



2050 SONAR

РАБОТА НАД ОШИБКАМИ

*Как менялись технологии интеграции новых субъектов
России.*



«Научно-исследовательский центр проблем интеграции стран-участниц Евразийского экономического союза "Союзный нарратив 2050"»

www.sonar2050.org





www.sonar2050.org



Автор доклада — руководитель направления политэкономических исследований Лизан Иван Юрьевич. E-mail: lizan@sonar2050.org. Страница автора: www.sonar2050.org/authors/ivan-lizan



Шеф-редактор — Уралов Семён Сергеевич. E-mail: uralov@sonar2050.org



Глава аналитического бюро — Лизан Иван Юрьевич. E-mail: lizan@sonar2050.org



«Научно-исследовательский центр проблем интеграции стран-участниц Евразийского экономического союза "Союзный нарратив 2050"»



Адрес: Российская Федерация, 143180, Московская область, г. Звенигород, мкр. Пронина, д. 2, офис 12



Директор — Боков Василий Сергеевич. E-mail: vb@sonar2050.org

Оглавление

Введение.....	4
Новые, новейшие и сверхновые	4
Кадры решают всё	5
Опыт, сын ошибок трудных	6
Вся власть — строителям	11
Учёт и контроль	14
Выводы	17

Введение

Десять лет назад — 16 марта 2014 года — 90% пришедших на избирательные участки крымчан проголосовали за вхождение полуострова в состав России. Через два дня начался¹ переходный период по включению двух новых субъектов России — Крыма и Севастополя — в экономическую, финансовую и правовую системы России. Этот период растянулся на девять месяцев, однако в действительности интеграция заняла куда большее время. Десятую годовщину присоединения Крыма журналисты встретили массой материалов о том, что материального создала Россия в Крыму. Вспоминали дороги, мост, аэропорт и электростанции. Но за пределами материалов осталась тема нематериальных достижений Крыма, в частности накопленного за время интеграции опыта.

Именно в Крыму федеральная власть начала нарабатывать опыт по интеграции в состав России территорий, которые долгое время находились вне российской правовой системы. Этот опыт не всегда был положительным и осложнялся спецификой крымской бюрократии, а также не всегда оптимальными схемами по управлению ходом реализации программ восстановления Крыма и недостаточным контролем за расходованием денежных средств.

Крымский опыт, скорректированный с учётом проведённой работы над ошибками, пришёлся как нельзя кстати в 2022 году, когда Россия стала больше, включив в себя четыре новых субъекта Новороссии.

В данном докладе речь пойдёт о применяемых федеральной властью технологиях интеграции территорий в состав России и трансформации подходов к решению возникающих при этом проблем. В первом разделе пойдёт речь о кадровом вопросе, во втором — об адаптации крымского опыта (институт шефства, свободная экономическая зона) и задействовании специализированных институтов при интеграции Новороссии (Корпорации развития, Фонд развития территорий, ПКК «Единый заказчик» и «Военно-строительная компания», Фонд капремонта). Третий раздел посвящён изменению подхода федеральной власти к восстановлению Новороссии на основе накопленного опыта при реализации федеральной целевой программы по развитию Крыма.

Новые, новейшие и сверхновые

Запорожскую и Херсонскую области, а также ДНР и ЛНР принято называть новыми регионами России. Хотя на самом деле корректнее назвать их новейшими, так как Крым по-прежнему остаётся новым регионом, а освобождённые после 24 февраля 2022 года части ЛНР и ДНР — сверхновыми. На жизнь граждан подобная хронологическая эквилибристика никак не влияет, а вот применительно к данному тексту значение имеет.

Во-первых, в российские органы власти всех уровней включались представители новых субъектов. И если для интеграции Крыма как первой волны расширения России приходилось привлекать чиновников из международно признанных регионов России, то в ходе второй волны расширения, формализованной референдумами 2022 года, интегрируемые сами стали интеграторами. Чиновники из ЛНР и ДНР быстро оказались в составе переходных органов власти Херсонской и Запорожской областей, а затем и во главе ряда крупных промышленных предприятий.

Этот опыт не всегда был позитивным. Дончанку Екатерину Габареву в ноябре 2022 года задержали по уголовному делу, но есть и исключения, например, глава материнской компании Днепрорудненского железорудного комбината Александр Ненич — дончанин, управляющий комбинатом, на котором трудятся 43% занятых в промышленности жителей Запорожской области.

¹ Федеральный конституционный закон от 21 марта 2014 г. № 6-ФКЗ «О принятии в Российскую Федерацию Республики Крым и образовании в составе Российской Федерации новых субъектов Республики Крым и города федерального значения Севастополя». // Российская газета. 2014. 21 марта. <https://rg.ru/documents/2014/03/22/krym-dok.html>

Во-вторых, российская бюрократия постепенно накапливала опыт по интеграции и управлению территориями, которые долгие годы находились за пределами её правовой системы и национальной экономики.

Кадры решают всё

При этом получаемые управленческой системой знания был как общими, так и предельно конкретными.

Общий опыт — особенности интеграции бюрократии и специфика управленческих практик.

Крым достался России не просто с украинской бюрократией образца начала 2014 года, но и с политиками. В Россию интегрировались как представители гранд-бюрократии — глава Республики Сергей Аксёнов и глава Госсовета Владимир Константинов, так и пара бывших украинских нардепов в лице Вадима Колесниченко и Спиридона Калинkarова. О бюрократии низшего и среднего звеньев и вовсе говорить не приходится — она была включена практически в полном составе. Но за последующие годы на полуострове был «высажен десант» из чиновников с «материка», приданных для усиления и ужесточения контроля над местными кадрами. В Крыму главной проблемой стали спорадические приступы клептомании — за решётку один за одним отправились три вице-преьера, ответственных за реализацию федеральной целевой программы по развитию Крыма.

С Новороссией всё вышло несколько иначе.

Украинская бюрократия из освобождённых частей Запорожской и Херсонской областей просто убежала. В Днепрорудном к середине лета 2022 года в местной администрации остались всего три человека, а из 18 тыс. горожан уехали 12 тыс. человек.

И дело не только в идеологическом факторе и укоренившихся в массовом сознании страшилках, а в перерождении самой бюрократии. После 2014 года в ней стало сильно меньше бывших регионалов и «донецких» — костяка крымского чиновничества. Кто-то подвергся люстрации, кто-то ушёл на пенсию, а кое-кто присягнул новой власти и стал действовать в логике комплекса неофита, доказывая и себе, и окружающим, что он большой патриот Украины, чем те, кто стоял на Майдане. При этом большинство этих чиновников создали себе бизнес и приняли участие в не всегда законном переделе собственности.

Немаловажным фактором стали репрессии украинской власти: на её счету — длинный перечень убитых чиновников как до СВО, так и после её начала, желавших договориться с представителями России, а также накопленный опыт по запугиванию и шантажу. Поэтому сотрудничали с новой властью представители домайданной власти — власть послемайданная с территориями просто уезжала. А в областях масса примеров кадровой чехарды, когда бюджетные учреждения возглавляли не те, кто соответствует жёстким критериям, а те, кто согласился и занимал там хоть какую-то должность. Поэтому в конце 2022-го — начале 2023 года органы власти в областях усиливали выходцами из других российских регионов, однако кадровый вопрос там является одним из самых острых.

