приоритетов и установок. Одним из которых и является обеспечение

оптимальных условий для жизнедеятельности молодежи и реализации ее потенциала в интересах страны. В Послании Президента Российской Федерации В.В. Путина Федеральному Собранию в декабре 2016 г. было подчеркнуто, что глава государства видит «в молодом поколении надежную, прочную опору России в бурном, сложном XXI веке», что определяет молодежь как национальный стратегический ресурс.

Развитие и самоорганизация молодежного сообщества непосредственно происходит на региональном уровне, на данный процесс напрямую влияют региональные социально-экономические, политические и духовно-нравственные условия. А.В. Шаронов отмечает, что региональный уровень реализации молодежной политикой в сравнении с федеральным уровнем носит более гибкий характер, а также он наиболее адресно приближенный к молодежному сообществу региона [41, с. 87]. Это определяет значимость региональной молодежной политики в контексте государственной социальной политики.

Развитие теории и практики управления социальными и экономическими системами.

Важно отметить, что, согласно действующему законодательству, молодежь в России – это лица в возрасте от 14 до 35 лет [2]. Государственная молодежная политика представляет собой общий концепт комплекса идей и предложений, генерируемых органами власти с целью создания максимально комфортных социально-экономических условий для прогрессивного развития современного молодежного сообщества. Она реализуется по таким направлениям, как оказание поддержки молодежному сообществу в социальной сфере, создание условий для их патриотического воспитания и гражданского становления, профилактика проявлений экстремизма, правонарушений, девиантных проявлений среди молодежи, развитие молодежной кадровой политики, оказание содействия в профессиональной, научной, общественной самореализации молодежи, в развитии их лидерского потенциала, содействие в оказании помощи талантливой молодежи и др. [3].

А.В. Кочетков подчеркивает, что наиболее значимыми направлениями являются создание оптимальных условий и возможностей в стране, регионе для обеспечения эффективной социализации и самореализации молодого поколения для развития ее потенциала [20]. При этом важно наладить коммуникации между органами государственной власти, в первую очередь, на региональном уровне, и представителями молодежного сообщества, которые должны носить оперативный характер и обладать возможностью получения обратной связи [5].

Именно молодежная политика, реализуемая на региональном уровне, позволяет определить конкретное содержание и направление работы в зависимости от условий социально-экономического развития конкретного региона и специфических особенностей его территории [6].

В современных реалиях данный уровень молодежной политики имеет ряд проблем, снижающих репродуктивный, интеллектуальный и экономический потенциал молодого поколения и требующих разрешения: снижение числа молодежи в регионах; ухудшение их физического и психического здоровья; прослеживается тенденция «потери человеческого капитала»; отсутствие ясных нравственных и моральных устоев, семейных и патриотических ценностей; рост процента безработных молодых людей; недостаточное обеспечение регионов ресурсным и кадровым потенциалом [7].

Министерство по делам молодежи Камчатского края является исполнительным органом Камчатского края, участвующим в проведении государственной политики, осуществляющим на территории Камчатского края функции по выработке и реализации региональной политики, по нормативному правовому регулированию и иные правоприменительные функции в соответствующих сферах деятельности.

Министерство осуществляет свою деятельность во взаимодействии с федеральными органами исполнительной власти и их территориальными органами по Камчатскому краю, исполнительными органами Камчатского края, органами местного самоуправления муниципальных образований в

Камчатском крае, общественными объединениями, организациями и гражданами.

Проанализируем региональную молодежную политику Камчатского края, входящего в состав Дальневосточного федерального округа. Отметим, что на 1 января 2021 г. численность молодежи в Камчатском крае составляла 88, 3 тыс. человек – это 28,3% от общей численности населения края. В регионе молодежную политику реализуют Министерство развития гражданского общества и молодежи, Министерство образования и Министерство спорта и молодежной политики Камчатского края [46].

Основные положения текущей молодежной политики, реализуемые в Камчатском крае, определены Законом Камчатского края от 02 февраля 2022 года № 42 «Об отдельных вопросах в сфере молодежной политики в Камчатском крае» [8], Постановлением от 6 февраля 2009 года № 50-П «О формировании Молодежного Правительства Камчатского края» [9] и Постановлением Правительства Камчатского края от 27.09.2018 г. № 402-П «О внесении изменений в постановление Правительства Камчатского края от 06.02.2009 № 50-П «О формировании Молодежного Правительства Камчатского края» [13].

В ежегодном рейтинге регионов в сфере реализации государственной молодежной политики за 2022 г. Камчатский край занял второе место в группе регионов с численностью молодежи до 200 тысяч человек, поднявшись вверх на позиции в сравнении с предыдущими годами. В 2019 г. было реализовано около 15 больших молодежных мероприятий (форумы «Камчатка - территория развития», «Камчатка. Продвижение», «Диалог на равных» и др.), в 2023 г. во второй раз на территории края запланировано проведение Всероссийского экологического молодежного форума. Тем не менее, сохраняются такие проблемы в региональной молодежной политике, как неэффективность экономической поддержки молодежи в регионе и ее малый охват, а также недостаточное количество мероприятий в сфере профориентации и трудоустройства молодежи в регионе [8].

Губернатор Камчатского края В.В. Солодов объявили 2023-й - Годом молодежи в регионе. В связи с чем муниципалитетам рекомендовано стимулировать более активную работу с автоматизированной информационной системой «Молодежь России», увеличить работу с порталом «Добро.ру», осуществлять наиболее полное информирование молодежи о существующих возможностях для самореализации, проявления таланта в регионе и стране, о грантовых конкурсах. На данный момент самую высокую активность в данных направлениях проявляют Петропавловск-Камчатский городской округ и Елизовский муниципальный район [44].

Информационная работа с молодежью в регионе осуществляется благодаря «Порталу успеха молодежи Камчатского края», являющемуся уникальным молодежным медиапространством с информацией об органах и молодежных учреждениях, актуальных возможностях, событиях и иными полезными и интересными сведениями.

Анализ региональной молодежной политики Камчатского края позволил выявить необходимость в разработке и последующей реализации в регионе мероприятий по стимулированию развития молодежных движений как в рамках всероссийских, так и региональных движений и программ по поддержке волонтерских движений, по повышению информированности целевой аудитории обо всех молодежных событиях и по развитию специализированных региональных социальных служб и порталов для молодежи. При этом данные направления совершенствования краевой молодежной политики обязательно должны быть реализованы при активном участии в них молодежного сообщества Камчатского края, носить системный, а не эпизодический характер, важно осуществлять ежегодный мониторинг актуальных запросов молодых людей для определения приоритетных направлений региональной молодежной политики, а также рекомендуется привлекать частные и общественные организации и предприятия для их финансирования и осуществления [43].

Перспективы развития молодежной политики в Камчатском крае будут определяться такими задачами, как создание возможностей для труда, создания семьи, карьерного проектирования и развития, творческой самореализации, проявления политической осознанности, а также созданием социально-ориентированной траектории развития молодежного сообщества региона.

Подводя итог, можно сказать, что региональная молодежная политика в Камчатском крае на данный момент находится в стадии своего формирования. Для повышения ее эффективности требуется проведение научно обоснованной разработки и последующей реализации мероприятий, которые позволят сориентировать и привлечь молодежь к разрешению их проблем и важных региональных задач. Ее направлениями могут выступить следующие: развитие молодежных и волонтерских движений; повышение информированности молодежи о разного рода мероприятиях и событиях; создание специализированных региональных социальных служб и порталов для молодежи; проведение мониторинга актуальных запросов молодых людей; привлечение дополнительного финансирования в региональную молодежную политику.

2.3 Обзор текущей модели взаимодействия при управлении социально – экономического развития в регионе с Министерством по делам молодежи

Эффективность управления социально-экономическим развитием региона напрямую зависит от качества взаимодействия между государственным, частным и некоммерческим секторами. Камчатский край, обладающий значительным ресурсным потенциалом, вместе с тем сталкивается с комплексом системных ограничений, препятствующих реализации этого потенциала [52].

