

**РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ЮЖНО-РОССИЙСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

ISSN 2079-1690

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ
И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ.
УЧЕНЫЕ ЗАПИСКИ**

Издание включено в Единый государственный перечень научных изданий –
«Белый список»

*Журнал включен в перечень рецензируемых научных изданий,
в которых должны быть опубликованы основные научные
результаты диссертаций на соискание ученой степени
кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук
по группам научных специальностей:
5.2. Экономика; 5.4. Социология; 5.5. Политология*

№ 4

**Ростов-на-Дону
2025**

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ.
УЧЕНЫЕ ЗАПИСКИ**

*Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС77-71827
от 08 декабря 2017 г. выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи,
информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)*

*Учредитель – Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»*

Главный редактор

- **Черкасова Т. П.**, доктор экономических наук, профессор, декан факультета политологии, Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС (Россия, г. Ростов-на-Дону).

Заместитель главного редактора

- **Арсеньева В. А.** – доктор экономических наук, доцент, декан факультета экономики, Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС (Россия, г. Ростов-на-Дону).

Состав редакционной коллегии

- **Alexakis Christos** – PhD, Professor, Business School Renne (France).
 - **Eugene Nivorozhkin** – PhD, Associate Professor in Finance, School of Slavonic and East European Studies, University College, London (Great Britain).
 - **Ford Lumban Gaol** – PhD, University Bina Nusantara, Jakarta (Indonesia).
 - **Атанесян А. В.** – доктор политических наук, профессор, заведующий кафедрой прикладной социологии факультета социологии, Ереванский государственный университет (Армения, г. Ереван).
 - **Кадол Н. Ф.** – доктор экономических наук, доцент кафедры экономической теории и мировой экономики, Гомельский государственный университет им. Ф. Скорины (Беларусь, г. Гомель).
 - **Саидова М. Х.** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Менеджмент, маркетинг и экономика труда», Таджикский государственный университет коммерции (Таджикистан, г. Душанбе).
 - **Султонов З. С.** – кандидат экономических наук, доцент, Таджикский государственный университет коммерции (Таджикистан, г. Душанбе).
 - **Турекулова Д. М.** – доктор экономических наук, профессор, проректор по научной работе и интернационализации, Учреждение «Esil University» (Казахстан, г. Астана).
 - **Ушаков Д. С.** – Doctor of Economics, Professor, Suan Sunandha Rajabhat University (Thailand, Bangkok).
-
- **Васильчиков А. В.** – доктор экономических наук, доцент, директор Института инженерно-экономического и гуманитарного образования, Самарский государственный технический университет (Россия, г. Самара).
 - **Дзахова Л. Х.** – доктор политических наук, профессор, заведующий кафедрой философии и политологии, Северо-Осетинский государственный университет им. К. Л. Хетагурова (Россия, Республика Северная Осетия – Алания, г. Владикавказ).
 - **Дробышевская Л. Н.** – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономического анализа, статистики и финансов, Кубанский государственный университет (Россия, г. Краснодар).

- **Змияк С. С.** – доктор экономических наук, доцент, и.о. заведующего кафедрой экономической теории и предпринимательства, Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС (Россия, г. Ростов-на-Дону).
- **Золочевская Е. Ю.** – доктор экономических наук, профессор, заместитель директора ЮРИУ РАНХиГС, профессор кафедры налогообложения и бухгалтерского учета, Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС (Россия, г. Ростов-на-Дону).
- **Капустина Н. В.** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономической безопасности и управления рисками, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Россия, г. Москва).
- **Кислицын С. А.** – доктор исторических наук, профессор, профессор кафедры политологии и этнополитики, Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС (Россия, г. Ростов-на-Дону).
- **Козлюк Н. В.** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры налогообложения и бухгалтерского учета, Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС (Россия, г. Ростов-на-Дону).
- **Колядин А. П.** – доктор экономических наук, профессор, проректор по социально-экономической политике и безопасности университета, профессор кафедры экономики, менеджмента и финансов, Пятигорский государственный университет (Россия, г. Пятигорск).
- **Крюкова Е. М.** – кандидат экономических наук, доцент, заместитель заведующего кафедрой журналистики, рекламы и связей с общественностью факультета политических и социальных технологий, Российский государственный социальный университет (Россия, г. Москва).
- **Миляева Л. Г.** – доктор экономических наук, профессор, Заслуженный работник высшей школы РФ, декан экономического факультета, Бийский технологический институт Алтайского государственного технического университета им. И. И. Ползунова (Россия, г. Бийск).
- **Овчаренко Р. К.** – доктор социологических наук, доцент, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления, Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС (Россия, г. Ростов-на-Дону).
- **Понеделков А. В.** – Заслуженный деятель науки РФ, доктор политических наук, профессор, заведующий кафедрой политологии и этнополитики, Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС (Россия, г. Ростов-на-Дону).
- **Попова Е. А.** – доктор политических наук, доцент, заведующий кафедрой философии и методологии науки, Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС (Россия, г. Ростов-на-Дону).
- **Скворцов Н. Г.** – доктор социологических наук, профессор, декан факультета социологии, профессор кафедры сравнительной социологии, Санкт-Петербургский государственный университет (Россия, г. Санкт-Петербург).
- **Сологуб В. А.** – доктор социологических наук, профессор, профессор кафедры государственного и муниципального управления, Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС (Россия, г. Ростов-на-Дону).
- **Чернова О. А.** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры информационной экономики, Южный федеральный университет (Россия, г. Ростов-на-Дону).

Адрес редакции: 344002, г. Ростов н/Д, ул. Пушкинская, 70/54.

Тел. 8-863-279-41-62,

e-mail: jurnal-gmu-uriu@ranepa.ru

<http://upravlenie-uriu.ranepa.ru/>

**RUSSIAN PRESIDENTIAL ACADEMY OF NATIONAL ECONOMY
AND PUBLIC ADMINISTRATION
SOUTH-RUSSIA INSTITUTE OF MANAGEMENT**

ISSN 2079-1690

**STATE AND MUNICIPAL MANAGEMENT.
SCHOLAR NOTES**

*The journal is included into the list of reviewed scientific publications
where main research results of dissertations for the degree of Candidate
and Doctor of Science in specific scientific fields:
5.2. – economic science; 5.4. – sociology; 5.5. – politology*

№ 4

**Rostov-on-Don
2025**

**STATE AND MUNICIPAL MANAGEMENT.
SCHOLAR NOTES**

*Certificate of registration of the mass media ПИ № ФС 77 – 71827 from 08.12.2017
issued by Federal Service for Supervision of communications, information technologies
and mass media (Roskomnadzor)*

*Founder – Federal state budget educational institution of higher education
«Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration»*

Editor-in-Chief

- **Tatiana P. Cherkasova** – Doctor of Economics, Professor, Dean of the Faculty of Political Science of the South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Rostov-on-Don, Russia).

Deputy Editor-in-Chief

- **Valeria A. Arsenyeva** – Doctor of Economics, Associate Professor, Dean of the Faculty of Economics, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Rostov-on-Don, Russia).

Members of the Editorial Board

- **Christos A. Alexakis** – PhD, Professor, Business School (Renne, France).
 - **Eugene Nivorozhkin** – PhD, Associate Professor in Finance, School of Slavonic and East European Studies, University College (London, Great Britain).
 - **Ford Lumban Gaol** – PhD, University Bina Nusantara (Jakarta, Indonesia).
 - **Arthur V. Atanesyan** – Doctor of Political Sciences, Professor, Head of the Department of Applied Sociology, Faculty of Sociology, Yerevan State University (Yerevan, Armenia).
 - **Natalia F. Kadol** – Doctor of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory and World Economy, Gomel State University named after F. Skorina (Gomel, Belarus).
 - **Munavar H. Saidova** – Doctor of Economics, Professor of the Department of Management, Marketing and Labor Economics, Tajik State University of Commerce (Dushanbe, Tajikistan).
 - **Zoirsho S. Sultonov** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Tajik State University of Commerce (Dushanbe, Tajikistan).
 - **Dametken M. Turekulova** – Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Research and Internationalization, Esil University (Astana, Kazakhstan).
 - **Denis S. Ushakov** – Doctor of Economics, Professor, Suan Sunandha Rajabhat University (Bangkok, Thailand).
-
- **Alexey V. Vasilchikov** – Doctor of Economics, Associate Professor, Director of the Institute of Engineering, Economic and Humanitarian Education, Samara State Technical University (Samara, Russia).
 - **Larisa Kh. Dzakhova** – Doctor of Political Sciences, Professor, Head of the Department of Philosophy and Political Science, K. L. Khetagurov North Ossetian State University (Vladikavkaz, Republic of North Ossetia – Alania, Russia).
 - **Larisa N. Drobyshevskaya** – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economic Analysis, Statistics and Finance, Kuban State University (Krasnodar, Russia).
 - **Sergey S. Zmiyak** – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Economic Theory and Entrepreneurship, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Rostov-on-Don, Russia).

- **Elena Yu. Zolotchevskaja** – Doctor of Economics, Associate Professor, Associate Director, Professor of the Department of Taxation and Accounting, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Rostov-on-Don, Russia).
- **Nadezhda V. Kapustina** – Doctor of Economics, Professor of the Department of Economic Security and Risk Management, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia).
- **Sergey A. Kislitsyn** – Doctor of Historical Sciences, Professor, Professor of the Department of Political Science and Ethnopolitics, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Rostov-on-Don, Russia).
- **Natalya V. Kozlyuk** – Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Taxation and Accounting, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Rostov-on-Don, Russia).
- **Alexander P. Kolyadin** – Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Socio-Economic Policy and Security of the University, Professor of the Department of Economics, Management and Finance, Pyatigorsk State University (Pyatigorsk, Russia).
- **Elena M. Kryukova** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Deputy Head of the Department of Journalism, Advertising and Public Relations at the Faculty of Political and Social Technologies, Russian State Social University (Moscow, Russia).
- **Larisa G. Milyaeva** – Doctor of Economics, Professor, Honored Worker of Higher Education of the Russian Federation, Dean of the Faculty of Economics, Biysk Institute of Technology of Altai State Technical University named after I. I. Polzunov (Biysk, Russia).
- **Roman K. Ovcharenko** – Doctor of Sociological Sciences, Associate Professor, Head of the Department of State and Municipal Management, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Rostov-on-Don, Russia).
- **Alexander V. Ponedelkov** – Honored Scientist of the Russian Federation, Doctor of Political Sciences, Professor, Head of the Department of Political Science and Ethnopolitics, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Rostov-on-Don, Russia).
- **Ekaterina A. Popova** – Doctor of Political Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Philosophy and Methodology of Science, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Rostov-on-Don, Russia).
- **Nikolay G. Skvortsov** – Doctor of Sociological Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Sociology, Professor of the Department of Comparative Sociology, Saint Petersburg State University (Saint Petersburg, Russia).
- **Vladimir A. Sologub** – Doctor of Sociological Sciences, Professor, Professor of the Department of State and Municipal Administration, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Rostov-on-Don, Russia).
- **Olga A. Chernova** – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Information Economics, Southern Federal University (Rostov-on-Don, Russia).

Address: 344002, Russia, Rostov-on-Don, st. Pushkinskaya, 70/54.

Tel: 8-863-279-41-62.

e-mail: jurnal-gmu-uriu@ranepa.ru

<http://upravlenie-uriu.ranepa.ru/>

16+

© URIU RANEPА. 2025.

СОДЕРЖАНИЕ

К 25-ЛЕТИЮ ЖУРНАЛА

«ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ. УЧЕНЫЕ ЗАПИСКИ» 13

Обращение главного редактора профессора Т. П. Черкасовой.....13

Поздравление проректора по науке Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации А. А. Азарова 14

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ 15

Н. В. Брюханова, С. С. Змияк, Д. Е. Иванова

Стратегические направления регулирования региональных рынков труда
воссоединенных территорий: когнитивный подход.....15

А. Л. Гапоненко, А. С. Юхно, Е. А. Клочков

Использование традиционных ценностей в российской управленческой практике 26

А. Ю. Никитаева

Стратегические приоритеты регионального развития и технологический суверенитет:
точки сопряжения.....39

Р. К. Овчаренко, М. С. Рябова

Цифровизация и искусственный интеллект:
как новые технологии могут изменить управление в России.....46

М. В. Перова, Н. Д. Никоненко, М. В. Прокопенко

Современные риски информационной безопасности
в условиях цифровой трансформации государственного и муниципального управления:
пути преодоления.....54

Л. С. Скачкова, Е. П. Костенко, А. В. Гозалова

Теоретические основы и принципы формирования системы мотивации
персонала в академической сфере.....63

М.-З. Н. Тинкуев

Муниципальное управление на территориях переселения горцев:
проблемы и механизмы разрешения (на примере Республики Дагестан).....78

С. А. Тлепцеришева, А. А. Брыкина

Проблемы и перспективы трансформации высшего и общего образования в России 85

ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ	93
<i>Н. М. Абрамова</i>	
Университет будущего как научно-образовательная корпорация: концептуализация и системные свойства	93
<i>Н. Н. Ажогина, Е. Н. Паршина</i>	
Регулирующая функция налогов на микроуровне: теория и практическая реализация в налоговой политике России на современном этапе	101
<i>А. В. Васильчиков</i>	
Экономические механизмы компенсации экологического ущерба в контексте устойчивого развития регионов.....	111
<i>Е. А. Васюта, Т. В. Подольская, Ф. Е. Шкель</i>	
Национальные проекты России как особый механизм отраслевой поддержки отечественного инклюзивного туризма в условиях цифровизации	121
<i>В. М. Заернюк, Е. М. Крюкова</i>	
Обоснование целесообразности и эффективности применения функционально-стоимостного анализа в бизнес-процессах предприятий недропользования	130
<i>Е. Ю. Золочевская, Т. Н. Карпова</i>	
Совершенствование финансового механизма привлечения и использования целевого капитала образовательными организациями	139
<i>Н. Ю. Ковалев, Г. В. Ярошенко</i>	
Совершенствование оценки качества внутреннего финансового аудита в главном администраторе средств федерального бюджета.....	149
<i>Л. А. Стрельникова</i>	
Международное экономическое сотрудничество России и Китая в сфере борьбы с терроризмом	162
<i>Т. Г. Философова, Д. Н. Сырцов, И. Г. Токанов</i>	
Устойчивое развитие: мировые инновационно-инвестиционные процессы в производстве и переработке льна и российские традиции.....	170
ПОЛИТОЛОГИЯ И ЭТНОПОЛИТИКА	181
<i>О. А. Артюхин, Л. Л. Иванова</i>	
Конструирование общероссийской идентичности в условиях геополитического противостояния: теоретико-прикладной анализ.....	181
<i>И. Дж. Ибрагимов</i>	
Легитимация этноконфессионального самоопределения граждан в правовой системе новых независимых государств: сравнительный политический анализ	190
<i>С. П. Поцелуев</i>	
Целясь в идентичность: концепт вооруженного нарратива в пропагандистском дискурсе современных войн.....	201
<i>Е. Н. Тованчова, С. А. Баландина</i>	
Трансформация форм общественной консолидации в условиях глобальных кризисов и цивилизационных сдвигов XXI века	210
<i>Е. И. Хубулури</i>	
Кибербезопасность в органах местного самоуправления: системный обзор и анализ основных проблем	218

ПРОБЛЕМЫ СОЦИОЛОГИИ	225
<i>В. Г. Громакова, С. А. Дюжиков</i>	
Диаспоры в системе политических институтов России: функциональный анализ	225
<i>М. А. Мазниченко, С. В. Петрова, А. О. Балабанова</i>	
Организационные условия формирования гражданско-патриотической позиции молодежи, участвующей в событийном волонтерстве	235
<i>Е. А. Попова, Е. М. Медякова, З. С. Мартемьянова</i>	
Образовательная политика высшей школы в эпоху искусственного интеллекта: экосистемный подход к интеграции технологий и трансформации педагогических практик	247
<i>С. И. Самыгин, П. С. Самыгин</i>	
Духовно-нравственное воспитание обучающихся в системе современного российского высшего образования: основные проблемы и перспективы	257
<i>Е. Л. Шилкина, Н. А. Багрова</i>	
Духовность и социальные практики культурной политики	266
<i>Л. А. Чижова, А. О. Подоплекин, А. М. Максимов, Т. А. Блынская</i>	
Социальный портрет паломника и туриста на Соловецком архипелаге	274
СЛОВО МОЛОДЫМ УЧЕНЫМ	290
<i>К. Д. Борисова</i>	
Институционализация корпоративного университета в системе регионального управления: форма организации и стратегические приоритеты (на примере Правительства Тульской области)	290
<i>В. Е. Ляшенко</i>	
Цифровой двойник университета как инструмент предиктивного анализа и оптимизации образовательных и научных процессов	298
<i>Г. А. Шкелёв</i>	
Особенности реализации внешней политики России в отношении стран АЛБА	307
ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ СТАТЕЙ	317

CONTENTS

ON THE 25TH ANNIVERSARY OF THE JOURNAL "STATE AND MUNICIPAL MANAGEMENT. SCHOLAR NOTES"	13
Address by the editor-in-Chief, Professor Tatiana Pavlovna Cherkasova	13
Congratulations from Artur Alexandrovich Azarov, Vice-Rector for Science of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.....	14
PROBLEMS OF MANAGEMENT	15
<i>Natalia V. Bryukhanova, Sergey S. Zmiyak, Darya E. Ivanova</i>	
Strategic directions for regulation regional labor markets of the reunited territories: a cognitive approach.....	15
<i>Alexander L. Gaponenko, Alexander S. Yukhno, Evgeny A. Klochkov</i>	
Traditional values in Russian management practice.....	26
<i>Anastasia Yu. Nikitaeva</i>	
Strategic priorities of regional development and technological sovereignty: points of convergence	39
<i>Roman K. Ovcharenko, Maria S. Ryabova</i>	
Digitalization and artificial intelligence: how new technologies can change governance in Russia	46
<i>Marina V. Perova, Natalia D. Nikonenko, Maksim V. Prokopenko</i>	
Modern information security risks in the context of digital transformation of public and municipal administration: ways to overcome.....	54
<i>Lyudmila S. Skachkova, Elena P. Kostenko, Anna V. Gozalova</i>	
Theoretical foundations and principles of forming a personnel motivation system in the academic sphere.....	63
<i>Magomed-Zagid N. Tinkuev</i>	
Municipal administration in the territories of mountaineer resettlement: problems and resolution mechanisms (on the example of the Republic of Dagestan)	78
<i>Suzanna A. Tleptserisheva, Anastasia A. Brykina</i>	
Problems and prospects of the transformation of higher and general education in Russia.....	85
PROBLEMS OF ECONOMICS	93
<i>Natalia M. Abramova</i>	
The University of tomorrow as a framework for scientific-educational corporation: conceptualization and systematic properties	93
<i>Natalia N. Azhogina, Elena N. Parshina</i>	
The regulatory function of taxes at the micro level: theory and practical implementation in Russia's tax policy at the present stage	101
<i>Alexey V. Vasilchikov</i>	
Economic mechanisms for compensating environmental damage in the context of sustainable regional development.....	111

<i>Eugenia A. Vasyuta, Tatiana V. Podolskaya, Fedor E. Shkel</i>	
Russian national projects as a special mechanism for sectoral support of inclusive tourism in the context of digitalization	121
<i>Viktor M. Zaernyuk, Elena M. Kryukova</i>	
Substantiation of the expediency and effectiveness of functional cost analysis in the business processes of subsurface use enterprises.....	130
<i>Elena Yu. Zolochevskaya, Tatiana N. Karpova</i>	
Improving the financial mechanism for attracting and using endowment capital by educational organizations	139
<i>Nikolay Yu. Kovalev, Galina V. Yaroshenko</i>	
Improving the quality assessment of internal financial audit in the main administrator of federal budget funds	149
<i>Larisa A. Strelnikova</i>	
International economic cooperation between Russia and China in the field of combating terrorism	162
<i>Tatyana G. Filosofova, Dmitry N. Syrtsov, Ivan G. Tokanov</i>	
Sustainable development: Russian traditions and global innovation and investment processes in flax production and processing.....	170
POLITOLOGY AND ETHNOPOLITICS	181
<i>Oleg A. Artyukhin, Lyudmila L. Ivanova</i>	
Constructing an all-Russian identity in the context of geopolitical confrontation: theoretical and applied analysis.....	181
<i>Ibragim Dzh. Ibragimov</i>	
Legitimation of ethno-confessional self-determination of citizens in the legal systems of newly independent states: a comparative political analysis.....	190
<i>Sergey P. Potseluev</i>	
Targeting identity: the concept of weaponized narrative in the propaganda discourse of modern wars.....	201
<i>Elena N. Tovanchova, Sofya A. Balandina</i>	
Transformation of forms of social consolidation in the context of global crises and civilizational shifts of the 21st century.....	210
<i>Ekaterina I. Hubuluri</i>	
Cybersecurity in local governments: a systematic review and analysis of key issues.....	218
SOCIOLOGY PROBLEMS	225
<i>Victoria G. Gromakova, Sergey A. Duzhikov</i>	
Diasporas in the system of political institutions of Russia: a functional analysis	225
<i>Marina A. Maznichenko, Svetlana V. Petrova, Anna O. Balabanova</i>	
Organizational conditions for the formation of a civic-patriotic position of youth participating in event volunteering.....	235
<i>Ekaterina A. Popova, Ekaterina M. Medyakova, Zlataslava S. Martemyanova</i>	
Educational policy of higher education in the era of artificial intelligence: an ecosystem approach to technology integration and transformation of teaching practices	247

<i>Sergey I. Samygin, Petr S. Samygin</i>	
Spiritual and moral education of students in the system of modern Russian higher education: main problems and prospects.....	257
<i>Elena L. Shilkina, Natalia A. Bagrova</i>	
Spirituality and social practices of cultural policy.....	266
<i>Lyudmila A. Chizhova, Andrey O. Podoplekin, Anton M. Maksimov, Tatyana A. Blynskaya</i>	
Social portrait of a pilgrim and a tourist in the Solovetsky Archipelago.....	274
YOUNG SCIENTISTS	290
<i>Ksenia D. Borisova</i>	
Institutionalization of the corporate university in the regional management system: mission and strategic priorities (using the example of the Government of the Tula region)	290
<i>Valery E. Lyashenko</i>	
A digital twin of a university as a tool for predictive analysis and optimization of educational and scientific processes.....	298
<i>Georgy A. Shkelev</i>	
Peculiarities of the Implementation of Russia's foreign policy toward the ALBA countries	307
REQUIREMENTS TO REGISTRATION OF ARTICLES	317

К 25-ЛЕТИЮ ЖУРНАЛА «ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ. УЧЕНЫЕ ЗАПИСКИ»

*Уважаемые коллеги,
авторы, рецензенты и читатели!*

От имени редакционной коллегии и всего коллектива журнала «Государственное и муниципальное управление. Ученые записки» обращаюсь к вам со словами искренней благодарности и признательности по случаю нашего знаменательного юбилея – **25-летия со дня основания**.

Четверть века – это значительный рубеж, позволяющий оглянуться на пройденный путь с чувством законной гордости. Основателем и первым главным редактором нашего журнала был Заслуженный деятель науки РФ, доктор экономических наук, профессор *Владимир Георгиевич Игнатов*, который своей плодотворной деятельностью на данном посту заложил прочный фундамент для дальнейшего развития журнала. С 2014 года редакционную коллегию возглавила доктор экономических наук, профессор *Татьяна Владимировна Игнатова*, благодаря кропотливому труду и профессионализму которой наш журнал совершил качественную трансформацию от камерного научного журнала до авторитетного научного издания, известного в академических кругах. Мы стали надежной площадкой для представления результатов фундаментальных и прикладных исследований, осторожных гипотез и смелых открытий, сделанных в ходе кандидатских и докторский диссертационных исследований, грантовых проектов.

Этот юбилей – не только повод для подведения итогов, но и возможность заглянуть в будущее. Сегодня, в эпоху цифровой трансформации науки, мы продолжаем бережно хранить наши главные принципы – высокие стандарты научно добросовестности, объективность двойного слепого рецензирования и открытость для новых идей.

Выражаю глубокую благодарность всем, кто был с нами все эти годы: нашим авторам, чьи труды составляют основу журнала; рецензентам, чья самоотверженная работа является гарантией качества; членам редакционной коллегии и сотрудникам отдела развития научных журналов учебно-научного центра ЮРИУ РАНХиГС за неоценимую помощь в подготовке выпусков к изданию и дальнейшему продвижению в научной среде. Особая признательность – нашим читателям, ради которых и существует издание.

Верю, что впереди нас ждут новые открытия, интересные дискуссии и долгие годы плодотворной работы на благо науки.

*С уважением,
Черкасова Татьяна Павловна, доктор экономических наук, профессор,
главный редактор журнала
«Государственное и муниципальное управление. Ученые записки»*



**Главному редактору журнала
«Государственное и муниципальное управление.
Ученые записки»
Т. П. Черкасовой**

**ПОЗДРАВЛЕНИЕ
проректора по науке Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации
Артура Александровича Азарова**

За 25 лет своей работы журнал «Государственное и муниципальное управление. Ученые записки» утвердился в статусе авторитетного и конкурентоспособного издания, чей высокий уровень ценят научные сообщества России и других стран. На страницах журнала представлены результаты исследований перспективных ученых социально-гуманитарной направленности из различных регионов мира. Особое внимание в журнале уделяется публикациям молодых ученых, вносящих свежий вклад в развитие наук о государственном и муниципальном управлении, что помогло взрастить новое поколение лидеров в этой сфере.

Сегодня в журнал «Государственное и муниципальное управление. Ученые записки» за экспертизой в области региональной и отраслевой экономики, менеджмента, социологии управления, государственного управления и международных отношений обращаются как теоретики, так и практики – представители федеральных, региональных и муниципальных органов власти из различных регионов России.

Авторы журнала раскрывают на его страницах новые, интересные темы, а редакция журнала тщательно следит за тем, чтобы весь процесс от подачи статьи, ее рецензирования до финальной публикации проводился строго в соответствии с лучшими российскими и международными принципами и подходами научной этики и издательского дела. Хочу отметить высокий профессионализм всей редакционной команды журнала и целеустремленность в развитии высококачественного издания в области государственного и муниципального управления.

Уважаемая Татьяна Павловна! Уважаемые члены редакционной коллегии!

Примите самые искренние поздравления с юбилеем журнала! Ваш журнал выполняет важную миссию, будучи площадкой для научного диалога в сфере государственного и муниципального управления, а также источником для формирования идей практиков-управленцев, которые необходимы современной России. Желаю неиссякаемой энергии, вдохновения и новых высот!

Научная статья
УДК 005+331.1+338.24
EDN QDSXYW



Стратегические направления регулирования региональных рынков труда воссоединенных территорий: когнитивный подход

Наталья Владимировна Брюханова¹, Сергей Сергеевич Змияк²,
Иванова Дарья Евгеньевна³

^{1,2,3}Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления, Ростов-на-Дону, Россия

¹bryukhanova-nv@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2572-0680>

²zmiyak-ss@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3212-3649>

³ivanova-de@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6384-4313>

Аннотация

Введение. Современная экономическая наука характеризуется разнообразием теоретических подходов и методических инструментариев к исследованию региональных рынков труда, что создает методологическую разнородность и усложняет построение унифицированных моделей для анализа, прогнозирования и принятия решений в сфере их управления. В условиях отсутствия достоверной статистической информации для рынка труда воссоединённых территорий данная проблематика становится особенно актуальной, что обуславливает необходимость разработки новых подходов к регулированию, обеспечивающих как их устойчивость, так и конкурентоспособность.

Цель. Разработка стратегических направлений регулирования региональных рынков труда воссоединенных территорий на основе когнитивного подхода, позволяющего учесть качественные факторы и причинно-следственные связи в условиях неполноты статистических данных.

Материалы и методы. Методологическую основу исследования составил когнитивный подход, реализованный методами имитационного моделирования. Для структурирования знаний и анализа причинно-следственных связей были построены когнитивные карты различного уровня детализации (взвешенные ориентированные графы). Моделирование сценариев развития проводилось в программных системах GMCS и «Эйдос-Про». Дополнительно применялись контент-анализ экспертных опросов и анализ статистических данных.

Результаты. В ходе исследования разработана когнитивная карта развития регионального рынка труда, выявлена структурная устойчивость системы и смоделированы сценарии развития ситуации при различных управленческих воздействиях. На основе интеграции результатов моделирования и экспертной оценки предложена система мер и дорожная карта, направленная на последовательную стабилизацию, адаптацию и устойчивый рост рынков труда воссоединенных территорий.

Выводы. В статье доказывается, что эффективное регулирование региональных рынков труда воссоединенных территорий требует комплексного применения когнитивного моделирования и традиционных методов анализа. Разработанный методический инструментарий позволяет учитывать качественные факторы и строить прогнозы в условиях неопределенности. Предложенные стратегические направления представляют собой практический механизм перехода от антикризисного управления к стратегическому развитию, основанному на синхронном повышении устойчивости и конкурентоспособности региональных рынков труда.

Ключевые слова: региональный рынок труда, воссоединенные территории, когнитивный подход, когнитивное моделирование, сценарный анализ, стратегическое регулирование, кадровый дефицит, экспертная оценка, устойчивость рынка труда, конкурентоспособность, социально-экономическое развитие, сценарное моделирование

Благодарности: Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы государственного задания РАНХиГС. Тема 1.7-2025-1 «Тенденции и перспективы развития региональных рынков труда в контексте изменяющихся социально-экономических условий (на примере Ростовской области и новых субъектов Российской Федерации)».

Для цитирования: Брюханова Н. В., Змияк С. С., Иванова Д. Е. Стратегические направления регулирования региональных рынков труда воссоединенных территорий: когнитивный подход // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 15–25. EDN QDSXYW

Original article

Strategic directions of regulation of regional labor markets in re-connected territories: cognitive approach

Natalia V. Bryukhanova¹, Sergey S. Zmiyak², Darya E. Ivanova³

^{1,2,3}Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russia Institute of Management, Rostov-on-Don, Russia

¹bryukhanova-nv@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2572-0680>

²zmiyak-ss@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3212-3649>

³ivanova-de@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6384-4313>

Abstract

Introduction. Modern economic science is characterized by a diversity of theoretical approaches and methodological tools for studying regional labor markets, which creates methodological heterogeneity and complicates the development of unified models for analysis, forecasting, and decision-making in their management. In the absence of reliable statistical information on the labor market of reunited territories, this issue becomes especially relevant, necessitating the development of new regulatory approaches that ensure both their stability and competitiveness.

The purpose of this study is the development of strategic directions for the regulation of regional labor markets in reunited territories based on a cognitive approach, which allows for consideration of qualitative factors and causal relationships under conditions of incomplete statistical data.

Materials and methods. The methodological basis of the research was the cognitive approach, implemented through simulation modeling methods. For structuring knowledge and analyzing causal relationships, cognitive maps of various levels of detail (weighted directed graphs) were constructed. Scenario modeling was conducted using the GMCS and "Ados-Pro" software systems. Additionally, content analysis of expert surveys and analysis of statistical data were applied.

Results. The article argues that effective regulation of the regional labor markets of reunited territories requires the integrated application of cognitive modeling and traditional analytical methods. The developed methodological toolkit enables the consideration of qualitative factors and the construction of forecasts under conditions of uncertainty. The proposed strategic directions represent a practical mechanism for transitioning from crisis management to strategic development based on the simultaneous enhancement of the stability and competitiveness of regional labor markets.

Conclusions. The article proves that effective regulation of regional labor markets in re-connected territories requires an integrated application of cognitive modelling and traditional methods of analysis. The developed methodological tools allow to take into account qualitative factors and make forecasts in conditions of uncertainty. The proposed strategic directions represent a practical mechanism of transition from crisis management to strategic development based on synchronous increase in resilience and competitiveness of regional labour markets.

Keywords: regional labor market, reunited territories, cognitive approach, cognitive modeling, scenario analysis, strategic regulation, labor shortage, expert evaluation, labor market stability, competitiveness, socio-economic development, scenario modeling

Acknowledgments: The article was prepared as part of the research work of the RANEPА state assignment. Subject 1.7-2025-1 "Trends and prospects for the development of regional labor markets in the context of changing socio-economic conditions (on the example of the Rostov region and new subjects of the Russian Federation)".