С бюрократией из ЛНР и ДНР и вовсе особая история. За восемь лет непризнанности она обновилась практически полностью, и лиц, связанных с Украиной, там почти не осталось. В ЛНР и ДНР бедой является «родовая травма» непризнанности в виде слабых контрольных органов и привычки нецелевого расходования поступающих извне денежных средств, распространённых практик неформальных договорённостей, отрицательного отбора среди чиновников (у власти остаются не лучшие, а те, кто лучше всего приспособливается). Поэтому в систему власти в ЛНР и ДНР активно инкорпорировали российских управленцев — их с лета 2022 года рекрутировали² через администрации губернаторов различных регионов. Для многих чиновников Донбасс стал кадровым трамплином —

² В регионах начали активный поиск кадров для работы в ДНР и ЛНР. // Ведомости. 2022. 21 июня. <https://www.vedomosti.ru/politics/articles/2022/06/20/927591-regionah-poisk-kadrov>

губернатор Омской области Виталий Хоценко успел поработать премьер-министром ДНР с 8 июня 2022-го по 29 марта 2023 года.

И если в 2014 году крымчан усиливали кадрами с «материка», то в 2022 году уже крымчане стали усиливать кадры в Новороссии. Крымчан особенно много в Херсонской и Запорожской областях. В последней заместителем губернатора Евгения Балицкого стал один из лучших политтехнологов России и бывший замгубернатора Севастополя Сергей Толмачёв.

Кроме того, с 2017 года по инициативе заместителя руководителя администрации президента Сергея Кириенко проводится конкурс управленцев «Лидеры России», в котором к началу 2024 года приняли³ участие около 1 млн человек.

Экс-премьер ДНР Виталий Хоценко — выпускник четвёртого потока «Школы губернаторов», финалист конкурса «Лидеры России» 2018–2019 годов.

Запуская⁴ «Лидеров России», Сергей Кириенко говорил о том, что главной задачей конкурса является поддержка и продвижение людей *«не по благу, не потому, что родственники, какие возможности лоббирования и не по количеству денег, которые есть у этих людей и их семьи, а исключительно по их профессиональным, личностным качествам, трудолюбию и потенциалу»*. «Лидеры России» возникли не на пустом месте — это очередная итерация кадровых конкурсов Сергея Кириенко. Первый конкурс «Золотой резерв» он провёл ещё в 1998 году, когда был премьер-министром. Логика конкурса сводилась к желанию создать базу данных всех способных к госслужбе управленцев и центр обучения молодёжи. Став полпредом в 2000 году, Сергей Кириенко ввёл в Приволжском федеральном округе открытые конкурсы на замещение вакантных государственных должностей «Государственный кадровый резерв России». В рамках этих конкурсов была сформирована команда из 15 молодых управленцев аппарата полпреда. После перехода на работу в «Росатом», кадровые конкурсы проводились уже в данной корпорации («Достояние Росатома», «Капитал Росатома» и «Таланты Росатома»). В 2016 году, после того как Сергей Кириенко стал первым замглавы АП, начала работать «Школа губернаторов», а с конца 2023 года заработала⁵ «Школа мэров».

К концу 2023 года 51 из 89 регионов России управляли слушатели «Школы губернаторов», ещё пять выпускников стали федеральными министрами, свыше 40 человек были назначены заместителями министров, мэров крупных городов или руководителей компаний.

Опыт, сын ошибок трудных

Крымский опыт многому научил федеральные власти.

Именно в Крыму была обкатана схема с шефством над отдельными районами, широко применяемая в Новороссии. Логика в регионах-шефах проста и изящна одновременно. Федеральных чиновников мало, и они уже не первый год занимаются решением общих вопросов, а конкретные проблемы отдельных районов можно понять лишь на местах. Поэтому на освобождённых территориях и был «высажен десант» из региональных чиновников. А так как интеграция — вопрос приоритетный для федеральной власти, следовательно, учитываемый ею как показатель эффективности власти региональной, то отправляют в Новороссию явно не худших.

³ Путин: Более 1 млн человек прошло через кадровую систему «Лидеры России». // Регнум. 2024. 12 марта. <https://regnum.ru/news/3873494>

⁴ Что может Кириенко и не могут партии? Кадры для четвёртого срока Путина. // Центр прикладных исследований и программ. 2018. 3 мая. <http://www.prisp.ru/analitics/598-belen-kirienko-kadrrost-0305>

⁵ Кириенко рассказал о спикерах в «Школе мэров». РИА Новости. 2023. 7 декабря. <https://ria.ru/20231207/kirienko-1914485255.html>

И если в первую волну расширения Новороссии шефство брали над присоединёнными и освобождёнными районами, то с началом второй волны (а она неизбежна в силу абсолютной неадекватности киевской власти) бывшие подопечные сами станут шефами, как Крым и Севастополь.

Шефство над 14 районами Крыма, Симферополем и Севастополем взяли⁶ 16 регионов России, в 2022 году механизм шефства был доработан. Во-первых, увеличилось количество новых районов, соответственно, шефами стали если не все, то уж точно большинство регионов России. Во-вторых, шефство затронуло не только субъекты федерации, но и учреждения с предприятиями. Последние учили кадры из Новороссии, помогали с запуском новых производств и освоением новой продукции.

В Новороссии создали такую же свободную экономическую зону, как на территории Крымского полуострова. Но в силу разной структуры экономик работать эта зона будет по-разному, и условия вхождения в неё разнятся.

Что в Крыму, что в Новороссии вступление в СЭЗ сопровождается подачей инвестиционной декларации, обосновывающей необходимость предоставления компании статуса участника СЭЗ с указанием обязанностей бизнеса (например, увеличения объёмов производства или роста количества работников). Но если в Крыму и Севастополе решения о включении в СЭЗ принимают⁷ специализированные советы при местных правительствах, то в Новороссии управляющим СЭЗ выбрана⁸ федеральная публично-правовая компания «Фонд развития территорий» (ФРТ)⁹. В 2014 году ФРТ не было — компанию создали лишь в 2021 году (заработала с 2022 года). **И в случае с Новороссией именно в Москве решают, кому и на каких условиях предоставить налоговые льготы.** Передача таких полномочий в федеральный центр логична: в отличие от Крыма, в Новороссии масса крупных градообразующих предприятий, от работы которых зависит будущее целых городов, а также экосистем (если речь идёт об опасных производствах). Поэтому механизм крымской СЭЗ был модернизирован и адаптирован под другие экономические и управленческие реалии.