Первая группа ограничений связана с хроническим дисбалансом между обязательствами региональной власти и доступными финансовыми ресурсами. Специфика Камчатского края – высокая стоимость жизнеобеспечения и энергетики, что порождает феномен «межтарифной разницы». Энергокомпании поставляют ресурсы населению по льготным тарифам, не покрывающим экономически обоснованные затраты, а региональный бюджет обязан компенсировать недополученные доходы. Как показывает судебная практика, регулярное возникновение долгов по такой компенсации приводит к судебным искам. Например, ПАО «Камчатскэнерго» (входит в структуру «Русгидро») отсудило у краевого Министерства ЖКХ и энергетики более 1,1 млрд рублей за февраль 2025 года, а в 2022 году сумма аналогичного взыскания составила 1,3 млрд рублей. Подобные прецеденты демонстрируют системный конфликт: с одной стороны, власть вынуждена сдерживать тарифы для населения, с другой – у нее нет достаточных средств для полной компенсации ресурсоснабжающим организациям. Отсутствие предсказуемого финансового механизма межбюджетных трансфертов подрывает доверие бизнеса и создает риски для стабильности ЖКХ.

Кроме того, депутаты Законодательного Собрания Камчатского края прямо указывают на недостаточное финансирование программ поддержки предпринимательства. Учитывая удаленность, высокие транспортные расходы и тарифы, требуются дополнительные источники средств, которые в текущей бюджетной модели отсутствуют. Это ограничивает возможности для масштабирования успешных практик государственно-частного партнерства.

Второе ключевое ограничение носит институциональный характер. Анализ практики реализации инвестиционных проектов в муниципальных образованиях, проведенный Корпорацией развития Камчатки (КРКК), выявил серию административных «ловушек» [52].

Ярким примером является ситуация с созданием туристического хаба в поселке Ключи Усть-Камчатского округа. Инвестор готов построить автозаправочный комплекс – ключевой элемент инфраструктуры, однако не может получить земельный участок без торгов. Для этого проекту необходимо придать статус масштабного, но действующее региональное законодательство устанавливает слишком высокий порог инвестиций для территорий третьей ступени классификации. Как отмечается в отчетах о выездных совещаниях, решение вопроса требует внесения поправок в региональное законодательство. Кроме того, выявлена проблема слабой информированности бизнеса на местах о существующих мерах поддержки. Инвестиционные команды муниципалитетов зачастую не владеют полной информацией о финансовых и нефинансовых преференциях, что приводит к необходимости создания единого реестра мер поддержки и системы адресного информирования. Это свидетельствует о дисфункции «инвестиционного лифта» и низкой эффективности горизонтальных коммуникаций между краевым центром и отдаленными районами [38, с. 33].

Наиболее системным ограничением, подрывающим саму идею рыночного взаимодействия, является наличие антиконкурентных соглашений. В 2025 году Федеральная антимонопольная служба (ФАС) России выявила и пресекла картельный сговор на рынке поставок каменного угля и дизельного топлива в Камчатском крае, действовавший более 10 лет. Сумма заключенных в рамках сговора договоров превысила 18,4 млрд рублей, что напрямую влияло на завышение тарифов ЖКХ для населения и бизнеса.

Схема «свой-чужой» предполагала создание искусственных барьеров: в конкурсной документации требовался договор с конкретным портом или складом, что отсекало добросовестных участников. Установлено, что в закупках побеждали компании, подконтрольные нескольким группам лиц, что привело к контролю над стратегическим рынком топливно-энергетических ресурсов в ущерб развитию конкуренции. Выявление подобных фактов спустя десятилетие говорит о низкой эффективности

механизмов общественного и ведомственного контроля за закупками. Для новой модели взаимодействия критически важно не только наказание виновных (оборотные штрафы), но и цифровизация закупочных процедур с элементами блокчейн-верификации.

Эксперты ФАНУ «Востокгосплан» провели комплексную оценку социально-экономического развития муниципальных образований Камчатского края. Результаты показывают глубочайший разрыв между лидерами и аутсайдерами [31, с. 565].

В группу лидеров входят Петропавловск-Камчатский, Елизовский и Соболевский районы, где сконцентрировано до 80% населения и более 90% коммерческих предприятий. В то же время такие территории, как Олюторский, Пенжинский и Тигильский районы Корякского округа, отнесены к группе аутсайдеров. Они существенно уступают другим муниципалитетам как по масштабам экономической деятельности, так и по условиям жизни. Отчасти это обусловлено удаленностью, низкой транспортной доступностью и малочисленностью населения (в этих районах более половины жителей – представители коренных малочисленных народов Севера). Сложившаяся модель взаимодействия практически не предлагает механизмов для «дорациивания» экономик отстающих территорий. Бизнес не идет в эти локации из-за высоких издержек и отсутствия инфраструктуры, а государственные программы не компенсируют эти разрывы в полной мере.

Управление развитием осложняется также социальными факторами. В некоторых муниципалитетах реализация программ, призванных улучшить жизнь, парадоксальным образом ведет к оттоку населения. Например, в Усть-Камчатском районе ликвидация ветхого и аварийного жилья, из-за отсутствия в поселках Ключи и Козыревск вторичного рынка жилья, заставляет граждан выкупать платежи и уезжать в другие регионы, а не строить новую жизнь на малой родине. Программа расселения, не подкрепленная программой нового строительства (индивидуального или модульного), превращается в фактор депопуляции. Хотя Корпорация

развития предлагает варианты с модульным строительством, системного решения пока нет. Кроме того, дорожная отрасль демонстрирует признаки кризиса: на Камчатке зафиксированы забастовки работников «Спецдорремстроя» на фоне долгов по зарплате, превышающих 175 млн рублей, и процедуры банкротства предприятия. Это влияет на транспортную связность региона, без которой бизнес не может эффективно работать [46].

Ниже в табличной форме систематизированы выявленные ограничения.

Таблица 10

Систематизация ключевых ограничений межсекторного взаимодействия в Камчатском крае [25, с. 43]

Группа ограничений	Конкретное проявление в регионе	Влияние на развитие
Финансово-экономические	Межтарифная разница в энергетике; судебные иски ресурсников к бюджету на миллиарды рублей; дефицит средств на поддержку МСП.	Нестабильность ЖКХ; высокие риски для инвесторов; невыполнение социальных обязательств.
Институционально-правовые	Необходимость правки законодательства для статуса масштабных инвестпроектов; незнание бизнесом мер поддержки.	Блокировка инвестпроектов; низкая инвестиционная привлекательность отдаленных территорий.
Рыночные (антиконкурентные)	Картельный сговор на рынке угля и дизтоплива (более 10 лет, 18,4 млрд руб.).	Завышение тарифов; вымывание добросовестных игроков; рост издержек экономики.
Территориальные	Поляризация: 80% ресурсов в 3-х МО против депрессивности Корякского округа и Севера.	Усиление межрегионального неравенства; стагнация отдаленных районов.
Социально-демографические	Отток населения при расселении аварийного жилья; забастовки и долги по зарплате (дорожная отрасль).	Снижение человеческого капитала; социальная напряженность; потеря налоговой базы.

Источник [25, с. 43]

Ключевые ограничения межсекторного взаимодействия в Камчатском крае носят системный характер. Финансово-экономические проблемы (межтарифная разница, многомиллиардные иски) дестабилизируют ЖКХ и отпугивают инвесторов. Институциональные барьеры и картельные сговоры на топливном рынке блокируют проекты и завышают издержки. Острая территориальная поляризация (80% ресурсов — в трёх округах) и социально-демографические риски (отток населения, долги по зарплате) усиливают неравенство, снижают человеческий капитал и ведут к стагнации отдалённых

районов. Преодоление этих ограничений требует комплексных антимонопольных, правовых и бюджетных мер.

Нельзя исключать фактор внутриэлитных противоречий. Как отмечают аналитики, кампания по переизбранию губернатора Владимира Солодова в 2025 году сопровождалась серией громких отставок (министр здравоохранения, председатель правительства, мэр Вилючинска), что вызвало трение с местными политическими группами, связанными с федеральными центрами влияния. Периоды высокой «политической турбулентности» отвлекают административный ресурс от решения экономических задач и повышают риски смены приоритетов в уже заключенных соглашениях.

Таким образом, текущая модель взаимодействия в Камчатском крае сталкивается с полиструктурными ограничениями. Они варьируются от макроэкономических (дефицит бюджета, тарифный коллапс) до микроуровневых (административные барьеры для застройщиков в Ключах). Без преодоления антиконкурентной среды, синхронизации бюджетного законодательства с инвестиционными потребностями и запуска специальных механизмов для северных территорий невозможно перейти от модели «выживания» к модели интенсивного развития. Данные выводы формируют аналитическую базу для разработки рекомендаций по оптимизации межсекторного взаимодействия.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СЕКТОРОВ ЭКОНОМИКИ В СИСТЕМЕ РЕАЛИЗАЦИИ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ КАМЧАТСКОГО КРАЯ

3.1 Примеры эффективных моделей межсекторного взаимодействия в органах власти и подведомственных организациях

Анализ международной и российской практики реализации молодёжной политики позволяет выделить ряд эффективных моделей межсекторного взаимодействия, которые могут быть адаптированы для применения в Камчатском крае.