For citation: Bryukhanova N. V., Zmiyak S. S., Ivanova D. E. Strategic directions of regulation of regional labor markets in re-connected territories: cognitive approach. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(4):15–25. (In Russ.). EDN QDSXYW

Введение

На сегодняшний день в экономической науке сформировался широкий спектр теоретических подходов к исследованию, прогнозированию и принятию решений в сфере управления рынком труда, которые демонстрируют методологическую разнородность и зачастую содержат взаимоисключающие положения. Дискуссионным остается широкий круг вопросов – от определения товарной формы, в которой труд участвует в рыночном обмене, до принципов ценообразования и структуры субъектов, формирующих спрос и предложение. Указанный теоретический разброс обуславливает отсутствие унифицированной, общепринятой методологической базы, что, в свою очередь, создает значительную сложность для построения комплексных аналитических моделей, адекватно описывающих специфику региональных рынков труда [1].

Изучению состояния и развития рынков труда посвящены работы многих отечественных и зарубежных авторов. Так, в работах зарубежных авторов исследуется воздействие современных экзогенных детерминант на спрос, предложение, ставки заработной платы на внутрифирменных, региональных, национальных и мировом рынках труда, большое внимание при этом уделяется анализу влияния перечисленных факторов на производительность труда, а также исследованию влияние развития технологий, в первую очередь информационных, на изменение профессиональной структуры занятости и рынка труда. Разработаны прогнозные экономико-математические модели, позволяющие оценить равновесие на рынке труда в отраслевом разрезе. Основываясь на широком массиве данных, их прогнозные оценки носят системный характер и учитывают социальные и технологические изменения во внешней среде. Вместе с тем, в качестве недостатка следует отметить сложность их практической реализации [2]. Отдельное внимание следует уделить динамической факторной модели обеспечения максимальной занятости в экономике (Labor Market Conditions Index), основанной на девятнадцати показателях рынка труда. Преимуществом модели является широта применяемых данных, а также учет показателей безработицы и неполной занятости, недостатком – низкая корреляция между условиями на рынке труда и ростом заработной платы [3].

Учитывая тот факт, что российский рынок труда по масштабам значительно отличается от зарубежных и представляет собой совокупность слабо связанных между собой территориальных (региональных) рынков, функционирующих в административно-территориальных границах субъектов РФ [4], особый интерес представляют методические разработки для исследования, прогнозирования и принятия решений в сфере управления региональным рынком труда отечественных авторов.

В работах [5–7] методика оценки состояния регионального рынка труда базируется на использовании системы социально-экономических статистических показателей, характеризующих состояние и функционирование рынка труда, а также движение рабочей силы. В работах [8–12] в основе регионального рынка труда лежат такие факторы как трудовая миграция, цифровизация и инновационное развитие экономики. Сценарный анализ регионального рынка труда на основе когнитивного моделирования сложных систем рассматривается в работах [13; 14]. Использование искусственного интеллекта и больших языковых моделей для анализа и прогнозирования развития рынка труда описано в [15; 16].

Анализ этого методического инструментария показал, что несмотря на актуальность и комплексный характер таких исследований, сохраняются серьезные научные проблемы, связанные с нехваткой сопоставимых, оперативных и релевантных статистических данных на региональном уровне, что ограничивает возможности анализа, недостаточной разработанностью теорий, адекватно объясняющих механизмы функционирования и адаптации регионального рынка труда в условиях глобальных трендов (цифровизация, «зеленая» экономика) и локальных трансформаций (геополитические и геоэкономические события, отраслевые кризисы), а также недостаточностью прогнозно-аналитического инструментария для принятия решений на разных уровнях управления в этой сфере и оценки их эффективности [12].

Методы

Учитывая тот факт, что региональный рынок труда, являясь частью социально-экономической системы региона [17], характеризуется слабоструктурированными проблемами, для определения мер по повышению его устойчивости требуется применение методов имитационного моделирования помимо традиционных статистических и экспертных. В рамках данного исследования использовалось когнитивное имитационное моделирование, которое позволяет разработать модель сложной системы в виде структуры причинно-следственных связей (когнитивная карта, когнитивный функциональный граф и др.), проанализировать свойства модели (структурные, устойчивости и др.), а также провести моделирование сценариев возможного развития моделируемой системы в целях выбора ее лучшей стратегии и рекомендации необходимых мер по ее достижению [18; 19].

Предложенный методический инструментарий основан на когнитивной структуризации статистической и экспертной информации о региональных рынках труда Ростовской области и исторических территорий Российской Федерации для прогнозирования и определения стратегических направлений их развития в условиях ограниченности и неполноты статистических данных с применением программной системы GMCS и информационно-когнитивной системы «Эйдос-Про».

Результаты

Согласно методике, представленной на рис. 1 на первом и втором этапе проведена работа со статистической и экспертной информацией. Источником статистической информации о рынке труда стали открытые данные Федеральной службы государственной статистики, а экспертной – результаты опроса 1497 экспертов (представителей работодателей, представителей образовательных организаций высшего и среднего профессионального образования, представителей центров занятости населения, занимающих руководящие должности и должности специалистов) из Ростовской области, Донецкой и Луганской народных республик, Запорожской и Херсонской областей.

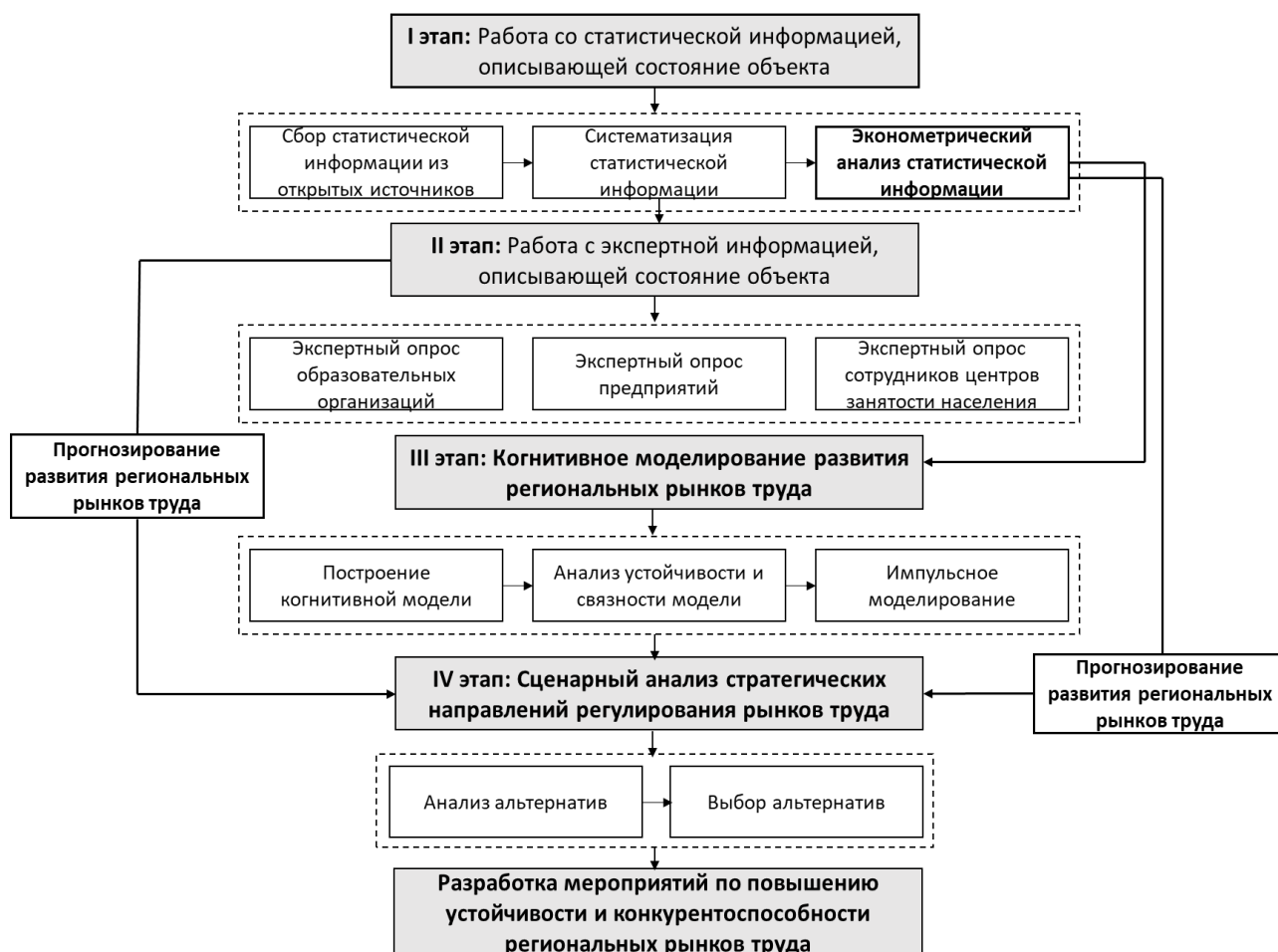


Рис. 1. Методика исследования региональных рынков труда

Fig. 1. Methodology for the study of regional labor markets

Системное концептуальное исследование развития региональных рынков труда и структурирование знаний в этой области на первом этапе исследования позволило детализировать когнитивную карту развития регионального рынка труда верхнего уровня в виде взвешенного ориентированного графа G_2 (рис. 2).

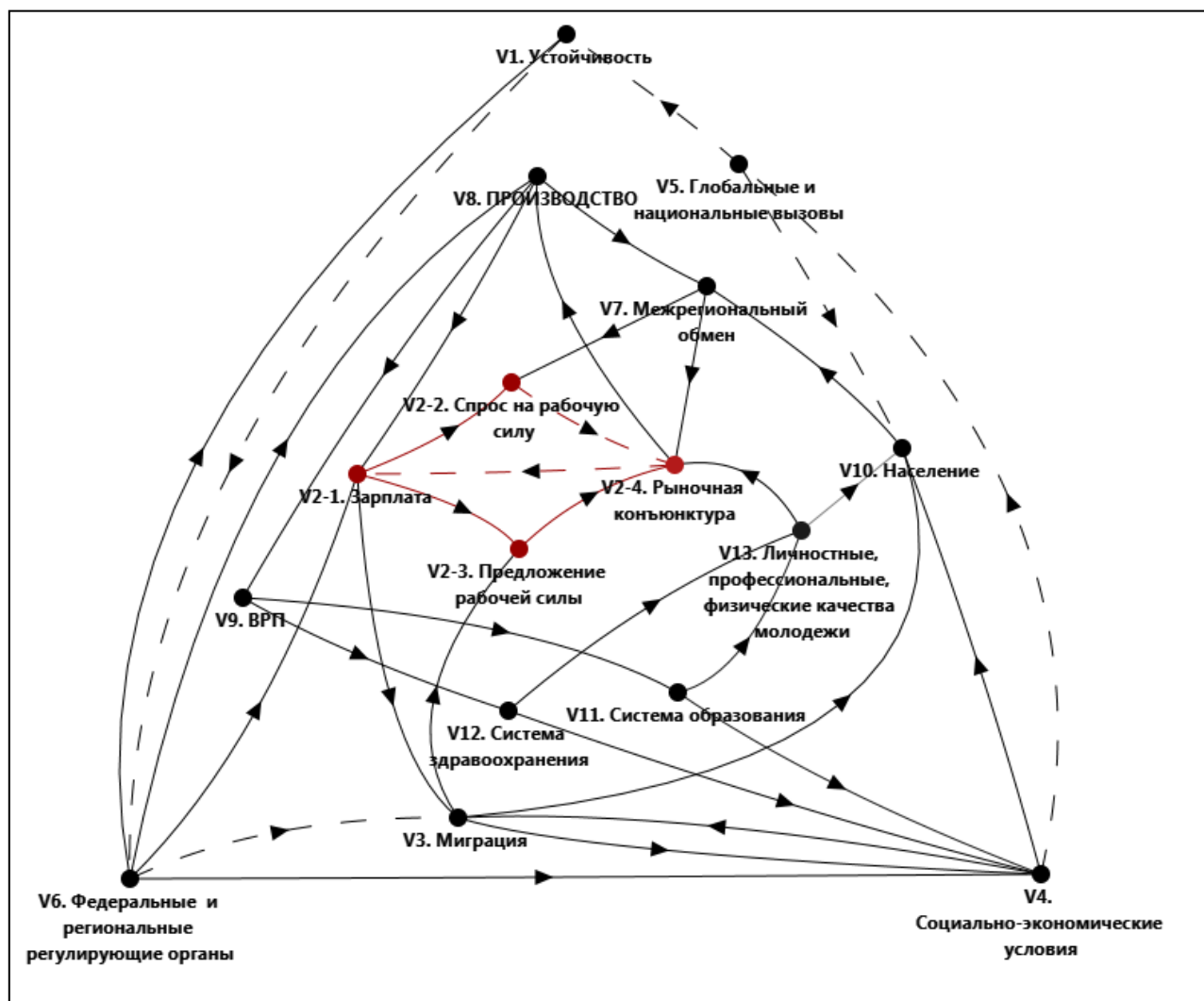


Рис. 2. Детализированная когнитивная карта развития регионального рынка труда

Fig. 2. Detailed cognitive map of the regional labor market development

Карта построена в программной системе Cognitive modeling complex system – CMCS [19]. В основу детализации была положена схема регионального механизма академика А. Г. Гранберга [17], которая отображает региональный экономический механизм в виде взаимосвязи основных его объектов: производство, природная среда, население, занятость и доходы населения, валовое накопление, конечное потребление, межрегиональный и внешнеэкономический обмен, федеральные регулирующие системы. Наименование и назначение вершин карты представлены в табл. 1.

Анализ структуры когнитивной карты G_2 показал, что она является структурно устойчивой, т.к. так как содержит нечетное количество, в данном случае 35, отрицательных циклов. Важно отметить, что программная система позволяет просматривать все теоретически возможные пути из любых вершин в любые. Заметим, что обычно их очень много и лицу, принимающему решение, проблематично их все предусмотреть и оценить с разных позиций. А это влечет за собой существенные «риски человеческого фактора». На рис. 3 изображен один из 72 циклов.

Таблица 1 – Наименования и назначение вершин
детализированной когнитивной карты развития регионального рынка труда
 Table 1 – Names and purpose of the vertices of the detailed cognitive map
 of the regional labor market development

Код	Наименование вершины		Назначение вершины
V1	Устойчивость		Целевая
V2 ₁	Региональные рынки труда	Зарплата	Регулируемая
V2 ₂		Спрос на рабочую силу	Регулируемая
V2 ₃		Предложение рабочей силы	Регулируемая
V2 ₄		Рыночная конъюнктура	Возмущающая
V3	Миграция		Возмущающая
V4	Социально-экономические условия		Регулируемая
V5	Глобальные и национальные вызовы		Возмущающая
V6	Федеральные и региональные регулирующие органы		Управляющая
V7	Межрегиональный обмен		Базисная
V8	Производство		Базисная
V9	ВРП		Базисная
V10	Население		Базисная
V11	Система образования		Регулирующая
V12	Система здравоохранения		Регулирующая
V13	Личностные, профессиональные, физические качества молодежи		Базисная

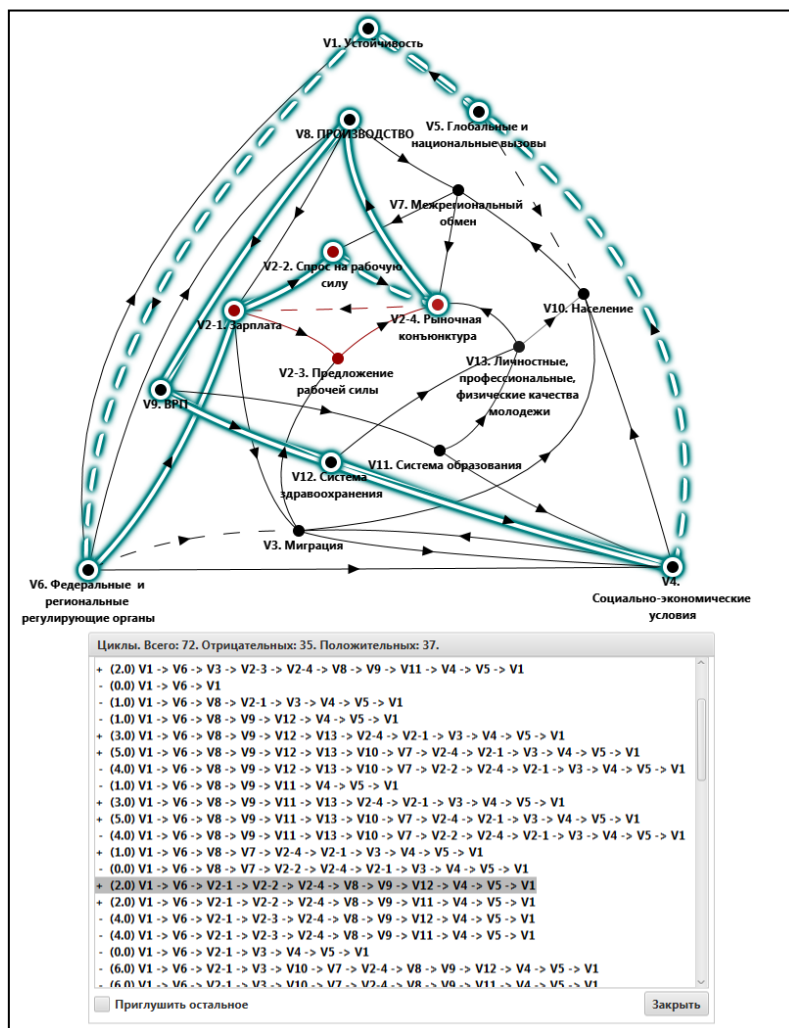


Рис. 3. Фрагмент вычислений циклов детализированной когнитивной карты развития регионального рынка труда

Fig. 3. A fragment of calculations of cycles of a detailed cognitive map of the regional labor market development

Сценарное моделирование на модели G_2 необходимо для анализа возможного развития ситуаций (сценариев) при различных управляющих и возмущающих воздействиях, которым может подвергаться система. Различные моделируемые сценарии развития ситуации позволяют научно предвидеть возможные тенденции динамических процессов в системе и определять среди них желательные и нежелательные, чтобы в дальнейшем разрабатывать рекомендации к стратегиям развития сложной системы.

Моделирование сценариев проводится по формуле развития импульсных процессов на модели G_2 :

$$x_{V_i}(n+1) = x_{V_i}(n) + \sum_{V_j: e=ij \in E}^{k-1} f(x_i, x_j, e_{ij}) P_j(n) + Q_i(n)$$

в которой в $t = n+1$ -й момент времени значение $x_i(n+1)$ в вершине V_i зависит от $x_i(n)$ и от вершин, смежных с V_i . Пусть V_i смежна с V_j , пусть $P_j(n)$ – изменение в вершине V_j в момент времени $t=n$, тогда влияние этого изменения на параметр x_i в момент $t = n$ будет описываться функцией $\pm P_j(n)$ в зависимости от знака дуги, соединяющего V_i и V_j . $f(x_i, x_j, e_{ij})$ – функционал преобразования дуг (в когнитивной карте $f_{ij}=a_{ij}$), $Q_i(n)$ – вектор возмущений, $Q_i(n) = \{q_i\}$, $i=1,2,...,k$.

Началом сценарного моделирования является разработка плана эксперимента, т.е. плана внесения возмущений в желаемые вершины когнитивной карты для получения ответа на вопрос: «Что будет, если ...?». Возможно внесение вектора возмущений $Q=\{q_i\}$ в одну или сразу в две, три и более вершин когнитивной карты [20]. Перед моделированием был разработан протокол испытаний (план вычислительного эксперимента), реализованный внесением воздействий (импульсов) в одну, две, три и более вершин. В программной системе CMCS [19] импульс может быть положительным или отрицательным, величину импульса (силу воздействия) целесообразно задавать в пределах $[0 - 20]$. Фрагмент плана вычислительного эксперимента представлен в табл. 2.

Таблица 2 – Фрагмент плана вычислительного эксперимента

Table 2 – Fragment of the computational experiment plan

Вектор возмущающих воздействий $Q=\{q_i\}$	Вершины, в которые вносятся импульсы														
	V1	V2 ₁	...	V2 ₄	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13
Возмущающее воздействие вносится в две вершины															
Сценарий № 1 $q_{21}=+1$; $q_6=+1$		+1						+1							
Возмущающее воздействие вносится в пять вершин															
Сценарий № 2 $q_{24}=+1$; $q_5=+1$; $q_8=+1$; $q_{11}=+1$; $q_{12}=+1$				+1			+1			+1			+1	+1	
Сценарий № 3 $q_{23}=+1$; $q_5=+1$; $q_7=+1$; $q_8=+1$; $q_{11}=+1$			+1				+1		+1	+1			+1		

В качестве примера рассмотрим сценарий №3 (рис. 4–6). Пусть растут глобальные и национальные вызовы ($q_5=+1$), развиваются межрегиональные связи ($q_7=+1$), производство ($q_8=+1$), система образования ($q_{11}=+1$), предложение рабочей силы увеличивается ($q_{23}=+1$).

Шаг Вершина	0.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	8.0
V1. Устойчивость	0.0	0.0	-1.0	-1.0	1.0	1.0	4.0	1.0	7.0
V3. Миграция	0.0	0.0	0.0	2.0	-1.0	6.0	9.0	5.0	24.0
V4. Социально-экономические условия	0.0	0.0	1.0	1.0	6.0	3.0	12.0	19.0	8.0
V5. Глобальные и национальные вызовы	0.0	1.0	1.0	0.0	0.0	-5.0	-2.0	-11.0	-18.0
V6. Федеральные и региональные регулирующие органы	0.0	0.0	0.0	1.0	1.0	-1.0	-1.0	-4.0	-1.0
V7. Межрегиональный обмен	0.0	1.0	2.0	1.0	5.0	10.0	12.0	28.0	39.0
V8. ПРОИЗВОДСТВО	0.0	1.0	1.0	3.0	5.0	3.0	10.0	8.0	13.0
V9. ВРП	0.0	0.0	1.0	1.0	3.0	5.0	3.0	10.0	8.0
V10. Население	0.0	0.0	-1.0	1.0	4.0	8.0	17.0	30.0	46.0
V11. Система образования	0.0	1.0	1.0	2.0	2.0	4.0	6.0	4.0	11.0
V12. Система здравоохранения	0.0	0.0	0.0	1.0	1.0	3.0	5.0	3.0	10.0
V13. Личностные, профессиональные, физические качества молодежи	0.0	0.0	1.0	1.0	3.0	3.0	7.0	11.0	7.0
V2-1. Зарплата	0.0	0.0	1.0	-1.0	1.0	5.0	-8.0	1.0	-12.0
V2-2. Спрос на рабочую силу	0.0	0.0	1.0	3.0	0.0	6.0	15.0	4.0	29.0
V2-3. Предложение рабочей силы	0.0	1.0	1.0	2.0	2.0	1.0	12.0	2.0	7.0
V2-4. Рыночная конъюнктура	0.0	0.0	2.0	3.0	1.0	10.0	8.0	16.0	37.0

Рис. 4. Результаты вычислительного эксперимента по сценарию № 3

Fig. 4. The results of the computational experiment according to scenario No. 3

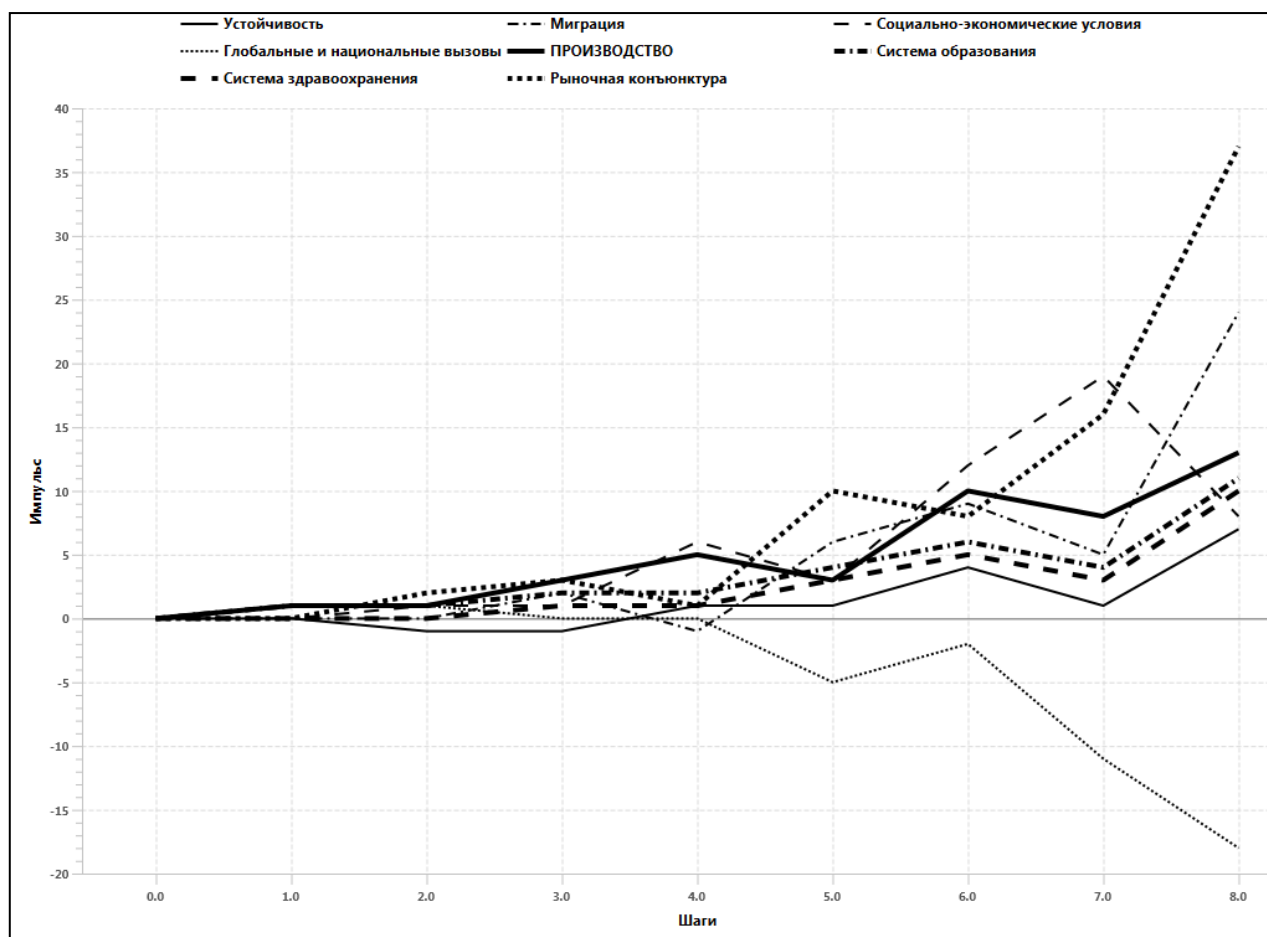


Рис. 5. График импульсных процессов сценария № 3

Fig. 5. Graph of pulse processes of scenario No. 3

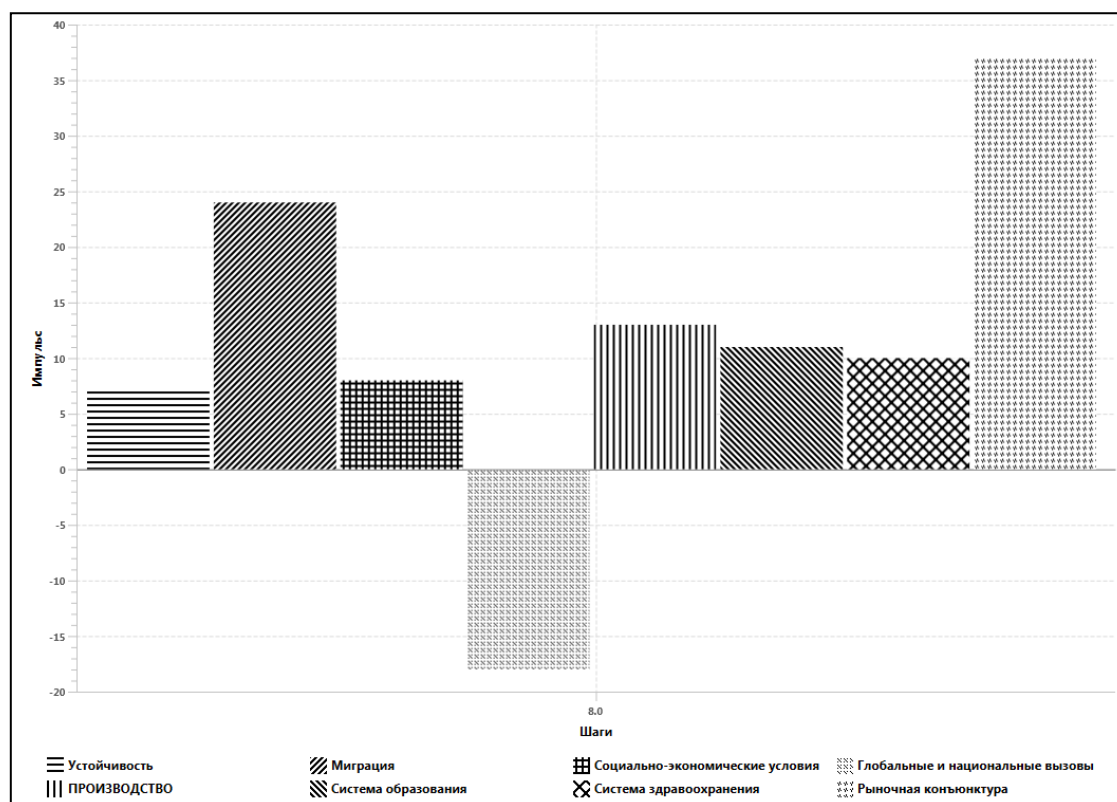


Рис. 6. Развитие регионального рынка труда по сценарию № 3
Fig. 6. Development of the regional labor market according to scenario No. 3

Выводы

Основными стратегическими направлениями развития региональных рынков труда воссоединенных территорий являются следующие:

- повышение устойчивости;
- повышение конкурентоспособности;
- институциональное укрепление.

На основе сценарного анализа, проведенного на когнитивной модели развития регионального рынка труда, предложены рекомендации по достижению этих стратегических направлений.

Так, для повышения устойчивости рекомендуется до 2027 г. создать систему раннего предупреждения о рисках на рынке труда (цифровой мониторинг увольнений, вакансий, миграции), а также ввести «буферные» программы поддержки занятости (субсидии на заработную плату, частичная занятость, общественные работы). Для повышения конкурентоспособности рекомендуется до 2027 г. запустить территориально-адаптированные программы переподготовки «под запросы экономики», Развитие цифровой платформы рынка труда с помощью искусственного интеллекта для подбора вакансий и кандидатов, а также стимулирование внутренней трудовой мобильности (компенсации, жильё, бонусы). В целях институционального укрепления предлагается создать «тройственные советы по рынку труда» (власть – бизнес – образование).

Список источников

1. Змияк С.С. Региональный механизм государственного регулирования рынка труда: концепция и направления совершенствования: дис. д-ра экон. наук : 08.00.05. – Владикавказ, 2013. – 368 с.
2. Мухаметова А.Д. Исследование сбалансированности региональных рынков труда// Уфимский гуманитарный научный форум. – 2024. – №1 (17). – С. 199–208.
3. Храбров К.Г. Зарубежный опыт прогнозирования спроса на трудовые ресурсы // Профессиональное образование в России и за рубежом. – 2014. – № 1 (13). – С. 136–139.
4. Мамлеева Э.Р. Анализ региональных рынков труда / Э.Р. Мамлеева, Н.В. Трофимова, М.Ю. Сазыкина // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. – 2022. – № 2. – С. 206 – 224.