Осенью 2015 года в Крыму была создана «Корпорация развития Крыма» (КРК), которая, как и её предшественница, созданная в 2010 году для развития Северного Кавказа, специализировалась на развитии санаторно-курортных комплексов региона и управлении ими. АО «Корпорация развития Северного Кавказа» (КРСК) упразднили в 2021 году,

Корпорация развития Северного Кавказа (КРСК) просуществовала 10 лет. За это время, по данным Счётной палаты, в неё вложили 22,5 млрд рублей. Почти 9 млрд рублей так и остались на счетах нетронутыми, около 3 млрд рублей ушли на содержание самой корпорации. На её непосредственные задачи — инвестиции в экономику — было потрачено 10 млрд рублей. Но обещанный изначально медкластер на КМВ так и не был создан. Из 11 профинансированных проектов лишь четыре заработали в срок.

⁶ Утверждена схема закрепления городов Крыма за субъектами РФ. // Российская газета. 2014. 3 апреля. <https://rg.ru/2014/04/03/regioni-site-anons.html>

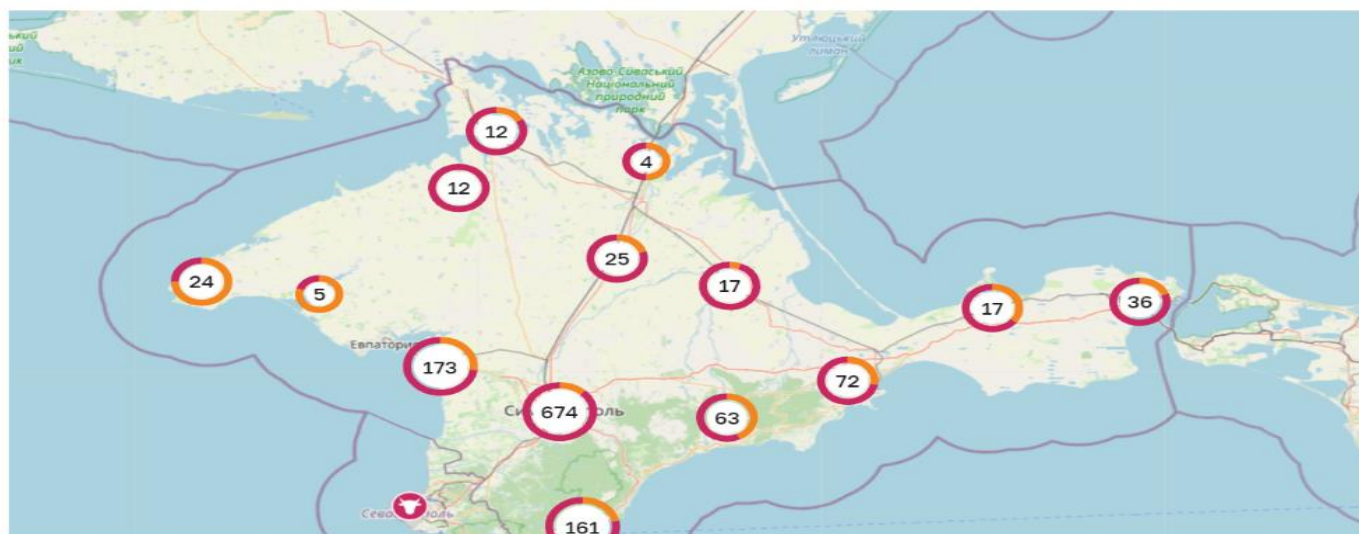
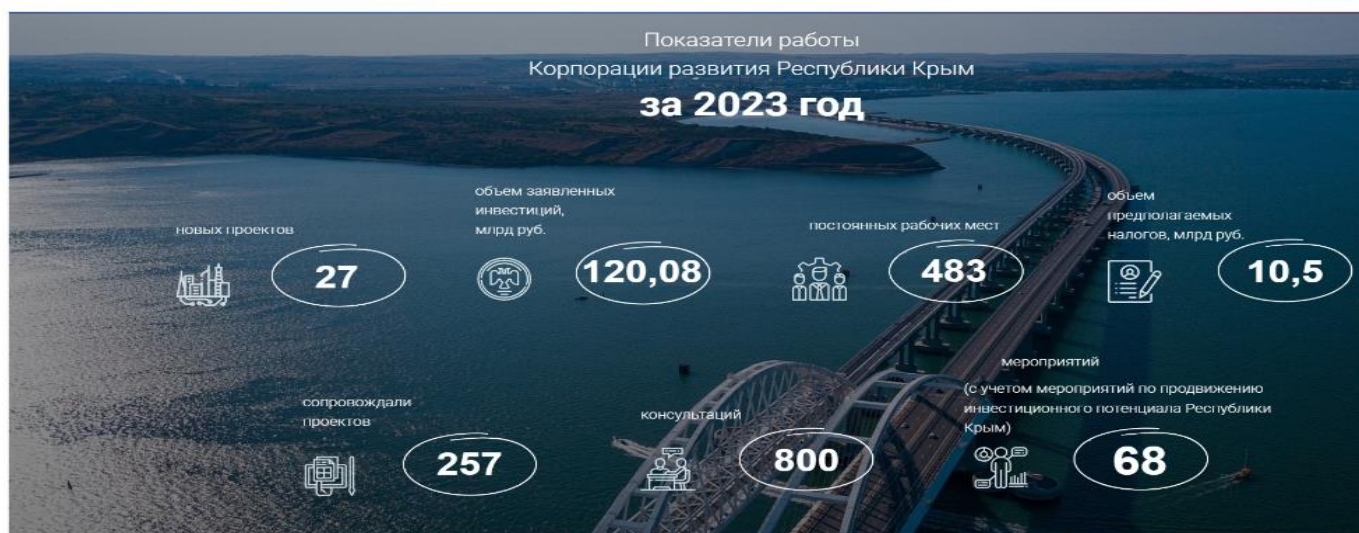
⁷ Федеральный закон от 28 сентября 2023 г. № 496-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О развитии Республики Крым и города федерального значения Севастополя и свободной экономической зоне на территориях Республики Крым и города федерального значения Севастополя». // Российская газета. 2023. 28 сентября. <https://rg.ru/documents/2023/10/02/document-1696173824100379.html>

⁸ Федеральный закон от 24 июня 2023 г. № 266-ФЗ «О свободной экономической зоне на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области». // Российская газета. 2023. 26 июня. <https://rg.ru/documents/2023/06/26/fz266.html>

⁹ Постановление Правительства РФ от 7 октября 2017 г. № 1231 "О публично-правовой компании «Фонд развития территорий»" (с изменениями и дополнениями). // Гарант. 2022. 5 апреля. <https://base.garant.ru/71786056/>

передав¹⁰ полномочия в объединённый институт развития на базе АО «Курорты Северного Кавказа». Причиной упразднения спустя 11 лет после создания стали неэффективность¹¹ и многочисленные претензии со стороны Счётной палаты России.