В данном разделе рассматриваются три успешные модели: федеральная программа Performance Partnership Pilots (P3) в США, механизм «развенчания мифов» (myth-busting) как инструмент повышения гибкости использования бюджетных средств, а также модель молодёжного соучастия (youth-led engagement), апробированная на межведомственном уровне.

Одним из наиболее показательных примеров эффективного межсекторного взаимодействия в сфере поддержки молодёжи является программа Performance Partnership Pilots for Disconnected Youth (P3), реализованная в США с 2014 года.

P3 представляет собой инновационный механизм, позволяющий государственным структурам на местах объединять ресурсы из различных федеральных источников для комплексного обслуживания «отключённой» молодёжи – лиц в возрасте 14–24 лет, которые не учатся и не работают [39, с. 471].

Ключевая особенность P3 заключается в предоставлении пилотным площадкам права на «смешивание» (blending) и «сплетение» (braiding) средств из разных федеральных ведомств: Министерства образования, Министерства труда, Министерства здравоохранения и социальных служб,

Министерства юстиции, Министерства жилищного и городского развития. На практике это означает, что местные власти могут объединять грантовые средства из 5–7 различных источников в единый бюджет, направляя его на реализацию комплексных программ, включающих одновременно профессиональное обучение, психологическую поддержку, помощь в трудоустройстве и временное жильё.

За период 2014–2016 годов было отобрано 14 пилотных проектов (9 в первой когорте и 5 во второй и третьей). Все пилоты осуществляли «сплетение» бюджетных средств (использование разных источников с сохранением отчётности по каждому), однако лишь два проекта смогли реализовать полное «смешивание» ресурсов.

Анализ результатов показал, что основными барьерами для внедрения данной модели стали: недостаточная информированность участников о доступных гибких механизмах, а также опасения по поводу соблюдения требований федерального законодательства при отказе от стандартных процедур отчётности.

Ключевым выводом, значимым для целей настоящего исследования, является установление того факта, что для запуска инновационных моделей межсекторного взаимодействия не всегда требуется принятие нового законодательства. Как показала практика РЗ, около одной трети барьеров, препятствующих эффективной координации, были устранены просто за счёт разъяснения существующих возможностей по гибкому использованию бюджетных средств [39, с. 473].

Развитием подхода РЗ стал механизм «развенчания мифов» (myth-busting), предложенный экспертами Brookings Institution. Суть данного механизма заключается в создании при федеральных ведомствах специализированных групп, которые в оперативном порядке (в течение 30–60 дней) предоставляют разъяснения представителям штатов и муниципалитетов о допустимых способах комбинирования средств из различных федеральных источников.

Данный механизм доказал свою эффективность ещё в 1990-е годы в рамках инициативы Министерства образования США «Ed-Flex»: простое создание процедуры рассмотрения запросов на получение гибкости позволило снять около трети административных барьеров без внесения изменений в законодательство. Применительно к российской практике это означает, что региональные министерства (в том числе Министерство по делам молодёжи Камчатского края) могут получить существенные преимущества не столько от изменения нормативных актов, сколько от создания эффективных каналов коммуникации с федеральными ведомствами для разъяснения существующих возможностей межведомственного финансирования.

Ключевые принципы механизма «развенчания мифов» представлены в таблице 11.

Таблица 11

Принципы реализации механизма «развенчания мифов»

Принцип	Содержание	Пример реализации
Оперативность	Предоставление разъяснений в течение 30–60 дней с момента запроса	Создание «единого окна» для обращений регионов
Прозрачность	Публикация разъяснений в открытом доступе для всех заинтересованных сторон	Формирование базы типовых вопросов и ответов
Проактивность	Выявление типовых барьеров до поступления массовых запросов	Регулярный анализ обращений и подготовка методических рекомендаций
Безопасность	Отсутствие санкций за использование разъяснённых механизмов	Закрепление права на применение гибких подходов

Источник [39, с. 471]

Принципиально иной подход к межсекторному взаимодействию реализован в рамках первой Межведомственной молодёжной политической конференции в Белом доме (февраль 2024 года). Данная инициатива объединила 90 молодых людей и представителей семи федеральных ведомств США (включая Министерства образования, труда, здравоохранения) для совместной разработки политических решений.

Ключевой особенностью модели стало не просто формальное привлечение молодёжи в качестве статистов или экспертов «на один день», а их полноценное включение в процесс планирования и модерации мероприятия на всех этапах. Четыре молодых человека вошли в состав семиперсонной организационной группы, отвечавшей за формирование повестки, отбор спикеров и разработку форматов взаимодействия [39, с. 477].

Важным институциональным нововведением стало обязательное обучение для взрослых участников (представителей федеральных агентств), которое включало два модуля. Первый модуль был посвящён коррективке языка коммуникации: участникам рекомендовали отказаться от термина «уязвимая молодёжь» (vulnerable youth) в пользу формулировок, фокусирующихся на потенциале и сильных сторонах (asset-based language). Второй модуль, проведённый за несколько дней до конференции, моделировал ситуацию встречи молодого человека с представителем власти и предлагал стратегии построения равноправного диалога.

Структура модели молодёжного соучастия представлена на рисунке 12.

Таблица 12

Структура модели молодёжного соучастия (youth-led engagement)

Этап	Участники	Ключевые активности	Ожидаемый результат
Подготовительный	Молодёжь (4 чел.) + взрослые фасилитаторы	Разработка повестки, отбор тем, формирование принципов взаимодействия	Повестка, отражающая актуальные запросы молодёжи
Обучение взрослых	Представители госведомств (75 чел.)	Тренинг по коммуникации, отказ от стигматизирующей лексики, моделирование диалога	Готовность взрослых к равноправному взаимодействию
Основной (конференция)	90 молодых людей + 75 представителей власти	Панельные дискуссии, рабочие группы, совместная выработка решений	Сформулированные инициативы по 6 направлениям развития
Пост-сопровождение	Организаторы + молодёжь	Грантовая поддержка молодёжных инициатив (400 тыс. долл.), регулярные встречи	Реализация проектов, мониторинг результатов

Источник [25, с. 43]

Важным результатом конференции стало выделение 400 тысяч долларов на грантовую поддержку молодёжных инициатив, разработанных в ходе мероприятия. Кроме того, Министерство образования взяло обязательство привлечь молодого специалиста для координации последующих действий, а все участники были объединены в общую электронную рассылку для поддержания коммуникации.

Проведённый анализ позволяет выделить три ключевых направления, которые могут быть адаптированы в деятельности Министерства по делам молодёжи Камчатского края.

Первое направление – внедрение элементов модели РЗ в части объединения ресурсов регионального бюджета, средств федеральных субсидий и грантовых средств (включая гранты Фонда президентских грантов, Росмолодёжи).

Камчатский край демонстрирует устойчивый рост объёмов привлечённых грантовых средств, однако их использование остаётся фрагментированным. Создание механизма «единого бюджета» для реализации комплексных молодёжных проектов могло бы повысить эффективность использования средств [45].

Второе направление – создание регионального аналога «группы развенчания мифов». В настоящее время муниципальные образования Камчатского края демонстрируют неравномерную активность в привлечении грантовых средств: в 2022 году из 21 НКО-победителя конкурса Фонда президентских грантов 16 находились в Петропавловске-Камчатском, тогда как отдалённые районы (Олюторский, Пенжинский) не были представлены. Создание при Министерстве по делам молодёжи консультационной службы, предоставляющей оперативные разъяснения о доступных мерах поддержки, могло бы способствовать выравниванию территориальных диспропорций.

Третье направление – внедрение принципов молодёжного соучастия в деятельность Молодёжного правительства Камчатского края, действующего на основании Постановления № 50-П от 6 февраля 2009 года. В настоящее

время Молодёжное правительство выполняет преимущественно консультативные функции. Опыт Белого дома показывает, что наделение молодёжных структур реальными полномочиями по формированию повестки и принятию решений, а также обязательное обучение государственных служащих эффективной коммуникации с молодёжью, способно повысить результативность межсекторного взаимодействия. Сравнительный анализ рассмотренных моделей представлен в таблице 13.

