

## Динамика неравенства в оплате труда в условиях дефицита кадров в России\*

### Dynamics of Wage Inequality in Conditions of Labor Shortage in Russia

В. ОСТАПЕНКО

**Остапенко Владислав Анатольевич**, канд. экон. наук, доцент кафедры экономической политики и экономических измерений ФГБОУ ВО «Государственный университет управления» (г. Москва). E-mail: ostapenko-guu@mail.ru

*Неравенство в оплате труда остается одной из актуальных проблем как в нашей стране, так и за рубежом. В статье оно исследуется в различных аспектах: по децильным (десятипроцентным) группам работников; по видам экономической деятельности; по регионам. Особое внимание уделяется проблеме «работающих бедных» – анализируется динамика доли работников, получающих заработную плату ниже прожиточного минимума, за последние годы. Проведенное исследование позволило выявить тенденции динамики зарплатного неравенства в условиях дефицита рабочей силы в России.*

**Ключевые слова:** заработная плата, неравенство, рынок труда, прожиточный минимум, бедность, регионы, дефицит кадров.

*Wage inequality remains one of the most pressing problems both in our country and abroad. The article examines it in various aspects: by decile (ten percent) groups of workers; by type of economic activity; by region. Special attention is paid to the problem of the "working poor" – the dynamics of the share of workers receiving wages below the subsistence level in recent years is analyzed. The conducted research made it possible to identify trends in the dynamics of wage inequality in conditions of labor shortage in Russia.*

**Key words:** wages, inequality, labor market, cost of living, poverty, regions, shortage of personnel.

#### Основные положения

1. Неравенство в оплате труда по децильным группам работников в России в течение 2017–2023 гг. незначительно сократилось, тогда как дифференциация регионов по уровню средней заработной платы с учетом региональных различий ее покупательной способности осталась на прежнем уровне, а неравенство заработной платы по видам экономической деятельности усилилось.
2. Весьма значительным было сокращение доли работников, получающих заработную плату в размере ниже прожиточного минимума – она снизилась за последние пять лет почти в три раза.
3. Выявленные тенденции в динамике зарплатного неравенства в России свидетельствуют о необходимости продолжения политики повышения минимального размера оплаты труда опережающими темпами относительно темпов инфляции в целях дальнейшей борьбы с бедностью наемных работников и сокращения межрегиональных различий в уровне оплаты труда.

#### Введение

Неравенство доходов относится к числу проблем, часто поднимаемых и обсуждаемых как в научных кругах, так и на бытовом уровне. Оценки неравенства можно давать с различных позиций – насколько оно экономически эффективно, то есть способствует ли экономическому росту и более продуктивной занятости, и насколько оно социально справедливо. Традиционный подход к неравенству состоит в том, что оно допустимо и справедливо в том случае, когда более высокий доход полагается за большие заслуги, больший вклад в общее дело и т.п. В то же время, общество обычно порицает неравенство, признает его чрезмерным, избыточным, если

\* Ссылка на статью: Остапенко В.А. Динамика неравенства в оплате труда в условиях дефицита кадров в России // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2025. № 1. С. 95–102. DOI: 10.34773/EU.2025.1.17.

оно обусловлено или «провалами рынка» (монополизацией, неравномерным распределением богатства, эксплуатацией труда, злоупотреблениями руководителями предприятий служебным положением и т.д.) или «провалами государства» (коррупцией, неэффективным управлением государственным имуществом и т.д.) [4]. Предпринимаются попытки количественной оценки избыточного неравенства. Например, критерий избыточного неравенства доходов в свое время предложили А.Ю. Шевяков и А.Я. Кирута [8; 9]. По их мнению, нормальное неравенство – это гипотетический случай распределения доходов, при котором все члены общества имеют доходы не ниже прожиточного минимума (то есть при отсутствии абсолютной бедности). Любое отклонение от нормального неравенства представляет собой, в этой связи, избыточное неравенство, при котором некоторая часть общества (хотя бы один человек) живет в состоянии абсолютной бедности.

В составе доходов населения ключевую роль играет заработная плата, выступающая основным источником жизненных средств для большинства трудящихся. Как правило, распределение заработных плат по группам населения более неравномерно, чем доходов, поскольку второй по объему вид доходов – социальные трансферты, напротив, распределяется относительно равномерно. Что касается других видов доходов населения, а именно, предпринимательской прибыли и доходов от собственности, то их доли в объеме совокупных доходов менее значительны, чем оплаты труда и социальных трансфертов. Следовательно, их влияние на неравенство доходов не столь велико.