У КРК дела с эффективностью явно обстоят куда лучше, чем у КРСК. Её не упразднили, сведений о критике КРК со стороны Счётной палаты нет, однако в 2018 году её критиковал¹² глава Крыма Сергей Аксёнов за оказание платных услуг вместо привлечения в регион крупных инвесторов. А так в портфеле проектов КРК числятся как санатории, так и многоквартирные дома с промышленными предприятиями. В 2021 году КРК создала¹³ первый в Крыму государственный индустриальный парк. Но КРК не строит сама, она выступает чем-то сродни помощника, облегчающего взаимодействие между бизнесом и государством, помогая формировать документы и составлять бизнес-планы.



¹⁰ В России упразднили «Корпорацию развития Северного Кавказа». // РИА Новости. 2021. 30 апреля. <https://ria.ru/20210430/korporatsiya-1730696568.html>

¹¹ Прощай, КРСК! Правительство упразднило одну из структур по развитию Кавказа. // Аргументы и факты. 2021. 19 мая. https://stav.aif.ru/money/details/proshchay_krsk_pravitelstvo_uprazdnilo_odnu_iz_struktur_po_razvitiyu_kavkaza

¹² Корпорация развития Крыма ответила миллиардными инвестициями на критику Сергея Аксёнова. // Форпост. 2018. 24 июля. <https://sevastopol.su/news/korporaciya-razvitiya-kryma-otvetila-milliardnymi-investiciyami-na-kritiku-sergeya-aksonova>

¹³ Корпорация развития Крыма объявила о создании первого в регионе государственного индустриального парка. // Интерфакс. 2021. 27 декабря. <https://www.interfax-russia.ru/index.php/south-and-north-caucasus/news/korporaciya-razvitiya-kryma-obyavila-o-sozdanii-pervogo-v-regione-gosudarstvennogo-industrialnogo-parka>

В Новороссии также есть корпорации развития, но лишь в ДНР и Запорожской областях. В ЛНР её предлагали¹⁴ создать, но так и не создали.

В ДНР распоряжением местного правительства 8 августа 2022 года создан государственный концерн «Корпорация развития Донбасса», в чьё подчинение перешли ряд государственных унитарных предприятий. Задача КРД — содействие инвесторам в реализации их проектов, но, в отличие от Крыма, КРД занимается¹⁵ развитием промышленных кластеров, описывая производственные цепочки конкретного предприятия для дальнейшего создания вокруг него промышленного кластера либо индустриального парка. В марте 2024 года в ДНР создали¹⁶ межрегиональный промышленный кластер «КЭМЗ» для производства горно-шахтного оборудования на базе Ясиноватского машиностроительного завода и Кузбасского электро-машиностроительного завода.

Сведений о работе КР Запорожской области ещё меньше, но она недавно взяла¹⁷ под управление два предприятия — «Бердянские жатки» и АЗМОЛ — с которыми не справился назначенный уже при России администратор.

В то же время хватает и нововведений.

В Крыму не было боевых действий, соответственно, восстанавливать было нечего — необходимо было преодолеть последствия украинской бесхозяйственности. В Новороссии приходится восстанавливать города. Под это был создан¹⁸ на базе ПИ «Градплан города Москвы» «Единый научно-исследовательский и проектный институт пространственного планирования Российской Федерации». Единый институт будет решать задачи, связанные с планированием оптимальных схем расселения и приложения труда, функционала и параметров застройки, обеспечивающих устойчивое развитие территорий и социальный рост. Институт пространственного развития уже создал мастер-планы восстановления Мариуполя и городов Северодонецкой агломерации.

К 2022 году в России был создан целый букет специализированных институтов развития, каждый из которых включился в восстановление и интеграцию Новороссии.

В конце августа 2014 года на основе Российского фонда технологического развития был создан **Фонд развития промышленности (ФРП)**, который передали из ведения Минобра в подчинение Минпромторга. В 2015 году ФРП стал распоряжаться 20 млрд рублей, а впоследствии региональные фонды были созданы в субъектах федерации. К концу 2023 года в каждом субъекте Новороссии уже было создано своё отделение ФРП. ФРП стали главными инструментами точечной поддержки бизнеса, выделяя кредиты и гранты под развитие производства и пополнение фонда оборотных средств.

Активное участие в восстановлении МКД Мариуполя принимали специалисты из региональных отделений Фонда капитального ремонта. С 2007 по 2013 годы капремонт МКД финансировался через ГК «Фонд содействия реформированию ЖКХ». Задачей новой корпорации было финансирование региональных программ капитального ремонта и переселения граждан из аварийного жилья. Изначально предполагалось, что ФСР ЖКХ просуществует до 2013 года, затем срок его

¹⁴ Депутат ГД предложил создать в ЛНР корпорацию развития Республики. // Луганский информационный центр. 2022. 9 июня. <https://lug-info.com/news/deputat-gd-predlozhit-sozdat-v-lnr-korporaciyu-razvitiya-respubliki>

¹⁵ Корпорация развития Донбасса планирует создать первые промкластеры в ДНР в 2023 году. // ТАСС. 2022. 11 октября. <https://tass.ru/ekonomika/16013689>

¹⁶ В ДНР заработал кластер «КЭМЗ». // Металлоснабжение и сбыт. 2024. 12 марта. <https://www.metainfo.ru/ru/news/158841>

¹⁷ Предприятия ЧАО «Бердянские жатки» и ПАО «Азовские смазки и масла» переданы в ведение государственного оператора ГУП «Корпорация развития Запорожской области». // Официальный сайт губернатора Запорожской области. 2024. 2 февраля. https://gubernator.zo.gov.ru/news/show/predpriyatiya_chao_berdyanskie_zhatki_i_pao_azovskie_smazki_i_masla_peredany_v_vedenie_gosudarstvenn

¹⁸ Создан Единый институт пространственного развития. // Российская газета. 2022. 6 мая. <https://rg.ru/2022/05/06/sozdan-edinyj-institut-prostranstvennogo-razvitiia.html>

существования был продлён до 2015-го, а следом — и до 2026-го. До 2015 года капремонт домов проходил по следующей схеме: муниципалитеты предоставляли регионам данные о состоянии МКД, регионы направляли их в виде заявок в ФСР ЖКХ, фонд формировал программу капремонта и перечислял средства на ремонт. Сама процедура была сложной и с массой недостатков: муниципальные и региональные бюджеты должны были софинансировать капремонт домов (50% суммы выделял фонд, 25% — регион, 20% — город и 5% — жители). Малейшие нарушения при софинансировании и расходе средств приводили к отзыву денег ФСР или заморозке выделения транша. Главный изъян такой схемы — медленные темпы ремонта при ограниченности денежных ресурсов и увеличивающемся количестве ветшающих МКД. В 2012 году власти осознали необходимость изменения принципов работы фонда и ускорения темпа ремонтов МКД: по итогам эксперимента в Башкирии, Татарстане, Свердловской и Белгородской областях ФСР ЖКХ наделили правом создавать свои отделения в регионах, а финансовое бремя ремонта было решено возложить на самих жильцов. К 2016 году региональные отделения ФСР ЖКХ были созданы во всех субъектах РФ, долю расходов субъектов РФ в капремонте увеличили с 25 до 70%, а население обязали ежемесячно уплачивать взносы на капремонт, включив их в коммунальные платёжки. Взносы аккумулировались либо на общем региональном счёте ФСР ЖКХ, либо (если того хотели жильцы) на счёте в банке.