Таблица 13

Сравнительный анализ моделей межсекторного взаимодействия

Критерий	Модель РЗ	Механизм «myth-busting»	Модель youth-led engagement
Основная цель	Интеграция бюджетных ресурсов	Снятие административных барьеров	Вовлечение молодёжи в принятие решений
Ключевой механизм	Смешивание/сплетение средств разных ведомств	Оперативные разъяснения о гибкости использования средств	Соучастие в планировании и модерации
Требуемые ресурсы	Нормативная база, координация ведомств	Консультационная служба, база знаний	Обучение персонала, грантовая поддержка
Срок внедрения	Долгосрочный (1–2 года)	Краткосрочный (3–6 месяцев)	Среднесрочный (6–12 месяцев)
Ожидаемый эффект	Комплексное обслуживание молодёжи	Снижение бюрократических издержек	Повышение релевантности мер поддержки

Источник [32, с. 51]

Таким образом, международный опыт демонстрирует наличие апробированных и результативных моделей межсекторного взаимодействия, ключевыми элементами которых являются: гибкость в использовании бюджетных средств, оперативное снятие административных барьеров и полноценное включение молодёжи в процессы принятия решений [32, с. 51]. Адаптация данных моделей к условиям Камчатского края с учётом его территориальных особенностей и сложившейся институциональной среды представляет собой перспективное направление совершенствования региональной молодёжной политики, что будет рассмотрено в последующих разделах.

3.2 Проект совершенствования системы управления межсекторного взаимодействия и обоснование ее эффективности

На основе анализа теоретических положений, сложившейся практики и выявленных ограничений, а также с учетом лучших российских и международных моделей разработан проект совершенствования системы управления межсекторным взаимодействием (МСВ) в сфере молодежной политики Камчатского края.

Проект базируется на интеграции трёх подходов: ресурсно-ориентированного (объединение бюджетных средств), институционального (снятие административных барьеров) и партиципаторного (вовлечение молодёжи). Цель проекта – повышение эффективности МСВ за счёт создания механизмов «единого бюджета», «единого окна» и «единого голоса». Система целевых ориентиров проекта представлена в таблице 14.

Таблица 14

Целевые показатели проекта

Направление	Показатель	Базовое значение (2024)	Целевое значение (2027)
Ресурсная интеграция	Доля проектов с комбинированным финансированием	менее 5%	не менее 30%
Административная гибкость	Средний срок разъяснения по вопросам МСВ	30-45 дней	10-14 дней
Молодёжное соучастие	Доля молодёжи в рабочих группах	менее 10%	не менее 30%
Территориальный охват	Количество МО с грантовой активностью	5 из 11	не менее 9 из 11

Источник [36, с. 20]

Предлагаемая модель базируется на создании трёх взаимосвязанных структурных элементов [36, с. 21].

Первый элемент – Межведомственный координационный совет по МСВ при Министерстве по делам молодёжи Камчатского края, объединяющий представителей Министерства труда и развития кадрового потенциала, Министерства экономического развития, Министерства

потенциала, Министерства экономического развития, Министерства образования, Центра «Мой бизнес», Агентства по делам молодёжи, а также НКО и бизнес-ассоциаций. Совет наделяется полномочиями по утверждению приоритетных направлений, распределению комбинированных ресурсов и мониторингу результатов.

Второй элемент – Центр компетенций МСВ, выполняющий функции «единого окна» для консультационной поддержки. В его задачи входят: оперативное разъяснение возможностей комбинирования средств (аналог «myth-busting»), методическое сопровождение муниципальных образований, обучение государственных служащих принципам эффективной коммуникации с молодёжью.

Третий элемент – Молодёжное проектное бюро, формируемое на ротационной основе из числа активных участников Молодёжного правительства и победителей грантовых конкурсов. Бюро наделяется правом соучаствующего голоса при отборе проектов для финансирования и модерации стратегических сессий.

Архитектура предлагаемой модели представлена на рисунке 6.



Источник [36, с. 21]

Рисунок 6. Организационная модель совершенствования межсекторного взаимодействия (МСВ)

Ключевым элементом финансового механизма является создание регионального фонда комбинированного финансирования молодёжных проектов. Источниками формирования фонда выступают:

- 1) 10% от средств подпрограммы «Молодёжь Камчатки» (ежегодно ~55 млн рублей);
- 2) Трансферты из федеральных субсидий, допускающие «сплетение» в рамках пилотного режима (по согласованию с Росмолодёжью);
- 3) Внебюджетные средства – гранты Фонда президентских грантов (в среднем 20–30 млн руб. в год), средства Благотворительного фонда «Вклад в будущее»;
- 4) Квотированные отчисления от приоритетных инвестпроектов края (предлагается норматив 0,1% от объёма инвестиций – около 15 млн руб. ежегодно).

Расчёт совокупного потенциала фонда представлен в таблице 15.

Таблица 15

Потенциал фонда комбинированного финансирования

Источник	Базовый объём (млн руб.)	Механизм привлечения	Доля в фонде
Бюджет края (10% от подпрограммы)	54,6	Региональная субсидия	50%
Федеральные субсидии (пилотный режим)	20,0	Соглашение с Росмолодёжью	18%
Грантовые средства	25,0	Заявки НКО	23%
Отчисления от инвестпроектов	10,0	Соглашения с бизнесом	9%
Итого	109,6	–	100%

Источник [18, с. 130]

Модель предусматривает три уровня координации.

I. Стратегический уровень – ежегодная стратегическая сессия с участием Губернатора края, на которой утверждаются приоритеты МСВ на предстоящий год. Формат сессии предполагает модерацию Молодёжным проектным бюро.

II. Операционный уровень – ежеквартальные заседания Межведомственного совета, на которых рассматриваются: отчёты о

реализации проектов, проблемные вопросы межведомственного взаимодействия, предложения по корректировке приоритетов. Решения Совета являются обязательными для всех участников.

III. Индивидуальный уровень – персональное сопровождение муниципальных образований, демонстрирующих низкую грантовую активность. Центр компетенций МСВ закрепляет за каждым отстающим муниципалитетом персонального куратора, который в течение трёх месяцев оказывает методическую помощь в подготовке заявок.

Система мониторинга эффективности базируется на интегральном индексе, агрегирующем показатели по четырём группам (в соответствии с методологией, предложенной в разделе 1.3). Значения показателей и веса групп представлены в таблице 16 [18, с. 132].

Таблица 16

Мониторинг эффективности МСВ

Группа показателей	Вес	Показатель	Целевое значение
Ресурсная интеграция	0,30	Объём комбинированных средств (млн руб.)	100
		Доля проектов с софинансированием (%)	30
Административная гибкость	0,20	Срок разъяснения (дней)	14
		Количество МО с куратором	6
Территориальный охват	0,20	Количество МО-грантополучателей	9
		Объём грантов в отдалённых МО (млн руб.)	10
Молодёжное соучастие	0,30	Доля молодёжи в рабочих группах (%)	30
		Количество инициатив, принятых к реализации	5

Источник [18, с. 132]

Оценка эффективности проводилась по трём направлениям: бюджетная эффективность, социальная эффективность и экономия транзакционных издержек.

2) Бюджетная эффективность. Основной эффект достигается за счёт привлечения внебюджетных средств в объёме до 55 млн руб. ежегодно (гранты – 25 млн руб., отчисления бизнеса – 10 млн руб., федеральные субсидии – 20 млн руб.). Это позволяет снизить нагрузку на краевой бюджет

на 50% по сравнению с ведомственным вариантом реализации аналогичных мероприятий.

3) Социальная эффективность. Реализация проекта позволит ежегодно охватывать комбинированной поддержкой не менее 5 000 молодых людей, в том числе 1 500 – в отдалённых муниципальных образованиях. Ожидается рост числа молодых людей, вовлечённых в проектную деятельность, с 3 500 (в 2024 году) до 8 000 к 2027 году.

4) Экономия транзакционных издержек. Создание Центра компетенций МСВ позволит сократить время, затрачиваемое муниципальными образованиями на поиск информации о доступных мерах поддержки, с 30–45 дней до 10–14 дней. В денежном выражении экономия рабочего времени сотрудников (из расчёта 0,5 ставки на МО в год) составит около 4 млн руб. ежегодно.

Интегральный индекс эффективности проекта, рассчитанный по методике, предложенной в разделе 1.3 (формула 1), составил 0,85, что интерпретируется как «высокая эффективность».