### Методы

Для характеристики неравенства в оплате труда используются различные статистические показатели. К ним можно отнести: фондовый коэффициент дифференциации, показывающий; децильный коэффициент дифференциации; индекс Джини; индекс Пальма и др. О динамике неравенства заработной платы, в свою очередь, будет свидетельствовать различие темпов ее изменений среди разных категорий работников.

Зарплатное неравенство можно изучать в различных аспектах: по группам работников (децильным, квантильным, квинтильным и др.); по отраслям / видам экономической деятельности; по регионам; по занятиям и т.д. В настоящем исследовании основное внимание сосредотачивается на двух из них – отраслевом и региональном. Изучение динамики отраслевых различий в уровне оплаты труда позволит определить, происходит ли под влиянием кадрового дефицита межотраслевое выравнивание оплаты труда или нет. Не менее важным представляется исследование динамики региональных различий в уровне оплаты труда. Как известно, на рынках труда регионов могут быть ситуации как трудоизбыточности, так и дефицита труда. Изучение межрегиональной дифференциации заработной платы должно позволить ответить на вопрос, происходит ли в условиях дефицита кадров сокращение различий в уровне оплаты труда по регионам или, напротив, эти различия усиливаются.

### Результаты

По данным Международной организации труда, примерно в 2/3 стран мира неравенство в сфере оплаты труда с начала XXI века сокращается, причем в странах с низким уровнем дохода снижение происходит более быстрыми темпами, чем в странах со средним и высоким уровнем доходов [10, XI].

В целом по российской экономике за 2000–2023 гг., согласно данным Росстата, заработная плата по десятипроцентным группам работников стала распределяться заметно более равномерно [1]. Коэффициент фондов, исчисленный по децильной группировке, за отмеченный период сократился с 34 до 13,1 раза, а индекс Джини – с 0,48 до 0,4 (рис. 1). При этом средняя месячная номинальная заработная плата в первом дециле (с наименьшей зарплатой) выросла в 75 раз, тогда как в верхнем десятом дециле – лишь в 29 раз. Наименьший же рост отмечался в девятом дециле – в 28 раз. Как результат, доля первого дециля в совокупном объеме заработной платы в стране увеличилась более чем вдвое – с 1,1 до 2,5 %, а доля десятого дециля сократилась с 36,4 до 32,8 %. Вместе с тем, если рассматривать заработную плату в абсолютном

выражении, то ситуация выглядит более тревожно. В 2023 г. средняя заработная плата в первом дециле составляла 18146 руб. и превышала МРОТ менее чем на 12 %, в десятом дециле – 238272 руб., что выше МРОТ более чем в 14 раз.