С 2015 года действует¹⁹ АО «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства» (Корпорация МСП). В сферу её ответственности входит «координация оказания субъектам МСП поддержки, предусмотренной специализированным 209-ФЗ). При этом аудиторы Счётной палаты раскритиковали²⁰ деятельность Корпорации МСП ещё в 2021 году по итогам проверки её работы за три года. Корпорация МСП повлияла на развитие сектора незначительно, у неё не было долгосрочной программы развития, МСП кредитовался в недостаточном объёме. Ключевые показатели эффективности (KPI) Корпорации МСП установлены на слишком легкодостижимом уровне, отмечала Счётная палата. Практически по всем индикаторам зафиксировано перевыполнение плановых значений, во многих случаях значительное — от 500 до 9 000%.

Зато её сотрудники платили себе в 2018–2020 годах в среднем по 380 тыс. рублей в месяц без учёта членов правления, что в два раза превышало тогдашние зарплаты в страховании и финансах города Москвы. С учётом членов правления средние зарплаты в Корпорации МСП составили около 600 тыс. рублей, а средняя зарплата самих членов правления корпорации в 2018–2020 годах была на уровне 3,2–3,4 млн рублей в месяц. Правление компании на конец 2020 года состояло из девяти человек.

В 2020 году была создана²¹ Публично-правовая компания «Единый заказчик в сфере строительства», которой вменили ответственность за создание объектов в рамках федеральной адресной инвестиционной программы и отдельных госпрограмм, но исключительно в части гражданских построек и без объектов транспортной инфраструктуры. В функции «Единого заказчика» вошли заказы не только в сфере строительства, но и в сфере проектирования, капремонта, реконструкции, реставрации, инженерных изысканий.

До создания «Единого заказчика» каждое министерство и ведомство самостоятельно²² отвечало за строительство подведомственных объектов, что оборачивалось срывами сроков строительства и превышением смет. По подсчётам Счётной палаты, к 2019 году 4,3 тыс. государственных строек были остановлены более чем на полгода, а в эти объекты было вложено свыше 260 млрд рублей. Также власти

¹⁹ Деятельность. // Корпорация МСП. 2024. <https://corpmsp.ru/about/deyatelnost/>

²⁰ Аудиторы нашли в Корпорации МСП высокие зарплаты при низкой эффективности. // РБК. 2021. 27 апреля. <https://www.rbc.ru/economics/27/04/2021/6086c69d9a79479733db69c4>

²¹ Власти начали создание единого госзаказчика для строек на ₽300 млрд. // РБК. 2020. 25 сентября. <https://www.rbc.ru/business/25/09/2020/5f6dfe809a79478ef3eaff6e>

²² Диана Каплинская. Единый заказчик: как избавиться от долгостроя. // РБК. 2021. 22 июня. <https://www.rbc.ru/opinions/economics/22/06/2021/60d106439a79478c64e6e422>

к созданию данной компании подтолкнуло «дело реставраторов»²³, возбуждённое в 2016 году из-за подозрений в хищении средств на реставрацию Новодевичьего монастыря в Москве, Изборской крепости под Псковом, зданий Эрмитажа в Санкт-Петербурге чиновниками Минкультуры и руководителями подрядных компаний.

За строительство военных объектов (как показал опыт Новороссии, не только военных) отвечает ещё одна ППК — «Военно-строительная компания». Её создали в 2019 году в составе Минобороны для строительства, реконструкции и капремонта объектов Минобороны, но в 2022 году ВСК активно строила водовод Дон — Донбасс, увязывала между собой водохранилища в ДНР, меняла ветхие коммуникации в ЛНР, а также возводила МКД в Мариуполе (микрорайон «Невский») и медицинские центры. Только в 2022 году ВСК построила свыше 3 тыс. зданий и сооружений, которые возводили 40 тыс. человек и 2,5 тыс. единиц техники.

В начале 2022 года путём слияния Фонда защиты прав дольщиков и присоединения к нему Фонда реформирования ЖКХ возник Фонд развития территорий (ФРТ). Потребность в защите интересов обманутых дольщиков к 2022 году снизилась в силу решения большинства проблем с недостроями и переводом долевого строительства на эскроу-счета (процесс строительства контролируют банки, выделяя финансирование застройщикам после каждого этапа строительства). А Фонд реформирования ЖКХ занимался расселением ветхого жилья, капремонтом домов и инфраструктуры.

Лоббистом создания ФРТ был вице-премьер Марат Хуснуллин, а руководит данной структурой выходец из Казани Ильшат Шагиахметов, которого крайне комплиментарно характеризует²⁴ татарстанская пресса. Задача ФРТ — переселение из аварийного жилья, модернизация коммунальной инфраструктуры, защита прав обманутых дольщиков, капремонт домов, комплексное развитие территорий и восстановление новых регионов. В Новороссии Фонд участвует в ремонте теплотрасс, систем водоснабжения и водоотведения. Кроме того, организация является оператором программы по предоставлению жилищных сертификатов и единовременной выплаты гражданам, которые вынужденно покинули место постоянного проживания в городе Херсоне или части Херсонской области.

Вся власть — строителям

Отдельный вопрос, связанный с Крымом, — реализация федеральной целевой программы (ФЦП) по развитию Крыма и Севастополя. ФЦП как инструмент развития федеральная власть придумала задолго до присоединения Крыма. По сути, это обычная программа развития, которые разные государства принимают десятками, только принимаемая для отдельно взятого региона.

Крымская ФЦП «Социально-экономическое развитие Крыма и Севастополя до 2020 года» была принята в августе 2014 года с бюджетом в 681 млрд рублей, из которых лишь 23 млрд рублей предполагалось привлечь из внебюджетных источников. В 2016 году глава Крыма Сергей Аксёнов предложил федеральному правительству себя в качестве главного ответственного лица при реализации программы при условии, если ему предоставят все полномочия по распределению бюджетных средств. Федеральное правительство просьбу Аксёнова не удовлетворило.

Причины отказа вполне понятны — запредельные коррупционные риски в силу концентрации капиталов в руках одного человека. В июне 2017 года Счётная палата раскритиковала работу ФЦП и уровень зарплат её сотрудников. Аудиторы констатировали отсутствие эффективной системы управления реализацией программы, низкий уровень освоения бюджета (23,6% — в 2015 году, 63% — в 2016-м), слабое привлечение средств из внебюджетных источников (6% и 2,6% соответственно) и отставание по строительству 180 объектов. Также было подсчитано, что руководство ежемесячно получало от 472 тыс.

