

DOI 10.46320/2077-7639-2025-7-140-113-118

Взаимодействие механизмов государственно-частного партнерства и регулирования трудовой миграции в развитии спортивной инфраструктуры регионов

Игумнов Г.И., Кабардов А.А.

В статье исследуется комплексное взаимодействие механизмов государственно-частного партнерства (ГЧП) и регулирования трудовой миграции в контексте развития спортивной инфраструктуры регионов. На основе системного анализа выявлены ключевые проблемы координации этих инструментов. К ним относятся структурные дисбалансы на региональных рынках труда, недостаточная гибкость миграционного законодательства и высокие риски при реализации масштабных инфраструктурных проектов. Для решения этих задач разработана концептуальная модель эффективного взаимодействия ГЧП и миграционной политики. Она включает инструменты проектного кадрового планирования, адаптацию миграционных норм под нужды конкретных проектов и механизмы социальной интеграции трудовых мигрантов. На основе данной модели предложен комплекс практических рекомендаций для органов власти и частных инвесторов, направленный на совершенствование управления трудовыми ресурсами и минимизацию рисков в проектах спортивной инфраструктуры.

для цитирования

ГОСТ 7.1–2003

Игумнов Г.И., Кабардов А.А. Взаимодействие механизмов государственно-частного партнерства и регулирования трудовой миграции в развитии спортивной инфраструктуры регионов // Дискуссия. — 2025. — № 7(140). — С. 113–118.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Государственно-частное партнерство, трудовая миграция, спортивная инфраструктура, региональное развитие, управление трудовыми ресурсами, устойчивое развитие.

Interaction of public-private partnership mechanisms and regulation of labor migration in the development of regional sports infrastructure

Igumnov G.I., Kabardov A.A.

The article examines the complex interaction of public-private partnership (PPP) mechanisms and regulation of labor migration in the context of the development of regional sports infrastructure. Based on the system analysis, key problems of coordination of these instruments have been identified, including imbalances in regional labor markets, insufficient flexibility of migration legislation, and risks of implementing infrastructure projects. A conceptual model of effective interaction between PPP and migration policy has been developed, including mechanisms for project personnel planning, adaptation of migration regulation and social integration of migrant workers. Practical recommendations for improving human resource management in sports infrastructure projects are proposed.

FOR CITATION

Igumnov G.I., Kabardov A.A. Interaction of public-private partnership mechanisms and regulation of labor migration in the development of regional sports infrastructure. *Diskussiya [Discussion]*, 7(140), 113–118.

APA

KEYWORDS

Public-private partnership, labor migration, sports infrastructure, regional development, human resource management, sustainable development.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования обусловлена растущей потребностью в комплексных решениях задач регионального развития через эффективную координацию инвестиционных процессов и миграционной политики. Развитие спортивной инфраструктуры признается важным фактором социально-экономического прогресса регионов, способствующим улучшению качества жизни населения, укреплению здоровья нации и формированию позитивного имиджа территорий. Однако его устойчивое развитие сдерживается несколькими ключевыми факторами, рассмотрим более подробно ограниченность бюджетных ре-

сурсов и структурный дисбаланс на региональных рынках труда.

Государственно-частное партнерство представляет собой перспективный механизм привлечения инвестиций в спортивную инфраструктуру, доказавший свою эффективность в международной практике. Тем не менее, его результативность в российских регионах существенно зависит от решения кадровых вопросов, особенно в условиях демографических вызовов и неравномерного распределения трудовых ресурсов. Трудовая миграция, в свою очередь, может выступать как дополнительным ресурсом развития, так и источником социальных рисков, что

требует взвешенного государственного регулирования.

В настоящее время наблюдается значительный дисбаланс между механизмами ГЧП и регулированием трудовой миграции, что проявляется в нормативно-правовой несогласованности, отсутствии интегрированных подходов к планированию трудовых ресурсов и недостаточном учете региональной специфики при реализации инфраструктурных проектов. Это приводит к существенному росту рисков реализации проектов, увеличению сроков строительства и эксплуатации объектов, снижению их экономической эффективности, а также возникновению социальной напряженности в регионах-реципиентах миграционных потоков.

Авторами ставится цель разработки комплексной концептуальной модели взаимодействия механизмов ГЧП и регулирования трудовой миграции для обеспечения устойчивого развития спортивной инфраструктуры регионов.

В данном исследовании авторами использован институциональный и сравнительно-аналитический подход: эмпирическая база составлена из анализа нормативно-правовых актов, официальной статистики органов публичной власти, данных цифровых платформ и сформировавшихся практик, а также экспертных оценок реализации проектов ГЧП в спортивной сфере.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Развитие спортивной инфраструктуры через механизмы ГЧП характеризуется комплексом специфических особенностей, требующих междисциплинарного подхода к исследованию. Теоретической основой изучения взаимодействия ГЧП и миграционных процессов выступают концепции устойчивого развития, теории региональной экономики, институциональная экономическая теория и современные подходы к управлению человеческими ресурсами.