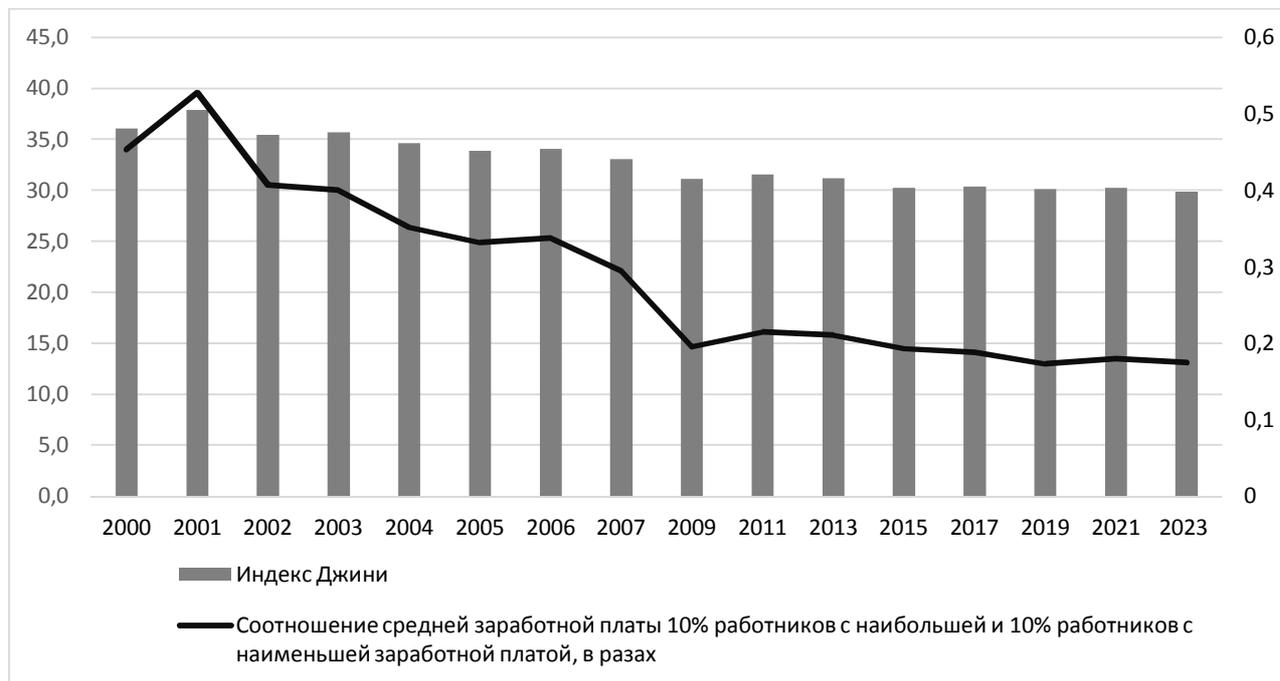


Рис. 1. Динамика фондового коэффициента дифференциации номинальной начисленной заработной платы и индекса Джини, рассчитанных по 10-процентным группам работников организаций (без субъектов малого предпринимательства) в России, 2000–2023 гг. [1]

Наиболее существенное снижение неравенства пришлось на 2001–2011 гг. (в 2,5 раза). В дальнейшем его динамика замедлилась. Так, например, за 2017–2023 гг. оно снизилось, но весьма незначительно – с 14,1 до 13,1 раза. Несмотря на общую позитивную тенденцию в течение последней четверти века, в отдельные годы зарплатное неравенство даже возрастало – это происходило в 2001, 2006, 2011, 2021 гг.

Дифференциация заработной платы по видам экономической деятельности в России на современном этапе проявляет тенденцию к росту. В течение 2017–2023 гг. среди видов экономической деятельности лидером по величине заработной платы неизменно была добыча нефти и газа, тогда как последнее место в 2017 г. занимало производство кожи и изделий из кожи, а с 2018 г. – производство одежды. Разрыв в уровне номинальной заработной платы составлял в 2017 г. 5,1 раза, в дальнейшем он вырос к 2020 г. до 6,8 раза, к 2023 г. сократился до 5,3 раз, однако по данным за первое полугодие 2024 г. снова увеличился до 6 раз [5]. Таким образом, в целом можно говорить о тенденции роста неравенства в оплате труда в отраслевом аспекте.

Наиболее высокие заработные платы остаются характерными в нашей стране для добывающих производств, финансов и страхования, разработки программного обеспечения, производства табачных изделий, воздушного и трубопроводного транспорта. На другом «полюсе» распределения заработных плат пребывают производство одежды, производство мебели, деятельность гостиниц и предприятий общественного питания, производство кожи и изделий из кожи. Некоторым видам экономической деятельности со временем удается укрепить свои позиции, сократив отставание от лидеров благодаря более высокому темпу роста заработной платы. Так, например, за 2017–2023 гг. номинальная заработная плата в сфере добычи нефти и газа увеличилась в 1,74 раза, что ниже, чем за тот же период на обрабатывающих производствах (1,87 раза), в торговле (2,07 раза), в строительстве (2,13 раза) и на ряде других производств (рис. 2).



Рис. 2. Виды экономической деятельности – лидеры по темпам прироста номинальной начисленной заработной платы в России за 2017–2023 гг., % [1]

Лидером же по темпам роста заработной платы за рассматриваемый период стала деятельность в области информации и связи (2,33 раза). Если в 2017 г. отставание этого вида экономической деятельности от лидера по величине заработной платы составляло 43 %, то к 2023 г. оно сократилось до 24 %. А по итогам первого полугодия 2024 г. заработная плата в сфере разработки программного обеспечения (198,6 тыс. руб.) была ниже, чем в добыче нефти и газа (215,9 тыс. руб.) лишь на 8 %. Аналогично «подтянулись» заработные платы работников финансов и страхования. Если в 2017 г. отличие уровня оплаты труда в этом виде экономической деятельности от лидера достигало 18,4 %, то в первом полугодии 2024 г. оно сократилось до 11,7 %. Таким образом, среди видов экономической деятельности, занимающих первые строчки в рейтинге номинальной заработной платы, дифференциация значений этого показателя сократилась при общем ее росте по всему кругу видов экономической деятельности.