²³ Как развивалось «дело реставраторов»: хроника следствия. // РБК. 2017. 29 августа. <https://www.rbc.ru/society/29/08/2017/59a573f49a7947dd2a2028de>

²⁴ Рулить триллионами: суперфонд развития регионов возглавит Ильшат Шагиахметов. // Бизнес Онлайн. 2022. 17 октября. <https://www.business-gazeta.ru/article/567600>

до 607 тыс. рублей в виде жалования. Финансирование дирекции по управлению ФЦП (163 млн рублей и 157 млн рублей в 2016 и 2017 годах соответственно) названо необоснованным.

Вскоре начались первые посадки среди крупных чиновников. Непосредственно на ФЦП «погорели» три вице-преьера, а опосредованно и вовсе четыре.

- В июне 2018 года Киевский районный суд Симферополя приговорил бывшего вице-преьера правительства Крыма Олега Казурина к 11,5 года лишения свободы с отбыванием в колонии строгого режима. Казурин обвинили в получении взятки в размере 27 миллионов рублей, мошенничестве и отмывании денег. За вознаграждение экс-чиновник оказывал услуги строительным фирмам при получении выгодных контрактов в рамках ФЦП.
- 26 октября 2022 года бывшего вице-преьера Крыма Виталия Нахлупина, курировавшего ФЦП и дорожное строительство на полуострове, и замминистра транспорта Валентина Дукорского признали виновными в совершении преступления, предусмотренного ч. 6 ст. 290 УК РФ (получение взятки в особо крупном размере). Их, а также экс-первого зампреда комитета конкурентной политики Ярослава Сливку задержали осенью 2018 года. По данным Следственного комитета России (СКР), с сентября 2017 года крымский вице-премьер использовал организованную им же коррупционную схему по протекции ряда компаний, которым в обмен на солидные откаты отдавали строительные подряды за счёт ФЦП. Валентин Дукорский контролировал исполнение указаний своего начальника, а Ярослав Сливка выступал посредником при сборе денег. Приговорённый к восьми годам колонии строгого режима Нахлупин вышел²⁵ на свободу спустя год после вынесения приговора по УДО, проведя за решёткой четыре года (их них три года — в СИЗО).
- 7 июня 2023 года бывший вице-премьер Крыма Евгений Кабанов и экс-министр строительства Михаил Храмов признаны²⁶ виновными в совершении мошенничества, совершенного группой лиц в особо крупном размере. Кабанов получил четыре года условно, а Храмов — три года условно со штрафами в 200 тыс. и 150 тыс. рублей соответственно. Основание для уголовного дела — хищение 57,5 млн рублей при строительстве водовода.
- Скрывавшийся от следствия с апреля 2019 года экс-зампред правительства Крыма и бывший сити-менеджер Судака Владимир Серов был задержан в декабре 2021 года. Судаком Серов управлял с 2014 по 2017 годы, затем его назначили зампредом крымского Совмина, где он курировал транспорт, энергетику и ЖКХ. Но в апреле 2018 года его уволили за неэффективность работы. К тому моменту силовики уже заинтересовались его работой в Судаке, раскрыв несколько махинаций с недвижимостью. Серов ударился в бега, а пока скрывался от следствия, следователи распутали все его махинации, включая липовое благоустройство набережной в Судаке. Совокупные убытки от деятельности Серова превышают²⁷ 40 млн рублей.

Виталий Нахлупин — последний видный представитель макеевско-донецкой команды Василия Джарты, земляка экс-президента Украины Виктора Януковича.

Получили свои сроки и градоначальники/сити-менеджеры городов. Задерживались бывший мэр Ялты Ростенко (содержался под стражей в московском СИЗО, дело закрыто²⁸ в ноябре 2018 года), мэр Евпатории Андрей Филонов приговорён²⁹ к лишению свободы на 3,8 года с отбыванием наказания в

²⁵ Получившего 8 лет «строгача» экс-вице-преьера Крыма видели в ресторане. Новый день. 2023.14 декабря. <https://newdaynews.ru/crimea/814235.html>

²⁶ Бывшему вице-премьеру Крыма Кабанову дали условный срок. // РИА Новости. 2023. 7 июня. <https://crimea.ria.ru/20230607/byvshemu-vitse-premeru-kryma-kabanovu-dali-uslovnyy-srok-1129231007.html>

²⁷ Ущерб свыше 40 миллионов: бывшему вице-премьеру Крыма Владимиру Серову грозит новое уголовное дело. // Комсомольская правда. 2022. 28 марта. <https://www.crimea.kp.ru/daily/27371/4564501/>

²⁸ Следком закрыл дело против экс-главы администрации Ялты. // Форпост. 2018. 24 ноября. <https://sevastopol.su/news/ugolovnoe-delo-protiv-eks-glavy-administracii-yalty-zakryto>

²⁹ Суд вынес приговор экс-мэру Евпатории. // Российская газета. 2020. 30 октября. <https://www.kommersant.ru/doc/3933045>

колонии-поселении. Бывшая глава городского совета Евпатории Олеся Харитоненко осуждена на два года лишения свободы в исправительной колонии за махинации с землёй.

В 2021 году крымскую ФЦП продлили до 2025 года (изначально должна была закончиться в 2020 году), дополнительно выделив 112,5 млрд рублей. Общий объём финансирования программы к тому моменту вырос в два раза и составил вместо 681 млрд рублей 1,374 трлн рублей.

1 января 2022 года федеральное правительство досрочно прекратило³⁰ реализацию ФЦП, переструктурировав её в программу «Социально-экономическое развитие РК и Севастополя». Заодно правительство России установило персональную ответственность за соблюдение сроков строительства новых объектов и реконструкции, требующих ремонта. Высшие должностные лица регионов должны будут в случае нарушений и срывов контрактных сроков направлять в Министерство экономического развития РФ информацию о провинившихся должностных лицах и дисциплинарных взысканиях по отношению к ним.

По сути, к 2022 году в Крыму полностью завершили³¹ работы на важнейших инфраструктурных проектах — аэропорт Симферополя, две ТЭЦ, Крымский мост и большая часть трассы «Таврида». Строительство опреснителей отменили. Надобность в продолжении ФЦП отпала, важные, но куда менее масштабные и затратные работы будут проведены и в рамках обычной программы развития и национальных проектов.

А вот для Новороссии в конце декабря 2023 года была принята Государственная программа «Восстановление и социально-экономическое развитие Донецкой Народной Республики, Луганской

Национальные проекты

С начала 2000-х годов в России разрабатывали различные концепции и программы стратегического развития страны. Первым инструментом комплексного решения целевых задач стали федеральные целевые программы (ФЦП), их начали принимать с 2002 года.

В далёком 2005 году президент Путин запустил программу приоритетных национальных проектов по четырём направлениям: образование, здравоохранение, жильё и АПК. Курировал их первый вице-премьер Дмитрий Медведев. В 2008 году правительство объявило о сокращении госинвестиций на 15%, в том же году начался перевод нацпроектов в госпрограммы, а затем — на региональный уровень. Фактически те нацпроекты так и не были реализованы. Однако они стали прообразом текущих 14 национальных проектов, принятых в 2019 году. Ожидается запуск ещё пяти национальных проектов: «Семья», «Молодёжь России», «Продолжительная и активная жизнь», «Кадры» и «Экономика данных». Эти проекты власти планируют утвердить до конца 2024 года.