5. Петрунина О.Е. Методика оценки эффективности функционирования регионального рынка труда // Вестник ИКИАТ. – 2010. – № 2. – С. 46–50.
6. Фомина А.С. Статистическое исследование оптимальности рынка труда как основы эффективного экономического развития регионов: дис. ... канд. экон. наук. – Саратов, 2015. – 193 с.
7. Агафонов С.М. Методические подходы к оценке состояния и потенциала развития рынка труда в регионе // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия «Экономика. Социология. Менеджмент». – 2018. – Т. 8. № 2 (27). – С. 231–238.
8. Панькин П.В. Регулирование рынка труда с учетом особенностей трудовой миграции: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Орел, 2018. – 31 с.
9. Тарасьев А.А. Оценка и прогнозирование развития российского рынка труда в условиях динамики трудовой миграции: дис. ... канд. экон. наук. Екатеринбург, 2020. – 261 с.
10. Анисимова Н.Ю., Митрофанова И.В. Методика оценки эффективности цифрового труда // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2020. Т. 12. – № 9А. – С. 699–710.
11. Былков В.Г. Сегментация регионального рынка труда по уровню вовлеченности в цифровую экономику // Экономика труда. – 2021. – Т. 8, № 5. – С. 489–508.
12. Дашкова Е.С., Дорохова Н.В. Региональный рынок труда: методика исследования // Журнал новой экономики. – 2023. – № 3. – 119 – 135.
13. Брюханова Н.В., Сергиенко Л.С. Методология формирования системы мониторинга и прогнозирования баланса трудовых ресурсов как инструмента управления социально-экономическим развитием региона // Интеллектуальные ресурсы – региональному развитию. – 2014. – № 1. – С. 73–79.
14. Горелова Г.В. Рынок труда Юга России, когнитивный анализ развития // Сб. статей «Системный анализ и информационные технологии»: материалы 14 Международной научно-технической конференции SAIT 2012. – К.: УНК «ИПСА» НТУУ «КПИ». – 2012. – С. 44–46.
15. Гуртов В.А., Аверьянов А.О., Корзун Д.Ж., Смирнов Н.В. Система классификации технологий в сфере искусственного интеллекта для кадрового прогнозирования // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2020. – Т. 15. – № 3. – С. 113–133.
16. Калиновская И.Н. Современные методы сбора и обработки информации о рынке труда и направления их использования в практике управления человеческими ресурсами // Вестник Витебского государственного технологического университета. – 2024. – № 2 (48). – С. 82–101.
17. Гранберг А.Г. Основы региональной экономики: учебник для вузов. – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 492 с.
18. Горелова Г.В., Захарова Е.Н., Радченко С.А. Исследование слабоструктурированных проблем социально-экономических систем: когнитивный подход. – Ростов н/Д: Изд-во РГУ, 2006. – 332 с.
19. Горелова Г.В., Калиниченко А. И., Кузьминов А.Н. Программа для когнитивного моделирования и анализа социально-экономических систем регионального уровня. Свидетельство о государственной регистрации программ для ЭВМ № RU 2018661506 от 07.09.2018. Заявка № 2018619390 от 29.08.2018.
20. Горелова Г.В., Захарова Е.Н., Радченко С.А. Исследование слабоструктурированных проблем социально-экономических систем: когнитивный подход. – Ростов н/Д: Изд-во РГУ, 2006. – 332 с.

References

1. Zmiyak S.S. *Regional Mechanism of State Regulation of the Labor Market: Concept and Directions for Improvement*: Doctor of Economic Sciences Dissertation. Vladikavkaz; 2013. 368 p. (In Russ.)
2. Mukhametova A.D. Study of the Balance of Regional Labor Markets. *Ufa Humanitarian Scientific Forum*. 2024;1(17):199–208. (In Russ.)
3. Khrabrov K.G. Foreign Experience in Forecasting Labor Demand. *Professional Education in Russia and Abroad*. 2014;1(13):136–139. (In Russ.)
4. Mamleeva E.R., Trofimova N.V., Sazykina M.Yu. Analysis of Regional Labor Markets. *PNRPU Sociology and Economics Bulletin*. 2022;(2):206–224. (In Russ.)
5. Petrunina O.E. Methodology for Assessing the Efficiency of Regional Labor Market Functioning. *Bulletin of the Institute of integrated studies of arid territories*. 2010;(2):46–50. (In Russ.)
6. Fomina A.S. *Statistical Study of Labor Market Optimality as a Basis for Effective Economic Development of Regions*: Candidate of Economic Sciences Dissertation. Saratov; 2015. 193 p. (In Russ.)
7. Agafonov S.M. Methodological Approaches to Assessing the State and Development Potential of the Regional Labor Market. *News of Southwest State University. Series "Economics. Sociology. Management."* 2018; 8(2(27)):231–238. (In Russ.)
8. Pankin P.V. *Regulation of the Labor Market Considering Features of Labor Migration*: Candidate of Economic Sciences Dissertation Abstract. Orel; 2018. 31 p. (In Russ.)

9. Tarasyev A.A. *Assessment and Forecasting of the Development of the Russian Labor Market under Labor Migration Dynamics*: Candidate of Economic Sciences Dissertation. Yekaterinburg; 2020. 261 p. (In Russ.)
10. Anisimova N.Yu., Mitrofanova I.V. Methodology for Assessing the Efficiency of Digital Labor. *Economics: Yesterday, Today, Tomorrow*. 2020;12(9A):699–710. (In Russ.)
11. Bylkov V.G. Segmentation of the Regional Labor Market by Level of Involvement in the Digital Economy. *Labor Economics*. 2021;8(5):489–508. (In Russ.)
12. Dashkova E.S., Dorokhova N.V. Regional Labor Market: Research Methodology. *Journal of New Economy*. 2023;(3):119–135. (In Russ.)
13. Bryukhanova N.V., Sergienko L.S. Methodology for Forming a System for Monitoring and Forecasting the Labor Resources Balance as a Tool for Managing Socio-Economic Development of the Region. *Intellectual Resources for Regional Development*. 2014;(1):73–79. (In Russ.)
14. Gorelova G.V. Labor Market of Southern Russia, Cognitive Analysis of Development. In: *Collection of Papers "System Analysis and Information Technologies": Proceedings of the 14th International Scientific and Technical Conference SAIT 2012*. Kyiv: UNK "IPSA" NTUU "KPI"; 2012. P. 44–46. (In Russ.)
15. Gurtov V.A., Averyanov A.O., Korzun D.Zh., Smirnov N.V. Classification System of Technologies in the Field of Artificial Intelligence for Workforce Forecasting. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2020;15(3):113–133. (In Russ.)
16. Kalinovskaya I.N. Modern Methods of Collecting and Processing Labor Market Information and Their Use in Human Resource Management Practice. *Bulletin of Vitebsk State Technological University*. 2024;2(48). P. 82–101. (In Russ.)
17. Granberg A.G. *Fundamentals of Regional Economics: Textbook for Universities*. Moscow: HSE Publishing; 2003. 492 p. (In Russ.)
18. Gorelova G.V., Zakharova E.N., Radchenko S.A. *Study of Weakly Structured Problems of Socio-Economic Systems: Cognitive Approach*. Rostov-on-Don: RGU Publishing; 2006. 332 p. (In Russ.)
19. Gorelova G.V., Kalinichenko A.I., Kuzminov A.N. *Program for Cognitive Modeling and Analysis of Regional Socio-Economic Systems*. State Registration Certificate for Software No. RU 2018661506 dated 07.09.2018. Application No. 2018619390 dated 29.08.2018. (In Russ.)
20. Gorelova G.V., Zakharova E.N., Radchenko S.A. *Study of Weakly Structured Problems of Socio-Economic Systems: Cognitive Approach*. Rostov-on-Don: RGU Publishing; 2006. 332 p. (In Russ.)

Информация об авторах

Н. В. Брюханова – кандидат экономических наук, доцент, директор учебно-научного центра, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.

С. С. Змияк – доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики и предпринимательства, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.

Д. Е. Иванова – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и предпринимательства, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.

Information about the authors

N. V. Bryukhanova – Cand. Sci. (Econ), Associate Professor, Director of the Educational and Scientific Center, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russia Institute of Management.

S. S. Zmiyak – Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head of the Department of Economics and Entrepreneurship, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russia Institute of Management.

D. E. Ivanova – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russia Institute of Management.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов. **Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 22.10.2025; одобрена после рецензирования 26.11.2025; принята к публикации 27.11.2025. The article was submitted 22.10.2025; approved after reviewing 26.11.2025; accepted for publication 27.11.2025.



Научная статья
УДК 316.628+316.77+304.4
EDN QBDCOG

Использование традиционных ценностей в российской управленческой практике

Александр Лукич Гапоненко¹, Александр Сергеевич Юхно²,
Евгений Александрович Клочков³

^{1,2}Государственный академический университет гуманитарных наук, Москва, Россия

^{1,2}Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия

³ООО «АНГ», Москва, Россия

¹<https://orcid.org/0000-0002-0398-7897>

²metod-centerORG@gaugn.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2999-2982>

³evgen@klochkov.pro

Аннотация

Введение. Современные организации сталкиваются с кризисом мотивации и лояльности персонала, который проявляется в росте текучести кадров, эмоциональном выгорании и снижении эффективности традиционных инструментов управления на основе материального стимулирования. Существует разрыв между потребностью сотрудников в осмысленности труда и применяемыми управленческими подходами.

Цель. Исследование направлено на теоретическое обоснование и разработку практических механизмов внедрения управления по ценностям и смыслам в современные российские компании, а также на изучение взаимосвязи корпоративных ценностей с традиционными ценностями российской цивилизации.

Методы. В работе использован исторический анализ примеров применения ценностно-смысловых моделей управления, включая Римскую и Монгольскую империи, Московское княжество, советские закрытые административно-территориальные образования и предприятия дореволюционных меценатов. Проведен анализ современных российских практик на примере Сбербанка, Яндекса и ВкусВилла, а также теоретический анализ междисциплинарных исследований в области психологии, философии и менеджмента.

Результаты. Систематизированы теоретические подходы к интеграции ценностно-смыслового подхода в управление для достижения стратегических целей. Обоснована необходимость учета традиционных российских ценностей, таких как коллективная деятельность, созидательный труд, взаимопомощь, историческая память при формировании корпоративной культуры. Предложен практический инструментарий для внедрения управления по ценностям и смыслам, включая работу с кадровой политикой, внутренними коммуникациями, лидерством и системами мониторинга. На конкретных примерах доказано, что такой подход повышает лояльность сотрудников, снижает текучесть кадров и укрепляет конкурентные позиции компании.

Выводы. Управление по ценностям и смыслам является ключевым фактором конкурентоспособности и устойчивого развития организаций в условиях неопределенности. Его эффективная реализация требует от современных руководителей не только административных навыков, но и способности создавать и транслировать смыслы, объединяющие коллектив. Выводы и рекомендации исследования применимы для российских компаний различных отраслей и организационно-правовых форм и могут быть адаптированы к их специфике.

Ключевые слова: традиционные ценности, корпоративные ценности, корпоративная культура, лояльность сотрудников, мотивация сотрудников, управление по ценностям и смыслам, формирование команд

Благодарности: Исследование выполнено в рамках государственного задания Государственного академического университета гуманитарных наук, утвержденного Министерством науки и высшего образования Российской Федерации на 2025 год в соответствии с дополнительным соглашением к соглашению о предоставлении субсидии из федерального бюджета на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) от 15.05.2025 г. № 075-03-2025-502/2.

Для цитирования: Гапоненко А. Л., Юхно А. С., Клочков Е. А. Использование традиционных ценностей в российской управленческой практике // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 26–38. EDN QBDCOG

Original article

Traditional values in Russian management practice

Alexander L. Gaponenko¹, Alexander S. Yukhno², Evgeny A. Klochkov³

^{1,2}State Academic University for the Humanities, Moscow, Russia

^{1,2}Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia

³ANG LLC, Moscow, Russia

¹<https://orcid.org/0000-0002-0398-7897>

²metod-centerORG@gaugn.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2999-2982>

³evgen@klochkov.pro

Abstract

Introduction. Modern organizations are facing a crisis of staff motivation and loyalty, which manifests itself in an increase in staff turnover, emotional burnout, and a decrease in the effectiveness of traditional management tools based on material incentives. There is a gap between the employees' need for meaningful work and the applied management approaches.

Purpose. The study is aimed at theoretical substantiation and development of practical mechanisms for implementing management by values and meanings in modern Russian companies, as well as studying the relationship between corporate values and traditional values of Russian civilization.

Methods. The paper uses a historical analysis of examples of the application of value-semantic management models, including the Roman and Mongol empires, the Moscow principality, Soviet closed administrative-territorial entities, and enterprises of pre-revolutionary philanthropists. An analysis of modern Russian practices is carried out using the example of Sberbank, Yandex, and VkusVill, as well as a theoretical analysis of interdisciplinary research in the field of psychology, philosophy, and management.

Results. Theoretical approaches to the integration of the value-based approach into management to achieve strategic goals are systematized. The need to take into account traditional Russian values, such as collective activity, creative work, mutual assistance, historical memory when forming a corporate culture is substantiated. Practical tools for implementing management by values and meanings are proposed, including work with HR policy, internal communications, leadership and monitoring systems. Specific examples prove that this approach increases employee loyalty, reduces staff turnover and strengthens the company's competitive position.

Conclusions. Management by values and meanings is a key factor in the competitiveness and sustainable development of organizations in conditions of uncertainty. Its effective implementation requires from modern managers not only administrative skills, but also the ability to create and convey meanings that unite the team. The conclusions and recommendations of the study are applicable to Russian companies of various industries and organizational and legal forms and can be adapted to their specifics.

Keywords: traditional values, corporate values, corporate culture, employee loyalty, employee motivation, management by values and meanings, team building

Acknowledgments: The study was carried out within the framework of the state assignment of the State Academic University for the Humanities, approved by the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation for 2025 in accordance with the additional agreement to the agreement on the provision of a subsidy from the federal budget for financial support for the implementation of the state assignment for the provision of public services (performance of work) dated 15.05.2025 No. 075-03-2025-502/2.

For citation: Gaponenko A. L., Yukhno A. S., Klochkov E. A. Traditional values in Russian management practice. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(4):26–38. (In Russ.). EDN QBDCOG

Введение

Сегодня многие организации сталкиваются с кризисом мотивации и лояльности работников. Более трети работодателей в конце 2024 г. пожаловались на увеличение текучести кадров¹. Индекс лояльности сотрудников в 2024 г. резко снизился на 13 п. п. за год и составил 19 %². Традиционные инструменты управления, такие как финансовое стимулирование, контроль, или ключевые показатели деятельности, демонстрируют снижение эффективности в условиях высокой неопределенности, цифровой трансформации и смены поколенческих ценностей. В современных организациях нарастает кризис смысловой наполненности труда, проявляющийся в эмоциональном выгорании сотрудников, высокой текучести кадров и распространении имитационных практик, наблюдается разрыв между потребностью работников в осмысленности деятельности и традиционными управленческими подходами, которые основаны на исключительно материальном стимулировании и формальных показателях эффективности. Тем не менее, недостаточно исследованы вопросы формирования и развития управления по ценностям и смыслам.

В настоящей статье рассмотрены примеры управления по ценностям и смыслам, основных теоретических подходов к управлению по ценностям представителей разных наук, связь корпоративных ценностей с традиционными ценностями российской цивилизации, а также методы формирования и развития ценностей и смыслов организации, разделяемых сотрудниками.

Теоретические основы управления по ценностям и смыслам

Управление по ценностям и смыслам трансформирует всю систему корпоративного управления. Маркетинг начинает опираться на нарративы, отражающие подлинные ценности компании; процесс принятия решений дополняется смысловой проверкой соотнесения предлагаемых действий с миссией и предназначением компании. Это обеспечивает не только операционную эффективность, но и стратегическую устойчивость бизнеса. Акцент на ценности и смыслы создает такую управленческую систему, где каждый элемент, от кадровой политики до коммуникаций, работает на укрепление ценностно-смыслового единства организации [1].

Ценности и смыслы представляют собой взаимосвязанные, но при этом различные управленческие категории. Не претендуя на обобщенные выводы по отношению к использованию ценностей и смыслов в управленческой практике, можно предложить следующую интерпретацию различий между ценностями и смыслами. Ценности формируют устойчивые нормативно-оценочные установки, определяя долгосрочные приоритеты организации и отвечая на вопрос «что» является значимым, в то время как смыслы обеспечивают интерпретацию этих ценностей в конкретном контексте, раскрывая вопрос «зачем» и связывая индивидуальные действия сотрудников с стратегическими целями организации, а также с их личной мотивацией. В управленческой практике ценности выполняют интегративную функцию, формируя общую мировоззренческую основу и задавая стратегические ориентиры деятельности организации. Однако их содержательное наполнение варьируется через индивидуальные смыслы. Например, ценность «инновации» может интерпретироваться как в прагматическом ключе в виде коммерческой выгоды, так и в социально-преобразующем в форме решения глобальных проблем. Эта смысловая динамика обеспечивает персонализированную вовлеченность, позволяя сотрудникам находить лично значимые мотивы в рамках единой ценностной системы. Так, установка на «уважение» может реализовываться через повышение лояльности или через оптимизацию пользовательского опыта. Таким образом, смыслы выступают механизмом тактической адаптации ценностей, трансформируя их в конкретные мотивационные стимулы и обеспечивая осознанную реализацию стратегических целей на индивидуальном уровне.

Концептуальные основы современного управления по ценностям и смыслам берут начало в междисциплинарных исследованиях, интегрирующих психологию, философию и социологию. Так, психолог В. Франкл в своих работах пишет о том, что человек готов терпеть любые страдания, если он видит в них смысл [2]. Даже в условиях концлагеря те, кто находил смысл (например, в помощи другим или в мечте о будущем), выживали чаще. Франкл выделяет три пути формирования смысла. Это созидание (работа, творчество, вклад в общество), переживание ценностей (любовь, искусство,

¹ <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2025/01/27/1088398-bolee-treti-rabotodatelei-stolknulis-s-usileniem-tekuchesti-kadrov>

² Онуцин А. Лояльность сотрудников близка к рекордному минимуму: что произошло в 2024. РБК <https://companies.rbc.ru/news/Yu5vYuM7Rh/loyalnost-sotrudnikov-blizka-k-rekordnomu-minimumu-chto-proizoshlo-v-2024/>

природа), отношение к страданию (преодоление трудностей с достоинством) [3]. Автор утверждает, что не человек спрашивает о смысле жизни, а жизнь спрашивает его [4].

Современные исследования подтверждают тезис Франкла о том, что осмысленность труда является ключевым фактором организационной эффективности [5]. Применительно к менеджменту эти принципы демонстрируют парадоксальный эффект. Смысловая мотивация превосходит материальную по долгосрочному воздействию на продуктивность. Другими словами, существует прямая корреляция между уровнем развития ценностно-смысловой системы организации и ее экономическими показателями [6–7].

Философ К. Уилбер рассматривает смысл трудовой деятельности через призму эволюции сознания и интеграции всех уровней человеческого опыта. Так, в частности, Уилбер показывает, что отношение к труду меняется в зависимости от уровня сознания человека [8]. В архаичной стадии развития общества труд был условием выживания, иногда он составлял некий ритуал. В традиционных обществах труд обретал качество долга перед семьей или общиной. На современном этапе труд становится способом достижения личного успеха. В ближайшем будущем смысл трудовой деятельности будет трансформироваться и приобретет черты путей самореализации и служения миру. По мнению ученого, на высших уровнях работа становится не просто заработком, а выражением глубочайших ценностей [9]. Он отмечает, что современное общество зачастую ограничивается материалистическим восприятием труда, сводя его к заработной плате и социальному статусу. Однако практика передовых организаций демонстрирует, что в случаях, когда профессиональная деятельность не только соответствует личным ценностям сотрудников, но и позволяет им вносить вклад в решение значимых социальных задач, это создает мощный синергетический эффект. Сочетание традиционных методов повышения эффективности с осознанной вовлеченностью работников повышают производительность, инновационную активность и лояльность сотрудников, что в конечном итоге существенно усиливает конкурентные позиции компании на рынке.

Историк Ю. Н. Харари в своих работах отмечает, что власть над мифами (или коллективными вымыслами) объединяет людей и повышает продуктивность их деятельности. В частности, он утверждает, что люди доминируют на планете потому, что благодаря способности верить в общие мифы только они могут сотрудничать гибко и в массовых масштабах [10]. Этот тезис имеет прямое приложение к современному менеджменту. Когда организация создает убедительный смысловой нарратив, она получает мощный инструмент координации сотрудников. Умелое управление этими коллективными представлениями позволяет достигать уровня организационной сплоченности и продуктивности, недостижимого при чисто материальных или административных методах мотивации. В контексте организационного управления этот принцип приобретает практическое измерение. Наиболее успешные компании искусно создают и поддерживают собственные «мифологические системы». Убедительные нарративы о миссии, ценностях и предназначении выполняют три ключевые функции: обеспечивают смысловую основу для координации сложных процессов, формируют эмоциональную связь сотрудников с организацией, выходящую за рамки трудового договора, и создают конкурентное преимущество через уникальный ценностно-смысловой код.

Вопросы управления по ценностям и смыслам получили освещение и в российской научной литературе. Так, например, эксперт по менеджменту В. К. Тарасов считает, что труд обретает смысл, когда сотрудник чувствует соучастие в большом деле [11]. Человек готов терпеть трудности, если понимает, что его работа меняет мир к лучшему. Без этого любая мотивация – деньги, страх, карьера – работает лишь временно. Современные подходы к управлению организацией, как отмечают ведущие специалисты в данной области, подчеркивают принципиальное значение трансформации формальных корпоративных ценностей в подлинное, переживаемое сотрудниками ощущение осмысленности трудовой деятельности. Ключевой тезис заключается в том, что истинный смысл работы формируется не через декларативные миссии, а через создание организационных условий, позволяющих каждому сотруднику ясно видеть связь между своими действиями и конечным результатом деятельности компании. Практические методы реализации данного подхода включают формирование команд вокруг решения актуальных бизнес-задач, внедрение прозрачных систем обратной связи, регулярные рабочие сессии по оптимизации процессов с участием сотрудников всех уровней.

Реализация указанных принципов позволяет преобразовать традиционные бюрократические структуры в гибкие, ориентированные на результат системы, где снижение административной нагрузки сочетается с ростом личной вовлеченности персонала, что в конечном итоге приводит к существенному повышению как операционной эффективности, так и качества трудовой мотивации.

Ценностно-смысловые модели управления в историческом контексте

Такие исторические примеры, как Империя Чингисхана и Римская империя, показывают, что и в древности человечество использовало управление по ценностям и смыслам. Ключевые смыслы того времени – «Чингисхан – избранник Вечного Синего Неба, а монголы – народ, призванный объединить мир под справедливым порядком» [12, с. 166]. Особую роль в поддержании римской имперской идеологии играли массовые зрелища, выполнявшие одновременно функции демонстрации мощи, интеграции провинций и визуализации социальной иерархии. Надписи SPQR (Senatus Populus Quiritium Romanus – Сенат и народ Рима) – вездесущий знак, символизирующий бренд Римской империи. Пантеон богов и культ императора представляют собой гибкую систему, позволявшую включать местные культы в общеимперский нарратив. В результате использования этих ценностей и смыслов Рим получил лояльность провинций, массовую романизацию, стабильность на длительный период времени [13].

Анализ указанных примеров свидетельствует о принципиальной двойственности ценностно-смыслового управления. Будучи мощным объединяющим инструментом, оно несёт в себе системные риски, проявляющиеся при утрате связи между провозглашаемыми смыслами и реальной практикой. Монгольская империя, утратившая кочевую идентичность, и Рим, отошедший от республиканских добродетелей, демонстрируют общую закономерность. Когда смысловая система становится формальной или перестаёт отражать актуальные условия, она превращается из источника силы в фактор дезинтеграции. Эти исторические примеры подчёркивают необходимость постоянного мониторинга и адаптации смысловых конструкций. Эффективное управление по ценностям требует не только их первоначального формулирования, но и последующей регулярной верификации на соответствие изменяющимся внешним условиям, внутренним организационным процессам и базовым ожиданиям участников системы. Таким образом, устойчивость смыслового управления определяется не только силой первоначального импульса, но и способностью к институционализированному переосмыслению и корректировке ценностных ориентиров в динамическом контексте.

Еще один исторический пример – Империя Хань (206 г. до н.э. – 220 г. н.э.) и конфуцианство как система смыслового управления в Китае. Смыслы конфуцианства обеспечили Китаю мировоззренческий каркас более, чем на 2000 лет. Даже завоеватели (монголы Юань, маньчжуры Цин) перенимали его, чтобы легитимировать власть. Идея «Поднебесной» позволила ассимилировать сотни этносов в единое культурное пространство [14].

Отечественный пример – Московское княжество XIV–XVI веков. Иван III и Иван IV использовали его для централизации нарождающегося русского государства. Исторический опыт Московского государства того периода наглядно демонстрирует эффективность ценностно-смыслового управления через систему религиозной легитимации власти, когда митрополит Петр переносит кафедру из Владимира в Москву и провозглашает богоизбранность царя, венчание Ивана IV по византийскому обряду и создание архитектурного ансамбля Кремля сформировали концептуальную основу образа «Нового Иерусалима». Данная управленческая модель реализовалась через сакрализацию политических процессов, символизацию территориальной экспансии как восстановления божественного порядка. Она обеспечила Московскому княжеству не только политическую консолидацию, но и формирование устойчивой системы ценностных координат, что еще раз подтверждает потенциал смыслового управления как инструмента формирования организационной идентичности и долгосрочной стратегической перспективы¹.

В современной российской практике наблюдается укрепление традиций ценностно-смыслового управления, где отдельные компании делают акцент на формировании сильной корпоративной культуры, основанной на миссии, ценностях и глубокой вовлеченности сотрудников. Рассмотрим примеры из отечественной истории.

Особый интерес представляет опыт старообрядческих предприятий, где эффективное управление артелями строилось на мощном смысловом стержне – сохранении веры и традиций, превращавшем хозяйственную деятельность в инструмент коллективного выживания и идентичности. Современные российские компании, развивающие подобные подходы, воспроизводят эту логику, сочетая традиционные ценности с актуальными управленческими технологиями, что позволяет создавать устойчивые бизнес-модели в условиях высокой рыночной неопределенности.

¹ См., например: [15].

Земства – уникальный феномен русской гражданской самоорганизации, реализованный во второй половине XIX – начале XX века. Идея «служения народу» представляла собой содержательную управленческую парадигму, оказывавшую существенное влияние на принятие стратегических решений. В российской управленческой традиции земские учреждения представляют собой классический пример эффективного управления по смыслам в социальной сфере. Их деятельность основывалась на мощном ценностном фундаменте – идее служения народу через просвещение, здравоохранение, развитие агрокультуры, др. Управленческие практики включали в себя коллегиальность принятия решений, обеспечивавшая учет различных интересов, публичность отчетности, создававшей механизмы общественного контроля, адресный подход к удовлетворению локальных потребностей, что в совокупности позволило создать разветвленную сеть сельских школ, больниц и ветеринарных пунктов и добиться значимых социальных результатов в части роста грамотности и снижения смертности населения. Данный исторический опыт подтверждает действенность ценностно-смыслового подхода в управлении социальными процессами, демонстрируя, что осмысленная профессиональная деятельность, подкрепленная прозрачными организационными механизмами, способна привлекать высокомотивированных специалистов и обеспечивать устойчивое развитие даже в условиях ограниченных ресурсов, что сохраняет методологическую ценность для современных управленческих практик в социальной сфере.

Деятельность предпринимателей-меценатов Морозовых, Рябушинских, Гучковых во второй половине XIX – начале XX века представляет собой уникальную модель управления по смыслам, сочетавшую попытки создания «просвещенного капитализма» с социальной ответственностью. Создавались фабрики, где прибыль инвестировалась не только в бизнес, но и в школы, больницы, издание духовной литературы. Результатом такой политики стало формирование устойчивой социально-экономической системы, характеризующейся высокой производительностью труда, минимальной текучестью кадров, редкими случаями трудовых конфликтов и созданием благоприятной социальной среды. Так, например, в Никольской мануфактуре Саввы Морозова строились бесплатные школы для детей рабочих, создавались больницы, театр, выплачивались пенсии, стипендии для талантливых учеников, существовал запрет телесных наказаний [16]. Этот исторический опыт демонстрирует эффективность модели «капитализма с человеческим лицом», где экономическая деятельность осмысливается как социальная миссия. В рамках этой модели инвестиции в человеческий капитал становятся основой долгосрочной устойчивости бизнеса, что сохраняет актуальность для современных концепций корпоративной социальной ответственности.

История России неразрывно связана с развитием предпринимательства. Именно купцы и промышленники развивали города, осваивали новые территории, формировали и развивали социальную и транспортную инфраструктуру. История отечественного предпринимательства сохранила множество имен, известных своей социальной ориентированностью: Строгановы, Прохоровы, Морозовы, Демидовы, Елисеевы, Бахрушины, Сибиряковы и другие [17]. Они воспринимали свое дело не как источник обогащения, а как жизненную миссию, полагая, что богатство дано свыше и требует ответственного распоряжения на благо общества.

В советском периоде отечественной истории мы также видим яркие примеры управления по ценностям и смыслам. В числе смыслов можно выделить «построение светлого будущего», «героизм». Добровольцы-комсомольцы часто ехали на стройки исходя из идейных соображений. При этом широко использовались такие приемы формирования общественного сознания, как ритуалы (знамена, клятвы), культ «передовиков производства».

Опыт советских закрытых административно-территориальных образований (ЗАТО) в период реализации стратегических оборонных проектов демонстрирует эффективную модель управления по смыслам, где консолидирующей идеей выступала миссия обеспечения национальной безопасности, что позволяло формировать высокомотивированные научно-производственные коллективы с особым корпоративным сознанием. В данных условиях управленческая система строилась на приоритете идеологических стимулов над материальными факторами, создании замкнутых социально-профессиональных сообществ с ярко выраженной идентичностью и культивировании ценностей служебного долга, что обеспечило беспрецедентные результаты: ускоренные сроки реализации сложнейших технологических проектов, достижение научно-технического паритета и формирование уникальных компетенций. Этот исторический пример подтверждает действенность ценностно-смыслового подхода при решении масштабных государственных задач. В данном примере видно, как достигается органичное сочетание личной мотивации участников (основанной на осознании значимости общего дела)

с системой организационных механизмов, создающих условия для профессиональной самореализации в рамках поставленных стратегических целей. Этот пример показывает, что прошлый опыт сохраняет свою ценность для современных практик управления в наукоемких отраслях и оборонно-промышленном комплексе.

По всей стране широко применялась система соревнования, где труд воспринимался не как рутина, а как доблесть, что постоянно повышало эффективность производственных процессов. На ударных стройках, таких как БАМ, активно использовалось управление по ценностям и смыслам, а также различные методы вовлечения сотрудников в трудовую деятельность (доски почета, переходящие знамена и почётные звания), мотивирующие их к постоянному росту производительности труда.

Эта эволюция свидетельствует о наличии в российской модели управления устойчивых архетипов, базирующихся на ценностях. Каждый исторический этап вырабатывал специфические смысловые конструкции. Однако их объединяла способность трансформировать индивидуальную деятельность в часть значимого общего дела, создавая тем самым мощные мотивационные механизмы, доказавшие свою эффективность в решении масштабных задач. Данная историческая ретроспектива позволяет утверждать, что успешное применение управления по смыслам в российских условиях требует учета глубинных культурных кодов и традиционных ценностных ориентиров и констант. Эти культурные коды проявляются в различных формах, но сохраняют свою основу - приоритет коллективного над индивидуальным и осмысленного труда над рутинной деятельностью.

Современные российские практики управления по ценностям и смыслам

Современные практики во многом продолжают российскую традицию управления по ценностям и смыслам. В условиях кризиса традиционных мотивационных схем все больше компаний будут двигаться в сторону управления по смыслам. Современные российские практики Сбербанка, Яндекса и ряда других компаний демонстрируют органичную трансформацию традиционных принципов ценностно-смыслового управления, адаптируя их к современным требованиям при сохранении базовых элементов национальной управленческой культуры: акценте на коллективную идентичность, значимости осмысленного труда и социальной ответственности бизнеса. В условиях снижения эффективности традиционных мотивационных механизмов наблюдается закономерный переход к новым моделям вовлечения персонала, где ключевыми факторами становятся осознание миссии компании, участие в инновационных процессах и возможности профессиональной самореализации. Далее рассмотрим отдельные примеры российских компаний.

Сбербанк сделал ставку на осмысленность и переход от доминирования финансовых показателей к комплексной системе ценностно-смыслового управления, что реализовано через многоуровневую систему внутренних коммуникаций (корпоративные СМИ, просветительские лектории, дискуссионные площадки), обеспечивающую осмысление сотрудниками стратегических задач в контексте социальной значимости деятельности. Результаты данной трансформации подтверждаются ростом показателей вовлеченности персонала, снижением сопротивления организационным изменениям и повышением индекса лояльности, что демонстрирует эффективность такого подхода. В рамках управления по смыслам и ценностям стратегическое развитие увязывается с персональными ценностями сотрудников через формирование устойчивой инновационной корпоративной культуры, основанной на осознании общей миссии и видении будущего [18].