С методологической точки зрения, взаимодействие механизмов ГЧП и регулирования трудовой миграции может быть рассмотрено через призму системного подхода, предполагающего анализ взаимосвязей между институциональной средой, экономическими процессами и социальными аспектами развития регионов. Важное значение имеет принцип комплексности, учитывающий необходимость согласования интересов всех стейкхолдеров: государства, частных инвесторов, местного населения и трудовых мигрантов.

В контексте регулирования трудовой миграции при реализации проектов ГЧП особую

актуальность приобретают вопросы создания эффективных институциональных механизмов, позволяющих балансировать экономическую целесообразность привлечения рабочей силы с социальной стабильностью принимающих регионов. Это требует разработки специальных инструментов миграционного регулирования, адаптированных к специфике инфраструктурных проектов в спортивной сфере.

Анализ современной практики развития спортивной инфраструктуры через механизмы ГЧП в российских регионах позволяет выявить ряд устойчивых тенденций и системных проблем. С 2010 года наблюдается значительный рост числа проектов ГЧП в спортивной сфере, обусловленный как мегасобытиями международного уровня (Чемпионат мира по футболу 2018 года, Универсиада 2019 года), так и реализацией федеральных и региональных программ развития физической культуры и спорта. На начало 2025 в России успешно функционируют порядка 60 ГЧП-проектов в субъектах РФ, которые в совокупности могут принести ожидаемый социально-экономический эффект в размере 85 млрд рублей. Общий объем законтрактованных инвестиций в проекты составляет около 7 трлн рублей, из которых более 5,5 трлн рублей (77%) приходится на частные инвестиции [5].

Ключевые характеристики проектов ГЧП в спортивной инфраструктуре включают:

- высокую капиталоемкость объектов, требующую значительных объемов инвестиций;
- длительные сроки окупаемости (в среднем 10 – 15 лет);
- необходимость обеспечения многофункционального использования объектов;
- зависимость экономической эффективности от качества эксплуатационного менеджмента;
- значительное влияние на социальную среду и имидж региона.

Среди наиболее существенных проблем развития спортивной инфраструктуры на принципах ГЧП следует выделить: ограниченность региональных бюджетов для софинансирования проектов; недостаточность инструментов долгосрочного финансового планирования; несовершенство методик оценки социально-экономической эффективности проектов; недостаточная квалификация кадров для реализации сложных проектов ГЧП; несовершенство нормативно-правовой базы регулирования ГЧП; бюрократические барьеры и административные ограничения [4].

Особую значимость приобретает проблема «белых слонов» – объектов, строительство которых не сопровождается полноценной проработкой вопросов последующей эксплуатации и содержания. Эта проблема особенно актуальна для моногородов и депрессивных регионов, где коммерческий потенциал спортивных объектов существенно ограничен. В качестве примера можно привести футбольный стадион «Мордовия-Арена» в Саранске, построенный специально к мировому первенству 2018 года. Его строительство обошлось в 16,5 млрд. рублей, однако на сегодняшний день данный объект используется лишь в качестве резервного для матчей Российской премьер-лиги по футболу.

Современная система регулирования трудовой миграции в Российской Федерации характеризуется недостаточной гибкостью для обеспечения потребностей инфраструктурных проектов, реализуемых на принципах ГЧП. Действующий механизм квотирования, основанный на общих подходах без учета отраслевых и региональных особенностей, не позволяет эффективно удовлетворять потребности конкретных проектов в квалифицированных кадрах.

Анализ статистических данных показывает значительный дисбаланс между потребностями экономики в квалифицированных кадрах и реальной структурой трудовой миграции. Так, по данным МВД России, в 2022 году около 65% трудовых мигрантов были заняты в сферах, не требующих высокой квалификации, тогда как потребность инфраструктурных проектов в квалифицированных рабочих и специалистах удовлетворена лишь на 40 – 50% [3].

Исследование выявило следующие ключевые проблемы регулирования трудовой миграции в контексте реализации проектов ГЧП и пути их решения (таблица 1).

Особую сложность представляет учет региональной специфики при регулировании трудовой миграции. Регионы существенно различаются по демографическому потенциалу, состоянию рынков труда, миграционной привлекательности и возможностям трудоустройства иностранных работников.