При изучении регионального аспекта неравенства заработной платы необходимо анализировать как межрегиональные, так и внутрирегиональные различия размеров оплаты труда работников. В первом случае анализируются различия субъектов Федерации по размеру заработной платы, которые для точности оценок необходимо корректировать на показатели стоимости жизни [3, 580–581]. Одним из таких показателей может выступать прожиточный минимум трудоспособного населения. Во втором случае объектом анализа является различие в оплате труда работников того или иного региона. Отдельного внимания заслуживает при этом показатель доли работников, получающих заработную плату ниже прожиточного минимума, установленного в соответствующем субъекте Федерации.

Внутрирегиональные различия в уровне оплаты труда в России на протяжении последних двух десятилетий во всех регионах сокращались. Однако эти изменения были весьма неравномерными. За 2005–2023 гг. наибольших успехов в деле сокращения соотношения средних заработных плат в верхней и нижней децильных группах работников добились Оренбургская область (с 32,6 до 7,8 раз), Республика Калмыкия (с 18,7 раз 5,7 раз) и Магаданская область (с 20,8 до 6,5 раз). В десятке лидеров по снижению зарплатного неравенства присутствуют, главным образом, регионы Сибири и Дальнего Востока, а замыкают десятку Республика Башкортостан и Ненецкий АО. Стоит добавить, что в наибольшей степени сокращение различий в оплате труда по децильным группам работников происходило в регионах со средним уровнем социально-экономического развития или ниже среднего. В то же время, в Ленинградской области рассматриваемый разрыв снизился лишь на 9 %, в Московской области – на 17 %, в Санкт-Петербурге –

на 19 %, в Москве – на 31 %, тогда как, для сравнения, в Оренбургской области – на 76 %, в Республике Калмыкия – на 70 %, а в среднем – на 48 % [1].

Анализ динамики внутрирегионального зарплатного неравенства за последние годы, когда в отечественной экономике происходило обострение проблемы кадрового дефицита [2, 164], позволяет отметить, что за 2019–2023 гг. сокращение разрыва в уровне оплаты труда произошло лишь в 29 субъектах Федерации [1].

Именно в передовых в экономическом отношении регионах сохраняется максимальная дистанция в оплате труда между работниками с наибольшими и наименьшими заработками. В Москве в 2023 г. он составлял 17,5 раз, в Санкт-Петербурге – 12 раз [7]. Таким образом, в регионах, лидирующих по уровню социально-экономического развития, дифференциация заработных плат хотя и сократилась, но это снижение оказалось значительно меньше, чем в среднем по стране. Воспроизводству зарплатного неравенства, по-видимому, способствовала диверсифицированная структура региональной экономики, наличие в ней как экономически высокоэффективных, так и убыточных производств, а также широкое представительство в составе занятого населения работников бюджетной сферы, традиционно характеризующихся сравнительно низкой заработной платой. Отметим, что статистические данные, на которых базируются результаты выполненных расчетов, не охватывают субъектов малого предпринимательства.

Обратим внимание на такой показатель, как удельный вес работников, получающих заработную плату ниже прожиточного минимума. К сожалению, на практике оплата труда ниже черты бедности по некоторым причинам возможна. В частности, при работе на неполную ставку (неполной занятости), невыполнении установленной нормы труда, прогулах, пребывании работника на больничном или в отпуске за свой счет и т.д. Немаловажным вопросом является также порядок установления величины прожиточного минимума, на которую ориентируются при определении минимального размера оплаты труда. Прожиточный минимум, согласно методике, действующей с января 2021 г., рассчитывается на основе величины медианного среднедушевого дохода населения, составляя от него 44,2 %. Однако динамика медианного дохода может не отражать изменения стоимости жизни. Соответственно, если цены растут быстрее доходов населения, ориентация на медианный доход приводит к занижению величины прожиточного минимума. В этой связи целесообразно рассмотреть вопрос о возвращении к методике расчета прожиточного минимума на основе стоимости потребительской корзины (с учетом цен и нормативов потребления как продуктового набора, так и непродовольственных товаров и услуг) [6].

В целом по России, по данным Росстата, отмечается тенденция снижения удельного веса численности работающих бедных (рис. 3).