Яндекс исторически выстраивал управление вокруг идеи «свободы и ответственности». «Академия Яндекса» организует обучение не только профессиональным, но и универсальным навыкам, в первую очередь – ценностям компании. В компании активно практикуются инновационные сессии и инициативы «снизу» (сотрудники могут предлагать проекты, если они вписываются в миссию). Проводятся открытые обсуждения стратегии с топ-менеджментом. В результате уровень лояльности сотрудников неуклонно растет. Данный подход обеспечил устойчивый рост лояльности персонала, повышение инновационной активности и формирование уникальной корпоративной культуры, где профессиональная автономия сочетается с осознанной ответственностью за общий результат, демонстрируя эффективность ценностно-смыслового управления в условиях высокотехнологичного бизнеса [19].

ВкусВилл делает ставку на «честные продукты» и «ответственное потребление», что транслируется и в управлении. В данной розничной сети имеются программы для сотрудников, объясняющие, «почему важно продавать натуральные продукты». Происходит вовлечение персонала в обсуждение ценностей (например, через внутренние опросы и собрания). Данная практика наряду с другими управленческими нововведениями привела к низкой текучести кадров и высокому уровню доверия клиентов [20].

«Самокат» реализует смысл «ускорение жизни» как новую форму заботы. Предприятие реализует инновационную бизнес-модель, в которой временной фактор трансформируется в ключевой ресурс создания потребительской ценности: «Мы берём рутину на себя, чтобы вы жили по-настоящему». Корпоративная культура характеризуется наличием в коллективе глубоко интериоризированной нормы непрерывного развития и ускоренного тестирования инновационных решений. Организация реализует концепцию «смысл как сервис», которая находит отражение во всех элементах пользовательского опыта, включая UX-решения [21].

Связь корпоративных ценностей с традиционными ценностями российской цивилизации

Формирование ценностей бизнеса представляет собой диалектический процесс, обусловленный как спецификой деятельности предприятия (его миссией, стратегическими целями и отраслевыми особенностями), так и глубинными ценностными ориентирами общества, в котором этот бизнес функционирует.

Именно культура определяет воспроизводство, структуру и функционирование общества. В то же время в рамках одной организации также формируется и развивается культура, которую в теории управления принято называть корпоративной культурой. Очевидно, что корпоративная культура формируется и развивается в рамках культуры общества в целом и поэтому она должна в той или иной степени отражать фундаментальные ценности и смыслы всего общества [1].

Безусловной национальной ценностью российского общества являются высокие нравственные идеалы, то есть совокупность общественных представлений, определяющая высший смысл человеческой деятельности и духовных устремлений. Традиционно в системе нравственных идеалов россиян присутствуют семья, правда, добро, воля, родина, подвижничество, любовь, вера, искренность и совесть. В передовых российских предприятиях мы видим, что эти идеалы проявляют себя в честности, прозрачности внутренних коммуникаций, энтузиазме, любви к профессии, к своему делу и своему коллективу. Вера в рамках той или иной коммерческой организации проявляется в вере в успех, вере в правильность выбранного пути развития, а также вере в возможности успешного решения сложных задач. Воля выражается в формировании и развитии системы целей и миссии предприятия.

Фундаментальная ценность российского общества – историческая память и преемственность поколений. На тех предприятиях, где удалось реализовать «обучение у прошлого», где принятие решений включает в себя исторический анализ, как правило, принимаются более выверенные решения. Там, где удастся сформировать коллектив из представителей разных поколений, возникает эффект «обучения друг у друга» и происходит эффективное управление знаниями. В целом использование опыта поколений, опыта успешных проектов в прошлом обеспечивает сбалансированный процесс принятия управленческих решений.

Перечисляя ценности российского общества, нельзя обойти такую ценность, как коллективная деятельность. Сегодня практически все успешные российские компании, опираясь на эту ценность, организуют коллективные формы организации труда. Многие моральные стимулы, основанные на чувстве гордости («мы вместе это сделали!») также опираются на данную ценность. При развитии любого предприятия, если оно эффективно использует командную организацию деятельности, будет расти приверженность и вовлеченность, а это, в свою очередь приведет к росту эффективности всего предприятия. В рамках деятельности команд на предприятиях проявляется еще одна ценность российского общества – взаимопомощь и взаимоуважение. Отечественная история знает немало примеров проявления этой ценности, особенно в годы Великой отечественной войны. В нравственном плане, рассматривая данную ценность, можно опереться на высказывание великого русского философа Николая Федорова: «Нужно жить не для себя и не для других, а со всеми и для всех». Сегодня в рамках менеджмента российских предприятий эффект взаимопомощи и взаимоуважения нередко выражается в существенном росте показателей эффективности, а также в укреплении конкурентоспособности.

Еще одна ценность русского мира – достоинство. Эта ценность отражает, с одной стороны, стремление человека к развитию высоких нравственных качеств, с другой, – уважение к человеку и признание его значимости со стороны общества. В коммерческих предприятиях эта ценность в рамках общей человекоцентричной направленности находит отражение в стремлении сотрудников к собственному профессиональному и личностному развитию с одной стороны, и признание ценностью любой обратной связи и постоянного обучения сотрудников с другой.

Такая ценность российского общества, как крепкая семья, трансформируется в модель развития отдельных предприятий как большой семьи. В рамках таких предприятий проявляются традиционные для семейных отношений проявления. Эта своеобразная «семья» представляет собой общность людей, объединенных ценностной и хозяйственной преемственностью. Сотрудники таких предприятий взаимодействуют друг с другом на межпоколенческом и культурном уровне. Эта своеобразная семья представляет собой нравственный ориентир, построение коллектива таких предприятий происходит на началах взаимной заботы и взаимоуважения, доверия, поддержки друг друга и взаимной ответственности. Общие ценности такой большой и дружной семьи делают сотрудников и коллектив в целом более сильными, уверенными и сплоченными.

Среди ценностей российского общества – созидательный труд. Труд представляет собой нравственный ориентир, определяющий в рамках этого предприятия коллективную ценность и корпоративную значимость труда. Для предприятия в целом и для соответствующей корпоративной культуры уважение к труду и стремление к созиданию через упорный труд становится одним из важнейших элементов картины мира сотрудников предприятия.

Среди прочих ценностей российского народа выделяется гуманизм. Он представляет собой нравственный ориентир человеколюбия, заботы о человеке и человечестве. В российской культуре гуманизм – это стремление к защите человека и забота о его благе на основе отношений терпимости, принятия и радушия. Это одновременно образ жизни, основанный на уважении каждого народа и каждой культуры. В коммерческих предприятиях эти начала проявляются как стремление к разнообразию состава сотрудников, уважительному отношению к каждому, и, конечно же, как забота о благополучии каждого сотрудника и прежде всего забота о его здоровье.

Приведем пример отдельной ценности, которая может существенно повысить эффективность компании, и в то же время способствовать развитию всего российского общества в целом – здоровье сотрудников. Данная ценность может быть сквозной: на уровне страны в целом, на уровне региона, на уровне отдельной компании.

Здоровье сотрудников как общенациональная и корпоративная ценность

В основополагающих документах, формирующих цели и основные ориентиры развития России здоровье ее граждан декларируется как общенациональная ценность. В Указе Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» укрепление здоровья россиян определено как один из приоритетов развития нашей страны¹.

Современные тенденции демонстрируют расширение субъектного состава в сфере охраны здоровья населения. Если традиционно эта функция возлагалась на органы государственной власти различных уровней, то в настоящее время возрастает роль менеджмента предприятий в реализации соответствующих инициатив. Уже сейчас в России существует множество компаний, которые уделяют внимание здоровью сотрудников, предоставляя дополнительное медицинское страхование, организуя спортивные мероприятия и осуществляя другие проекты. Здоровье сотрудников как корпоративная ценность становится в последние годы стратегическим направлением развития отечественных предприятий.

В прогрессивных российских компаниях накопились практики поддержки здоровья сотрудников. Крупные корпорации системно внедряют программы укрепления здоровья персонала в части оздоровления, понимая их влияние на продуктивность и лояльность персонала. Так, например, в Сбере практикуются такие меры, как сбалансированное меню в корпоративных столовых, образовательные программы по нутрициологии. В части поддержки необходимой двигательной активности практикуются медицинское страхование, программы отказа от вредных привычек, комплексная психологическая поддержка. В Газпроме и РЖД осуществляются меры по профилактике профессиональных заболеваний, имеется развитая сеть санаториев и оздоровительных центров, осуществляются корпоративные спортивные программы и мероприятия. В Росатоме осуществляется цифровой мониторинг здоровья сотрудников, целевые программы против психологического выгорания.

Программы по укреплению здоровья сотрудников, реализованные сегодня во многих организациях, становятся общенациональным ориентиром. Тиражированные в значительном количестве

¹ Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

организаций и компаний, они укрепят позицию России как одной из наиболее продвинутых стран мира в социальном аспекте. В результате реализации программ укрепления здоровья сотрудники осознанно трансформируют свой образ жизни. При этом повышается производительность сотрудников вследствие укрепления их здоровья, снижается количество больничных дней, снижается текучесть кадров, экономятся средства на подбор и адаптацию сотрудников, растет лояльность и вовлеченность сотрудников.

Практический инструментарий внедрения ценностно-смыслового управления

Переход от теоретической модели к практической реализации управления по ценностям и смыслам предполагает выполнение ряда конкретных мероприятий, которые кратко будут рассмотрены далее. Для успешной реализации ценностно-ориентированного управления рекомендуется ограничиться 3-5 ключевыми ценностями в целях обеспечения необходимой фокусировки и управляемости системы. Каждой ценности должно быть дано четкое определение, учитывающее специфику организации. Вместо абстрактных формулировок, таких как «ответственность» или «проактивность», рекомендуется разрабатывать содержательные описания, раскрывающие практическое значение этих принципов для конкретной деятельности компании. Это позволит сотрудникам использовать их в качестве ориентира при принятии решений и выборе моделей поведения [22].

Попытки формального внедрения корпоративных ценностей через лозунги и разовые мероприятия приводят к поверхностному усвоению или скрытому сопротивлению. Основные ошибки при реализации ценностно-ориентированного управления:

- формальное провозглашение ценностей без личного участия руководства;
- попытка внедрения такого управления исключительно «сверху вниз»;
- непроработанность формулировок ценностей;
- расхождение между декларируемыми принципами и практикой управления.

Эффективная интеграция ценностей требует создания целостного эмоционально-смыслового пространства, в рамках которого действуют все репрезентативные системы восприятия. Целесообразно использовать визуальный канал, размещая информацию о ценностях и смыслах при оформлении офисного пространства, в заставках на компьютерах, в плакаты в помещениях, развивая соответствующую символику. Использование аудиального канала означает, прежде всего, обязательные темы для обсуждения на совещаниях и деловых встречах, а также. Использование кинестетического канала предполагает формирование тех или иных ритуалов, а также распространение предметов с символикой организации. Использование цифрового канала предполагает различные способы организации корпоративной коммуникации, в том числе специальные видеоролики с выступлениями сотрудников на тему ценностей и смыслов, включая рассказы о тех или иных эпизодах деловой жизни организации [22].

В рамках формирования и реализации кадровой политики организации целесообразно внедрить оценку соответствия ценностям в процедуры найма персонала, формировать систему оценки и мотивации, основанную на поведенческих критериях. При адаптации новых сотрудников целесообразно знакомить их с корпоративными ценностями и демонстрировать практическое применение этих ценностей. Целесообразно в тех обучающих программах, которые используются в организации, включить в них подразделы и фрагменты, развивающие ценностные и смысловые установки. Также целесообразно формировать кадровый резерв из сотрудников, демонстрирующих соответствие корпоративным принципам.

При принятии решений целесообразно внедрить механизмы проверки решений на соответствие миссии и ценностям организации. Также целесообразно ценностный подход интегрировать в систему отчетности.

Важнейшим инструментом формирования и укрепления ценностей и смыслов в организации выступает механизм лидерства, который в любой организации с мощной корпоративной культурой должен быть пронизан идеями ценностей и смыслов. Такое лидерство характеризуется следующими чертами:

- руководители выступают носителями и проводниками ценностей.
- действия руководителей соответствуют декларируемым принципам.
- руководители регулярно транслируют ценности на примерах практической деятельности и создают культуру открытости и обратной связи.

Целесообразно осуществлять регулярный мониторинг того, насколько ценности и смыслы проникли в сознание сотрудников и на сколько их деятельность определяется этими ценностями и смыслами [23]. Для этого целесообразно регулярное измерение уровня понимания и принятия ценностей; формирование каналов обратной связи; регулярный пересмотр и коррекция ценностей и смыслов в зависимости от изменения внешней и внутренней среды.

Такой комплексный подход, в рамках которого совмещается информационное обеспечение, советующая кадровая политика, трансформация обучения и развития, трансформация процедур принятия решений, новые методы обеспечения лидерства и мониторинг, – обеспечивает трансформацию декларируемых принципов в поведенческие паттерны и корпоративную идентичность.

Заключение

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы. Во-первых, формирование эффективной корпоративной культуры представляет собой непрерывный процесс интеграции ценностей и принципов в повседневную деятельность организации.

Во-вторых, в современных условиях смысл становится ключевым стратегическим ресурсом, что делает построение системы управления на основе ценностей и смыслов приоритетной задачей для управленцев нового поколения. Внедрение такого подхода является инвестицией в устойчивость компании и развитие её человеческого капитала.

В-третьих, исторически российская управленческая культура основывалась на работе ради высших целей, будь то масштабные проекты советской эпохи, дореволюционные предпринимательские предприятия или артели, объединявшие людей вокруг общей идеи. В современных условиях, характеризующихся кризисом традиционных моделей мотивации и возрастающим запросом сотрудников на осмысленность трудовой деятельности, наблюдается возрождение ценностно-смыслового подхода к управлению. Сотрудники стремятся не просто выполнять задачи, а понимать их значимость, а компании, способные предложить ясную и искреннюю миссию, получают не только повышение производительности, но и лояльность сотрудников, формируя живую корпоративную культуру.

В этой связи роль современного руководителя в России заключается не только в администрировании процессов, но и в создании системы управления по ценностям и смыслам, которая объединяет коллектив, обеспечивая его вовлечённость и устойчивое развитие организации в долгосрочной перспективе. Выводы, полученные в настоящем исследовании, могут применяться в российских организациях, трансформирующих свою корпоративную культуру в целях повышения собственной эффективности.

Список источников

1. Кожевникова Т. Ю. Корпоративная культура. М.: Эксмо, 2020. 240 с.
2. Франкл В. Человек в поисках смысла: [Сборник]. М.: Прогресс, 1990. 366 с.
3. Франкл В. Сказать жизни «Да!»: психолог в концлагере. М.: Альпина нон-фикшн, 2020. 240 с.
4. Франкл В. Воля к смыслу / пер. с англ. Л. Сумм. М.: Альпина нон-фикшн, 2018. 227 с.
5. Czapryna M. [и др.] Schwartz Human Values and the Economic Performance // Journal of Artificial Societies and Social Simulation. 2024. Vol. 27, No 1. Art. 2. URL: <https://www.jasss.org/27/1/2/2.pdf> – DOI: 10.18564/jasss.5023. (дата обращения: 25.08.2024).
6. Barlow J. The Effects of Cultural Values on Economic Growth: An Empirical Investigation // The Empirical Economics Bulletin. 2023. Vol. 16. URL: <https://digitalcommons.bryant.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1210&context=eeb> (дата обращения: 25.05.2024).
7. Roos M. W. M. Values, attitudes and economic behavior : working paper. Essen : RWI – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung, 2018. 29 p. Ruhr Economic Papers ; No. 777. ISBN 978-3-86788-905-6. DOI: 10.4419/86788905.
8. Уилбер К. Интегральная психология: сознание, дух, психология, терапия. М.: АСТ, 2004. 412 с.
9. Уилбер К. Краткая история всего. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 448 с.
10. Харари Ю. Н. Sapiens: Краткая история человечества. М.: Синдбад, 2021. 512 с.
11. Тарасов В. К. Управление по Макиавелли. Тонкости этики и технологии управления современной компанией. М.: Добрая книга, 2022. 432 с.
12. Уэзерфорд Дж. Чингисхан и рождение современного мира. М.: АСТ, 2004. 493 с.
13. Грант М. История Древнего Рима. М.: Терра-Кн. клуб, 2003. 461 с.

14. Чжан Ч. История китайской цивилизации: в 4 т. Т. 2: Цинь, Хань, Троецарствие, Цзинь, Южные и Северные династии (221 до н.э. – 581) / Пер. с кит. И.Ф. Поповой. М.: ООО Международная издательская компания «Шанс», 2020. 607 с.
15. Соловьев С. М. История России с древнейших времен. М.: АСТ, 2024. 528 с.
16. Баринов И. История российского предпринимательства. М.: Принтлето, 2020. 391 с.
17. Мудрова И. А. Русские предприниматели. Двигатели прогресса. М.: Центрполиграф, 2015. 222 с.
18. Круглик Н. В., Арзуманян К. О. Диагностика корпоративной культуры и структура организационных проблем современной компании // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. № 5. С. 34–38.
19. Измайлова М. А. Значимость корпоративной культуры для устойчивости компаний в условиях кризисных явлений // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022. Т. 13. № 1. С. 8–26.
20. Смирехина Е. Д. Бизнес-модель компании «ВкусВилл», успешно реализующей инновационную стратегию / Глобальные социальные процессы 4.0: социокультурные трансформации в системе современных обществ: Сб. статей. Четвертая социологическая конференция молодых ученых, Санкт-Петербург, 16 декабря 2022 г. СПб.: Центр научно-производственных технологий «Астерион», 2023. С. 404–412.
21. Ветелкина Е. А. Анализ внутренней организационной работы в центре формирования заказов сервиса доставки «Самокат» // Экономист будущего: меняем мир: Сб. статей Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых с международным участием. Кемерово, 30 марта 2023 года / Под общ. ред. Ю.С. Якуниной, Е.Е. Жернова. Кемерово: Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, 2023. С. 305.1–305.6.
22. Клочков Е. А. Идеология: могущество смыслов. М.: Ridero, 2023. 98 с.
23. Розин М. В. Восхождение по спирали: Теория и практика реформирования организаций. М.: Альпина Паблишер, 2022. 380 с.

References

1. Kozhevnikova T. Yu. *Corporate Culture*. Moscow: Eksmo; 2020. 240 p. (In Russ.)
2. Frankl V. *Man in Search of Meaning: [Collected Works]*. Moscow: Progress; 1990. 366 p. (In Russ.)
3. Frankl V. *Say «Yes» to Life: A Psychologist in a Concentration Camp*. Moscow: Alpina Non-Fiction; 2020. 240 p. (In Russ.)
4. Frankl V. *The Will to Meaning*. Transl. by L. Summ. Moscow: Alpina Non-Fiction; 2018. 227 p. (In Russ.)
5. Czapryna M. [и др.] Schwartz Human Values and the Economic Performance. *Journal of Artificial Societies and Social Simulation*. 2024;27(1):Art. 2. Available from: <https://www.jasss.org/27/1/2/2.pdf> – DOI: 10.18564/jasss.5023. (Accessed 25 August 2024).
6. Barlow J. The Effects of Cultural Values on Economic Growth: An Empirical Investigation. *The Empirical Economics Bulletin*. 2023;(16). Available from: <https://digitalcommons.bryant.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1210&context=eeb> (Accessed 25 May 2024).
7. Roos M. W. M. *Values, attitudes and economic behavior : working paper*. Essen : RWI - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung, 2018. 29 p. Ruhr Economic Papers ; No. 777. ISBN 978-3-86788-905-6. DOI: 10.4419/86788905.
8. Wilber K. *Integral Psychology: Consciousness, Spirit, Psychology, Therapy*. Moscow: AST; 2004. 412p. (In Russ.)
9. Wilber K. *A Brief History of Everything*. Moscow: Mann, Ivanov & Ferber; 2017. 448 p. (In Russ.)
10. Harari Y. N. *Sapiens: A Brief History of Humankind*. Moscow: Sindbad; 2021. 512 p. (In Russ.)
11. Tarasov V. K. *Management According to Machiavelli: Subtleties of Ethics and Management Technology of a Modern Company*. Moscow: Dobraya Kniga; 2022. 432 p. (In Russ.)
12. Weatherford J. *Genghiskhan and the Making of the Modern World*. Moscow: AST; 2004. 493 p. (In Russ.)
13. Grant M. *A History of Ancient Rome*. Moscow: Terra-Kn. Club; 2003. 461 p. (In Russ.)
14. Zhang C. *History of Chinese Civilization*. Vol. 2: Qin, Han, Three Kingdoms, Jin, Southern and Northern Dynasties (221 BC – 581). Translated from Chinese by I.F. Popova. Moscow: International Publishing Company «Shans»; 2020. 607 p. (In Russ.)
15. Solovyov S. M. *The history of Russia since ancient times*. Moscow: AST, 2024. 528 p. (In Russ.)
16. Barinov I. *History of Russian Entrepreneurship*. Moscow: Printleto; 2020. 391 p. (In Russ.)
17. Mudrova I. A. *Russian Entrepreneurs: Engines of Progress*. Moscow: Centrpoligraf; 2015. 222 p. (In Russ.)
18. Kruglik N. V., Arzumanyan K. O. Diagnostics of Corporate Culture and the Structure of Organizational Problems of a Modern Company. *Humanities, Socio-Economic and Social Sciences*. 2023;(5):34–38. (In Russ.)
19. Izmailova M. A. The Importance of Corporate Culture for the Resilience of Companies under Crisis Conditions. *MIR (Modernization. Innovations. Development)*. 2022;13(1):8–26. (In Russ.)

20. Smirekhina E. D. Business Model of «VkusVill», Successfully Implementing an Innovation Strategy. In: *Global Social Processes 4.0: Sociocultural Transformations in the System of Modern Societies: Proceedings*. St. Petersburg: Center of Scientific-Production Technologies «Asterion»; 2023. P. 404–412. (In Russ.)
21. Vetelkina E. A. Analysis of Internal Organizational Work in the Order Fulfilment Center of the «Samokat» Delivery Service. In: *Economist of the Future: changing the world: Collection of articles of the All-Russian Scientific and Practical Conference of Young Scientists with international participation*. Kemerovo: Kuzbass State Technical University named after T.F. Gorbachev; 2023. P. 305.1–305.6. (In Russ.)
22. Klochkov E. A. *Ideology: The Power of Meanings*. Moscow: Ridero; 2023. 98 p. (In Russ.)
23. Rozin M. V. *Ascending the Spiral: Theory and Practice of Organizational Reform*. Moscow: Alpina Publisher; 2022. 380 p. (In Russ.)

Информация об авторах

А. Л. Гапоненко – доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник Научно-инновационного управления, Государственный академический университет гуманитарных наук; директор программы ДВА ИБДА, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

А. С. Юхно – кандидат юридических наук, доцент, старший научный сотрудник Научно-инновационного управления, Государственный академический университет гуманитарных наук; заведующий кафедрой государственного управления Института государственной службы и управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

Е. А. Клочков – доктор делового администрирования, директор ООО «АНГ».

Information about the authors

A. L. Gaponenko – Dr. Sci. (Econ.), Professor, Chief Researcher, Scientific and Innovation Management State Academic University for the Humanities; Director of the IBDA DBA Program, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

A. S. Yukhno – Cand. Sci. (Law), Associate Professor, Senior Researcher, Scientific and Innovation Management State Academic University for the Humanities; Head of the Department of Stateness, Institute of Public Administration and Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

E. A. Klochkov – Doctor of Business Administration, Director of ANG LLC.

Вклад авторов:

А. Л. Гапоненко – формирование цели; подготовка введения; анализ теоретических основ управления по ценностям и смыслам; оценка ценностно-смысловых моделей управления в историческом контексте; теоретическое обоснование здоровья сотрудников в качестве общенациональной и корпоративной ценности; формулирование результатов и выводов; научное редактирование.

А. С. Юхно – определение темы; разработка методологии и теоретической базы исследования; разработка связи корпоративных ценностей с традиционными ценностями российской цивилизации; разработка практического инструментария внедрения ценностно-смыслового управления; формулирование результатов и выводов; научное редактирование.

Е. А. Клочков – оценка ценностно-смысловых моделей управления в историческом контексте; разработка практического инструментария внедрения ценностно-смыслового управления; формулирование результатов и выводов.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of authors:

A. L. Gaponenko – goal formulation; introduction preparation; analysis of theoretical foundations of values-based management; evaluation of value-based management models in the historical context; theoretical substantiation of employee health as a national and corporate value; formulation of results and conclusions; scientific editing.

A. S. Yukhno – topic definition; development of methodology and theoretical basis of the study; development of the connection between corporate values and traditional values of Russian civilization; development of practical tools for implementing value-based management; formulation of results and conclusions; scientific editing.

E. A. Klochkov – evaluation of value-based management models in the historical context; development of practical tools for implementing value-based management; formulation of results and conclusions.

The authors declare no conflicts.

Статья поступила в редакцию 12.09.2025; одобрена после рецензирования 17.10.2025; принята к публикации 20.10.2025. The article was submitted 12.09.2025; approved after reviewing 17.10.2025; accepted for publication 20.10.2025.



Научная статья
УДК 338.2
EDN BZRUMN

Стратегические приоритеты регионального развития и технологический суверенитет: точки сопряжения

Никитаева Анастасия Юрьевна

Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия,
aunikitaeva@sfedu.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0406-7440>

Аннотация

Введение. В современных условиях все большее внимание исследователей привлекает, с одной стороны, глобальная технологическая повестка и способы определения соответствующих национальных приоритетов, с другой стороны, подходы и механизмы формирования стратегических региональных приоритетов развития. Однако исследования по данным двум направлениям проводятся в основном изолированно, что ограничивает возможности практической реализации получаемых решений. Более того, глобальные шоки последних лет демонстрируют высокую уязвимость чрезмерно централизованных производственных систем, для обеспечения технологического суверенитета требуется сбалансированная и устойчивая совокупность региональных экономических систем. **Цель** исследования состоит в изучении точек сопряжения глобальных технологических трендов, правильный учет которых требуется для достижения технологического суверенитета, и региональных стратегических приоритетов развития в российской экономике.

Материалы и методы. Исследование проведено с применением методов наукометрического анализа и контент-анализа. В качестве основного источника информации для формирования корпуса статей выступила платформа Lens.org. Наукометрический анализ проводился с применением программного обеспечения VOSviewer (версия 1.6.20). По наиболее релевантным статьям проводится контент-анализ для выделения точек сопряжения рассматриваемых тематических блоков с учетом концептов, которые стали ядрами кластеров в построенных сетевых картах.

Результаты. В работе на основе построения сетевых карт терминов с учетом временного фактора показаны разрывы в исследованиях по стратегическим приоритетам регионального экономического развития и технологическому суверенитету. В исследованиях по технологическим трендам выявлено смещение исследовательского фокуса с технологического развития на технологический прогресс. Применительно к тематике регионального развития определено широкое разнообразие концептов (инновации, стратегическое планирование, кооперация, интеграция, занятость, отношения центра и территорий, поиск конкурентных преимуществ и способов ответа на вызовы через балансирование стратегий разного уровня и интересов различных субъектов), а также отсутствие явной тенденции изменения содержания публикаций.

Выводы. В работе выделены области пересечения рассматриваемых тематических блоков: инфраструктурно-технологическая область, область развития человеческого капитала, создание инновационной экосистемы, промышленная кооперация. На основе результатов анализа сделан вывод о целесообразности формирования новой рамки экономической политики, интегрирующей региональную, научно-техническую и инновационную политику не только через включение в них одних и тех же вопросов, но и через новые инструменты регулирования.

Ключевые слова: приоритеты развития, Индустрия 4.0, региональная политика, научно-технический прогресс, глобальная технологическая повестка, индустриальная политика, инновации, цифровая экономика, инновационная экосистема

Для цитирования: Никитаева А. Ю. Стратегические приоритеты регионального развития и технологический суверенитет: точки сопряжения // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 39–45. EDN BZRUMN

Original article

Strategic priorities of regional development and technological sovereignty: points of convergence

Anastasia Yu. Nikitaeva

Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russian Federation,

aunikitaeva@sfedu.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0406-7440>

Abstract

Introduction. In contemporary conditions, researchers are increasingly focusing on, on the one hand, the global technological agenda and methods for defining corresponding national priorities, and on the other hand, approaches and mechanisms for forming strategic regional development priorities. However, research on these two fronts is predominantly conducted in isolation, which limits the practical implementation of the resulting solutions. Furthermore, recent global shocks have demonstrated the high vulnerability of overly centralized production systems; achieving technological sovereignty requires a balanced and sustainable aggregate of regional economic systems.

The purpose of this study is to examine the points of convergence between global technological trends, the correct consideration of which is required for achieving technological sovereignty, and regional strategic development priorities within the Russian economy.

Materials and methods. The research was conducted using methods of scientometric analysis and content analysis. The Lens.org platform served as the primary source for forming the corpus of articles. Scientometric analysis was performed using VOSviewer software (version 1.6.20). Content analysis of the most relevant articles was carried out to identify the intersection points of the considered thematic blocks, taking into account the concepts that formed the core clusters in the constructed network maps.

Results. Based on the construction of term network maps that account for the time factor, the study reveals disconnects in research on strategic regional economic development priorities and technological sovereignty. Research on technological trends shows a shift in focus from technological development to technological progress. Regarding regional development, a wide diversity of concepts was identified (innovation, strategic planning, cooperation, integration, employment, center-periphery relations, the search for competitive advantages and ways to respond to challenges by balancing strategies at different levels and the interests of various actors), alongside the absence of a clear trend in the evolution of publication content.

Conclusions. The study identifies areas of intersection between the considered thematic blocks: the infrastructure-technology domain, the human capital development domain, the creation of an innovation ecosystem, and industrial cooperation. Based on the analysis results, it is concluded that forming a new framework for economic policy is advisable—one that integrates regional, scientific-technical, and innovation policy not only through the inclusion of the same issues but also via new regulatory instruments.

Keywords: development priorities, Industry 4.0, regional policy, scientific and technological progress, global technological agenda, industrial policy, innovations, digital economy, innovation ecosystem

For citation: Nikitaeva A. Yu. Strategic priorities of regional development and technological sovereignty: points of convergence. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(4):39–45. (In Russ.). EDN BZRUMN

Введение

В современных условиях сложилась ситуация, когда все большее внимание исследователей привлекает, с одной стороны, глобальная технологическая повестка и способы определения соответствующих приоритетов для национальных хозяйственных систем, с другой стороны, подходы и механизмы формирования стратегических региональных приоритетов развития (можно отметить сопоставимый масштаб и практически идентичные тренды по динамике числа публикаций в системе Lens). Важность учета глобального ракурса научно-технического развития при формировании стратегических и программных национальных документов определяется тем, что только при таком уровне рассмотрения возможно решение задачи обеспечения технологического суверенитета и достижения технологического лидерства в условиях Индустрии 4.0, охватывающей фактически весь мир.

В связи с тем, что в мире все чаще возникают конфликты из-за контроля над важнейшими видами сырья, технологиями и стратегическими активами, в научной литературе растет внимание к вопросам изучения технологического суверенитета с фокусировкой на определение приоритетов и мер промышленной и инновационной политики, направленных на укрепление экономики в стратегических секторах [1–3].

Как показывает анализ исследований, посвященных проблематике технологического суверенитета, соответствующий концепт отражает способность национальной экономики к самостоятельному

созданию (развитию), внедрению и критическому применению ключевых технологий, обеспечивающих ее конкурентоспособность и национальную безопасность¹. В последние годы концепция технологического суверенитета стала рассматриваться в контексте ряда смежных понятий, таких как стратегическая автономия/суверенитет, экономический суверенитет, инновационный суверенитет, регуляторный суверенитет и цифровой суверенитет [2]. Фактически технологический суверенитет в стратегическом развитии современной экономики становится центральным узлом, вокруг которого выстраиваются сопряженные концепты. Технологический суверенитет представляет собой соответствующий уровень технологического потенциала, которым необходимо обладать, чтобы избежать структурной зависимости от третьих сторон [5].

Применительно к определению национальных приоритетов развития технологический суверенитет содержательно связан с исследованиями, разработками и инновациями, цепочками поставок и торговлей [6, 7]. Кроме того, важной является связь технологического суверенитета с цифровым доменом [8, 9], а внутри него – с кибербезопасностью [10]. В целом достижение технологического суверенитета напрямую сопряжено в настоящих условиях с включенностью в глобальную научно-технологическую повестку.

В свою очередь, без опоры на потенциал территориально-локализованных хозяйственных образований невозможна реализация системного подхода к социально-экономическому развитию и достижение национальных целей Российской Федерации. Региональный фокус является особенно важным для выстраивания эффективной инновационной и индустриальной политики в отечественной экономике [11]. Более того, требуется учитывать, что дифференциация регионов страны в процессе реиндустриализации усиливается [12], а стратегические решения и особенности реализации экономической политики на мезоуровне оказывают существенное влияние на показатели развития субъектов Российской Федерации [13].