Разработанная концептуальная модель взаимодействия механизмов ГЧП и регулирования трудовой миграции представляет собой много-

Таблица 1

*Ключевые проблемы регулирования трудовой миграции
в контексте реализации проектов ГЧП и пути их решения*

Ключевая проблема	Следствие для проекта ГЧП	Предлагаемый механизм решения в рамках концептуальной модели
1. Отсутствие целевых механизмов привлечения рабочей силы для конкретных инфраструктурных проектов	Срыв сроков реализации проекта; рост затрат на поиск и привлечение кадров; использование менее квалифицированного персонала.	Внедрение «проектных миграционных квот» для приоритетных объектов ГЧП, привязанных к конкретному проекту и его жизненному циклу (Нормативно-правовой блок).
2. Недостаточная координация между миграционной политикой и стратегиями регионального развития	Дисбаланс на региональном рынке труда; возникновение «перегрева» в одних секторах и дефицита кадров в других; социальная напряженность.	Создание координационных органов при региональных администрациях для согласования инвестиционной и миграционной политики (Институциональный блок).
3. Несовершенство программ профессиональной подготовки и социальной адаптации трудовых мигрантов	Низкая производительность труда; проблемы в коммуникации и соблюдении техники безопасности; высокая текучесть кадров.	Реализация программ профессиональной подготовки, языковой и социальной адаптации, финансируемых в том числе за счет средств проекта (Организационно-экономический и Социальный блоки).
4. Отсутствие системы мониторинга потребности в трудовых ресурсах для перспективных проектов	Невозможность прогнозирования и планирования миграционных потоков; принятие управленческих решений на основе устаревших данных.	Формирование единой системы мониторинга потребности в трудовых ресурсах для перспективных проектов ГЧП (Институциональный блок).
5. Риски возникновения «белых слонов» из-за нехватки квалифицированного эксплуатационного персонала	Недополучение социально-экономического эффекта от объекта после его ввода в эксплуатацию; рост нагрузки на региональный бюджет.	Развитие корпоративных программ подготовки и развития кадров, включая создание программ профессиональных стандартов для работников спортивной инфраструктуры (Рекомендации для частных инвесторов).

Источник: составлено авторами.

уровневую систему, включающую четыре взаимосвязанных блока: институциональный, нормативно-правовой, организационно-экономический и социальный.

Институциональный блок модели включает: создание координационных органов при региональных администрациях, ответственных за согласование инвестиционной и миграционной политики; разработку методических рекомендаций по интеграции миграционной составляющей в проекты ГЧП; формирование системы мониторинга и контроля реализации проектов.

Нормативно-правовой блок предусматривает: внедрение специальных миграционных квот для проектов ГЧП, имеющих стратегическое значение для развития региона; разработку типовых положений соглашений о ГЧП, включающих требования к кадровому обеспечению; создание упрощенных процедур легализации иностранных работников для приоритетных проектов.

Организационно-экономический блок включает: механизмы проектного кадрового планирования, интегрированные в жизненный цикл проекта; программы профессиональной подготовки и адаптации трудовых мигрантов; механизмы финансовой поддержки программ подготовки кадров.

Социальный блок модели предусматривает: разработку и реализацию программ социальной интеграции трудовых мигрантов; меры по предотвращению социальной напряженности в регионах реализации проектов; развитие межкультурного диалога и программ социальной адаптации; создание системы поддержки местного населения, затрагиваемого реализацией проектов.

На основе проведенного исследования и разработанной концептуальной модели сформулированы конкретные практические рекомендации для различных групп стейкхолдеров.

Для федеральных органов государственной власти: внедрение механизма «проектных миграционных квот» для приоритетных объектов ГЧП, имеющих стратегическое значение для развития регионов; разработка и утверждение стандартов кадрового обеспечения инфраструктурных проектов; создание единой системы мониторинга потребности в трудовых ресурсах для перспективных проектов ГЧП; совершенствование процедур признания квалификации иностранных специалистов.

Для региональных органов власти: разработка региональных программ координации инвестиционной и миграционной политики; создание

центров компетенций по кадровому обеспечению проектов ГЧП; организация системы профессиональной подготовки и переподготовки кадров для нужд реализуемых проектов.

Для частных инвесторов и операторов проектов ГЧП: развитие корпоративных программ подготовки и развития кадров; внедрение стандартов социальной ответственности в работе с трудовыми мигрантами; формирование системы профессиональных стандартов для работников спортивной инфраструктуры; создание программ адаптации и интеграции иностранных работников.

В контексте реализации масштабных проектов в сфере спортивной инфраструктуры, характеризующихся повышенной капиталоемкостью и сжатыми сроками строительства, обеспечение объектов квалифицированными трудовыми ресурсами приобретает критическое значение. Трудовая миграция, в данном случае, выступает не просто сопутствующим явлением, а стратегическим элементом кадрового планирования, способным компенсировать структурные дисбалансы региональных рынков труда [1].