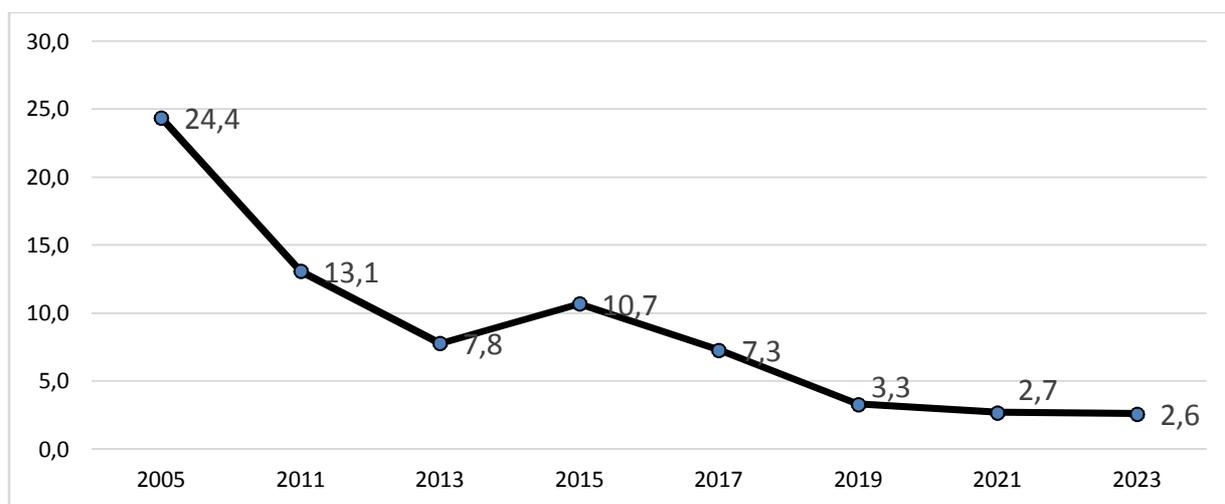


Рис. 3. Динамика удельного веса численности работников, получающих заработную плату в размере ниже прожиточного минимума, % [1]

В 13 субъектах Федерации этот показатель в 2023 г. не превышал 1 %. Самая благоприятная ситуация отмечалась в Сахалинской и Магаданской областях, Ямало-Ненецком и Ханты-Мансийском автономных округах и Тюменской области (без учета округов). Напротив, по-прежнему наиболее высок удельный вес «работающих бедных» в республиках Северного Кавказа. В 2023 г. он составлял в Кабардино-Балкарской Республике 12,6 %, в Чеченской Республике и Республике Дагестан по 12,5 %, в Республике Северной Осетии-Алании 10,7 %. В Центральном и Северо-Западном федеральных округах сравнительно высокие значения показателя на современном этапе отмечаются в Смоленской, Псковской и Ивановской областях. В общей сложности, в 12 субъектах Федерации пока не удалось снизить долю работников, получающих заработную плату, не превышающую величину прожиточного минимума, ниже 5 % [7].

Таким образом, можно говорить о существенном снижении масштабов распространения бедности наемных работников в России, но сохранении этой проблемы в республиках Северо-Кавказского федерального округа, экономика которых, вероятно, нуждается в дополнительных импульсах к развитию.

Если сравнивать данные за последние годы (2023 г. с 2019 г., предшествовавшим «ковидному» кризису), то окажется, что наибольшим снижением доли работающих бедных было в Тверской и Псковской областях (на 4 п.п.) и Кабардино-Балкарской Республике (на 3 п.п.). В общей сложности, в 69 субъектах Федерации на этом этапе произошло снижение доли «работающих бедных», что в определенной степени можно связать с актуализацией проблемы дефицита кадров, а также результатами реализуемой правительством социально-экономической политики, направленной на снижение бедности населения.

Международная организация труда (МОТ) определяет категорию низкооплачиваемых работников как лиц, заработок которых составляет менее 50 % медианной заработной платы [9]. Таким образом, следует иметь в виду, что порог бедности занятых, применяемый в аналитических целях МОТ, на 5,8 % от медианной зарплаты выше, чем официально установленный в России. По данным МОТ за 2021 г., сопоставимую с российской долей работающих бедных имели страны: Канада (2,5 %), Словакия (3,3 %), Вьетнам (3,4 %). Таким образом, по международным меркам, доля работников с заработной платой ниже прожиточного минимума в России находится на современном этапе на довольно низком уровне, среднем для экономически развитых стран [10, 35].