При этом зачастую исследования по двум указанным направлениям проводятся изолированно, что ограничивает зону действия и возможности практической реализации получаемых решений и результатов. Более того, глобальные шоки последних лет (пандемия, геополитическая напряженность, сбой цепочек поставок) демонстрируют высокую уязвимость чрезмерно централизованных технологических и производственных систем, что заставляет обратить внимание на региональные инновационные экосистемы. Кроме этого, технологический суверенитет не может быть достигнут исключительно усилиями федеральных центров или крупных «столичных» кластеров, его фундаментом является сбалансированная, полицентричная и устойчивая совокупность региональных экономических систем. В соответствии с приведенными аргументами, данное исследование нацелено на изучение точек сопряжения глобальных технологических ориентиров, правильный учет которых требуется для достижения технологического суверенитета, и региональных стратегических приоритетов развития.

Материалы и методы

Исследование проведено с помощью методов теоретического анализа и базируется на применении наукометрического анализа и контент-анализа. В качестве основного источника информации, послужившего базой для формирования корпуса статей для последующего анализа, выступила платформа Lens.org. Наукометрический анализ проводился с применением программного обеспечения VOSviewer (версия 1.6.20). Поисковый запрос для настоящего исследования производился среди научных работ по ключевым словам «global technology trends» (глобальные технологические тренды) и «regional strategic priorities» (региональные стратегические приоритеты). По наиболее релевантным статьям проводится контент-анализ для выделения точек сопряжения рассматриваемых тематических блоков с учетом концептов, которые стали ядрами кластеров в построенных сетевых картах.

Результаты исследования

Для определения содержательного наполнения исследовательских блоков по технологическим трендам и региональным стратегическим приоритетам развития был сформирован соответствующий корпус статей, что позволило далее по каждому блоку провести наукометрический анализ.

Важно отметить, что особое внимание уделяется именно глобальным технологическим трендам. Построенная по результатам анализа наиболее релевантных тематике глобальных технологических трендов публикаций за последние десять лет, проиндексированных в системе Lens, сетевая карта показывает явное смещение исследовательского фокуса с технологического развития (как долгосрочного системного эволюционного процесса, охватывающего не только сами технологии, но и сопряженные

¹ См.: [4]; Технологический суверенитет. НТИ 2025. URL: <https://ts.nti2035.ru/>

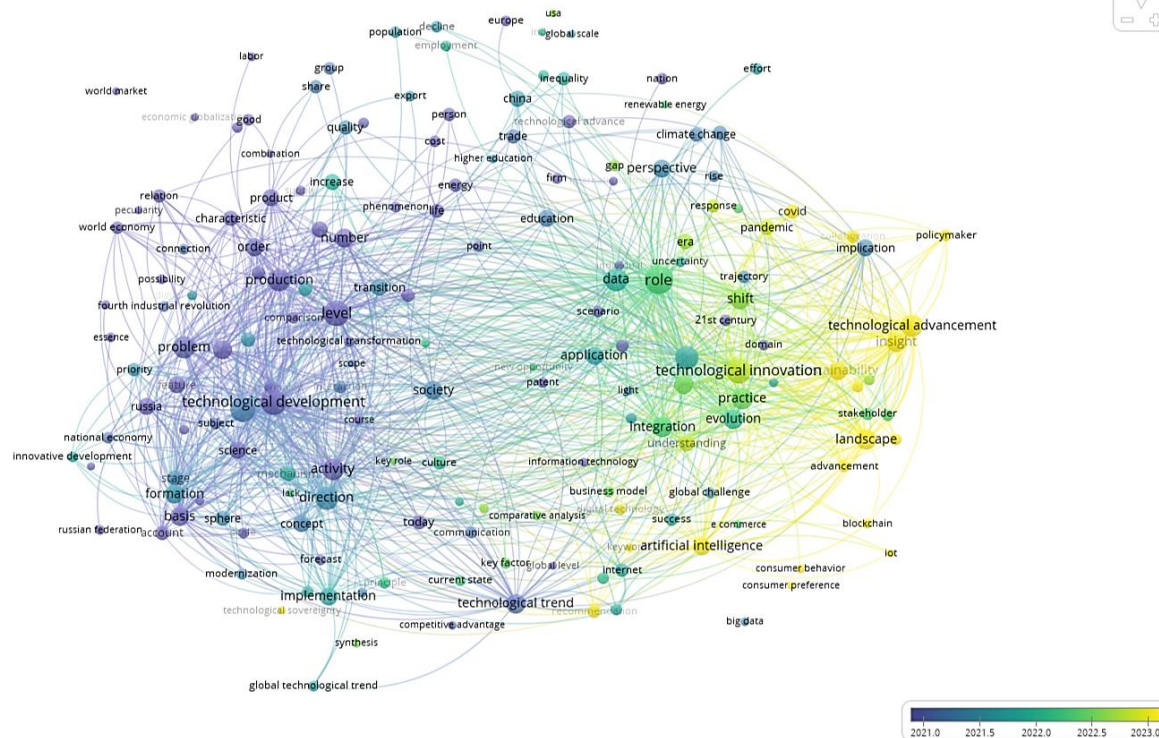


Fig. 1. Network map of terms for global technological trends (built using VOSviewer data Lens.org)

Также целесообразно обратить внимание на те темы технологических перспектив, которые находят отражение в научно-технической политике и, соответственно, выступают средством достижения технологического суверенитета. Согласно исследованию ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, повестка научно-технической политики зарубежных стран-лидеров по результатам II квартала 2025 г. охватывает «шесть ключевых направлений, обобщающих наиболее значимые вопросы повестки, а именно: устойчивое развитие, внедрение технологий, поддержка исследований, подходы к государственному регулированию развития науки и технологий, повышение конкурентоспособности, а также формирование компетенций, необходимых для успешного решения соответствующих этим направлениям задач» [14].

Даже без привязки к российской специфике, можно отметить широкое тематическое разнообразие концептов, представленных в сетевой карте, построенной в результате анализа 1000 наиболее релевантных публикаций за 2015–2025 гг. (по данным Lens.org), а также отсутствие явной тенденции изменения содержания публикаций (рис. 2). Проблемы инноваций, стратегического планирования, кооперации, интеграции, занятости, отношений центра и территорий, поиска конкурентных преимуществ и способов ответа на вызовы через балансирование стратегий разного уровня и интересов различных субъектов остается в сфере внимания исследователей.

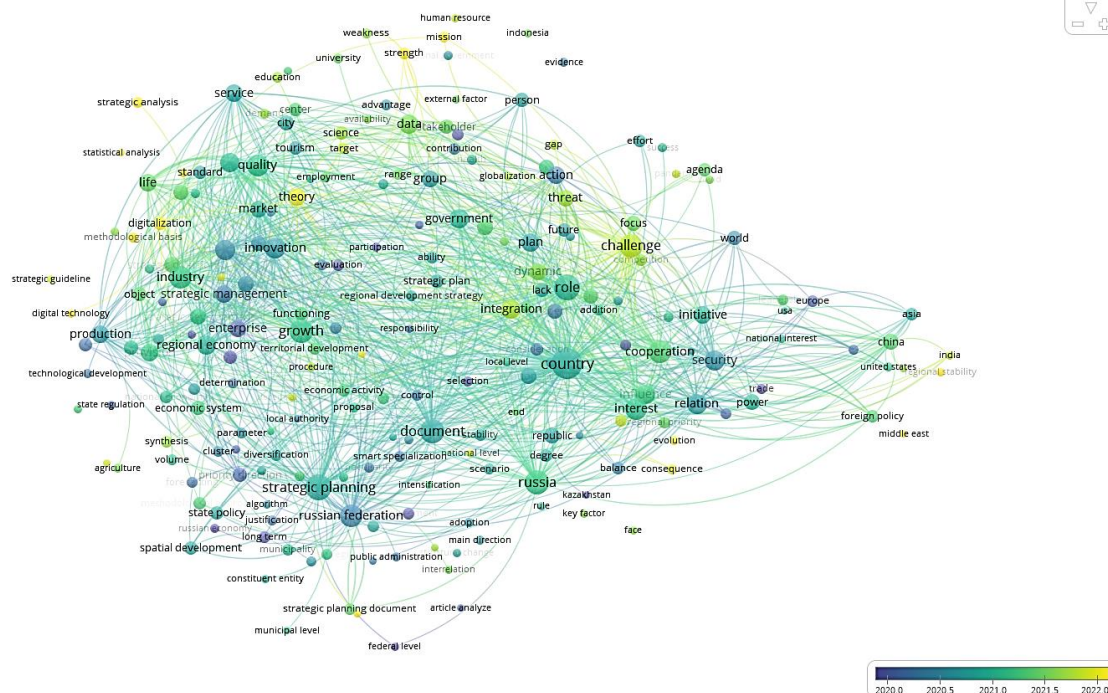


Рис. 2. Сетевая карта терминов по стратегическим региональным приоритетам (построено с использованием VOSviewer по данным Lens.org).

Fig. 2. Network map of terms by strategic regional priorities (built using VOSviewer data Lens.org)

Выделяется также большое разнообразие инструментов, которые используются для определения региональных стратегических приоритетов развития (SWOT-анализ, статистический анализ, стратегический анализ, анализ кейсов, потенциала, возможностей и т.д.), что отсутствует применительно к определению технологических ориентиров и фронтиров (которые преимущественно выявляются на основе работы с большими данными и экспертными оценками). Кроме того, данные и работа с ними начинает играть все большую роль и в определении региональных стратегических приоритетов [15, 16]. Последний аспект позволяет говорить о наличии связи технологических трендов и региональных приоритетов развития через соответствующий цифровой домен.

В целом результаты анализа показывают не просто разную фокусировку и вариативность содержания наполнения научных работ по глобальным технологическим трендам и региональным стратегическим приоритетам развития, а проведение соответствующих исследований фактически в разных плоскостях. Более того, вследствие акцентирования внимания на технологических прорывах (а не технологическом развитии) усиливается противоречие между результатами в обоих изучаемых научных доменах, так как недостаточно внимания уделяется региональному укоренению (институциональному, инфраструктурному, кадровому) прорывных научных достижений.

Выводы

Приведенные аргументы свидетельствуют о важности определения точек сопряжения и областей пересечения стратегических приоритетов регионального развития и способов достижения технологического суверенитета. Точки сопряжения были определены в данном исследовании через анализ механизмов, с помощью которых осуществляется и инновационное технологическое, и региональное стратегическое развитие в условиях Индустрии 4.0 с учетом специфики российской экономики.

Определенные области сопряжения включают:

- инфраструктурно-технологическую область, охватывающую, в первую очередь, три ракурса – транспортную, энергетическую и цифровую инфраструктуру;
- область развития человеческого капитала (зарождение технологий для суверенитета и лидерства в региональных по локализации университетах, Передовых инженерных школах и т.п.);
- область развития инновационной экосистемы (в логике реализации тройной спирали взаимодействия университет – бизнес – региональная власть для активизации технологических инноваций);
- область промышленной кооперации (охватывает и перестройку цепочек создания ценности, и умную специализацию регионов).

Для реализации деятельности в рамках всех перечисленных областей требуется формирование новой рамки политики, интегрирующей региональную политику, научно-техническую и инновационную политику не только через включение в них одних и тех же вопросов по принципу сквозной логики, но и через новые инструменты, включая «умные» инвестиции, поддержку «умной» специализации [17], создание особых правовых режимов и реализацию государством роли квалифицированного заказчика. Это позволит сформировать некоторую «сетевую архитектуру» технологического суверенитета на мезоуровне, где каждый регион является активным субъектом, создающим и использующим критические технологии и компетенции в своей нише с учетом потенциала и специализации.

Список источников

1. Caravella S., Crespi F., Cucignatto G., Guarascio D. Technological sovereignty and strategic dependencies: The case of the photovoltaic supply chain// *Journal of Cleaner Production*. 2024. Volume 434. 140222. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140222>.
2. Crespi F., Caravella S., Menghini M., Salvatori C. European technological sovereignty: An Emerging Framework for Policy Strategy// *Intereconomics*. 2021. 56. 348–354. <https://doi.org/10.1007/s10272-021-1013-6>
3. Edler J., Blind K., Kroll H., Schubert T. Technology sovereignty as an emerging frame for innovation policy. Defining rationales, ends and means// *Research Policy*. 2023. 52 (6). 104765. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104765>
4. Гареев Т.Р. Технологический суверенитет: от концептуальных противоречий к практической реализации // *Terra Economicus*. 2023. 21(4). С. 38–54. <https://doi.org/10.18522/2073-6606-2023-21-4-38-54>
5. Edler J., Blind K., Frietsch R., Kimpeler S., Kroll H., Lerch C., Reiss T., Roth F., Schubert T., Schuler J., Walz R. Technology Sovereignty: From Demand to Concept// *Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research Policy Brief No. 02/2020*. Available online: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/233462/1/policy-brief-02-2020.pdf> (accessed on 15 September 2025)
6. Blind K. Standardization and Standards: Safeguards of Technological Sovereignty? // *Technological Forecasting and Social Change*. 2025. Volume 210. 123873. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123873>.
7. March C., Schieferdecker I. Technological sovereignty as ability, not autarky// *Int. Stud. Rev.* 2023. 25 (2) DOI: 10.1093/isr/viad012
8. Martynova E., Shcherbovich A. Digital transformation in Russia: Turning from a service model to ensuring technological sovereignty// *Computer Law & Security Review*. 2024. Volume 55. 106075. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2024.106075>
9. Pandey P. Digital Sovereignty and AI: Developing India's National AI Stack for Strategic Autonomy// *Procedia Computer Science*. 2025. Volume 254. 250–259. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.02.084>.
10. Katsikas S.K. Towards a cybersecurity-oriented research agenda for digital sovereignty// *Procedia Computer Science*. 2025. Volume 254. 279–288. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.02.087>.
11. Никитаева А.Ю. Институциональная структура региона в контексте инновационного развития промышленности // *Журнал институциональных исследований*. 2017. Т. 9. № 1. 134–149. <https://doi.org/10.17835/2076-6297.2017.9.1.134-149>.
12. Вольчик В.В., Маслюкова Е.В., Барунова А.А., Демахина О.В. Дифференциация регионов России в процессе реиндустриализации // *Экономика региона*. 2025. Т. 21. № 1. 1–16. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2025-1-1>
13. Kosolapova, N.A., Nikitaeva, A.Y., Dolgova, O.I., Gridnev, D.S., Fedorova, A.A. Clustering of Russian Regions: Transformation Factors and Economic Behavior Patterns. In: Kuzmin, E., Hodgson, G.M., Bravi, L., Lavrikova, Y. (eds) *Searching for Developmental Alternatives in Economic Theory*. EASET 2024// *Springer Proceedings in Business and Economics*. Springer, Cham. 2025. 146–160. https://doi.org/10.1007/978-3-031-91159-0_10.
14. Бредихин С. В., Сварчевская М. В. Тренды мировой научно-технической политики в II квартале 2025 года. М.: ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. 2025. Режим доступа: <https://issek.hse.ru/news/1091824521.html>
15. Gholizadeh A., Wang Y., Saneinia S. The political economy of regional development initiatives: A multiple-case analysis of economic impact and strategic objectives// *Journal of Environmental Management*. 2025. Volume 394. 127356. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.127356>.
16. Schütz M., Kriesch L., Losacker S. Mapping local government priorities: a web-mining approach for regional research// *Regional Science Policy & Practice*. 2025. Volume 17. Issue 12. 100240. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rspp.2025.100240>.
17. Победин А. А. Инновационная трансформация регионов на основе умной специализации: методика анализа стратегий социально-экономического развития // *Муниципалитет: экономика и управление*. 2025. № 2(51). С. 20–35.

References

1. Caravella S., Crespi F., Cucignatto G., Guarascio D. Technological sovereignty and strategic dependencies: The case of the photovoltaic supply chain. *Journal of Cleaner Production*. 2024;(434). 140222. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140222>.
2. Crespi F., Caravella S., Menghini M., Salvatori C. European technological sovereignty: An Emerging Framework for Policy Strategy. *Intereconomics*. 2021;(56):348–354. <https://doi.org/10.1007/s10272-021-1013-6>
3. Edler J., Blind K., Kroll H., Schubert T. Technology sovereignty as an emerging frame for innovation policy. Defining rationales, ends and means. *Research Policy*. 2023;52(6): 104765. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104765>
4. Gareev T.R. Technological sovereignty: from conceptual contradictions to practical implementation. *Terra Economicus*. 2023. 21(4). 38–54. <https://doi.org/10.18522/2073-6606-2023-21-4-38-54> (In Russ.)
5. Edler J., Blind K., Frietsch R., Kimpeler S., Kroll H., Lerch C., Reiss T., Roth F., Schubert T., Schuler J., Walz R. Technology Sovereignty: From Demand to Concept. *Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research Policy Brief*. No. 02/2020. Available online: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/233462/1/policy-brief-02-2020.pdf> (accessed on 15 September 2025)
6. Blind K. Standardization and Standards: Safeguards of Technological Sovereignty? *Technological Forecasting and Social Change*. 2025;(210):123873. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123873>
7. March C., Schieferdecker I. Technological sovereignty as ability, not autarky. *Int. Stud. Rev.* 2023;25 (2) <https://doi.org/10.1093/isr/viad012>
8. Martynova E., Shcherbovich A. Digital transformation in Russia: Turning from a service model to ensuring technological sovereignty. *Computer Law & Security Review*. 2024;(55):106075. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2024.106075>
9. Pandey P. Digital Sovereignty and AI: Developing India's National AI Stack for Strategic Autonomy. *Procedia Computer Science*. 2025;(254):250–259. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.02.084>
10. Katsikas S. K. Towards a cybersecurity-oriented research agenda for digital sovereignty. *Procedia Computer Science*. 2025;(254):279–288. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.02.087>
11. Nikitaeva A. Yu. The institutional structure of the region in the context of innovative industrial development. *Journal of Institutional Studies*. 2017;9(1):134–149. <https://doi.org/10.17835/2076-6297.2017.9.1.134-149>. (In Russ.)
12. Volchik V. V., Maslyukova E. V., Barunova A. A., Demakhina O. V. Differentiation of Russia's regions in the process of reindustrialization. *Economy of regions*. 2025;21(1):1–16. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2025-1-1>. (In Russ.)
13. Kosolapova, N. A., Nikitaeva, A. Yu., Dolgova, O. I., Gridnev, D. S., Fedorova, A. A. Clustering of Russian Regions: Transformation Factors and Economic Behavior Patterns. In: Kuzmin, E., Hodgson, G.M., Bravi, L., Lavrikova, Y. (eds) *Searching for Developmental Alternatives in Economic Theory. EASET 2024. Springer Proceedings in Business and Economics*. Springer, Cham. 2025. 146–160. https://doi.org/10.1007/978-3-031-91159-0_10.
14. Bredikhin S. V., Svarchevskaya M. V. *Trends in world scientific and technical policy in the second quarter of 2025*. Moscow: ISIEZ HSE. 2025. Access mode: <https://issek.hse.ru/news/1091824521.html> (In Russ.)
15. Gholizadeh A., Wang Y., Saneinia S. The political economy of regional development initiatives: A multiple-case analysis of economic impact and strategic objectives. *Journal of Environmental Management*. 2025;(394):127356. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.127356>.
16. Schütz M., Kriesch L., Losacker S. Mapping local government priorities: a web-mining approach for regional research. *Regional Science Policy & Practice*. 2025;17(12):100240. <https://doi.org/10.1016/j.rssp.2025.100240>.
17. Pobedin A. A. Regions innovative transformation based on smart specialization: a methodology for analyzing socio-economic development strategies. *Municipality: Economics and Management*. 2025;(2):20–35. (In Russ.)

Информация об авторе

А. Ю. Никитаева – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой информационной экономики экономического факультета, Южный федеральный университет.

Information about the author

A. Yu. Nikitaeva – Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of the Department of Information Economics, Faculty of Economics, Southern Federal University.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов. The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 23.10.2025; одобрена после рецензирования 25.11.2025; принята к публикации 26.11.2025. The article was submitted 23.10.2025; approved after reviewing 25.11.2025; accepted for publication 26.11.2025.



Научная статья
УДК 35+004.8
EDN ETVTPN

Цифровизация и искусственный интеллект: как новые технологии могут изменить управление в России

Роман Константинович Овчаренко¹, Мария Сергеевна Рябова²

^{1,2}Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления, Ростов-на-Дону, Россия

¹ovcharenko-rk@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4974-4962>

²ryabova-ms@ranepa.ru, <https://orcid.org/0009-0009-3103-4493>

Аннотация

Введение. Сегодня модернизация системы государственного управления в России немыслима без повсеместного внедрения цифровых решений. В контексте глобальных преобразований обеспечение прозрачности и подотчетности власти превращается в ключевой фактор противодействия коррупции и принятию эффективных управленческих решений. В рамках данного исследования мы рассматриваем потенциал применения технологий искусственного интеллекта и других цифровых средств для увеличения степени открытости и эффективности работы государственных институтов, что в свою очередь способно позитивно повлиять на уровень общественного доверия к ним.

Цель. Исследовать влияние цифровых технологий, в том числе искусственного интеллекта, на прозрачность и эффективность публичного управления в России. В работе обсуждаются ключевые аспекты применения искусственного интеллекта и других цифровых инструментов, а также их возможности по повышению качества управленческих решений и их оценки.

Методы исследования включают анализ документов, таких как Указ Президента РФ от 10 октября 2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» и Указ Президента РФ от 28 ноября 2024 г. № 1014 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации». Кроме того, применяется аналитический метод для оценки влияния цифровизации на общественное мнение и прозрачность государственных институтов, а также сравнительный анализ существующих практик цифровизации в различных странах. Обзор литературы и данных, представленных государственной статистикой, также служит основой для анализа.

Результаты исследования показывают, что при внедрении искусственного интеллекта, а также других цифровых технологий, например, электронных площадок для открытых данных или систем мониторинга и обратной связи, в процессы управления, качество принимаемых решений существенно повышается, а сам факт использования данных технологий становится ключевым критерием оценки эффективности деятельности государственных органов. Более того, использование цифровых технологий помогает оказать влияние на общественное мнение о власти, так как используемые технологии повышают доверие граждан к государственным институтам, что связано в том числе со снижением уровня коррупции. Обращено внимание и на то, как можно внедрить цифровые технологии в качестве методологической основы по оценке эффективности деятельности органов власти.

Выводы работы подчеркивают необходимость внедрения цифровых инструментов в систему государственного управления в качестве важного и необходимого шага для повышения прозрачности и открытости данной системы. Исследование также показывает, что измерение общественного мнения о деятельности власти имеет важное значение для повышения эффективности работы государственных институтов в контексте цифровизации. Однако для достижения устойчивых результатов необходим комплексный подход и дальнейшие исследования.

Ключевые слова: цифровизация, искусственный интеллект, прозрачность, государственный институт, открытые данные, электронное правительство, цифровые технологии, управление, подотчетность, мониторинг

Для цитирования: Овчаренко Р. К., Рябова М. С. Цифровизация и искусственный интеллект: как новые технологии могут изменить управление в России // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 46–53. EDN ETVTPN

Original article

Digitalization and artificial intelligence: how new technologies can change governance in Russia

Roman K. Ovcharenko¹, Maria S. Ryabova²

^{1,2}Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
South-Russian Institute of Management, Rostov-on-Don, Russia

¹ovcharenko-rk@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4974-4962>

²ryabova-ms@ranepa.ru, <https://orcid.org/0009-0009-3103-4493>

Abstract

Introduction. Today, the modernization of the public administration system in Russia is unthinkable without the widespread introduction of digital solutions. In the context of global transformations, ensuring transparency and accountability of government is becoming a key factor in combating corruption and making effective management decisions. Within the framework of this study, we consider the potential of using artificial intelligence technologies and other digital tools to increase the degree of openness and efficiency of government institutions, which in turn can positively affect the level of public trust in them.

The purpose of this article is to examine the impact of digital technologies, particularly artificial intelligence (AI), on governance transparency and effectiveness in Russia. The paper discusses key aspects of the application of artificial intelligence (AI) and other digital tools, as well as their potential to improve the quality of management decisions and their evaluation.

Methods. Research methods include document analysis, such as Decree of the President of the Russian Federation No. 490 of October 10, 2019, "On the Development of Artificial Intelligence in the Russian Federation" and Decree of the President of the Russian Federation No. 1014 of November 28, 2024, "On Assessing the Performance of Senior Officials of the Constituent Entities of the Russian Federation and the Performance of Executive Bodies of the Constituent Entities of the Russian Federation." Furthermore, an analytical method is employed to assess the impact of digitalization on public opinion and the transparency of government institutions, as well as a comparative analysis of existing digitalization practices in various countries. A literature review and data provided by government statistics also serve as the basis for the analysis.

Results. The study's results demonstrate that the implementation of artificial intelligence (AI), as well as other digital technologies, such as open data platforms or monitoring and feedback systems, in management processes significantly improves the quality of decisions, and the very use of these technologies becomes a key criterion for assessing the performance of government agencies. Moreover, the use of digital technologies helps influence public opinion about government, as they increase citizen trust in public institutions, which is associated, among other things, with a reduction in corruption. Attention is also paid to how digital technologies can be implemented as a methodological basis for assessing the effectiveness of government agencies.

Conclusions. The study's findings highlight the need to integrate digital tools into the public administration system as an important and necessary step to increasing the transparency and openness of this system. The study also shows that measuring public opinion on government performance is essential for improving the effectiveness of public institutions in the context of digitalization. However, achieving sustainable results requires a comprehensive approach and further research.

Keywords: digitalization, artificial intelligence, transparency, public institution, open data, e-government, digital technologies, governance, accountability, monitoring

For citation: Ovcharenko R. K., Ryabova M. S. Digitalization and artificial intelligence: how new technologies can change governance in Russia. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(4):46–53. (In Russ.). EDN ETVTPN

Введение

Сегодня модернизация системы государственного управления в России немыслима без повсеместного внедрения цифровых решений. В контексте глобальных преобразований обеспечение прозрачности и подотчетности власти превращается в ключевой фактор противодействия коррупции и принятию эффективных управленческих решений. В рамках данного исследования мы рассматриваем потенциал применения технологий искусственного интеллекта (далее – ИИ) и других цифровых средств для увеличения степени открытости и эффективности работы государственных институтов, что в свою очередь способно позитивно повлиять на уровень общественного доверия к ним.

Активная цифровая трансформация государственного сектора в России последних лет напрямую связана с запросом на рост прозрачности и совершенствование качества оказания государственных услуг. Одним из ключевых документов в этой сфере стал Указ Президента РФ от 10 октября 2019 г. «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации»¹. Он создал предпосылки для интеграции ИИ в процессы управления и принятия решений, что предъявляет новые требования к оценке эффективности работы государственных органов. Второй ключевой документ – Указ Президента Российской Федерации от 28 ноября 2024 г. № 1014 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации»², в котором утвержден перечень показателей эффективности деятельности должностных лиц и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации. Как раз-таки он подчеркивает актуальность цифровизации как способа улучшения управления и контроля за деятельностью исполнительных органов власти. Принятие этих стратегических документов в России свидетельствует о важности данных направлений.

Следует отметить, что на сегодняшний день не сложился единый универсальный метод оценки эффективности, отдельные показатели для оценки эффективности понимаются по-разному.

Эффективность деятельности органов власти может быть определена как соотношение достигнутых результатов к затратам ресурсов (времени, финансов, человеческих ресурсов и т.д.), однако отсутствие четких и унифицированных подходов к оценке эффективности приводит к тому, что органы могут использовать одни и те же показатели, но по-разному их интерпретировать и представлять результаты. Перед органами власти стоит задача достижения максимальной отдачи от используемых ресурсов, но из-за различия в подходах к эффективности, многие учреждения оказываются в состоянии неопределенности. Социальные, экономические и технологические условия постоянно меняются и традиционные методы оценки не всегда способны адаптироваться. В этом случае цифровые технологии и ИИ могут стать решением этой проблемы, предлагая новые, более объективные и адаптивные методики оценки.

Международный исследовательский опыт свидетельствует о позитивном влиянии цифровизации публичного сектора на повышение прозрачности управленческих процессов. В рамках данной работы выдвигается предположение, что интеграция искусственного интеллекта и цифровых технологий в систему государственного управления способна трансформировать восприятие власти в общественном сознании, усиливая ее открытость и укрепляя доверие граждан.

Аналитическая часть исследования сосредоточена на трех взаимосвязанных компонентах:

- ✓ роль искусственного интеллекта в системе публичного управления и принятии решений;
- ✓ цифровизация как критерий оценки эффективности деятельности органов власти;
- ✓ изменение общественного мнения и работа государственных институтов в связи с внедрением технологий ИИ.

Материалы и методы

Методологическую основу работы составили вторичный анализ эмпирических данных, полученных из открытых источников, результатов ранее проведенных исследований, раскрывающих взаимосвязь между технологическим развитием и возрастанием прозрачности в работе государственных институтов.

Для достижения поставленной цели и проверки гипотезы исследования был применен комплексный методологический подход, включающий качественные методы. Основными методами исследования выступают анализ документов и сравнительный анализ. Нами была проведена аналитическая работа, направленная на изучение существующих нормативных актов, таких как Указ Президента РФ от 10 октября 2019 г. № 490 и Указ Президента от 28 ноября 2024 года № 1014, с акцентом влияния цифровизации на открытость государственных институтов. Проведен анализ существующей литературы, статей, отчетов и данных, связанных с цифровизацией государственного управления, что позволило выявить основные тенденции и практики в данной области. Сравнительный анализ был проведен на основе международного опыта внедрения цифровых технологий в управление, что позволило выявить лучшие практики и адаптировать их к российским условиям.

¹ Указ Президента РФ от 10.10.2019 г. №490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» // [Электронный ресурс] URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/44731> (дата обращения 08.08.2025 г.)

² Указ Президента РФ от 28.11.2024 г. №1014 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации» // [Электронный ресурс] URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/51378> (дата обращения 08.08.2025 г.).

В дополнение были проанализированы работы таких исследователей, как: Т. А. Черкашина, Н.Г. Выжимова, Н.С. Григорьева [1], Е.А. Сергеева [2] и др., для выявления современных инструментов и моделей внедрения цифровых технологий в государственное управление. Их исследования подчеркивают, что цифровизация не только повышает эффективность предоставления услуг властями, но и способствуют созданию более доступной и открытой системы управления.

Т.А. Черкашина отмечает, что цифровизация экономики позволяет повысить эффективность оказываемых услуг населению органами власти, значительно расширив диапазон запрашиваемой информации, внедряя проактивное оказание услуг, тем самым обеспечивая своевременное и грамотное реагирование властных структур на их нужды [3]. Н.Г. Выжимова утверждает, что формирование электронного правительства повышает доступность и открытость органов власти [4].

Кроме того, были проанализированы 3 конкретных кейса внедрения цифровых решений в России:

1. Платформа «Госуслуги» – создание единого доступа к государственным услугам.

2. Электронные системы мониторинга государственных закупок.

3. Инициативы по открытым данным, направленные на повышение прозрачности бюджетирования.

Методологический подход, использованный в исследовании, помог обеспечить многогранный взгляд на процесс цифровизации в государственном управлении и позволяет сделать обоснованные выводы о его влиянии на открытость государственных институтов.

Результаты и обсуждение

В последние годы в России активно продвигается идея цифровизации государственного управления, реализуются такие проекты как «Цифровая экономика», «Умный город» и другие. Однако результаты этих программ не в полной мере видны гражданам, а вопросы коррупции остаются проблемой. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» может исправить данную ситуацию, ведь она направлена на создание единого информационного пространства, которое может стать огромным шагом для упрощения доступа граждан к информации о деятельности органов государственного управления.

Прозрачность работы государственных институтов выступает важнейшим инструментом противодействия коррупции. Ограниченный доступ к информации лишает общество возможности осуществлять действенный контроль над действиями чиновников. В этой ситуации именно цифровые технологии могут стать эффективным механизмом обеспечения подотчетности власти [5]. Среди наиболее значимых инструментов можно выделить:

1. Внедрение цифровых платформ позволяет гражданам напрямую знакомиться с информацией о работе государственных органов. Примером может являться портал data.gov.ru, на котором размещается информация о бюджетных расходах, государственных закупках и других значимых аспектах деятельности власти.

2. Использование специальных платформ при реализации социальных программ, включая пенсионное обеспечение, позволяет повысить целевой характер помощи и сократить объемы нецелевого расходования средств. Электронные системы обеспечивают прозрачность, подотчетность и возможность постоянного мониторинга выполнения государственных обязательств.