Нацпроекты, по сути, являются комплексными программами развития, а главная проблема при их реализации — необходимость координации усилий органов власти различного уровня.

³⁰ Правительство РФ переструктурировало программу развития Крыма и Севастополя. // Российская газета. 2020. 3 января. <https://rg.ru/2022/01/03/reg-ufo/pravitelstvo-rf-pereformatirovalo-programmu-razvitiia-kryma-i-sevastopolia.html>

³¹ Федеральная целевая программа социально-экономического развития Республики Крым и г. Севастополя. Итоги 2015–2021. // Минэкономразвития России. https://www.economy.gov.ru/material/file/f8161a325048f5f590dadec60f5b5cd1/fcp_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_a_respubliki_krym_itogi_2015_2021.pdf

Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области». Несмотря на отличия в терминах между ФЦП и «Государственная программа» никаких фундаментальных различий между ними нет: и то программа, и то программа. Дьявол, как всегда, кроется в разделах ответственных за её реализацию структур.

Реализация крымской ФЦП была сопряжена с массой проблем.

Во-первых, ответственной за реализацию структурой было выбрано Министерство по делам Крыма, а после его упразднения в 2015 году — Минэкономразвития. Какое Минэкономразвития имеет отношение к стройкам, неясно. Минэк отвечает и за реализацию сменившей ФЦП программы развития Крыма — федеральные власти сохранили преемственность. Но в случае с Новороссией к 2023 году, когда приняли госпрограмму для Новороссии, резко вырос аппаратный вес Минстроя и вице-преьера Марата Хуснуллина, поэтому за развитие Новороссии отвечает Минстрой России под кураторством Марата Хуснуллина. И это вполне логично: строить должны строители, а не экономисты.

Во-вторых, распределять деньги на стройки стали федеральные власти, а не региональные. В Крыму исполнителей мероприятий программы определяли на конкурсной основе — именно за возможность влиять на конкурсные мероприятия боролись крымские вице-премьеры. Виталий Нахлупин, например, пытался взять под контроль строительство трассы «Таврида» и спорил с главой Росавтодора, чем и привлёк к себе повышенное внимание со стороны силовиков. В Новороссии за пообъектное распределение средств отвечает ППК «Единый заказчик в сфере строительства по согласованию с Минстроем России и профильным вице-премьером. Они и решают, кто будет выполнять работы на конкретных объектах. Это позволяет избежать перетягивания каната между федеральными и местными властями, что срывает сроки строительства, а заодно гарантирует выполнение работ, так как строить в Новороссии некому в силу отсутствия специализированных компаний, которых либо не было изначально, либо исчезли за восемь лет непризнанности.

Эти два момента — централизация финансов в Москве и резкий рост аппаратного веса Минстроя — являются ключевыми различиями между крымской ФЦП и программой восстановления Новороссии.

Есть, впрочем, ещё два момента, которые объединяют программы.

- Мониторинг восстановления и создания инфраструктуры, что в случае с Крымом, что в случае с Новороссией, поручены созданному в 2016 году Федеральному автономному учреждению «РосКапСтрой».
- Информационно-аналитическое сопровождение поручено АНО «Дирекция по информационно-аналитическому сопровождению государственной программы РФ «Социально-экономическое развитие Республики Крым и г. Севастополя»».

Учёт и контроль

Как видно, по итогам реализации крымской ФЦП федеральная власть пришла к выводу, что лучший способ повышения эффективности управления ходом реализации и расходования денежных средств, — централизация управления. Реновация жилого фонда в Москве, рост темпов жилищного строительства, необходимость реализовывать масштабные стройки и модернизировать обветшавшую систему ЖКХ привели к усилению роли Минстроя в системе федеральной власти и появлению профильного вице-преьера Марата Хуснуллина. Следствием повышения его значимости стало создание специализированных структур («Единый заказчик», Фонд развития территорий), подконтрольных и подотчётных Минстрою, но управляемых связанными с Хуснуллиным лицами.

Восстановительные работы в Новороссии показывают, что такой подход оказался правильным как минимум в части повышения скорости работ. Насколько он эффективен с точки зрения эффективности расходования бюджетных денег, неясно. О подобном можно будет рассуждать предметно лишь после проведения специализированными органами комплексных проверок, например со стороны Счётной палаты, и создания в Новороссии системы внешнего финансового контроля.

Данная система состоит из трёх элементов:

1. Государственный финансовый контроль.
2. Негосударственный аудиторский контроль.
3. Общественный контроль.

Важнейший элемент — государственный финансовый контроль, который в соответствии со ст. 265 Бюджетного кодекса России осуществляют внешние — Счётная палата (федеральная), контрольно-счётные органы субъектов России (региональные счётные палаты) и муниципальных образований (контрольно-счётные палаты городов) — и внутренние — федеральное казначейство (в рамках 44-ФЗ), органы/должностные лица исполнительной власти (КРУ органов власти) — финансовые органы субъектов России (Минфины областей), органы/должностные лица исполнительной власти местных администраций и финансовые органы муниципальных образований.

Именно эти органы занимаются проведением различных видов проверок (камеральных, выездных, встречных), ревизий и обследований. Кроме того, есть и весьма специфические инструменты финансового контроля, например использование³² «окрашенных денег».

Термин «окрашенные деньги» используют в двух случаях.

Первый — банковское сопровождение госконтракта. Если госконтракт содержит условие о сопровождении, то поставщик обязан подписать договор на обслуживание этого документа с банком. Иногда по условиям контракта требуется открыть счёт не только непосредственному исполнителю, но и его контрагентам и субподрядчикам.

Такой договор обязывает банк проводить мониторинг движения денег в рамках госконтракта на отдельном расчётном счёте, а также информировать заказчика о нецелевых тратах. Пока банковское сопровождение применяется к небольшому числу контрактов — около 1–5% случаев, относительно заказов на сумму от 500 млн рублей.

Широко банковское сопровождение используется при распределении денег на ликвидацию экологического вреда по линии Минприроды. Там из выделенных 40 млрд рублей по целевому назначению потратили лишь 2%.

Второй случай — использование цифровых рублей, данные о транзакциях с их использованием хранятся в распределённом реестре (блокчейне), что позволяет оснащать такие деньги специальными кодами, отслеживая их целевое использование. К примеру, выделенные на покупку медоборудования деньги нельзя потратить на премии чиновникам или на ремонт той же больницы. При таком подходе даже обоснованная с точки зрения исполнителя контракта трата может быть расценена как нецелевая. Однако такой механизм только начинает внедряться в отличие от банковского сопровождения госконтрактов.