Заслуживает внимания межрегиональная дифференциация заработной платы. Как было отмечено выше, в целях обеспечения корректности оценки величину номинальной заработной платы в регионах необходимо корректировать на показатель стоимости жизни. Одним из таких показателей является прожиточный минимум населения трудоспособного возраста [6, 145]. В связи с тем, что с 1 января 2021 г. методика расчета прожиточного минимума в России изменилась, расчеты были осуществлены за 2021–2023 гг. По результатам проведенного анализа, без корректировки на стоимость жизни, наиболее высокой номинальной начисленной среднемесячной заработной платой неизменно была в Чукотском автономном округе, самая низкая в 2021 г. в Чеченской Республике, а в 2022–2023 гг. – в Республике Ингушетия. Соотношение максимальной и минимальной по регионам заработной платы в 2021 г. составило 4,18 раза, в 2022 г. – 4,3 раза, в 2024 г. – 4,44 раза. Таким образом, если исходные данные по заработной плате не подвергать корректировке, получается, что межрегиональная дифференциация заработной платы в последние годы медленно возрастала [6]. Отметим, что, если сравнивать ситуацию с имевшей место в 2005 г., то дифференциация заметно сократилась, поскольку тогда соотношение между максимальной заработной платой (в Ямало-Ненецком АО) и минимальной заработной платой (в Республике Дагестан) по всему кругу субъектов Федерации равнялось 7,5 раза [1].

Корректировка исходных данных Росстата о величине номинальной начисленной заработной платы на прожиточный минимум трудоспособного населения дает следующие результаты. Лидером по величине скорректированной заработной платы на протяжении 2021–2023 гг. становится Ямало-Ненецкий автономный округ, аутсайдером – Кабардино-Балкарская Республика. Соотношение между максимальной и минимальной заработной платой после

выполненных корректировок становится уже менее значительным. В 2021 г. оно равно 2,69 раза, в 2022 г. – 2,9 раза, в 2023 г. – 2,67 раза. Таким образом, корректировки на различия в стоимости жизни по регионам сокращают дистанцию между ними по величине заработной платы примерно на 40 % [6]. При этом на основе скорректированных данных можно отметить, что тенденция роста межрегиональных различий заработной платы уже не отмечается, они остаются относительно стабильными.

### Обсуждение

Неравенство в распределении заработной платы может носить как объективный, так и субъективный характер. Реализация принципа равной оплаты за труд равной ценности обуславливает определенные различия в уровне оплаты труда. Вопрос о том, каков допустимый предел этих различий, остается дискуссионным, так как ценность труда имеет как объективное, так и субъективное измерение.

При изучении неравенства важно не только определять различия в заработках разных категорий работников, но и оценивать масштабы распространения бедности среди занятого населения. Именно проблема бедности является, во многом, ключевой применительно к неравенству распределения доходов и, в частности, заработной платы наемных работников.

### Заключение

Проведенное исследование показывает, что в последние годы (2017–2023 гг.) в России происходил довольно быстрый рост номинальной заработной платы. Одним из факторов такой динамики выступал дефицит кадров, стимулирующий работодателей предлагать работникам более высокие заработки. В этих условиях зарплатное неравенство, измеряемое по децильным группам работников, незначительно сократилось (фондовый коэффициент дифференциации снизился с 14,1 до 13,1 раза), но все еще остается высоким по сравнению со многими экономически развитыми странами. Причем, именно в передовых в экономическом отношении регионах сохраняется максимальная дистанция в оплате труда между работниками с наибольшими и наименьшими заработками.

Различия в уровне оплаты труда по разным видам экономической деятельности, напротив, увеличилось (с 5,1 до 6 раз), что можно рассматривать как признак опережающего роста заработков в рентабельных и трудодефицитных видах деятельности, в частности, в добывающих производствах и разработке программного обеспечения. Тогда как традиционно менее доходные виды экономической деятельности – производство одежды и обуви, стали сильнее отставать от отраслей – зарплатных лидеров. На фоне отмеченных изменений межрегиональная дифференциация заработных плат с учетом их покупательной способности остается довольно стабильной. Таким образом, дифференциация регионов по степени остроты проблемы кадрового дефицита не обуславливает увеличение дистанции между ними по величине заработной платы.