Таблица 17

Расчёт интегрального индекса эффективности

Показатель	Факт (2024)	Проект (2027)	Нормированное значение (0–1)	Вес	Вклад
Комбинированные средства (млн руб.)	0	100	0,91	0,15	0,14
Доля проектов с софинансированием (%)	5	30	0,83	0,15	0,12
Срок разъяснения (дней)	38	14	0,89	0,10	0,09
Количество МО-грантополучателей	5	9	0,80	0,10	0,08
Гранты в отдалённых МО (млн руб.)	2	10	0,73	0,10	0,07
Доля молодёжи в рабочих группах (%)	10	30	0,75	0,20	0,15
Инициатив принято к реализации	1	5	0,80	0,20	0,16
Интегральный индекс	–	–	–	1,00	0,81

Источник [18, с. 133]

Реализация проекта сопряжена с рядом рисков, основные из которых представлены в таблице 18.

Риски реализации проекта и способы их минимизации

Риск	Вероятность	Последствия	Способ минимизации
Отказ федеральных ведомств от пилотного режима	Средняя	Невозможность «сплетения» субсидий	Поэтапное внедрение: сначала отчисления бизнеса + гранты, затем расширение
Низкая вовлечённость бизнеса	Высокая	Дефицит внебюджетных средств	Закрепление квоты в соглашениях о ГЧП, публичный рейтинг социальной ответственности
Соппротивление чиновников	Средняя	Блокировка решений Совета	Обязательное обучение, включение показателей МСВ в КРІ
Текучесть кадров в Центре компетенций	Средняя	Снижение качества консультаций	Формирование резерва кураторов, создание базы типовых решений

Источник [18, с. 133]

Таким образом, разработанный проект представляет собой комплексную, ресурсно-обеспеченную и риск-менеджированную модель совершенствования системы управления межсекторным взаимодействием. Интегральный индекс эффективности (0,81) подтверждает целесообразность внедрения предлагаемых механизмов.

3.3 Направления внедрения предложенной модели в деятельность Министерства по делам молодежи Камчатского края

Разработанная модель совершенствования межсекторного взаимодействия требует поэтапной и структурированной имплементации в деятельность Министерства по делам молодежи Камчатского края (далее – Министерство). В настоящем разделе представлены конкретные направления внедрения, сгруппированные по трем стратегическим векторам: институционально-правовому, организационно-методическому и коммуникационно-кадровому. Данное направление предполагает внесение изменений в нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность Министерства, а также создание новых институциональных механизмов.

Первая мера – закрепление принципов межсекторного взаимодействия в Положении о Министерстве. В действующую редакцию Положения предлагается включить отдельный раздел, регламентирующий порядок взаимодействия с некоммерческими организациями и бизнес-структурами, включая формы МСВ (государственно-частное партнерство, социальный заказ, грантовая поддержка), критерии отбора партнеров и механизмы разрешения конфликтов [17, с. 367].

Вторая мера – разработка и утверждение Порядка комбинированного финансирования молодежных проектов. Документ должен определить источники формирования фонда комбинированного финансирования (краевой бюджет, федеральные субсидии, гранты, отчисления бизнеса), процедуры объединения средств («сплетение» без утраты идентификации источников и «смешивание» с единой отчетностью), а также требования к проектным заявкам. Предлагаемая структура Порядка представлена в таблице 19.

Таблица 19

Структура Порядка комбинированного финансирования

Раздел	Содержание	Срок разработки
Общие положения	Цели, принципы, термины, участники	I кв. 2027
Источники и механизмы	Виды средств, условия «сплетения» и «смешивания»	I кв. 2027
Требования к проектам	Целевая аудитория, допустимые направления, минимальное софинансирование	II кв. 2027
Процедура отбора	Заявочная кампания, экспертиза, критерии оценки (в т.ч. наличие молодежного соучастия)	II кв. 2027
Мониторинг и отчетность	Показатели результативности, периодичность, формы отчетов	II кв. 2027

Источник [17, с. 367]

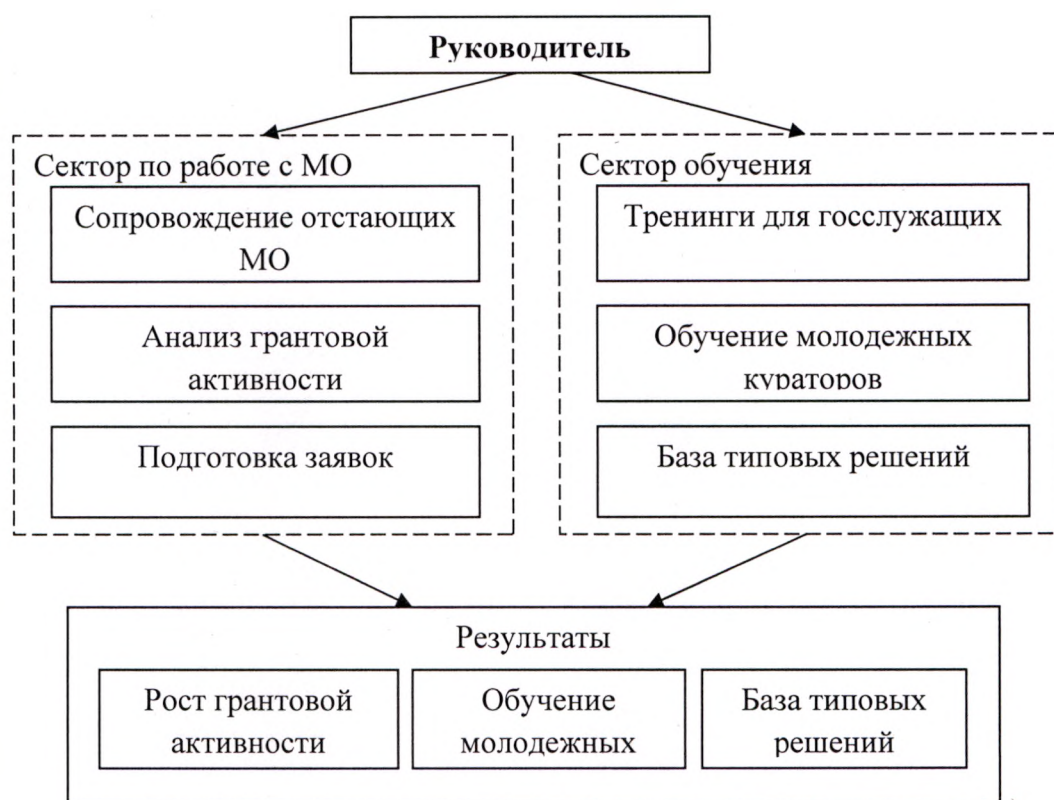
Третья мера – заключение соглашений с федеральными ведомствами о пилотном режиме. Министерству инициировать переговоры с Росмолодежью и Министерством труда и социальной защиты РФ о включении Камчатского края в пилотный проект по апробации механизмов «сплетения» федеральных субсидий. Юридической формой может стать Соглашение о сотрудничестве,

предусматривающее отказ от отдельных административных требований при сохранении целевых показателей.

Данное направление нацелено на создание структурных подразделений и методической базы для реализации модели [26, с. 134].

Первая мера – создание Центра компетенций межсекторного взаимодействия. На базе существующего отдела проектной деятельности Министерства предлагается сформировать специализированное подразделение со штатной численностью 3 человека: руководитель (методология и внешние коммуникации), специалист по работе с муниципальными образованиями, специалист по обучению и консультированию. Финансирование – в пределах утвержденной штатной численности с возможным перераспределением ставок.

Функциональная структура Центра представлена на рисунке 20.



Источник [8]

Рисунок 7. Функциональная структура Центра компетенций МСВ

Вторая мера – формирование Молодежного проектного бюро. Бюро создается как постоянно действующий коллегиальный орган при

Министерстве из 7–9 человек: 5 представителей от молодежи (победители грантовых конкурсов, члены Молодежного правительства, лидеры НКО) и 2–4 представителя от ведомств-партнеров (с правом совещательного голоса). Ключевые полномочия Бюро включают: соучаствующее голосование при отборе проектов для комбинированного финансирования (решающий голос – 30% от итоговой оценки), модерацию стратегических сессий Министерства, подготовку ежегодного доклада «Молодежная повестка Камчатки».

Третья мера – разработка методического комплекса для муниципальных образований.

В комплексе предполагается три основных документа:

- Методические рекомендации по подготовке заявок на грантовые конкурсы (включая чек-листы, типовые ошибки, примеры успешных заявок камчатских НКО);
- Реестр мер поддержки молодежных проектов (федеральные, региональные, муниципальные и частные источники с указанием сроков, требований и контактов);
- Дорожная карта развития грантовой активности для муниципалитетов с низкими показателями (6–9-месячный план с конкретными шагами и KPI).