В контексте данного исследования наибольший интерес представляет деятельность Счётных палат, которые должны функционировать во всех субъектах России, включая регионы Новороссии. Дело в том, что Счётные палаты обладают организационной и функциональной

³² Осторожно, госконтракт: техника безопасности при работе с «окрашенными» деньгами. // Скиллбокс.ру. 2021. 18 октября. <https://skillbox.ru/media/business/tekhnika-bezopasnosti-pri-rabote-s-okrashennymi-dengami/>

независимостью, а подотчётны региональным законодательным органам. Кроме того, главы региональных Счётных палат назначаются по согласованию с руководителем федеральной Счётной палаты. Основные формы внешнего государственного финансового контроля, проводимого Счётной палатой, — контрольные мероприятия и экспертно-аналитические мероприятия.

Счётные палаты в ДНР и ЛНР создали ещё в 2023 году. Специализированный закон в ДНР приняли 27 января 2023 года, а возглавила³³ её Елена Дейнега — аудитор с 25-летним стажем, кандидатуру которой предложил глава ДНР Денис Пушилин. Кроме того, Счётная палата ДНР в конце декабря 2023 года заключила³⁴ соглашение о сотрудничестве с контрольно-счётной палатой Челябинской области. Аудиторы из Челябинской области будут принимать непосредственное участие в контрольных и экспертных мероприятиях, проводимых на территории ДНР.

В ЛНР Счётную палату создали³⁵ 2 ноября 2023 года, орган возглавил Павел Муратов — бывший руководитель аппарата НС ЛНР, трудившийся во времена Украины управляющим одного из отделений «Приватбанка» и директором луганского филиала ООО «БМ Банк».

Власти Запорожской области приняли³⁶ региональный закон «О Счётной палате» 20 февраля 2024 года. При формировании закона опирались на опыт Крыма и Севастополя. На должность председателя Счётной палаты Запорожской области депутаты Заксобрания одобрили кандидатуру Юлии Лавданской. Последние 10 лет она работала в финансовых органах Севастополя, а ранее — Саратовской области. Глава палаты отметила, что основная цель властей — создание полноценного бюджетного процесса. «У нас будет экспертиза закона "О бюджете Запорожской области", будет внешняя проверка исполнения бюджета 2023 года, будут контрольные мероприятия в сфере закупок и так далее», — подчеркнула Юлия Лавданская.

Единственный субъект, где Счётной палаты пока нет, — Херсонская область. Специализированный закон областные власти приняли в первом чтении³⁷ 26 октября 2023 года (без него невозможно принять областной бюджет), в третьем — 29 января 2024 года³⁸. Однако главой органа к середине марта 2024 года никого не назначили, причиной чему, по всей видимости, стало отсутствие квалифицированных специалистов для комплектования данного органа — в Херсонской области кадровый вопрос является особенно острым.

Исходя из того, кто назначен главами региональных счётных палат, видно, что первичным для федеральной власти является вопрос профессионализма. В ЛНР и ДНР посты занимают местные представители, так как республики обладают солидным опытом государственного строительства, в Запорожской области — чиновник из-за пределов области, а в Херсонской области к середине марта 2024 года должность пустовала.

³³ Счётная палата РФ подтвердила соответствие кандидатуры Елены Дейнеги на должность председателя Счётной палаты ДНР. // Народный Совет ДНР. 2023. 10 марта. <https://dnrsovet.su/schetnaya-palata-rf-podtverdila-sootvetstvie-kandidatury-eleny-dejnegi-na-dolzhnost-predsdatelya-schetnoj-palaty-dnr/>

³⁴ Челябинские аудиторы примут участие в проверках в ДНР. // Ура.ру. 2023. 27 декабря. <https://ura.news/news/1052717741>

³⁵ В ЛНР создали Счётную палату региона. // ТАСС. 2023. 2 ноября. <https://tass.ru/politika/19184215>

³⁶ Создание Счётной палаты в регионе утвердил парламент Запорожской области. // «Комсомольская правда. Запорожье». 2024. 20 февраля. URL: <https://www.zap.kp.ru/online/news/5683508/>

³⁷ Депутаты Херсонской Думы рассмотрели закон о контрольно-счётной палате. // Комсомольская правда. 2023. 27 октября. <https://www.herson.kp.ru/online/news/5518177/>

³⁸ Закон Херсонской области «О контрольно-счётной палате» № 25 – ЗХО. Принят Херсонской областной Думой 29 января 2024 года. // Губернатор Херсонской области. <https://khogov.ru/wp-content/uploads/2024/02/o-ksp.pdf>

Выводы

Автор не зря в данном докладе уделяет внимание технологиям интеграции и восстановления. Пусть не все из них можно назвать эффективными (опыт с Корпорациями развития и Корпорацией поддержки МСП вполне можно назвать неудачным), но они есть. Это важнейший фактор, упрощающий интеграцию новых субъектов в состав России.

- Кадровые программы Кириенко подготовили чиновников, готовых работать в Новороссии, осознавая открывшиеся возможности для своей самореализации и карьерного роста.
- Модернизированный институт шефства над регионами позволяет быстрее решать локальные проблемы, о которых федеральная власть зачастую не задумывается, а шефство над учебными заведениями и предприятиями ускоряет их интеграцию в образовательное пространство и российский рынок.
- Скорректированная с учётом Крыма свободная экономическая зона позволяет стимулировать модернизацию крупных предприятий Новороссии в обмен на налоговые льготы.
- Фонд развития промышленности при Минпромторге стал инструментом точечной поддержки и модернизации предприятий.
- «Букет» специализированных институтов в составе Минстроя — «РосКапСтрой», «Единый институт пространственного развития», «Фонд развития территорий», «Фонд капитального ремонта» — позволяет быстрее восстанавливать разрушенные войной населённые пункты.
- Замена Минэкономразвития на Минстрой как мозгового центра восстановительных работ вместе с появлением профильного вице-преьера позволила ускорить восстановительные работы и избежать срыва сроков строительства, сняв конфликты с местными бизнесом и чиновничеством.

И если переходный период в Крыму растянулся на девять месяцев, то в Новороссии он продлится чуть больше трёх лет — с октября 2022 года по начало 2026 года. Однако это номинальный переходный период как время, за которое бюрократия планирует интегрировать эти территории в состав России. Фактический переходный период всегда будет больше.

Чем сильнее разорена боевыми действиями территория и чем дольше она находилась за пределами России, тем медленнее будет проходить её интеграция. Впрочем, отчасти этот фактор будет компенсироваться накапливаемым опытом по интеграции, где крымские наработки дополняются различными ноу-хау из Новороссии.

А вот насколько эффективны эти ноу-хау, станет понятно после 2026 года, когда закончится переходный период по интеграции четырёх новых субъектов в состав России, а вместе с этим полностью заработает система внешнего финансового контроля, и федеральные власти вновь начнут проводить работу над ошибками, которую они провели в Крыму.

2050 СОНАР

Союз
Россия
Беларусь
Фабрика смыслов
Нарратив
Кооперация
Интеграция
Политэкономия
Идентичность
будущее
Прогноз
Анализ
Обороноспособность
Наука и техника
Промышленность
Культура
Точки роста