Эффективное управление миграционными потоками позволяет решить ключевые кадровые проблемы, возникающие при реализации проектов ГЧП: дефицит специалистов узкого профиля (например, инженеров-проектировщиков уникальных сооружений, монтажников сложного технологического оборудования), нехватку квалифицированных рабочих строительных специальностей, а также необходимость формирования эксплуатационного персонала для последующей эффективной работы объектов.

Однако потенциал трудовой миграции в настоящее время используется недостаточно и зачастую стихийно. Как показал анализ, действующая система квотирования и выдачи разрешительных документов для иностранных работников отличается излишней централизацией и бюрократизированностью. Она не учитывает срочность и специфику потребностей конкретного инфраструктурного проекта, что приводит к критическим задержкам и росту непроизводительных издержек для частного партнера.

Правовой статус трудовых мигрантов, их социальная и культурная адаптация также оказывают прямое влияние на успех проекта. Непродуманная политика в этой сфере может породить риски социальной напряженности в регионе, снижать производительность труда, увеличивать текучесть кадров и, как следствие,

негативно сказываться на репутации проекта в целом. Это создает дополнительные репутационные риски как для государства, так и для частного инвестора [2].

Таким образом, интеграция механизмов регулирования трудовой миграции в управленческий цикл проекта ГЧП – от стадии предпроектных изысканий до этапа эксплуатации объекта – является не вспомогательной, а одной из ключевых задач. Это требует перехода от реактивного к проактивному регулированию, при котором миграционная политика становится гибким инструмен-

том достижения конкретных инфраструктурных и социально-экономических целей региона.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование демонстрирует необходимость комплексного подхода к координации механизмов ГЧП и регулирования трудовой миграции в развитии спортивной инфраструктуры регионов. Разработанная концептуальная модель позволяет обеспечить эффективное управление трудовыми ресурсами через согласование инвестиционных процессов и миграционной политики на всех этапах жизненного цикла проектов.

Список литературы

1. Гельманова, З. С., Саульский, Ю. Н., Иванова, А. В. Трудовая мобильность и миграция: эффективное управление интернациональными командами через методы и инструменты адаптации и взаимодействия // In The World Of Science and Education. – 2024. – № 15 декабрь ЭН1. – С. 37-40.
2. Воробьева, О. Д., Рубина, А. Е. Подходы к оценке вклада трудовых мигрантов в экономику принимающей страны // Уровень жизни населения регионов России. – 2023. – Т. 19. – № 4. – С. 591-601.
3. Красинец, Е. С. Трудовая миграция в Россию: тренды развития и последствия для рынка труда // Региональные

проблемы преобразования экономики. – 2023. – № 12. – С. 189-198.

4. Александров, А. В., Шуманская, А. Б. Анализ практики применения механизма государственно-частного партнерства в строительстве инфраструктуры (на примере спортивных сооружений) // Экономика строительства. – 2025. – № 7. – С. 306-308.
5. Папоян, Р. А., Воротников, А. М. Проблемы и перспективы взаимодействия государства и бизнеса в развитии спортивной инфраструктуры // Россия: тенденции и перспективы развития. – 2021. – № 16-2. – С. 587-591.

References

1. Gelmanova, Z. S., Saulsky, Yu. N., Ivanova, A. V. Labor mobility and migration: effective management of international teams through methods and tools of adaptation and interaction // In the World of Science and Education. – 2024. – № 15 December ЭН1. – Pp. 37-40.
2. Vorobyeva, O. D., Rubina, A. E. Approaches to assessing the contribution of migrant workers to the economy of the host country // The standard of living of the population of the Russian regions. – 2023. – Vol. 19. – № 4. – Pp. 591-601.
3. Krasinets, E. S. Labor migration to Russia: development trends and consequences for the labor market // Regional

problems of economic transformation. – 2023. – № 12. – Pp. 189-198.

4. Alexandrov, A. V., Shumanskaya, A. B. Analysis of the practice of using the mechanism of public-private partnership in the construction of infrastructure (using the example of sports facilities) // Economics of construction. – 2025. – № 7. – Pp. 306-308.
5. Papoyan, R. A., Vorotnikov, A. M. Problems and prospects of interaction between the state and business in the development of sports infrastructure // Russia: trends and development prospects. – 2021. – № 16-2. – Pp. 587-591.

Информация об авторах

Игумнов Г.И., аспирант Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Москва, Российская Федерация).

Кабардов А.А., аспирант Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Москва, Российская Федерация).

© Игумнов Г.И., Кабардов А.А., 2025.

Information about the authors

Igumnov G.I., postgraduate student of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russian Federation).

Kabardov A.A., postgraduate student of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russian Federation).

© Igumnov G.I., Kabardov A.A., 2025.