3. Создание специализированных онлайн-сервисов для сообщений о фактах коррупции и ненадлежащем исполнении служащими своих обязанностей способствует своевременному выявлению нарушений и информированию граждан о значимых происшествиях.

Успешным примером цифровой трансформации в России является портал «Госуслуги». Эта платформа предоставляет населению доступ к многочисленным сервисам в электронном формате минимизируя необходимость личного посещения ведомств. Через портал пользователи могут получать актуальную информацию о налоговых начислениях, административных штрафах, социальных выплатах и других вопросах, что кардинально упрощает коммуникацию между обществом и государством.

По сведениям Минцифры, к середине декабря 2024 г. аудитория портала достигла 112 млн чел. Этот результат демонстрирует значительный прогресс за 15 лет функционирования сервиса, если изначально на платформе было доступно лишь 20 услуг, то сегодня их число превышает 1,6 тыс. Согласно информации «Интерфакс», ежедневно через «Госуслуги» подается порядка 2 млн заявлений, а виртуальный помощник Макс обрабатывает около 1,5 млн запросов пользователей.

Вице-премьер – руководитель аппарата Правительства России Дмитрий Григоренко отметил, что портал стал основным способом получения государственных услуг для граждан. Каждое второе заявление в ЗАГС подается через Госуслуги, а рождение каждого пятого ребенка регистрируется онлайн. За время работы портала через него было подано более 2,3 млн заявлений о браке, 670 тыс. заявлений

о регистрации рождения детей, более 32 млн заявлений на единое пособие. Пользователи оформили более 180 млн записей к врачу, подали 2,3 млн заявлений о записи в первый класс, более 9 млн заявлений в вузы и получено 33 млн выписок из ЕГРН. На платформе создано 91,6 млн личных кабинетов избирателей и проведено более 623 млн платежей, а через платформу обратной связи поступило более 18,7 млн обращений граждан¹.

Портал продолжает развиваться и расширять функционал – в ноябре 2024 г. был запущен новый сервис «жизненная ситуация», который предлагает помощь при переезде в другой регион. За 15-летний период работы ресурс эволюционировал от информационного источника с ограниченным функционалом до комплексной цифровой платформы, обеспечивающей предоставление широкого спектра государственных и муниципальных услуг в электронном формате.

Опыт таких стран, как Эстония и Южная Корея, наглядно демонстрирует, что цифровизация способствует существенному снижению уровня коррупции. В Эстонии, например, открытый доступ к общественным данным и активное внедрение цифровых решений в систему управления помогли добиться большей прозрачности на всех уровнях власти. Но несмотря на множество преимуществ внедрения цифровых технологий в госуправление существует и ряд серьезных вызовов, к которым можно отнести угрозы в сфере кибербезопасности и защиты персональных данных [6], риски которых возрастают по мере цифровизации, а также недостаточный уровень развития инфраструктуры и технологий, характерный для многих, в особенности развивающихся, государств [7].

Подводя итог, можно констатировать, что потенциал цифровых технологий в противодействии коррупции нивелируется комплектом вызовов. Помимо объективных проблем, таких как киберугрозы и слабая инфраструктура, ключевой трудностью остается субъективное сопротивление внутри самой системы, что делает процесс внедрения таких технологий более сложным.

Потенциал цифровизации государственного управления включает в себя существенные изменения в направлении повышения его открытости, прозрачности и подотчетности. Делается вывод о том, что появление цифровых платформ не только способствует облегчению доступа граждан к государственным услугам, но и создает условия для снижения уровня коррупции. В основе выбранного нами подхода лежит идея его применимости для последующих исследований и улучшения цифровых инициатив в России. Результаты исследования имеют важность, поскольку раскрывают роль цифровых технологий в увеличении степени прозрачности государственного управления в России. Внедрение электронных платформ открытых данных характеризуется значительными успехами в обеспечении доступности для граждан и организаций информации, что в конечном счете усиливает участие общественности и контроль за государственной политикой. Таким образом, можно говорить о том, что цифровизация становится эффективным инструментом в борьбе с коррупцией и создания среды неподкупности и подотчетности.

Искусственный интеллект сегодня считается неотъемлемой частью современных управленческих процессов. Задачами, которые может выполнять искусственный интеллект, являются анализ, оценка эффективности и прогнозирование принимаемых управленческих решений [8]. Важность развития и внедрения технологий искусственного интеллекта в различные сферы, в том числе в государственное управление подчеркивает Указ Президента РФ от 10 октября 2019 г. Так, внедрение в подобных структурах ИИ для автоматизации процессов сбора и обработки информации предоставляет возможности снижения времени на решение административно-хозяйственных вопросов и снижение влияния человеческого фактора, что является одним из ключевых инструментов борьбы с коррупцией. Применение технологий ИИ может также способствовать выработке более объективных критериев для оценки эффективности работы чиновников, способствующих повышению прозрачности и ответственности государственных служащих.

На оценку эффективности органов власти могут быть направлены цифровые инструменты и технологии, а именно:

современный анализ больших данных, собираемые в реальном времени из различных источников (включая социальные медиа, открытые данные другие), позволяет мгновенно исследовать материал и выявлять закономерности и тренды, что весьма значимо в процессе оценки результативности деятельности;

ИИ, получая большие объемы данных, получает возможность выявить наличие глубинных структуры данного материала, которая может быть недоступна для классического метода анализа;

¹ Аудитория и статистика портала госуслуг // TADVISER Государство. Бизнес. Технологии URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Аудитория_и_статистика_портала_госуслуг#cite_note-0

алгоритмы машинного обучения могут строить модели и прогнозировать результаты различных действий, мероприятий и решений;

за счет использования цифровых инструментов, в таких как блокчейн технологии и другие, осуществляется автоматизация процесса составления отчетности, улучшение прозрачности повышения доверия граждан к органам власти [9]. Наличие открытых, основанных на правдивой статистике данных отчетов создает возможность для объективного контроля со стороны общественности. И, кроме того, цифровые инструменты позволяют виртуализировать информацию, подчеркивая доступность и понятность оценки для всех заинтересованных сторон;

интерактивные панели управления и дашборды, помимо всего прочего, способны помочь не только специалистам, но и гражданам понять, как функционируют органы власти и как оценивать результаты деятельности, осуществляемой ими;

подключение к системе оценки процессов ИИ позволит не только фиксировать результаты, но также оперативно корректировать деятельность органов власти с учетом полученной информации.

Все это ведет к замкнутому циклу, в котором оценка становится неотъемлемой частью управленческого процесса.

Следовательно, ниже предлагаем методику оценки эффективности работы органов власти, которая включает в себя следующие пункты.

В первую очередь, использование комбинированного подхода, оценка должна состоять как из количественных, так и качественных показателей (включая индикаторы социального, экономического и экологического направления).

Во-вторых, должен применяться гибкий метод, позволяющий корректировки в зависимости от изменения контекста и условий.

В-третьих, для обеспечения объективности и подгонки методики под реальные условия необходимо вовлечение в работу над методикой разнообразной заинтересованной аудитории: граждан, экспертов и других заинтересованных лиц.

В-четвертых, применение технологий ИИ для автоматической оценки и обработки информации, а также формирования отчетов минимизирует трудоемкость данного процесса, а значит экономят как время, так и деньги.

Оценка эффективности работы государственных органов – это сложная задача, для которой нужно использовать современные технологии и технологии искусственного интеллекта. Применение цифровых технологий не только сэкономит время, упростит процесс оценки, но и возможно повысит доверие граждан к действиям органов власти, что в итоге обеспечит более качественное управление.

Также нельзя не отметить и недостатки внедрения цифровых технологий, которые возникли в ходе исследования. Наиболее заметным примером недостатков таких технологий может служить даже то, что несмотря на наличие передовых технологий и систем, таких как электронные площадки для госзакупок, реальное внедрение новшеств в управление происходит, как правило, медленно. Здесь имеют место стойкие культурные и структурные барьеры, препятствующие полноценному внедрению цифровых решений, и недостаточная мотивация сотрудников к изменениям оказывается серьезным тормозом в оптимальном освоении новых технологий.

Эти данные подтверждают значимость комплексного подхода к цифровизации управления. Важно помнить, что применение технологий само по себе не победит коррупцию, неотъемлемыми компонентами являются создание соответствующей законодательной базы и всестороннее обучение персонала. Без этого даже самые передовые цифровые решения могут оказаться неэффективными.

Одним из выводов нашего исследования, стало понимание, что для успешной цифровизации недостаточно только технологического развития – изменение общественного мнения и культуры также становятся важными компонентами будущего успеха. Массовый доступ к данным и информации о действиях чиновников делает общество более активным в контроле над властью – такие возможности открытых данных и цифровых платформ позволяют гражданам не просто пассивно наблюдать за процессами и деятельностью государственных органов, но и активно участвовать в процессе принятия решений [10]. Ряд социологических исследований демонстрирует, что активное участие граждан в мониторинге и оценке действий властей способствует формированию более критического взгляда на коррупцию и злоупотребления. Как следствие изменение общественного мнения и активное участие граждан могут играть решающую роль в создании более прозрачного государства. К примеру, для повышения доверия к цифровым инструментам необходима работа по созданию системы мониторинга обратной связи с обществом, которая бы дала возможность гражданам видеть в реальном формате и оценивать те же самые инструменты для наращивания общественного контроля и прозрачности.

Выводы

В заключение стоит сказать, что реализация механизмов внедрения цифровых технологий в управление государственными институтами России поможет существенно повысить уровень открытости и подотчетности, но в достижении устойчивых результатов играют решающую роль не только технические средства, но и пересмотр традиционных процедур и практик управления. Реализация этого потенциала требует комплексных мер – вовлечения гражданского общества, модернизации институтов, профессионального развития государственных служащих, совершенствование нормативной базы, что в совокупности создаст условия для качественного повышения эффективности государственного управления. Второй аспект – это создание и соблюдение законодательных инициатив, которые отвечают требованиям безопасности и защите данных, так и прав граждан.

Анализ возможностей повышения эффективности государственного управления с помощью цифровых инструментов позволяет выделить несколько ключевых направлений работы. Перспективным представляется обеспечение более широкой доступности официальных данных за счет увеличения объемов публикуемой информации и оптимизации форматов ее представления для общественного контроля. Речь идет не только о том, чтобы выкладывать больше информации, но и о том, чтобы представлять ее в удобном и понятном для людей виде – так, чтобы любой гражданин мог при желании в ней разобраться и увидеть, что происходит. Одновременно требуется развитие специализированных цифровых сервисов, обеспечивающих прозрачность использования бюджетных ассигнований и мониторинга реализации государственных программ. Проще говоря, чтобы каждый мог в режиме реального времени отслеживать, куда идут его налоги, – это основа прозрачности. Также важным условием успешной цифровизации является организация непрерывного обучения государственных служащих современным техническими решениями для развития соответствующих профессиональных компетенций. Цифровизация не будет работать, если чиновники не умеют пользоваться новыми инструментами. Необходимы постоянные практические курсы, которые помогут уверенно работать в современных цифровых условиях. Кроме того, существенный эффект может быть достигнут за счет внедрения автоматизированных систем финансового контроля, способных отслеживать движение бюджетных средств и оперативно идентифицировать подозрительные операции. В совокупности эти меры способны создавать комплексную систему повышения прозрачности и подотчетности деятельности государственных органов.

Подводя итог, стоит еще раз подчеркнуть важность интеграции цифровых инструментов в систему государственного управления. Их внедрение позволяет добиться повышения эффективности государственных институтов, открытости населения и прозрачности. Ключевым фактором их успешного внедрения в нашу жизнь становится комплексный подход, включающий в себя не только развитие технологий, но и решение этических, социальных, политико-правовых вопросов, связанных с их использованием. Необходимо формировать общественное доверие к ИИ, повышая при этом уровень цифровой грамотности населения, создавая новые рабочие места в области разработки и инфраструктурного обслуживания стабильности работы ИИ.

Таким образом, цифровизация не только изменит государственное управление в России, но и создаст более открытое и доверительное общество, где каждый гражданин сможет влиять на принятие решений.

Список источников

1. Григорьева Н. С., Гладкова К. С. Государственное управление на пути цифровой трансформации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2021. № 1(86). С. 88-100. <https://doi.org/10.21295/2223-5639-2021-1-88-100>.
2. Сергеев Е. А. Цифровые коммуникационные технологии как инструмент совершенствования государственного и муниципального управления // Цифровое образование в РФ: состояние, проблемы, перспективы. Материалы Международного форума. СПб., 2019. С. 198–201.
3. Черкашина Т. А. Цифровизация экономики и государственного управления как необходимое условие инновационного развития региона / Урал – драйвер неоиндустриального и инновационного развития России. Материалы I Уральского экономического форума, в 2-х т. Том 1. 2019. Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2019. С. 223–230.
4. Выжимова Н. Г. Перспективы развития электронного правительства в РФ // Цифровые технологии в экономической сфере: возможности и перспективы: сборник научных статей. Тамбов: Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина, 2017. С. 136–143.
5. Володенков С. В., Федорченко С. Н. Цифровые технологии и искусственный интеллект в современной политике. М.: Проспект, 2025. 496 с.

6. Алексеев Р. А. Блокчейн как избирательная технология нового поколения – перспективы применения на выборах в современной России // Вестник Московского областного университета (электронный журнал). 2018. № 2. С. 3–10. EDN: UWEWLI. <https://doi.org/10.18384/2224-0209-2018-2-894>
7. Федорченко С. Н. Современные технологии политического менеджмента: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2022. 200 с.
8. Левашов В. К., Гребняк О. В. Экспансия искусственного интеллекта: ожидания и настроения граждан // Социологические исследования. 2024. № 12. С. 13–23. <https://doi.org/10.31857/S0132162524120022>
9. Федотова В. В., Емельянов Б. Г., Типнер Л. М. Понятие блокчейн и возможности его использования // European science. 2018. №1 (33). С. 40–48. EDN: YOATFE
10. Шмидт, Э., Коэн, Д. Новый цифровой мир. Как технологии меняют жизнь людей, модели бизнеса и понятие государств. М.: Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2013. 368 с.

References

1. Grigorieva N. S., Gladkova K. S. Public administration on the path of digital transformation. *Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*. 2021;1(86):88–100. (In Russ.) <https://doi.org/10.21295/2223-5639-2021-1-88-100>
2. Sergeev E. A. Digital communication technologies as a tool for improving state and municipal management. In: *Digital education in the Russian Federation: state, problems, prospects*. Materials of the International Forum. St. Petersburg; 2019. P. 198–201. (In Russ.)
3. Cherkashina T. A. Digitalization of the economy and public administration as a necessary condition for the innovative development of the region. In: *The Urals is a driver of Russia's neo-industrial and innovative development*. Materials of the First Ural Economic Forum, in 2 volumes. Volume 1. 2019. Yekaterinburg: Ural State University of Economics; 2019. P. 223–230. (In Russ.)
4. Vyzhimova N. G. Prospects for the development of e-government in the Russian Federation. In: *Digital technologies in the economic sphere: opportunities and prospects: collection of scientific articles*. Tambov: Tambov State University named after G.R. Derzhavin; 2017. P. 136–143. (In Russ.)
5. Volodenkov S. V., Fedorchenko S. N. *Digital technologies and artificial intelligence in modern politics*. Moscow: Prospekt; 2025. 496 p. (In Russ.)
6. Alekseev R. A. Blockchain as a new generation electoral technology – prospects for application in elections in modern Russia. *Bulletin of the Moscow Regional University (electronic journal)*. 2018;(2):3–10. EDN: UWEWLI. (In Russ.) <https://doi.org/10.18384/2224-0209-2018-2-894>
7. Fedorchenko S. N. *Modern technologies of political management: a textbook*. Moscow: INFRA-M; 2022. 200 p. (In Russ.)
8. Levashov V. K., Grebnyak O. V. The expansion of artificial intelligence: expectations and moods of citizens. *Sociological research*. 2024;(12):13–23. (In Russ.) <https://doi.org/10.31857/S0132162524120022>
9. Fedotova V. V., Yemelyanov B. G., Tipner L. M. The concept of blockchain and the possibilities of its use. *European science*. 2018;1(33):40–48. EDN: YOATFE. (In Russ.)
10. Schmidt E., Cohen D. *The New Digital World. How technologies change people's lives, business models and the concept of states*. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber Publishing House; 2013. 368 p. (In Russ.)

Информация об авторах

Р. К. Овчаренко – доктор социологических наук, доцент, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.

М. С. Рябова – аспирант, преподаватель кафедры социологии, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.

Information about the authors

R. K. Ovcharenko – Dr. Sci. (Sociology), Associate Professor, Head of the Department of State and Municipal Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South Russian Institute of Management.

M. S. Ryabova – Postgraduate Student, Lecturer at the Department of Sociology, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South Russian Institute of Management.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.10.2025; одобрена после рецензирования 27.11.2025; принята к публикации 28.11.2025. The article was submitted 21.10.2025; approved after reviewing 27.11.2025; accepted for publication 28.11.2025.



Обзорная статья
УДК 351+352+004
EDN MVIYRG

Современные риски информационной безопасности в условиях цифровой трансформации государственного и муниципального управления: пути преодоления

Марина Викторовна Перова¹, Наталья Дмитриевна Никоненко²,
Максим Владимирович Прокопенко³

^{1,2,3}Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ,
Южно-Российский институт управления, Ростов-на-Дону, Россия

¹perova-mv@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6989-8160>

²nikonenko-nd@ranepa.ru, <https://orcid.org/0009-0002-8664-6680>

³prokopenko-mv@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6803-7921>

Аннотация

Введение. Статья посвящена актуальным вопросам обеспечения информационной безопасности в госсекторе. Проводится анализ киберугроз, которые могут быть реализованы в госсекторе. Анализируется защита персональных данных в целом.

Цель. Проанализировать ключевые риски в контексте цифровой трансформации госуправления в области информационной безопасности, опираясь на статистические данные и эмпирические показатели, а также определить пути преодоления.

Материалы и методы. Методологическую основу исследования составляют метод научной абстракции, анализ нормативных документов и стандартов, системный анализ, сравнительный анализ статистических данных, метод трендового анализа, а также метод экспертных заключений.

Результаты. В ходе исследования была проанализирована нормативно-правовая база обеспечения информационной безопасности в целом. Особое внимание уделено системам электронного документооборота как инструменту стратегического направления цифровой трансформации государственного управления. Определено, что данные системы являются одновременно государственными информационными системами и информационными системами персональных данных. Приводится краткий алгоритм обеспечения информационной безопасности в данном случае в контексте выполнения мер приказов Федеральной службы по техническому и экспортному контролю для государственных информационных систем и информационных систем персональных данных. Приводится статистика кибератак на органы государственной власти России за последние годы. Анализируются основные тренды деятельности злоумышленников и методы борьбы с ними.

Выводы. Государственные учреждения остаются приоритетной мишенью для злоумышленников, несмотря на развитие защитных механизмов. Важно выделить необходимые меры по укреплению информационной безопасности: комплексная реализация требований регуляторов (Федеральная служба по техническому и экспортному контролю, Федеральная служба безопасности), внедрение современных технических средств защиты информации, повышение квалификации государственных служащих в области информационной безопасности, постоянный мониторинг и актуализация систем защиты, развитие отечественных технологий кибербезопасности. Перспективные направления развития включают: интеграция искусственного интеллекта в системы защиты, развитие технологий предиктивной аналитики угроз, совершенствование механизмов раннего обнаружения атак, укрепление нормативно-правовой базы в сфере информационной безопасности. Таким образом, несмотря на достигнутые успехи в цифровизации государственного управления, требуется продолжение системной работы по укреплению информационной безопасности. Особое внимание следует уделить развитию отечественных технологических решений и повышению компетентности персонала в области защиты информации.

Ключевые слова: цифровая трансформация, государственные информационные системы, информационные системы персональных данных, системы электронного документооборота, кибератаки, киберугрозы, уязвимости, информационная безопасность

Для цитирования: Перова М. В., Никоненко Н. Д., Прокопенко М. В. Современные риски информационной безопасности в условиях цифровой трансформации государственного и муниципального управления: пути преодоления // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 54–62. EDN MVIYRG

Review article

Modern information security risks in the context of digital transformation of public and municipal administration: ways to overcome

Marina V. Perova¹, Natalia D. Nikonenko², Maksim V. Prokopenko³

^{1,2,3}Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russian Institute of Management, Rostov-on-Don, Russia

¹perova-mv@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6989-8160>

²nikonenko-nd@ranepa.ru, <https://orcid.org/0009-0002-8664-6680>

³prokopenko-mv@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6803-7921>

Abstract

Introduction. The article is devoted to topical issues of information security in the public sector. An analysis of cyber threats that can be implemented in the public sector is being conducted. The protection of personal data in general is analyzed.

Purpose. Analyze the key risks in the context of the digital transformation of public administration in the field of information security, based on statistical data and empirical indicators, and identify ways to overcome them.

Materials and methods. The methodological basis of the research consists of the method of scientific abstraction, the analysis of normative documents and standards, system analysis, comparative analysis of statistical data, the method of trend analysis, as well as the method of expert opinions.

Results. The study analyzed the regulatory framework for information security in general. Special attention is paid to electronic document management systems as a tool for the strategic direction of digital transformation of public administration. It is determined that these systems are both state information systems and personal data information systems. A brief algorithm for ensuring information security in this case is given in the context of the implementation of measures ordered by the Federal Service for Technical and Export Control for government information systems and personal data information systems. The statistics of cyber attacks on Russian government authorities in recent years are given. The main trends in the activities of intruders and methods of combating them are analyzed.

Conclusions. Government institutions remain a high-priority target for intruders, despite the development of protective mechanisms. It is important to highlight the necessary measures to strengthen information security: comprehensive implementation of regulatory requirements (Federal Service for Technical and Export Control, Federal Security Service), introduction of modern technical means of information protection, advanced training of government officials in the field of information security, constant monitoring and updating of protection systems, development of domestic cybersecurity technologies. Promising areas of development include: the integration of artificial intelligence into security systems, the development of predictive threat analytics technologies, the improvement of attack early detection mechanisms, and the strengthening of the regulatory framework in the field of information security. Thus, despite the successes achieved in the digitalization of public administration, continued systematic work is required to strengthen information security. Special attention should be paid to the development of domestic technological solutions and improving the competence of personnel in the field of information security.

Keywords: digital transformation, government information systems, personal data information systems, electronic document management systems, cyber attacks, cyber threats, vulnerabilities, information security

For citation: Perova M. V., Nikonenko N. D., Prokopenko M. V. Modern information security risks in the context of digital transformation of public and municipal administration: ways to overcome. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(4):54–62. (In Russ.). EDN MVIYRG

Введение

Современный этап социально-экономического развития характеризуется масштабной цифровизацией всех сфер общественной жизни. Согласно данным Международного союза электросвязи (ITU), к 2024 г. более 68 % населения мира имеют доступ к интернету, что создаёт объективные предпосылки для трансформации механизмов государственного управления¹. В России, согласно данным, представленным в ежегодном аналитическом отчете «Белая книга цифровой экономики-2024» на портале «Госуслуги» зарегистрированы 129,9 млн граждан (что в 1,7 раз больше, чем в 2019 г.). В контексте цифровой трансформации формируется концепция электронного государства (e-government) – модели управления, где цифровые технологии выступают основным инструментом при реализации властных полномочий; обеспечении эффективной коммуникации с гражданами; обработки, хранения и передачи данных. Данный процесс представляет собой комплексное явление, соединяющее правовые, организационные и технологические основы государственной деятельности. Цифровая трансформация государственного управления влияет на все процессы государства, поэтому требует глубокого научного обоснования и анализа, например, в [1] рассматриваются вопросы трансформации в области документооборота. Однако, чем больше цифровых решений, тем больше внимания необходимо уделять обеспечению информационной безопасности и защите информации в целом.

Заметим, что при опубликовании научных статей по цифровым решениям (их разработке и алгоритмам) требуется получать заключение экспортного контроля о том, что там нет критически важной информации. Вопросам защиты информации посвящены работы [2, 3], в которых рассматриваются вопросы технической защиты информации, а также данные, которые являются наиболее желаемыми для злоумышленников. При реализации национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» одной из базовых технологий является технология больших данных и возникают особенности при обеспечении безопасности данных. Особенности обеспечения информационной безопасности при работе с большими данными рассмотрены в исследовании [4]. Заметим, что базовыми цифровыми решениями в госсекторе являются государственные информационные системы, которые согласно нормативно-правовым актам разрабатываются на платформе ГосТех, компоненты аттестованы Федеральной службой по техническому и экспортному контролю и Федеральной службой безопасности (подробнее о платформе ГосТех [5, 6]), уже представлена дорожная карта ГосТех 2.0. В государственном секторе особое внимание уделяется и защите персональных данных, поскольку государственные информационные системы в большинстве случаев являются информационными системами персональных данных. И здесь возникают особенности по организации защиты. Кроме того, отдельно регулируются персональные данные государственных гражданских служащих и муниципальных служащих, а ведение их личных дел регулируется одним нормативно-правовым документом.

Материалы и методы

При проведении исследования применялись: метод научной абстракции, анализ нормативных документов и стандартов, системный анализ, сравнительный анализ статистических данных, метод трендового анализа, а также метод экспертных заключений. Данная работа основывается на систематизации, анализе и опирается на понятийный аппарат, таких категорий, как цифровая трансформация, государственное и муниципальное управление, информационная безопасность, безопасность государственных информационных систем и информационных систем персональных данных. В рамках исследования проведен анализ применения цифровых технологий в государственном и муниципальном управлении, исследования государственной политики в области информационной безопасности, а также обеспечения безопасности государственных информационных систем и информационных систем персональных данных.

Результаты

Согласно аналитическим материалам портала TAdviser (2024), электронное государство представляет собой интегрированную систему, объединяющую органы власти разных уровней в едином цифровом контуре². Ключевой признак – обеспечение взаимодействия участников через доверенные сервисы с гарантированной юридической значимостью. В Российской Федерации данная

¹ Международный союз электросвязи (ITU). Измерение цифрового развития: факты и цифры 2024 [Электронный ресурс]. – URL: https://www.itu.int/hub/publication/d-ind-ict_mdd-2024-4/?utm_source=Securitylab.ru (дата обращения: 17.10.2025).

² TAdviser. Цифровизация госсектора 2024: обзор [Электронный ресурс]. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровизация_госсектора_2024 (дата обращения: 17.10.2025).

концепция реализуется в рамках национальных проектов «Экономика данных и цифровая трансформация государства» (далее – «Экономика данных»), «Цифровое государственное управление». По данным Минцифры РФ (2024)¹, показатели цифровизации госуслуг демонстрируют устойчивый рост: 95 % – доля граждан, имеющих доступ к portalу «Госуслуги»; 87 % – процент услуг, доступных в электронном формате; 78 % – уровень удовлетворённости пользователей цифровыми сервисами.

Одним из центральных инфраструктурных проектов цифровизации государственного управления является система межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ)². В настоящее время она эволюционировала в полноценную экосистему, объединяющую разнообразные проекты и программные решения. Современная СМЭВ4 выходит за рамки простого информационного обмена: она предоставляет участникам взаимодействия инструменты самообслуживания и даёт возможность эффективно управлять процессами межведомственного взаимодействия на основе технологии витрин данных, а также реализовывать НСУД, что позволяет обеспечивать не только качество государственных данных, но и их безопасность.

Ростовская область занимает лидирующее положение среди субъектов Российской Федерации, использующих отечественные системы СЭД в крупных масштабах. Регион активно реализует одно из ключевых стратегических направлений – обеспечение технологической независимости в области цифровизации документооборота органов власти и местного самоуправления. Межведомственная система электронного документооборота и делопроизводства Ростовской области реализована на базе отечественного комплексного решения – СЭД «Дело» компании ЭОС. Первые автоматизированные рабочие места (АРМ) пользователей системы появились в регионе в 2006 году, а сегодня СЭД охватывает все региональные органы власти, муниципальные администрации и подведомственные им структуры, в том числе детские сады, школы, медицинские учреждения³.

Основу оптимизации цифрового взаимодействия составляют современные системы электронного документооборота (ЭДО), обеспечивающие юридически значимую регистрацию документов; контролируемое движение данных; долговременное хранение информации.

В рамках реализации стратегических направлений в области цифровой трансформации государственного управления, обозначенных в Распоряжении Правительства РФ от 16 марта 2024 г. №637-р переход на электронный документооборот органов местного самоуправления, государственных и муниципальных учреждений должен составлять до 100 процентов к 2030 году; также должно быть обеспечено формирование единого информационного пространства в области внутриведомственного и межведомственного электронного взаимодействия органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации⁴. В 2022 году был запущен проект ГосЭДО (государственный электронный документооборот) – инициатива по созданию единого информационного пространства для электронного документооборота в госсекторе. В январе 2024 года объявлено о масштабном расширении системы: все российские правительственные ведомства будут интегрированы в ГосЭДО. Цель – обеспечить «прозрачную и доверенную коммуникацию» в государственном документообороте.

Анализируя отличие ГосЭДО от прежней системы электронного документооборота (СЭД), можно выделить следующие аспекты. Новая платформа включает два принципиальных усовершенствования: работа с машиночитаемыми документами, что даёт возможность отслеживать историю согласования, фиксировать исполнителей на каждом этапе, обеспечивать сквозную поддержку электронных подписей. Важно отметить, что механизм гарантирует подлинность и аутентичность

¹ Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. Цифровизация госуслуг – государство для граждан [Электронный ресурс]. – URL: https://digital.gov.ru/uploaded/files/0-chernyishenko_0zg50E2.pdf Инфраструктура электронного правительства.

<https://digital.gov.ru/activity/czifrovizaciya-gosudarstva/infrastruktura-elektronnogo-pravitelstva> (дата обращения: 17.10.2025).

² Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. Инфраструктура электронного правительства [Электронный ресурс]. – URL: https://www.cnews.ru/news/top/2024-08-22_v_rostove_k_rossijskoj_sisteme (дата обращения: 17.10.2025).

³ CNews. В Ростове к российской СЭД «Дело» подключили более 4,7 тысяч организаций [Электронный ресурс]. – URL: https://www.cnews.ru/news/top/2024-08-22_v_rostove_k_rossijskoj_sisteme (дата обращения: 17.10.2025).

⁴ Официальный интернет-портал правовой информации. О стратегическом направлении в области цифровой трансформации государственного управления : распоряжение Правительства РФ от 16 марта 2024 г. № 1305-р [Электронный ресурс]. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1305259154> (дата обращения: 17.10.2025).

пересылаемых документов. Второй аспект – ГосЭДО контролирует передачу и исполнение цифровых поручений, что повышает прозрачность процессов.

Полное подключение всех федеральных органов исполнительной власти, подчинённых правительству, к платформе ГосЭДО запланировано на 2025 год¹.

Важно отметить еще один ключевой аспект внедрении СЭД – обеспечение цифрового суверенитета как фактора информационной безопасности. Действительно использование отечественных СЭД-платформ; размещение данных в национальных центрах обработки (ЦОД); соблюдение требований законодательства о защите информации несомненно отражает тенденцию перехода к технологическому самоуправлению. Государственные структуры все чаще выбирают отечественные решения, что укрепляет защиту информационного пространства и формирует управленческую независимость. Электронный документооборот при этом выполняет двойную задачу: оптимизирует административные процессы и укрепляет способность государства к самостоятельному управлению цифровой инфраструктурой не только на федеральном, но и на региональном уровне.

Согласно отчёту ФСТЭК России (2024), внедрение российских СЭД позволило снизить риск внешнего вмешательства на 40 %; сократить зависимость от иностранных платформ до 8 % (против 35 % в 2020 г.); обеспечить соответствие 100 % документопотоков требованиям ФЗ № 152 «О персональных данных».

Рынок СЭД, ЕСМ и CSP-систем стабильно растёт последние несколько лет. В среднем динамика остается стабильной и составляет 10-12% в год. В период с 2022 по 2024 год было реализовано свыше 1 300 проектов в сфере систем электронного документооборота (СЭД). Преобладающая доля из них создана на платформе Directum RX (620 реализованных проектов) от компании Directum. Помимо этого, в число наиболее востребованных решений вошли: ELMA365 ЕСМ (152); Tessa (90); Docsvision (82); ТЕЗИС (48); 1С:Документооборот (38)². В рейтинге участвовали 23 компании, включая вендоров и интеграторов. Совокупная выручка всех участников от реализации СЭД, ЕСМ и CSP-проектов приблизилась к отметке 13 млрд рублей.