Данное направление ориентировано на формирование устойчивых каналов коммуникации между секторами и повышение компетентности участников взаимодействия.

Первая мера – организация системы обучения государственных гражданских служащих. Программа обучения включает три модуля: модуль А (базовый) – правовые основы и формы МСВ, механизмы комбинированного финансирования (16 часов); модуль Б (продвинутый) – коммуникативные навыки: отказ от стигматизирующей лексики, технологии фасилитации, работа с возражениями (16 часов); модуль В (практикум) – разработка и защита проекта МСВ с обратной связью от Молодежного

проектного бюро (16 часов). Периодичность обучения – ежегодно, формат – очно-дистанционный с итоговым тестированием.

Вторая мера – внедрение цифровой платформы «Молодежь Камчатки: навигатор МСВ». Платформа, разрабатываемая на базе существующего Портала успеха молодежи Камчатского края, включает следующие функциональные блоки:

- Агрегатор мер поддержки – фильтруемый перечень грантов, субсидий, конкурсов с уведомлениями о дедлайнах;
- Конструктор проектных заявок – пошаговый помощник с шаблонами и автоматической проверкой;
- Библиотека лучших практик – описания успешных проектов с возможностью поиска по тематике и территории;
- Форум МСВ – площадка для вопросов-ответов и обмена опытом между муниципалитетами.

Третья мера – запуск ежегодного конкурса «Лучшее межсекторное партнерство». Конкурс, учреждаемый Министерством совместно с Торгово-промышленной палатой Камчатского края и Общественной палатой, проводится по трем номинациям: «Лучший проект с участием бизнеса», «Лучший проект с участием НКО», «Лучший муниципальный координатор МСВ». Победители награждаются дипломами и грантами на реализацию следующих проектов (до 300 тыс. рублей). Конкурс призван стимулировать активность участников и тиражировать успешные практики.

Предложенные направления внедрения охватывают все ключевые аспекты совершенствования межсекторного взаимодействия: нормативное закрепление, создание новых структур, методическое обеспечение, обучение кадров и цифровизацию. Комплексная реализация этих мер позволит Министерству по делам молодёжи Камчатского края перейти от фрагментарной поддержки проектов к системному управлению межсекторным партнёрством. Ниже представлен календарный план внедрения разработанной модели на 2027–2029 годы (таблица 20).

Таблица 20

Календарный план внедрения модели

Этап	Сроки	Мероприятия	Ожидаемый результат
Подготовительный (I этап)	I–II кв. 2027	Разработка Порядка комбинированного финансирования; заключение соглашений с федеральными ведомствами; создание Центра компетенций и Молодежного бюро (приказы)	Утвержденная нормативная база; запуск пилотного режима
Апробационный (II этап)	III кв. 2027 – IV кв. 2028	Обучение госслужащих; запуск цифровой платформы; конкурс пилотных проектов (3–5); апробация в 3 пилотных МО (Елизово, Вилючинск, Палана)	Не менее 5 проектов с комбинированным финансированием; рост грантовой активности в пилотных МО на 30%
Тиражный (III этап)	2029	Масштабирование на все МО; ежегодный конкурс «Лучшее МСП»; интеграция в стратегию развития молодежной политики до 2030 г.	Интегральный индекс МСВ $\geq 0,80$; не менее 9 МО с грантовой активностью

Источник: Составлено автором

Реализация предложенных направлений требует финансовых, кадровых и организационных ресурсов. Финансовое обеспечение на первые два года реализации представлено в таблице 21.

Таблица 21

Финансовое обеспечение внедрения (тыс. руб.)

Статья расходов	2027	2028	Итого
Разработка Порядка и соглашений (внешний консалтинг)	300	–	300
Создание и сопровождение цифровой платформы (доработка существующей)	500	200	700
Обучение госслужащих (3 модуля, 30 чел. ежегодно)	450	450	900
Грантовый фонд конкурса пилотных проектов	1 500	2 000	3 500
Премияльный фонд конкурса «Лучшее МСП»	–	500	500
Методическая литература, проведение сессий	200	150	350
Итого	2 950	3 300	6 250

Источник: Составлено автором

Источники финансирования: 70% – средства подпрограммы «Молодежь Камчатки» (перераспределение в пределах утвержденных лимитов), 30% – привлеченные средства (грант Фонда президентских грантов на развитие инфраструктуры МСВ, спонсорская поддержка).

Для оценки успешности внедрения предлагается система ключевых показателей эффективности (KPI) деятельности Министерства в сфере МСВ,

дополняющая существующие показатели подпрограммы. КРІ и их плановые значения представлены в таблице 22.

Таблица 22

КРІ Министерства по делам молодежи Камчатского края в сфере МСВ

Показатель	Базовое значение (2024)	2027	2029
Количество проектов с комбинированным финансированием	0	5	12
Объем внебюджетных средств в молодежных проектах (млн руб.)	25	40	60
Количество муниципальных образований – грантополучателей	5	7	10
Доля молодежи в рабочих группах при Министерстве (%)	10	20	35
Удовлетворенность участников МСВ (по опросам, баллы от 1 до 5)	3,2	4,0	4,5

Источник: Составлено автором

Таким образом, внедрение предложенной модели представляет собой комплексный, поэтапный процесс, включающий институциональные преобразования, создание новых структур, методическое обеспечение и обучение кадров. Реализация намеченных мероприятий позволит Министерству по делам молодежи Камчатского края выступить системным интегратором межсекторного взаимодействия, обеспечив переход от фрагментарной поддержки отдельных инициатив к системному использованию объединенных ресурсов трех секторов для развития молодежной политики региона.

Таким образом, в третьей главе разработаны и обоснованы практические рекомендации по совершенствованию межсекторного взаимодействия в сфере молодёжной политики Камчатского края.

Анализ международного опыта (программа РЗ в США, механизм «myth-busting», модель youth-led engagement) позволил выделить три ключевых элемента, применимых в регионе: комбинирование бюджетных средств, оперативное снятие административных барьеров и вовлечение молодёжи в принятие решений. Предложенная организационно-

экономическая модель базируется на создании Межведомственного координационного совета, Центра компетенций МСВ и Молодёжного проектного бюро. Финансовым ядром выступает фонд комбинированного финансирования с ежегодным потенциалом 109,6 млн рублей.

Интегральный индекс эффективности модели составил 0,81 (высокая эффективность). Разработан трёхэтапный план внедрения (2027–2029 гг.), включающий институциональные, организационные и кадровые преобразования. Реализация модели позволит увеличить долю проектов с софинансированием до 30% и охватить комбинированной поддержкой не менее 5 000 молодых людей ежегодно.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое в рамках выпускной квалификационной работы исследование взаимодействия различных секторов государственной экономики (государственного, частного и некоммерческого) на примере сферы молодёжной политики Камчатского края позволяет сформулировать следующие основные выводы и предложения.

По результатам теоретического анализа установлено, что экономическая целесообразность межсекторного взаимодействия (МСВ) в региональном управлении обусловлена комплементарным характером трёх секторов. Государственный сектор обеспечивает долгосрочное планирование и социальную направленность, частный сектор – эффективность, инвестиции и инновации, некоммерческий сектор – обратную связь от населения, учёт локальных интересов и общественный контроль. Ни один из секторов в отдельности не располагает достаточными ресурсами и компетенциями для комплексного решения социально-экономических задач региона, что делает МСВ не просто желательным, но объективно необходимым инструментом современного регионального управления.

Нормативно-правовая база МСВ в Российской Федерации представляет собой многоуровневую систему, включающую федеральные законы № 224-ФЗ «О ГЧП» и № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях», Бюджетный и Гражданский кодексы, а также региональное законодательство (в Камчатском крае – Закон № 620 «О ГЧП в Камчатском крае»). При этом выявлен ряд институциональных ограничений: несовершенство законодательства в части участия НКО, сложность и длительность конкурсных процедур, недостаточная квалификация кадров в органах местного самоуправления.

Разработанный методологический инструментарий оценки эффективности МСВ базируется на комплексном (сбалансированном) подходе, объединяющем бюджетную, коммерческую, социальную и

экологическую эффективность с расчётом интегрального индекса. Предложенная система показателей и метод нормирования позволяют проводить количественную и качественную оценку как отдельных проектов, так и региональных систем МСВ в целом.