За сравнительно короткий период произошло почти трехкратное снижение удельного веса «работающих бедных». Причем, в 12 субъектах Федерации эта величина все еще остается на довольно высоком уровне, превышая 5 %, а данные Росстата не отражают ситуацию в сфере малого предпринимательства, где могут присутствовать работники с низкими заработками.

Выявленные тенденции в динамике зарплатного неравенства в России свидетельствуют о необходимости продолжения политики повышения минимального размера оплаты труда опережающими темпами относительно темпов инфляции в целях дальнейшего сокращения масштабов и глубины бедности наемных работников, а также сглаживания межрегиональных различий в уровне оплаты труда.

### Литература

1. Заработная плата / Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: [https://rosstat.gov.ru/labour\\_costs](https://rosstat.gov.ru/labour_costs)

2. Зоидов К.Х. Дефицит кадров: сравнительный анализ в России и зарубежных странах / К.Х. Зоидов, А.А. Урунов, С.И. Богатырев, В.А. Остапенко // Региональные проблемы преобразования экономики. 2024. № 6 (164). С. 164–172. DOI: 10.26726/1812-7096-2024-6-164-172.
3. Зоидов К.Х. Дифференциация заработной платы в регионах как фактор развития экономического пространства России / К.Х. Зоидов, В.А. Остапенко, А.А. Урунов // Экономика труда. 2023. Т. 10, № 4. С. 577–594.
4. Мысляева И.Н. Распределение и неравенство в глобальной рыночной экономике: монография. М.: ИНФРА-М, 2020. 166 с.
5. Названы самые высокооплачиваемые профессии в России [Электронный ресурс]. URL: <https://finexpertiza.ru/press-service/researches/2024/sam-vysokooplach-prof/>
6. Остапенко В.А. Оценка различий регионов России по величине заработной платы // Инновационный путь развития как реакция на вызовы новой эпохи: сборник статей Всероссийской научно-практич. конф. с междунар. участием, Стерлитамак, 13 декабря 2022 г. Том Часть 2. Уфа: ООО «Аэтерна», 2022. С. 145–150.
7. Труд и занятость в России. 2023: Стат. сб. / Росстат. М., 2023. 180 с. [Электронный ресурс]. URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Trud\\_2023.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Trud_2023.pdf)
8. Шевяков А.Ю., Кирута А.Я. Измерение экономического неравенства. М.: Лето, 2002. 317 с.
9. Шевяков А. Ю., Кирута А. Я. Неравенство, экономический рост и демография: неисследованные взаимосвязи. М.: М-Студио, 2009. 187 с.
10. Global Wage Report 2024-25: Is wage inequality decreasing globally? / International Labor Organization. Geneva, 2024 [Electronic resource]. URL: [https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-11/GWR-2024\\_Layout\\_E\\_RGB\\_Web.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-11/GWR-2024_Layout_E_RGB_Web.pdf)

DOI: [10.34773/EU.2025.1.18](https://doi.org/10.34773/EU.2025.1.18)

## **Тенденции развития внешних связей Республики Башкортостан с зарубежными партнерами в условиях санкционных ограничений\***

### **Trends of the Development of External Relations of the Republic of Bashkortostan in the Context of Sanctions Restrictions**

---

**А. ЖЕЛНОВА**

---

**Желнова Анжелика Валерьевна**, аспирант кафедры социальных и политических коммуникаций Уфимского государственного нефтяного технического университета. E-mail: [zhelnova.lika@gmail.com](mailto:zhelnova.lika@gmail.com)

*В статье на материалах авторских исследований, проведенных с помощью группового фокусированного интервью и статистического анализа, выделяется ведущая тенденция развития внешних связей Республики Башкортостан с зарубежными партнерами – переориентация на взаимодействие с регионами стран Центральной и Малой Азии, Ближнего и Дальнего Востока, расширение несырьевого неэнергетического экспорта.*

**Ключевые слова:** внешние связи, регион, региональная политика, межрегиональные отношения, Республика Башкортостан, политический процесс.

*The article, based on the author's research materials and using group focused interviews and statistical analysis, highlights the leading trend in the development of external relations of the Republic of Bashkortostan with*

---

\* Ссылка на статью: Желнова А.В. Тенденции развития внешних связей Республики Башкортостан с зарубежными партнерами в условиях санкционных ограничений // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2025. № 1. С. 102–107. DOI: [10.34773/EU.2025.1.18](https://doi.org/10.34773/EU.2025.1.18).