Анализируя факторы, которые влияют на данную динамику и развитие, можно выделить технологии искусственного интеллекта (ИИ) и развитие нейросетей, которые начинают активно выполнять роль помощника в анализе большого объема информации, в принятии решений, автоматизации рутинных операций, все большую популярность приобретают умные чат-боты и т.д. Активно добавляются модули по решению задач аналитической обработки информации на основе больших данных и облачных технологий, по обеспечению проектного и процессного управления.

Важно заметить совершенствование современных СЭД в направлении исполнения требований регуляторов, например, в соответствии с приказом Минцифры №542 от 19.06.2025 (Метод рекомендации по установлению требований к системам электронного документооборота), ГОСТ 56939-2024 (БРПО), Приказ ФСТЭК от 11.04.2025 N 117 Требования о защите информации, содержащейся в ИС госорганов, Требования ФСБ. Внедряется работа с цифровыми поручениями (ПП РФ 637-р от 16.03.2024 «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления»). 31.12.2025 – ФОИФ и ОГВ субъектов Российской Федерации перешли на цифровой формат поручений.

Несмотря на прогресс в формировании единого цифрового пространства при реализации концепции цифровой трансформации госуправления данный процесс сопряжен с различными угрозами и рисками, особенно в области информационной безопасности, включая киберугрозы и киберпреступления.

Рассматривая аспекты обеспечения информационной безопасности в органах государственного и муниципального управления, необходимо отметить, что Российская Федерация выступает одним из антилидеров в области информационных атак и киберпреступлений. По данным компании Positive Technologies, в период с июля 2024 г. по сентябрь 2025 г. на Россию пришлось порядка 15% всех успешных кибератак в мире и 72% атак, зафиксированных в СНГ³. По данным компании RT-Solar,

¹ Коммерсантъ. Цифра прописалась в Белом доме [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6465536> (дата обращения: 17.10.2025).

² TAdviser. Российский рынок СЭД, ЕСМ и CSP-систем: итоги и перспективы [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/СЭД> (дата обращения: 17.10.2025).

³ Авезова Я., Резников Р., Беседина В. CODE RED 2026: Актуальные киберугрозы для российских организаций [Электронный источник]: <https://ptsecurity.com/research/analytics/russia-cyberthreat-landscape-2026/#id2> (Дата обращения: 15.10.2025 г.)

с начала 2025 г. продолжает расти интенсивность атак на российские компании. Количество среднего числа срабатываний, свидетельствующих о возможном заражении вредоносным ПО, увеличилось во втором квартале 2025 г. на 20% по сравнению с предыдущим периодом¹.

Говоря о структуре кибератак, отметим, что органы государственной и муниципальной власти находятся на первом месте по количеству успешных кибератак. На доли госучреждений приходится 21% успешных атак. При этом количество атак имеет тенденцию к увеличению: в третьем квартале 2025 года среднее количество срабатываний в госорганизациях выросло на 23,6%.

Если говорить об объектах атак в госучреждениях, то наибольшей популярностью у злоумышленников пользуются компьютеры, серверы и сетевое оборудование: на них было направлено 80% успешных атак. На шпионаж приходится 68% атак, атаки, целью которых является финансовая выгода, составляют 20%, а на хактивизм приходится 8% атак.

Наибольшую популярность у преступников при осуществлении кибератак имеет вредоносное программное обеспечение. На него пришлось 56% успешных атак. На рис. 1 можно увидеть распределение срабатываний в 3 квартале 2025 года.

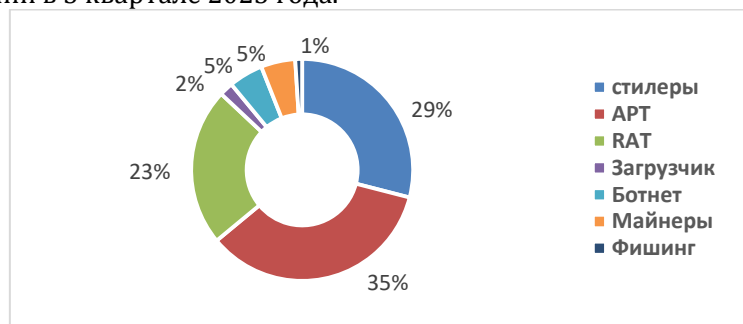


Рис. 1 Доля распределения срабатываний в 3 квартале 2025²

Fig. 1 Share of triggered events in the third quarter of 2025

Как видим из приведенных данных, 35% срабатываний приходится на АПТ – деятельность известных профессиональных хакерских группировок. Среди вредоносных программ первое место занимают программы-стилеры – программы, предназначенные для похищения конфиденциальной информации пользователя, такой как логины, пароли, данные банковских карт и других личных данных. На втором месте находятся Remote Access Trojan (RAT) – трояны удаленного администрирования, которые позволяют злоумышленнику удаленно управлять устройством, часто без ведома жертвы. Отметим, что в 2025 г. происходит снижение доли стилеров, которые все больше уступают по популярности RAT. Преимуществом RAT является более сложное обнаружение, а также то, что троян может быть использован не только для похищения данных, но и для продажи другим злоумышленникам возможности получить доступ во взломанную систему организации.

В Российской Федерации развитие цифровых технологий происходит в рамках национального проекта «Экономика данных». В данном проекте (федеральный проект «Кибербезопасность») особое внимание уделяется обеспечению безопасности персональных данных. Это является закономерным, так как персональные данные используются не только в государственном управлении, но и в различных областях экономики. К информационным системам персональных данных относятся системы электронного документооборота (в госсекторе СЭД является одновременно государственной информационной системой и информационной системой персональных данных), CRM-системы (данные системы начинают активно внедряться в госсекторе в контексте клиентоцентричности и реализации проекта «Государство для людей»), формы обратной связи на сайтах и тех систем, которые согласно определению Закона о персональных данных являются таковыми. Отметим, что из года в год персональные данные как видно из рис.2 являются одними из наиболее желаемыми данными для атак согласно данным <https://www.ptsecurity.com> с целью хищения данных. Как видно из рис. 2, число атак на государственные учреждения стабильно растёт. Проанализировав данные с учетом линейного тренда можно сделать вывод об активизации данного процесса.

¹ Ландшафт киберугроз: аналитика сенсоров во втором квартале 2025 года // Rt-Solar [Электронный источник]: <https://rt-solar.ru/solar-4rays/blog/6067/> (Дата обращения: 25.10.2025 г.)

² Куда сместились киберугрозы? Итоги 2 квартала 2025 года в России [Электронный источник]: <https://rt-solar.ru/solar-4rays/blog/6067/> (Дата обращения: 25.10.2025 г.)

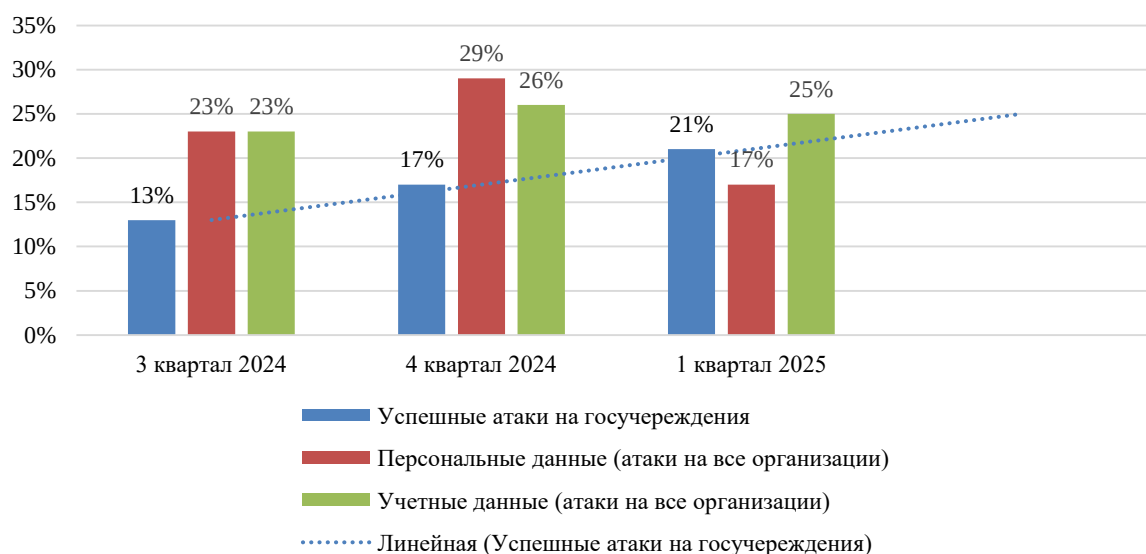


Рис. 2. Успешные атаки и утечки данных
Fig. 2. Successful attacks and data breaches

В рамках федерального проекта «Кибербезопасность» ужесточается наказание в области неправомерной обработки персональных данных. Заметим, что до недавнего времени самые большие штрафы, предусмотренные в КоАП были в области несоблюдения требований по локализации персональных данных. Подход к большим штрафам в области наказаний за нарушения при обработке персональных данных является общемировой практикой. Рассмотрим пример КНР и Европейского регламента (GDPR). Заметим, что обсуждения об ужесточении наказания за неправомерную обработку персональных данных велись давно и это была планомерная работа. Согласно GDPR, если не соблюдается его принципы, то штрафы могут быть существенными – максимально возможные штрафы до 20 миллионов евро или до 4% от общего мирового годового оборота.

Законодательство о персональных данных развивается в контексте развития цифровых технологий и национального проекта «Экономика данных». С 25 ноября 2025 г. вступает в силу Приказ Минцифры России от 02.06.2025 № 511 «Об установлении дополнительных требований, предъявляемых к официальному сайту российской организации, осуществляющей деятельность в области информационных технологий, в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», в котором указывается, что доступ к сайту осуществляется без передачи персональных данных. Кроме того, у операторов персональных данных станет больше обязанностей, планируется что с 1 марта 2028 г. операторы станут передавать в ЕСИА информацию об обработке личных сведений. Напомним, что согласно изменениям в Закон о персональных данных 2022 г. операторы обязаны быть подключены к ГосСОПКА. При обработке персональных данных особое внимание уделяется согласию на обработку персональных данных. Напомним, что с 1 сентября 2025 г. вступили в силу изменения в статью 9, которая регулирует работу с согласием на обработку персональных данных. Теперь согласие должно оформляться отдельно от иных документов, которое подписывает субъект персональных данных.

Если рассматривать государственные информационные системы, то большинство из них будет информационными системами персональных данных. Ярким примером является СЭД в госсекторе. В этом случае необходимо выполнять два Приказа ФСТЭК РФ и два Приказа ФСБ для государственных информационных систем, не содержащих информацию, относящуюся к государственной тайне, и информационным системам персональных данных. Отметим, что в данном случае рекомендуется сначала выполнять мероприятия Приказа ФСТЭК России от 11.02.2013 № 17 (после 1 марта 2026 г. Приказа ФСТЭК России от 11.04.2025 № 117), а затем Приказа ФСТЭК России от 18.02.2013 № 21. Заметим, что минимальный набор мер согласно приказам ФСТЭК для государственных информационных систем шире, чем минимальный набор мер для информационных систем персональных данных. Кроме того, отметим, что, например, для государственных информационных систем третьего класса защищенности меры защиты обеспечивают 3 и 4 уровни защищенности персональных данных.

Заметим, что отдельно регулируется обеспечение безопасности персональных данных государственных и муниципальных служащих. Ведение личных дел государственных гражданских и муниципальных служащих регулируется Указ Президента РФ от 30.05.2005 N 609 (ред. от 10.10.2024) «Об утверждении Положения о персональных данных государственного гражданского служащего Российской Федерации и ведении его личного дела».

Заключение

По результатам проведенного анализа можно констатировать следующие ключевые выводы. Цифровая трансформация государственного сектора демонстрирует значительный прогресс, однако сопровождается ростом киберугроз. Государственные учреждения остаются приоритетной мишенью для злоумышленников, несмотря на развитие защитных механизмов. Основные угрозы безопасности концентрируются в следующих областях: СЭД, МЭДО, защита персональных данных в государственных информационных системах, риски отказа функционирования критически важных сервисов. Позитивные тенденции в сфере информационной безопасности включают: активное развитие отечественных решений для СЭД, внедрение единой платформы ГосТех, усиление требований к защите персональных данных, рост внимания к импортозамещению. Важно выделить необходимые меры по укреплению информационной безопасности: комплексная реализация требований регуляторов (ФСТЭК, ФСБ), внедрение современных технических средств защиты информации, повышение квалификации государственных служащих в области ИБ, постоянный мониторинг и актуализация систем защиты, развитие отечественных технологий кибербезопасности. Перспективные направления развития включают: интеграция искусственного интеллекта в системы защиты, развитие технологий предиктивной аналитики угроз, совершенствование механизмов раннего обнаружения атак, укрепление нормативно-правовой базы в сфере информационной безопасности.

Таким образом, несмотря на достигнутые успехи в цифровизации государственного управления, требуется продолжение системной работы по укреплению информационной безопасности. Особое внимание следует уделить развитию отечественных технологических решений и повышению компетентности персонала в области защиты информации.

Список источников

1. Ударова О. В. Некоторые вопросы организации документационного обеспечения деятельности федеральных органов исполнительной власти (по результатам мониторинга процесса документообразования и объемов документооборота в федеральных органах исполнительной власти за 2024 год) // Вестник ВНИИДАД. 2025. № 5. С. 31–41.
2. Зацаринный А. А., Гаврилов В. Е. Некоторые подходы к развитию технического регулирования в области информационной безопасности систем с искусственным интеллектом // ИТ-Стандарт. 2025. № 3(44). С. 11–18.
3. Моросанова А. А. Большие, персональные, обезличенные данные: проблемы отраслевого регулирования // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2025. Т. 60. № 3. С. 172–193. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-60-3-8>.
4. Полтавцева М. А., Зегжда Д. П. Моделирование информационных процессов систем управления большими данными для решения задач кибербезопасности // Программные продукты и системы. 2024. № 1. С. 54–61. <https://doi.org/10.15827/0236-235X.145.054-061>
5. Еремин С. Г. Применение цифровых технологий в сфере государственного управления на федеральном уровне и направления их совершенствования // Экономика. Налоги. Право. 2024. Т. 17. № 1. С. 98–105. <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2024-17-1-98-105>
6. Цифровая трансформация государственного управления: современные реалии / Н. Д. Никоненко, А. А. Краснухина, Е. А. Егорова [и др.] // Наука, инновации, общество в современных условиях : монография. Пенза : Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2022. С. 5–15.

References

1. Udarova O.V. Some Issues of Document Management Organization in Federal Executive Bodies Based on the Results of Monitoring Document Creation Process and Volume of Document Flows in Federal Executive Bodies for 2024 Year. *Herald of VNIIDAD*. 2025;(5):31–41. (In Russ.)
2. Zatsarinny A.A., Gavrillov V.E., Some Approaches to Development of Technical Regulation in Information Security Systems with Artificial Intelligence. *IT-Standard*. 2025;3(44):11–18. (In Russ.)

3. Morosanova A.A. Big Data, Personalized Data, Deidentified Data: Problems of Sectoral Regulation. *Moscow University Bulletin. Series 6. Economics*. 2025;60(3):172–193. (In Russ.). <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-60-3-8>

4. Poltavtseva M.A., Zegzda D.P. Modeling Information Processes of Big Data Management Systems for Cybersecurity Tasks Solution. *Software Products & Systems*. 2024;(1):54–61. <https://doi.org/10.15827/0236-235X.145.054-061> (In Russ.).

5. Eremin S.G., Application of Digital Technologies at the Federal Level of Public Administration and Directions for Their Improvement. *Economy. Taxation. Law*. 2024;17(1):98–105. <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2024-17-1-98-105> (In Russ.).

6. Nikonenko N.D., Krasnukhina A.A., Egorova E.A., et al. Digital Transformation of Public Administration. In: *Modern Realities, Science, Innovation, Society under Current Conditions*: Monograph. Penza: Nauka i Prosveschenie Publ., 2022. P. 5–15. (In Russ.).

Информация об авторах

М. В. Перова – кандидат педагогических наук, доцент, зав. кафедрой информационных технологий, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.

Н. Д. Никоненко – кандидат физико-математических наук, доцент, доцент кафедры информационных технологий, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.

М. В. Прокопенко – кандидат экономических наук, доцент кафедры информационных технологий, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.

Information about the authors

M. V. Perova – Head of the Department of information technology, Cand. Sci. (Pedagogy), Associate Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russia Institute of Management.

N. D. Nikonenko – Cand. Sci. (Phys.-Math.), Associate Professor of the Department of Information Technology, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russia Institute of Management.

M. V. Prokopenko – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Information Technology, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russia Institute of Management.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts.

Статья поступила в редакцию 21.10.2025; одобрена после рецензирования 27.11.2025; принята к публикации 28.11.2025.

The article was submitted 21.10.2025; approved after reviewing 27.11.2025; accepted for publication 28.11.2025.



Научная статья
УДК 005.32+331
EDN FCVZUC

Теоретические основы и принципы формирования системы мотивации персонала в академической сфере

Людмила Сергеевна Скачкова¹, Елена Петровна Костенко²,
Анна Вячеславовна Гозалова³

Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия

¹lsskachkova@sfnedu.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4108-8419>

²ekostenko@sfnedu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2339-8643>

³Agozalova@sfnedu.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9540-0776>

Аннотация

Введение. В эпоху глобальных трансформаций высшее образование становится критическим фактором национальной конкурентоспособности, где ключевым стратегическим ресурсом выступают научно-педагогические работники. Российская система высшего образования переживает сложный период институциональной трансформации. Непрерывные реформы последних десятилетий существенно изменили ландшафт академического труда: усилилась административная нагрузка, возросли требования к публикационной активности, при этом уровень материального обеспечения остается относительно низким. Многозадачность научно-педагогических работников – от преподавания и научных исследований до методической работы и международной интеграции – формирует уникальную мотивационную матрицу, которая не укладывается в традиционные управленческие схемы. В статье осуществляется поиск альтернативных оснований и принципов построения системы мотивации в академической сфере.

Цель. Разработка комплексного подхода к формированию системы вознаграждения научно-педагогических работников, преодолевающего ограничения традиционных моделей мотивации в высшем образовании.

Методы. Анализ классических и современных теорий мотивации (Ф. Тейлор, А. Маслоу, Ф. Герцберг, В. Врум, М. Селигман), критический обзор научной литературы, исследование информационной асимметрии в академической среде, анализ неэкономических факторов трудового поведения научно-педагогических работников.

Результаты исследования сфокусированы на разработке концепции системы вознаграждения, основанной на человекоцентричном подходе, долгосрочных контрактах, выстраивании «перспективных линий» профессиональной деятельности, формировании конкурентоспособного уровня оплаты труда и обеспечении внутренней справедливости.

Выводы. Предложенный подход демонстрирует необходимость трансформации существующих моделей мотивации от административно-контролирующих к партнерским, основанным на взаимном доверии и признании индивидуальных траекторий профессионального развития. Исследование позволяет преодолеть негативные эффекты информационной асимметрии и сформировать более гибкую систему управления персоналом в современном университете.

Ключевые слова: вознаграждение научно-педагогических работников, информационная асимметрия, мотивационная матрица, профессиональное развитие, система вознаграждения, теории мотивации, человекоцентричный подход

Для цитирования: Скачкова Л. С., Костенко Е. П., Гозалова А. В. Теоретические основы и принципы формирования системы мотивации персонала в академической сфере // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 63–77. EDN FCVZUC

Original article

Theoretical foundations and principles of forming a personnel motivation system in the academic sphere

Lyudmila S. Skachkova¹, Elena P. Kostenko², Anna V. Gozalova³

^{1,2,3}Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russian Federation

¹lsskachkova@sfedu.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4108-8419>

²ekostenko@sfedu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2339-8643>

³Agozalova@sfedu.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9540-0776>

Abstract

Introduction. In the era of global transformations, higher education is becoming a critical factor in national competitiveness, where research and teaching staff are a key strategic resource. The Russian higher education system is going through a difficult period of institutional transformation. Continuous reforms in recent decades have significantly changed the landscape of academic work: the administrative burden has increased, the requirements for publication activity have increased, while the level of material support remains relatively low. The multitasking of research and teaching staff - from teaching and research to methodological work and international integration – forms a unique motivational matrix that does not fit into traditional management schemes. The article searches for alternative foundations and principles for building a motivation system in the academic field.

Purpose. Development of an integrated approach to the formation of a system of remuneration for scientific and pedagogical staff, overcoming the limitations of traditional models of motivation in higher education.

Methods. The analysis of classical and modern theories of motivation (F. Taylor, A. Maslow, F. Herzberg, V. Vroom, M. Seligman), a critical review of scientific literature, a study of information asymmetry in the academic environment, an analysis of non-economic factors of the labor behavior of scientific and pedagogical workers.

The research results are focused on developing the concept of a remuneration system based on a human-centered approach, long-term contracts, building "promising lines" of professional activity, forming a competitive wage level and ensuring internal fairness.

Conclusions. The proposed approach demonstrates the need to transform existing motivation models from administrative and controlling ones to partnership ones based on mutual trust and recognition of individual professional development trajectories. The research makes it possible to overcome the negative effects of information asymmetry and form a more flexible personnel management system at a modern university.

Keywords: remuneration of scientific and pedagogical workers, information asymmetry, motivation matrix, professional development, remuneration system, motivation theory, human-centered approach

For citation: Skachkova L. S., Kostenko E. P., Gozalova A. V. Theoretical foundations and principles of forming a personnel motivation system in the academic sphere. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(4):63–77. (In Russ.). EDN FCVZUC

Введение

В эпоху глобальных трансформаций высшее образование становится критическим фактором национальной конкурентоспособности, где ключевым стратегическим ресурсом выступают научно-педагогические работники. Парадокс современной академической реальности заключается в том, что от преподавателей требуется максимальная отдача и постоянное развитие в условиях нарастающей неопределенности и институциональных ограничений. Традиционные модели мотивации, построенные преимущественно на материальном стимулировании, демонстрируют свою несостоятельность в контексте современного университета. Академическая среда принципиально отличается от классических производственных систем: здесь на первый план выходят нематериальные драйверы – академическая свобода, возможность самореализации, признание профессионального сообщества и потенциал для научного творчества. Российская система высшего образования переживает сложный период институциональной трансформации. Непрерывные реформы последних десятилетий существенно изменили ландшафт академического труда: усилилась административная нагрузка, возросли

требования к публикационной активности, при этом уровень материального обеспечения остается относительно низким. Многозадачность научно-педагогических работников – от преподавания и научных исследований до методической работы и международной интеграции – формирует уникальную мотивационную матрицу, которая не укладывается в традиционные управленческие схемы. В этой связи, в рамках данного исследования будет предложен комплексный подход к формированию системы вознаграждения научно-педагогических работников, который выходит за рамки количественных метрик и создает целостную экосистему профессиональной мотивации.

Специфика академического труда и социально-трудовых отношений в сфере высшего образования

Научно-педагогические работники (НПР) являются ключевым ресурсом организации высшего образования. Продуктивность научно-исследовательской деятельности НПР, качество обучения студентов и, в целом, репутация высшего учебного заведения на национальном и международном уровнях во многом зависят от уровня удовлетворенности и мотивации его преподавателей.

Как объект исследования сфера высшего образования имеет свою специфику.

1. Академическая сфера является отраслью, в которой создается положительный внешний эффект. Результаты деятельности НПР приводят к «выигрышу» не только их потребителей/заказчиков и непосредственных участников социально-трудовых отношений, но и общество в целом» [1, с. 253; 2, с. 5-10; 3, с. 226-230].

2. Университеты выступают «фабриками» человеческого капитала, где главным производственным ресурсом является сам человеческий капитал – квалифицированные преподаватели и исследователи, содержание которых определяет основную финансовую нагрузку системы высшего образования.

3. Ключевыми участниками трудовых процессов в академической сфере выступают преподаватели и исследователи, вовлеченные во все основные трудовые процессы. Сотрудники административных, технических и вспомогательных подразделений обеспечивают поддерживающие функции. Специфика академических работников заключается в том, что они, в отличие от специалистов других отраслей, обладают исключительным интеллектуальным потенциалом и выступают ключевыми агентами создания и трансляции знаний. Одновременно они являются непосредственными участниками трансформации входящих ресурсов в образовательные и научные результаты. Таким образом, человеческий капитал академической сферы характеризуется тремя существенными особенностями:

- высокий профессиональный уровень, формируемый продолжительной подготовкой и непрерывным совершенствованием компетенций;
- самостоятельность в профессиональной деятельности, выражающаяся в потребности академической свободы и самоопределения в выборе исследовательских направлений;
- креативность, предполагающая создание специальных условий для разработки новаторских решений.

Качество подготовки специалистов в системе высшего образования, определяющее конкурентные позиции и прогресс страны, напрямую зависит от профессионализма и результативности труда научно-педагогических кадров. Это обуславливает регламентацию многих параметров их профессиональной деятельности и квалификационных критериев посредством нормативных документов федерального и институционального уровней.

4. Специфика предмета и средств академического труда. В организациях сферы высшего образования и средством труда (интеллект, знания и умения НПР) и основным предметом труда (обучающийся) является человек.

5. Результатом деятельности НПР является интеллектуальный продукт (знание) или образовательная услуга (рис. 1).

6. Академическую сферу можно рассматривать как «рынок лимонов» – рынок с асимметричной информацией. На таких рынках работник и работодатель располагают неодинаковой степенью информированности относительно условий труда, показателей эффективности и результатов профессиональной деятельности. В той или иной степени, асимметрия информации между работодателем и работниками с точки зрения показателей эффективности труда характерна для организаций любой сферы экономики, однако в каждом конкретном случае причины ее возникновения и инструменты минимизации – уникальны. В условиях реформирования сферы высшего образования и формирования новых моделей организации различных аспектов деятельности преподавателя внедрение системы

разнообразных количественных индикаторов/метрик деятельности направлено на рост предсказуемости и прозрачности деятельности преподавателя. Однако в реальности такое распространение принципов менеджериализма в системах контроля и мотивации НПП формирует, на наш взгляд, «замкнутый круг» метрик: активное «внедрение в современных университетах количественных показателей/индикаторов/метрик деятельности НПП значительно усиливает информационную асимметрию» [8]; в свою очередь, неизбежно возникающая информационная асимметрия способствует росту «бюрократизации» взаимодействий между работниками и работодателями (администрацией вузов) и еще больше увеличивает количество индикаторов эффективности деятельности НПП. В результате формируется, как отмечает В. В. Вольчик, т.н. «ловушка метрик». «Ловушка» индикаторов оценки эффективности труда «чаще возникает в тех случаях, когда метрики разрабатываются администраторами, не обладающими достаточной информацией, укорененностью в профессии и неявным знанием» [9].

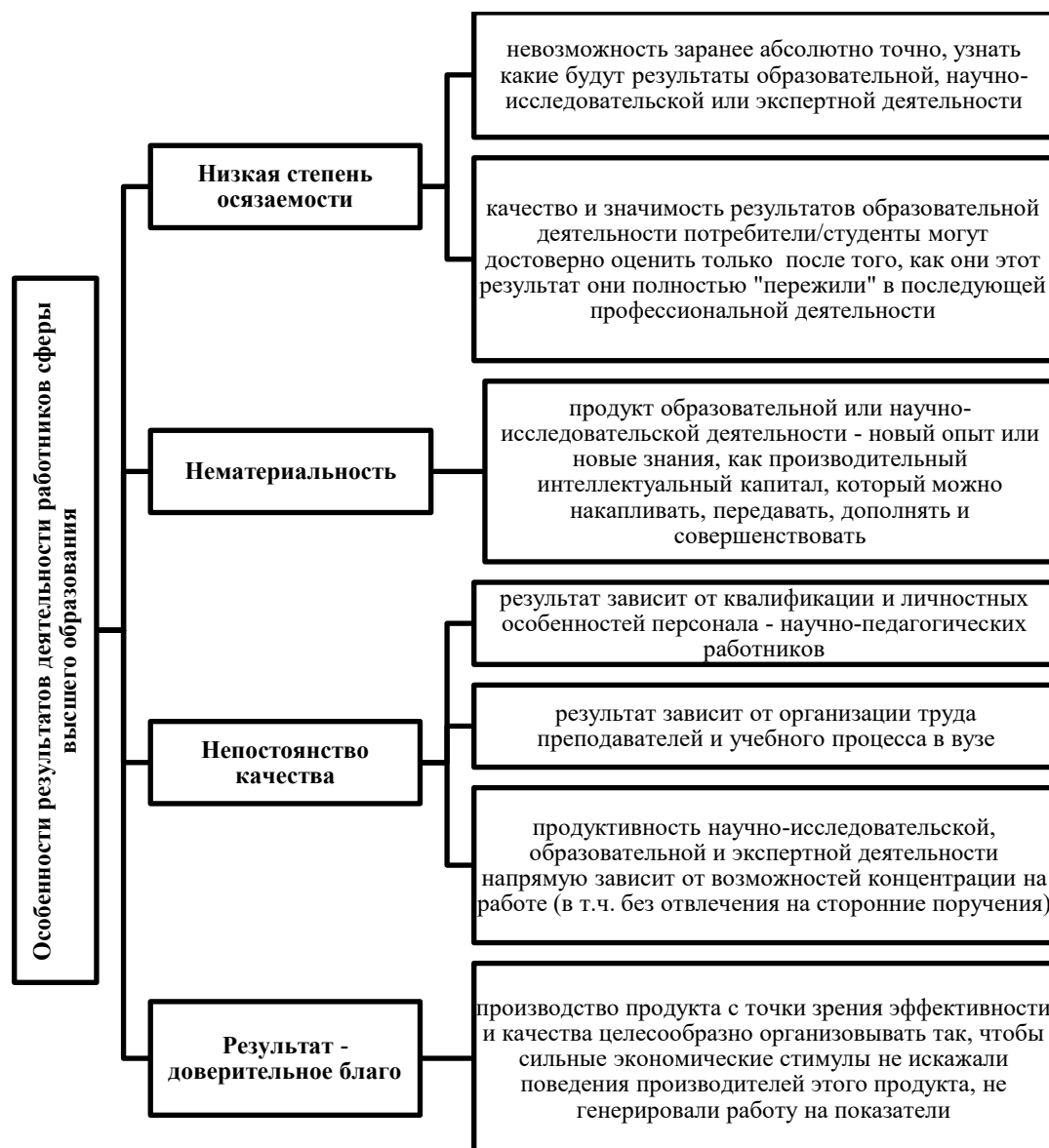


Рис. 1. Особенности результатов академического труда

Fig. 1. Characteristics of Academic Labor Outcomes

Источник: составлено авторами по: [4–7]. Source: Authored by: [4–7]

Информационная асимметрия приводит к разбалансированности системы социально-трудовых отношений. Последствия информационной асимметрии и их проявление в сфере академического труда представлены на рис. 2.

Оппортунистическое поведение работников	• Предоставление недостоверной информации о результатах своей деятельности. • Снижение мотивации к повышению качества труда. • Утрата доверия к руководству.
Увеличение транзакционных издержек управления	• Увеличение трудовых и материальных затрат, связанных с усложнением информационных потоков и получением достоверной информации о результатах труда.
Бюрократизация взаимодействий	• Внедрение дополнительных правил, документов, метрик, предназначенных для контроля деятельности НПР.
Ловушка метрик	• Недооценка социальных и организационных ценностей в сфере регулирования социально-трудовых отношений.

Рис. 2. Эффекты информационной асимметрии в сфере академического труда

Fig. 2. Effects of Information Asymmetry in Academic Labor

Источник: составлено авторами по результатам исследования. Source: compiled by the authors of the study

В случае, если руководитель образовательной организации выстраивает систему поощрений работников, ориентируясь исключительно на формальные количественные метрики и игнорируя скрытые «неявные» знания о реальных достижениях сотрудников, такая ситуация лишь усугубляет проблему информационной асимметрии. Особенно сложно исправить подобную ситуацию, если причины возникновения этой диспропорции носят искусственный характер, обусловленные личной заинтересованностью руководства вуза преимущественно в «сигнальных» характеристиках и показателях деятельности НПР, влияющих на репутацию учебного заведения, нежели в объективных качествах трудового вклада преподавателей.

Таким образом, указанные особенности академического труда свидетельствуют о необходимости разработки нового подхода к вознаграждению работников в организациях высшего образования.

Теоретико-методологические основы исследования мотивации персонала в организациях высшего образования

Несмотря на ограниченность применения классических «рыночных» инструментов вознаграждения работников, концептуальные подходы к разработке системы мотивации в организациях высшего образования остаются неизменными, но требуют уточнения и адаптации с учетом специфики академической сферы. Прежде всего акцентируем внимание на следующих теоретических установках формирования эффективной системы мотивации НПР.