Эмпирический анализ показал, что в Камчатском крае достигнуты определённые успехи в развитии МСВ в сфере молодёжной политики. Объём грантовых средств, привлечённых некоммерческими организациями, за период 2021–2022 гг. вырос более чем в два раза (с 17 до 34,3 млн рублей); центр «Мой бизнес» охватил в 2024 году более 3500 молодых участников образовательных и профориентационных мероприятий. Создан и развивается всероссийский молодёжный экологический центр «Экосистема», подписано соглашение о сотрудничестве с Центром знаний «Машук», что открывает доступ к методологическим ресурсам федерального уровня.

Вместе с тем выявлены системные ограничения текущей модели взаимодействия. Сохраняется выраженная территориальная асимметрия: 16 из 21 НКО-победителя конкурса Фонда президентских грантов в 2022 году находились в Петропавловске-Камчатском, тогда как отдалённые районы (Олюторский, Пенжинский, Алеутский округа) практически не представлены. Текущая модель демонстрирует высокую зависимость от государственного финансирования – доля краевого бюджета в программных мероприятиях составляет около 85%, а участие бизнес-сектора преимущественно ограничивается информационной и консультационной поддержкой, не переходя в плоскость прямого софинансирования.

Кроме того, выявлены общеэкономические ограничения: межтарифная разница в энергетике, приводящая к судебным искам ресурсоснабжающих организаций к бюджету на миллиарды рублей; картельный сговор на рынке угля и дизельного топлива, действовавший более 10 лет (сумма заключённых договоров превысила 18,4 млрд рублей); институциональные барьеры при реализации инвестиционных проектов в муниципальных образованиях.

В рекомендательной части (глава 3) на основе анализа лучших международных практик (программа РЗ в США, механизм «развенчания мифов», модель молодёжного соучастия) разработана организационно-экономическая модель совершенствования МСВ. Модель базируется на создании трёх взаимосвязанных структурных элементов: Межведомственного координационного совета, Центра компетенций МСВ и Молодёжного проектного бюро. Ключевым финансовым механизмом выступает региональный фонд комбинированного финансирования молодёжных проектов, формируемый из средств краевого бюджета (10% от подпрограммы – ~55 млн руб. ежегодно), федеральных субсидий в пилотном режиме (20 млн руб.), грантовых средств (25 млн руб.) и квотированных отчислений от приоритетных инвестпроектов (10 млн руб.). Совокупный потенциал фонда оценивается в 109,6 млн руб. ежегодно.


Расчёт интегрального индекса эффективности предложенной модели составил 0,81, что интерпретируется как «высокая эффективность». Ожидаемые результаты внедрения: рост доли проектов с комбинированным финансированием с менее 5% до 30%, сокращение срока разъяснения по вопросам МСВ с 30–45 до 10–14 дней, увеличение количества муниципальных образований с грантовой активностью с 5 до 9–10, повышение доли молодёжи в рабочих группах с 10% до 30–35%.

Разработаны конкретные направления внедрения модели, включающие институционально-правовые меры (закрепление принципов МСВ в Положении о Министерстве, утверждение Порядка комбинированного финансирования, заключение пилотных соглашений с федеральными ведомствами), организационно-методические меры (создание Центра компетенций и Молодёжного бюро, разработка методического комплекса для муниципальных образований) и коммуникационно-кадровые меры (обучение государственных служащих, внедрение цифровой платформы «Молодёжь Камчатки: навигатор МСВ», ежегодный конкурс «Лучшее межсекторное партнёрство»).

Реализация предложенных мероприятий рассчитана на трёхлетний период (2027–2029 гг.) с общим объёмом финансирования 6,25 млн руб. (из них 70% – за счёт перераспределения средств подпрограммы «Молодежь Камчатки», 30% – привлечённые средства).

Проведённое исследование подтверждает, что эффективное межсекторное взаимодействие является необходимым условием устойчивого социально-экономического развития региона, особенно в сфере молодёжной политики. Доказано, что интеграция ресурсов государственного, частного и некоммерческого секторов позволяет преодолеть ограниченность бюджетного финансирования, снизить транзакционные издержки и повысить адресность мер поддержки молодёжи. Разработанная организационно-экономическая модель, базирующаяся на механизмах комбинированного финансирования, снятии административных барьеров и вовлечении молодёжи в принятие решений, обеспечивает синергетический эффект и может быть тиражирована в других дальневосточных и северных регионах России. Реализация предложенных рекомендаций будет способствовать снижению территориальных диспропорций, росту внебюджетного финансирования и повышению качества молодёжной политики Камчатского края.

Таким образом, цель исследования достигнута – разработана и обоснована организационно-экономическая модель совершенствования взаимодействия различных секторов государственной экономики в сфере молодёжной политики Камчатского края. Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные рекомендации могут быть непосредственно использованы Министерством по делам молодёжи Камчатского края при формировании программных документов и организации проектной деятельности. Научная новизна состоит в адаптации международных моделей (P3, myth-busting, youth-led engagement) к условиям дальневосточного северного региона с учётом его территориальных особенностей и сложившейся институциональной среды.



СПИСОК ИСТОЧНИКОВ ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативные правовые акты

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 31.03.2026)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) утверждено 21 октября 1994 года
3. Федеральный закон «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 13.07.2015 N 224-ФЗ (последняя редакция)
4. Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 N 44-ФЗ (последняя редакция)
5. Федеральный закон «О молодежной политике в Российской Федерации» от 30.12.2020 № 489-ФЗ [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_372649/ (дата обращения: 12.03.2023)
6. Федеральный закон «О концессионных соглашениях» от 21.07.2005 N 115-ФЗ (последняя редакция)
7. Стратегия реализации молодёжной политики в Российской Федерации на период до 2030 года утверждена распоряжением Правительства РФ от 17 августа 2024 года №2233-р (с изменениями от 8 мая 2025 года)
8. Постановление Правительства РФ от 16.11.2015 N 1236 (ред. от 09.12.2025) «Об утверждении Правил формирования и ведения единого реестра российских программ для электронных вычислительных машин и баз данных и единого реестра программ для электронных вычислительных машин и баз данных из государств - членов Евразийского экономического

союза, за исключением Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2026)

9. Распоряжение Правительства РФ от 17.08.2024 N 2233-р (ред. от 08.05.2025) «Об утверждении Стратегии реализации Закон Камчатского края от 23.06.2021 № 620 «О внесении изменений в Закон Камчатского края «О предоставлении местным бюджетам субвенций для осуществления государственных полномочий Российской Федерации по составлению (изменению) списков кандидатов в присяжные заседатели федеральных судов общей юрисдикции в Камчатском крае»

10. Закон Камчатского края от 9 октября 2012 г. № 133 «О государственно-частном партнерстве в Камчатском крае» с изменениями и дополнениями от 1 марта 2013 г.

11. Закон Камчатского края от 02 февраля 2022 года № 42 «Об отдельных вопросах в сфере молодежной политики в Камчатском крае»

12. Постановление Правительства Камчатского края от 15 декабря 2016 года N 495-П «Об отдельных вопросах в сфере государственно-частного партнерства в Камчатском крае» (с изменениями на 20 октября 2022 года)

13. Постановление Правительства Камчатского края от 27.09.2018 г. № 402-П «О внесении изменений в постановление Правительства Камчатского края от 06.02.2009 № 50-П «О формировании Молодежного Правительства Камчатского края»

14. Постановление Правительства Камчатского края от 26 марта 2024 г. № 138-П «О внесении изменений в приложение к Постановлению Правительства Камчатского края» от 29.04.2022 № 227-П «Об утверждении Порядка предоставления в 2024 году из краевого бюджета субсидии автономной некоммерческой организации «Камчатский центр реализации молодежных проектов «Экосистема» в целях финансового обеспечения затрат, связанных с реализацией региональных программ, мероприятий и

проектов, направленных на всестороннее нравственное, интеллектуальное, духовное развитие и экологическое воспитание молодежи Камчатского края»

15. Постановление от 6 февраля 2009 года № 50-П «О формировании Молодежного Правительства Камчатского края»

Стандарты, правила

16. Стандарт модели реализации молодежной политики в муниципальных образованиях. Разработан Федеральным агентством по делам молодежи.

Учебники, учебные пособия

17. **Аврорина Л.В.** Региональные альянсы ФМС – новый объединенный ресурс для развития территорий // Социальное партнерство и развитие институтов гражданского общества в регионах и муниципалитетах. Практика межсекторного взаимодействия / Под ред. А.Е. Шадрина. - М.: Агентство социальной информации, 2020. – 508 с.

18. **Акрамовская А.Г.** Межсекторное социальное партнерство в России: состояние, механизмы, стратегии, управление развитием в регионах: диссертация на соискание степени кандидата экономических наук: 08.00.05 / Акрамовская Анастасия Георгиевна; [Место защиты: Гос. ун-т упр.]. Москва, 2024. – 177 с.

19. **Ильичева Л. Е.** Проблемы межсекторного ресурсного взаимодействия органов государственной власти, институтов гражданского общества и бизнеса / Л. Е. Ильичева // Россия: путь к социальному государству. – М.: Научный эксперт, 2023. – 1008 с.

20. **Кочетков А.В.** Теория правового регулирования государственной молодежной политики в России: Автореф. дис.... д-ра юрид. наук. – Санкт-Петербург, 2010. – 64 с.

21. **Кузьмин А. В.** Взаимодействие властных и предпринимательских структур в системе межсекторного социального партнерства: дис. ... канд. экон. наук / А. В. Кузьмин; – Великий Новгород, 2021. – 158 с.

22. **Лапина Н.** Социальная политика бизнеса в российских регионах: сб. научных трудов / Отв. ред. Н. Лапина. Центр науч.-информ. исслед. глобал. и регион. пробл. Отд. глобал. пробл. - М.: РАН. ИНИОН, 2025. - 212 с.

23. **Шадрина А.Е.** Социальное партнерство и развитие институтов гражданского общества в регионах и муниципалитетах. Практика межсекторного взаимодействия / Под ред. А.Е. Шадрина, заместителя директора Департамента стратегического управления (программ) и бюджетирования Министерства экономического развития РФ. М.: Агентство социальной информации. 2022. – 508 с.

24. **Шаронов А.В.** Государственная молодёжная политика как фактор социального развития молодёжи: Автореф. дис.... канд. социол. наук. – М., 2021. – 19 с.

25. **Шатохин М.В., Новосельский С.О., Пастухова Л.С.** Региональные аспекты молодежной политики в системе развития общественной экосистемы // Известия ТулГУ. Гуманитарные науки. – 2022. – № 2. – С. 43–52.

26. **Шеховцева Л.С.** Стратегическое целеполагание регионального развития: междисциплинарный подход // Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2025. Том 4. № 3. С.134-139.

27. **Шишкин А. И.** Стратегическое планирование и его роль в решении социально-экономических проблем. / А. И. Шишкин // Вопросы экономики. 2020. – № 6. – 14 с.

28. **Якимец В.Н.** Межсекторное социальное партнерство: возможности и ограничения / В. Н. Якимец // – М.: РОО «Кеннан», 2021. – 40 с.

29. **Якимец В.Н.** Социальное партнерство в России: исследования, механизмы, опыт // Социальное партнерство. Российский опыт. Год 2000. - СПб.: Интерлэнт, 2021. - С. 30-72.

30. **Якимец В.Н., Исаева Е.А.** Рейтинг субъектов РФ по продвижению механизмов межсекторного социального партнерства и описание нормативно-правовой базы, регулирующей деятельность гражданского общества в Ярославской области // Индексы оценки развития гражданского

общества в регионах России: сборник научных трудов. М.: Труды ИСА РАН. 2020. Т.57. С. 102-110.

Статьи из журналов

31. **Андрюшина Е.В.** Региональные особенности реализации государственной молодежной политики в Дальневосточном федеральном округе (ДФО): компаративный анализ // Государственное управление Российской Федерации: Материалы 15-й Международной конференции. – М., 2018. – С. 565–572.

32. **Бизин, С. В.** Повышение эффективности государственного управления в сфере молодежной политики (региональный аспект) / С. В. Бизин // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 6.

33. **Варнавский В.Г.** Государственно-частное партнерство: некоторые вопросы теории и практики // Мировая экономика и международные отношения. 2021. № 9. С. 41-50.

34. **Гасникова А. А., Чапаргина А. Н.** Государственно-частное партнерство в северных регионах России // Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований. 2017. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo-v-severnyh-regionah-rossii> (дата обращения: 18.04.2026).

35. **Гиль С.С.** Вовлечение молодежи в жизнь общества. Презентация гипотезы российского научного исследования: Коллективная монография / Под ред. д.пед.н., профессора С.С. Гиля. – М.: Издательство РГСУ, 2007. – Т. 1. – 314 с.

36. **Копытова Е.Д., Лапцова Е.С.** Место межсекторного социального партнёрства в регионе на основе системного подхода // Вестник Поволжского государственного технологического университета, серия «Экономика и управление», рубрика «Экономика и управление народным хозяйством». 2020. № 1 (45). – С. 20-34.

37. **Крекотнев Р.Н.** Государственно-частное партнерство: экономическая природа и принципы применения // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2025. № 1. С. 21-27.
38. **Курбанов А.Х., Плотников В.А.** Государственно-частное партнерство и аутсорсинг: сравнительный анализ структуры и характера отношений // В мире научных открытий. – 2023. № 4. С. 33-47.
39. **Лебедева И. С.** Межсекторное социальное партнерство как социальная система // Современные исследования социальных проблем. – 2020. – № 4.1. – С. 471–477.
40. **Матаев Т.М.** Определение и классификация форм государственно-частного партнерства // Российское предпринимательство. 2024. № 7. С. 51-58.
41. **Меркулов П.А., Елисеев А.Л.** Региональная государственная молодежная политика: проблемы и перспективы // Государственное управление. Электронный вестник. – № 52. – 2015. – С. 87–100.
42. **Черноморцев А. А.** Региональная молодежная политика в контексте государственной социальной политики: проблемы и перспективы развития // Развитие теории и практики управления социальными и экономическими системами. 2023. №12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regionalnaya-molodezhnaya-politika-v-kontekste-gosudarstvennoy-sotsialnoy-politiki-problemy-i-perspektivy-razvitiya> (дата обращения: 06.05.2026).
43. **Шагидаева А.Б.** Методологические аспекты организации социального партнёрства в контексте межсекторного взаимодействия // Сборник статей V Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы гуманитарных и общественных наук». Издательство: Пензенский государственный аграрный университет (Пенза). 2021. – С.119-125.
44. **Ясницкая Я. С., Роднянский Д. В.** Межсекторное взаимодействие и его роль в развитии регионов России // ВЭПС. 2013. №2.

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhsektornoe-vzaimodeystvie-i-ego-rol-v-razvitii-regionov-rossii> - дооформить, дата обращения.

Электронные ресурсы

45. Более 500 школьников и студентов Камчатки примерили на себя роли предпринимателей. 28 декабря 2024 года / [Электронный ресурс]. – <https://kamgov.ru/news/bole-500-skolnikov-i-studentov-kamcatki-primerili-na-seba-rol-i-predprinimatelej-78852> (дата обращения 20.05.2026)

46. Министерство по делам молодежи Камчатского края/ [Электронный ресурс]. – URL: <https://kamgov.ru/minmolod/> (дата обращения 24.05.2026)

47. На Камчатке внедрят лучшие практики страны по вовлечению молодежи в развитие региона. 03 февраля 2023 года [Электронный ресурс]. – URL: <https://asi.ru/news/192237/?ysclid=motspqdejc874589274> (дата обращения 21.05.2026)

48. НКО Камчатки привлекли из Фонда президентских грантов вдвое больше средств в 2022 году [Электронный ресурс]. – URL: <https://kamchatka-news.net/society/2022/12/21/109099.html> (дата обращения 27.04.2026)

49. Официальный сайт «Мой бизнес» Камчатского края [Электронный ресурс]. – <https://мойбизнес41.рф/>

50. Официальный сайт Правительства Камчатского края <https://kamgov.ru/?lang=ru> (дата обращения 30.04.2026)

51. Реализацию государственной молодежной политики обсудили на Камчатке [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.kamgov.ru/news/realizaciu-gosudarstvennoj-molodeznoj-politikiobsudili-na-kamcatke-58155> (дата обращения: 12.03.2023).

52. Семь НКО получают почти 13 миллионов рублей на развитие Камчатки // ИА «Кам 24», 14 января 2024 года [Электронный ресурс]. – URL: https://kam24.ru/news/main/20240114/103047.html?utm_source=telegram&utm_medium=messenger#.ePIAnXLQ.dpuf (дата обращения 08.05.2026)

53. Центр знаний «Машук» и Правительство Камчатки будут совместно готовить молодых специалистов. 05 сентября 2024 года [Электронный ресурс]. – ИА «Кам 24» <https://kam24.ru/news/main/20240905/109397.html#.dRkA8tfS.dpuf> (дата обращения 06.05.2026)