Одним из первых научных подходов к формированию системы вознаграждения работников предложил Фредерик Тейлор в работе «Принципы научного менеджмента». На основании многочисленных исследований Тейлор установил, что для достижения работником максимальной продуктивности руководитель должен следовать следующим рекомендациям в сфере оплаты труда [10, с 147–151]:

– Заработная плата «платится человеку, а не месту». Иначе оплата труда не за работу, «а за присутствие на работе» неизбежно будет приводить к ограничению реальной производительности и выбору работником имитационных стратегий поведения («работе с прохладцей»). Применительно к сфере высшего образования этот тезис предполагает отказ от установления единой ставки преподавателя, доцента, профессора и т.д., без учета его реальной продуктивности в той или иной сфере деятельности (педагогической, исследовательской и др.) и выполнения дополнительных функций.

– Перечень и размер стимулирующих выплат должны быть «основаны не на догадках, а на точном знании, единообразны и справедливы». В современных условиях это требует разработки новых норм нагрузки НПП с учетом изменившейся трудоемкости и значимости большинства видов деятельности НПП.

– Поручение работнику того объема работы, который он сможет качественно выполнить. В организациях высшего образования это может означать ориентацию на установление НПП показателей в тех сферах, в которых у него есть результат и которые соответствуют в целом его предпочтениям в отношении специализации/концентрации на выбранных направлениях деятельности (преподавание, исследования, консультирование бизнеса и др.).

– Создание работнику условий для развития наивысшей продуктивности труда.

– Сокращение времени между работой и получением за нее вознаграждения. В большинстве случаев, выплата премии НПП, например, по итогам рейтинга через длительное время уже не сможет оказать серьезного позитивного воздействия на его мотивацию.

Ф. Тейлор оказал значительное влияние на формирование большинства современных подходов к мотивации работников. Прежде всего на установление принципа «оплата по результатам» (Performance-Related-Pay). Однако в настоящий момент внедрение этого подхода в организациях высшего образования вызывает серьезные дискуссии [11]. По мнению ряда исследователей, внедрение различных схем «оплаты по результатам» в академической сфере будет «вытеснять» просоциальное поведение и внутреннюю мотивацию [12, 13]. Кроме того, «упрощенные схемы оценки эффективности» и установление на их основе денежных выплат могут привести к непредвиденным последствиям, таким как: смещение целей, «отлынивание» и «выборочный подход» (например, акцент на выполнении ряда элементарных задач, которые суммарно соответствуют количественным показателям эффективности). Отмеченное позволяет предположить, что в ряде случаев принцип «оплаты по результатам» можно рассматривать «попадание в цель, но безрезультатно». С другой стороны, этот принцип может помочь справиться с проблемами, связанными с неопределенностью целей и показателей деятельности НПП, поскольку формирует четкое представление о том, какие результаты значимы для руководителей и сотрудников и как они будут оцениваться и вознаграждаться [11]. Соответственно, уменьшая неопределенность целей, принцип «оплаты по результатам» также повышает эффективность работы сотрудников [14].

А. Маслоу предложил новый подход к мотивации работников, объясняющий механизм поведения человека. Теория мотивации (иерархии потребностей) А. Маслоу является эффективным инструментом разработки систем вознаграждения в большинстве организаций, поскольку достаточно хорошо отражает реальное положение вещей: только в случае понимания того, что нужно сотрудникам (потребность), можно подобрать и соответствующий стимул (инструмент мотивации) [15, с. 249–251]. Необходимо отметить, что А. Маслоу выделил два вида потребностей – пять базовых потребностей (постоянны и располагаются по принципу иерархии) и метапотребности (нельзя выделить уровни или приоритетность удовлетворения, например, справедливость, гармония, благополучие). В настоящий момент именно эта концепция «мета-вознаграждения» является наиболее эффективным принципом мотивации работников. В организациях высшего образования ориентация на концепцию «мета-вознаграждения» предполагает создание условий для автономности, возможности реализации собственных идей и раскрытия интеллектуального потенциала НПП (рис. 3).

Современные исследования, посвященные изучению влияния потребностей на мотивацию работников в организациях высшего образования, также доказали, что расширение полномочий сотрудников, обучение сотрудников и командная работа оказывает значительное положительное влияние на их мотивацию [16].

Двухфакторная теория мотивации, предложенная Фредериком Герцбергом в 1959 г., в настоящий момент является ключевой для анализа удовлетворенности работой в академической сфере [17]. Герцберг разделил факторы, связанные с работой и влияющие на удовлетворенность работой, на два типа: *гигиенические факторы* (факторы «здоровья»), связанные с внешними условиями труда (зарботная плата, безопасность, отношения в коллективе, политика компании, гарантии занятости, физические условия работы и др.), помогают «успокоить» сотрудников, напрямую не мотивируют работников, однако их отсутствие вызывает неудовлетворенность; *мотивационные факторы* (истинные мотиваторы поведения), связанные с содержанием работы (достижения, признание, интерес к задачам, карьерный рост, расширение ответственности), воспринимаются работниками как дополнительное преимущество, вдохновляют сотрудников, побуждают их повышать эффективность своей работы и приносят им удовлетворение (рис. 4).



Рис. 3. Использование теории мотивации А. Маслоу при разработке системы вознаграждения в вузе
 Fig. 3. Application of Maslow's Motivation Theory in Developing University Reward Systems

Источник: составлено авторами по результатам исследования.

Source: compiled by the authors based on the results of the study

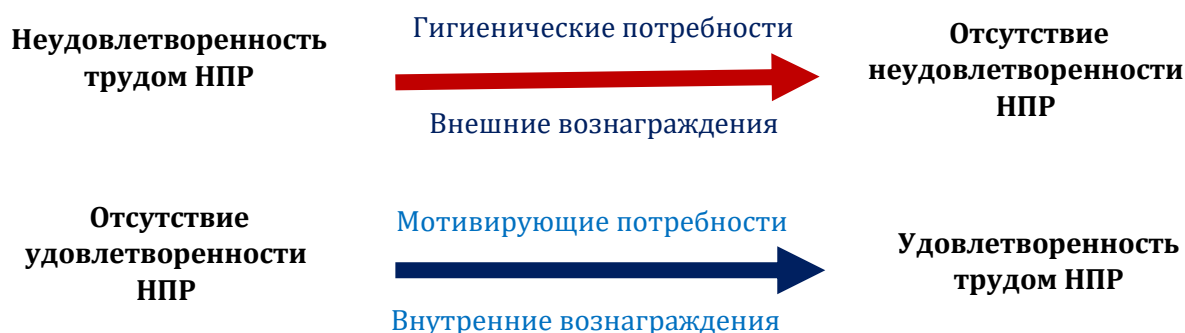


Рис. 4. Теория мотивации Ф. Герцберга

Fig. 4. Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation

Источник: составлено авторами по результатам исследования

Source: compiled by the authors based on the results of the study

Как показано на рис. 4, устранение причин неудовлетворенности НПР (улучшение гигиенических факторов) не гарантирует повышения их удовлетворенности. Герцберг подчеркивал, что «улучшение гигиенических факторов, например, повышение заработной платы обеспечивает только временное удовлетворение от работы, предотвращает неудовлетворенность, не приводит к долгосрочному изменению поведения работника и, соответственно, не может служить гарантией повышения эффективности его труда» [18, с. 83].

Для создания продуктивной рабочей среды руководителям организации высшего образования необходимо одновременно контролировать оба типа факторов. Улучшение условий (факторы гигиены) и содержания работы (мотиваторы), являются независимыми/параллельными, но тесно взаимосвязанными способами повышения эффективности деятельности НПР.

В настоящий момент многие особенности поведения работников и механизм их мотивации можно объяснить на основе теории ожидания. Одним из наиболее известных подходов в рамках теории ожиданий является подход Виктора Врума. Он предположил, что люди будут мотивированы на достижение желаемой цели до тех пор, пока они ожидают, что их действия приведут к достижению этой цели [19]. По мнению В. Врума, существует три группы ожиданий, которые могут возникнуть на рабочем месте (рис. 5).



Рис. 5. Ожидания и потребности работников на рабочем месте

Fig. 5. Employee Expectations and Needs in the Workplace

Источник: составлено авторами по: [15, с. 253]. Source: compiled by the authors on: [15, p. 253]

Поскольку потребности работников различаются, реальная ценность одного и того же вознаграждения для каждого из них также будет различна. Согласно результатам современных нейроэкономических исследований, в случае если работник **ожидал получить вознаграждение и не получил его**, в определенных областях мозга генерируется сигнал, который называется «ошибка предсказания вознаграждения» или «сигнал ошибки»¹. По словам В. Ключарёва, так **мозг реагирует на несправедливость**. Ключарёв показал, что мозг обладает специализированными системами, которые реагируют на социальные стимулы, такие как справедливое распределение ресурсов. В момент предложения несправедливой суммы вознаграждения в мозге активизируются нейроны, схожие по механизму возникновения с теми, которые возникают при боли или отвращении². Исследования нейropsychологов

¹ Передний край нейробиологии. URL: <https://www.trv-science.ru/2018/06/perednij-kraj-nejrobiologii/> (дата обращения: 09.11.2025).

² «Зомбоящик» – не миф, а реальность. URL: <https://www.mk.ru/science/2012/12/12/786638-zomboyaschik-ne-mifa-realnost.html> (дата обращения: 09.11.2025).

и нейроэкономистов показали, что люди негативно реагируют даже на небольшие различия в распределении ресурсов, особенно если считают их несправедливыми. Понимание механизмов восприятия и обработки несправедливости имеет важное значение для психологического консультирования, разрешения конфликтов и разработки эффективных стратегий управления мотивацией персонала.

В организации высшего образования важно отслеживать все системы ожиданий работников. Например, руководитель поставил задачу перед сотрудниками, но сотрудники не обладают опытом, они не умеют делать что-то, что позволит им решить эту задачу, или у них не хватает ресурсов, либо руководитель ставит цели, которые в эти сроки нереально достичь. В результате система ожиданий может не сработать, то есть, чтобы человек ни делал, он этого результата не достигнет. Отсутствие мотивации у НПР в ряде случаев можно объяснить сформировавшимся синдромом «выученной/сформированной беспомощности», который был вызван «тщетными» попытками решить поставленные задачи, например, публиковать статьи в высокорейтинговых журналах.

Феномен «сформированной беспомощности» открыл американский психолог Мартин Селигман в 1967 г. Выученная/сформированная беспомощность – это состояние, мышление и поведение, характеризующееся тем, что человек ведет себя беспомощно (пассивно): не улучшает негативные условия своей жизни, даже когда имеет такую возможность [20]. И даже если в дальнейшем условия для таких работников будут меняться, например, будут ставиться реалистичные задачи, работник пройдет обучение, то сформированный синдром беспомощности уже не будет позволять работникам изменять свое поведение в сторону желаемого.

В то же время, дальнейшие исследования феномена «выученной беспомощности» привели М. Селигмана к идее: если беспомощность можно сформировать, значит ее можно и «расформировать». В результате в противовес этой концепции, в 1990 г. была выдвинута концепция «выученного оптимизма». По его мнению, бросая вызов негативным моделям мышления человека и укрепляя веру работников в их способность влиять на результаты, люди могут стать более эффективными в решении жизненных проблем. Соответственно, когда работник признает, что неудачи – это не постоянные препятствия, а скорее возможности для роста, то он может изменить свое поведение и повысить эффективность в достижении своих целей.

Комплексный подход, принципы и механизмы формирования эффективной системы мотивации научно-педагогических работников

Формирование системы вознаграждения НПР современного университета предполагает определение его базовых принципов.

1) *Внедрение человекоцентричного подхода* к управлению научно-педагогическими работниками предполагает создание целостной системы взаимосвязанных элементов. Ключевыми характеристиками такого подхода являются: вовлеченность работников в принятие решений и формирование стратегии развития университета; забота о благополучии сотрудников, включающая достойное материальное вознаграждение, комфортные условия труда и баланс между работой и личной жизнью; постоянное внедрение инноваций в образовательный и исследовательский процессы; непрерывное профессиональное развитие через систему повышения квалификации, участие в конференциях и доступ к современным ресурсам; реализация принципа преемственности для передачи опыта и сохранения научных школ; формирование сплоченного коллектива, способного к эффективному сотрудничеству. Для успешного привлечения и удержания талантливых сотрудников необходимо обеспечивать глубокое ощущение смысла их деятельности и понимание значимости вклада в развитие науки и образования. Важно создавать атмосферу постоянной поддержки, где каждый может рассчитывать на помощь коллег и руководства, а признание достижений является своевременным, справедливым и многообразным, включая как материальное вознаграждение, так и публичное признание заслуг и возможности карьерного роста. Все это должно реализовываться в рамках культуры открытого диалога и доверия, основанной на принципах взаимного уважения, прозрачности и свободного обмена идеями.

2) *Ориентация на установление длительных отношений (долгосрочных контрактов) с научно-педагогическими работниками.* Реформирование академической сферы и формирование «новой реальности» рынка труда, привели к более широкому внедрению краткосрочных форм занятости. Эта тенденция затронула и рынок труда в сфере высшего образования, и в настоящее время срочные трудовые договоры (длительностью 1-4 года) все чаще используются в высших учебных заведениях. Между тем, сравнительные международные исследования по проблемам влияния условий труда (в т.ч. длительности трудового договора) на удовлетворенность и мотивацию преподавателей,

проводившиеся в высших учебных заведениях Германии, Нидерландов, Швеции, Англии, Японии и США на протяжении почти 20 лет, выявили положительную связь между длительностью контракта и удовлетворенностью работой и повышением мотивации в академической сфере [21].

В России долгосрочные контракты с НПР также являются важным фактором привлечения и удержания как молодых работников, так и опытных исследователей. Долгосрочный контракт предоставляет исследователям больше стабильности и гарантий занятости, тем самым снижая неопределённость в отношении будущего. Это позволяет НПР планировать карьерные шаги и будущую работу, расставлять приоритеты и концентрироваться на тех аспектах деятельности, которая является, с одной стороны, более актуальной и интересной, а с другой стороны, встраивается в общую долгосрочную стратегию развития, и, соответственно, будет более полезной с точки зрения удовлетворенности работой.

Краткосрочный трудовой договор, с одной стороны, усиливает зависимость сотрудников от т.н. «психологических контрактов» с работодателями [22], а с другой – приводит к повышению уровня стресса на рабочем месте и росту неудовлетворенности работой, поскольку, в соответствии с теорией социального сравнения, НПР часто сравнивают свою работу и достижения с результатами коллег, и часто оказываются в более уязвимом положении, поскольку их занятость в т.ч. зависит от результатов коллег и коммуникаций с руководителем кафедры или факультета [21].

На наш взгляд, при принятии кадровых решений (в т.ч. при определении должности, возможности специализации/профилизации деятельности, размера дополнительного вознаграждения и т.п.) оценка результатов деятельности НПР должна базироваться не только на анализе краткосрочных результатов, например, на основе ежегодного рейтинга НПР, но и учитывать результативность за более долгий период.

3) *Встраивание «перспективных линий» деятельности НПР.* Этот подход базируется как на разработках российского педагога А. Макаренко, так и направлен на предупреждение возникновения синдрома «выученной беспомощности» М. Селигмана. Алгоритм действий руководителя кафедры/декана в этом случае может выглядеть следующим образом:

а) постановка работнику и коллективу в целом как отдаленных глобальных, так и сиюминутных/текущих целей и планов/показателей работы;

б) дробление долгосрочной большой, сложной цели и задачи на более простые и понятные подцели и задачи, достижение которых возможно в краткосрочном периоде;

в) предоставление работнику качественной обратной связи по итогам выполнения первого и последующих этапов задания: достижение цели близкой перспективы придаст работнику уверенности в своих силах и станет основой для формирования синдрома «приобретенного оптимизма», «окрыляет» работников и нацеливает на дальнейшую эффективную работу.

4) *Формирование конкурентоспособного уровня оплаты труда, обеспечивающего поддержание и развитие всех сфер благополучия* сотрудников современного университета – поддержание различных аспектов качества жизни НПР: финансовое и социальное благополучие, профессиональное и личностное развитие, семья, физическое и ментальное здоровье (в т.ч. психологическое консультирование, программы управления стрессом), образ жизни др.).

5) *Определенность* – перечень стимулирующих выплат и правила их назначения должны иметь ясные, точные и понятные формулировки, не допускающие вариативности их толкования и применения.

6) *Равные возможности получения материального поощрения для всех работников независимо от их должности и уровня профессиональной подготовки.*

7) *Предоставление сотруднику возможности самостоятельно определять специализацию (профиль) своей профессиональной деятельности и, как следствие, области потенциального стимулирования.*

8) *Нацеленность на достижение стратегических целей научно-педагогическими работниками в контексте общей стратегии университета* – механизм поощрения должен быть связан с конкретными измеримыми показателями эффективности работы, включая стратегические приоритеты и задачи образовательной организации и ее подразделений (формы и объемы стимулирования устанавливаются за конкретные виды работы, которые можно количественно оценить и для которых существуют четкие критерии оценки результативности; при этом исключается возможность принятия субъективных решений руководителями, наделёнными полномочиями по поощрению работников).

На рис. 6 представлен профильный подход к мотивации научно-педагогических работников.

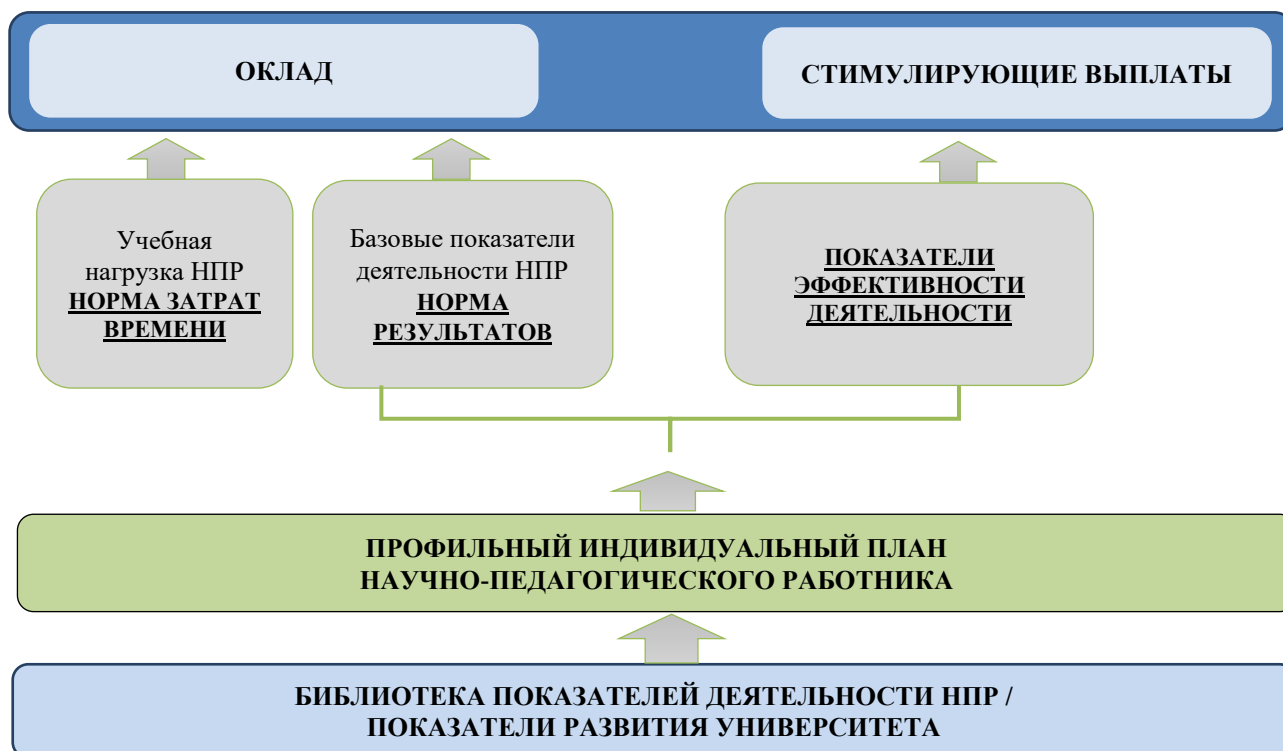


Рис. 6. Профильный подход к мотивации научно-педагогических работников

Fig.6. Profile-Based Approach to Motivating Academic Staff

Источник: составлено авторами по: [23]. Source: compiled by the authors on: [23]

Базовая ставка заработной платы (оклад) гарантирует исполнение основных трудовых функций преподавателей и научных сотрудников. Величина ставки зависит от реализации стандартных направлений работы, которые поддерживают работу вуза – она рассчитывается исходя из временных нормативов на проведение учебных занятий и достижения базовых целевых показателей по различным направлениям работы, закрепленных в индивидуальном плане сотрудника (трудовая деятельность во внеаудиторное время). Стимулирующие выплаты призваны побуждать сотрудника к улучшению качественных характеристик профессиональной деятельности, а также являются вознаграждением за выполненные стратегические задачи. В противоположность фиксированной составляющей заработной платы (которая начисляется всем работникам), назначение стимулирующих надбавок осуществляется на основании фактических достижений преподавателя или научного работника. Комплекс критериев результативности при этом определяется направленностью/фокусировкой его работы на реализации определенных трудовых функций согласно избранному направлению (либо без такового) и закрепляется в индивидуальном плане сотрудника. Важно отметить, что определение конкретного направления профессиональной работы не подразумевает полное исключение всех прочих видов активности. Выбор научно-исследовательского направления, к примеру, влечет соразмерное уменьшение требований в области преподавательской, управленческой и экспертно-консультационной работы.

Формирование/определение списка критериев для создания индивидуального плана преподавателя или научного сотрудника осуществляется с использованием «библиотеки показателей» – совокупности конкретных показателей прогресса структурных единиц (кафедра, факультет), важных для реализации стратегии развития и поддержания текущей работы вуза. Выбор конкретных критериев производится совместно с заведующим кафедрой с учетом профессиональных качеств научно-педагогического сотрудника (навыки, практический опыт, заинтересованность и т.д.) и документируется в дополнении к трудовому соглашению.

С нашей точки зрения, для измерения уровня реализации персонального плана и, как следствие, установления величины материального поощрения целесообразно применять традиционный корпоративный инструмент оценки персонала – стратегическую матрицу компетенций/достижений сотрудника.

В общем, следуя принципам гибкого управления, действующая в академической сфере система вознаграждения должна динамично адаптироваться к трансформациям внешних и внутренних условий самого образовательного учреждения и изменению продуктивности и приоритетов (профиля) научно-педагогических сотрудников и, таким образом, систематически корректироваться (рис. 7).

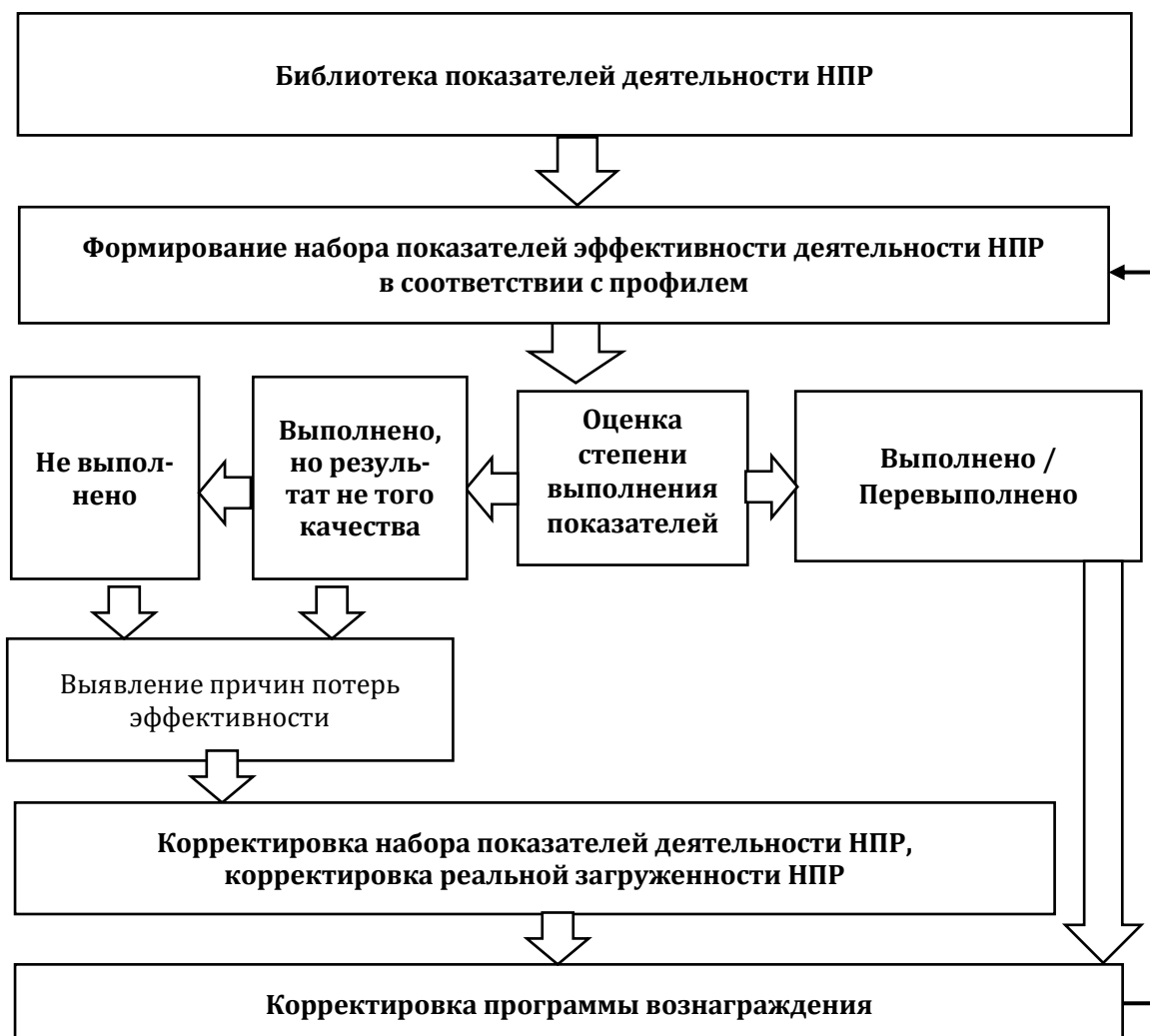


Рис. 7. Принципы корректировки системы вознаграждения НПП

Fig.7. Principles for Adjusting Academic Staff Reward Systems

Источник: составлено авторами по результатам исследования.

Source: compiled by the authors based on the results of the study

9) *Внутренняя справедливость*. Сотрудники демонстрируют более высокий уровень мотивации к более качественному выполнению своих рабочих обязанностей и достижению более высокого уровня продуктивности своей деятельности, если уверены, что, во-первых, существует положительная связь между их достижениями и получаемым вознаграждением, во-вторых, – оценка результатов их труда справедлива, а, в-третьих, совпадают их ожидания от работодателя (в т.ч. обеспечение продуктивной рабочей среды в университете). В целом, на наш взгляд, ключевым принципом взаимодействия НПП и администрации/руководителя структурного подразделения вуза должен стать баланс взаимных обязательств и ожиданий (рис. 8).

Иными словами, обязательства работодателя должны соответствовать обязанностям сотрудника, аналогично этому принципу взаимные ожидания сторон должны находиться в равновесии. Нарушение баланса приведет к неоправданному повышению либо снижению ожиданий каждой стороны трудовых отношений и может как усилить неопределенность и информационную асимметрию, вызвать оппортунизм работников, так и стать причиной снижения их мотивации.

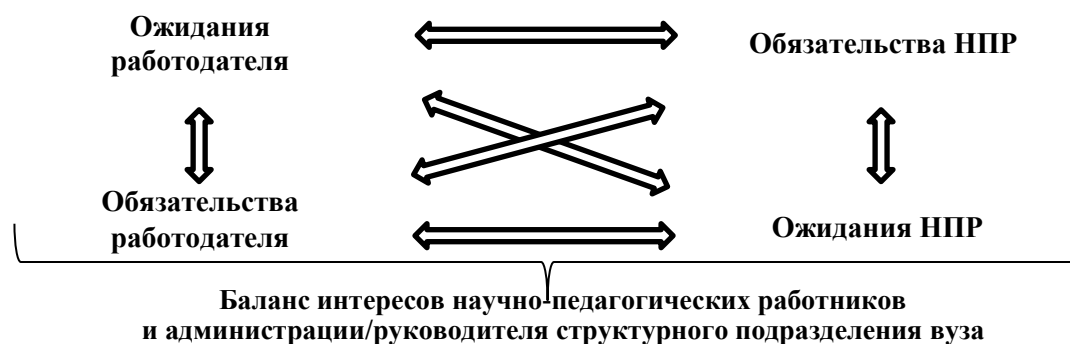


Рис. 8. Принципы взаимодействия НПП и работодателя

Fig. 8. Principles of Interaction Between Academic Staff and Employers

Источник: составлено авторами по результатам исследования.

Source: compiled by the authors based on the results of the study

Справедливая система поощрений и стимулов повышает ценность достижений сотрудников, мотивирует их, способствует профессиональному росту и обеспечивает высокое качество их работы [19].

Заклучение

Формирование привлекательного пакета вознаграждения и создание благоприятных условий труда в организациях высшего образования будут способствовать росту уровня мотивации и удовлетворенности работой научно-педагогических работников, что в свою очередь приведет к повышению привлекательности академической сферы, поможет привлечь больше талантливых преподавателей и исследователей. Хорошие условия труда (с точки зрения размера заработной платы, доступных ресурсов и инфраструктуры, гибкого графика и организации работы и т.п.) станут стимулом для привлечения в сферу высшего образования молодых специалистов, которые могут предпочесть академическую карьеру и получение научной степени работе в частном секторе [21]. В целом внедрение в организациях высшего образования нового подхода к формированию системы вознаграждения научно-педагогических работников, основанного на принципах бережливого управления и оптимизации рабочих процессов (в т.ч. на основе профилизации деятельности НПП) позволит, на наш взгляд, устранить целый комплекс проблем в академической среде (или, как минимум, существенно ослабить их отрицательное влияние): сократить снижение результативности работы научно-педагогических работников за счет отказа от имитационных моделей поведения; уменьшить риск неэффективного, оппортунистического и эгоцентричного поведения сотрудников посредством сокращения степени информационной асимметрии; укрепить коммуникации в коллективе и минимизировать стрессовые ситуации – тем самым способствуя рациональному и эффективному использованию трудового потенциала научно-педагогических работников.

Список источников

1. Орлова Н. Н. Специфика социально-трудовых отношений научно-педагогических работников и мотивации их труда // Среднерусский вестник общественных наук. 2019. Т. 14. № 1. С. 250–261. EDN: ZABHDV. <https://doi.org/10.22394/2071-2367-2019-14-1-250-261>.
2. Кликунов Н. Д., Петров В. Н. Прямые и внешние эффекты высшего образования: проблемы измерения // Провинциальные научные записки. 2015. № 1. С. 5–10. EDN: TWHIHL.
3. Мелихов В. Ю. Формы экстерналий (внешних эффектов образования) // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. 2006. № 6. С. 226–230.
4. Половова Т. А., Баталова О. С. Образовательная услуга как ключевой элемент рынка образования // Научные записки. 2009. № 2. URL: https://nsuem.ru/science/publications/science_notes/issue.php?ELEMENT_ID=819 (дата обращения: 20.07.2025).
5. Горбунов А. П. Система высшей школы как исходное и базовое инновационно-динамическое звено в пофазном механизме современного общественного воспроизводства // Фундаментальные исследования. 2014. № 6. С. 962–968.
6. Тамбовцев В. Л. О научных основаниях реформ в сфере высшего образования // Вестник Омского университета. Сер. «Экономика». 2015. № 2. С. 66–70.

7. Mampaey J. Brand communication in Flemish higher education: a comparison between types of institutions // *Competition in Higher Education Branding and Marketing* / ed. A. Papadimitriou. – N. Y.: Palgrave Macmillan, 2018. P. 63–79.
8. Вольчик В. В., Маслюкова Е. В. Реформы, неявное знание и институциональные ловушки в сфере образования и науки // *Terra Economicus*. 2019. № 17(2). С. 146–162.
9. Вольчик В. В. Восхождение метрик // *Terra Economicus*. 2018. Т. 16. № 4. С. 6–16.
10. Костенко Е. П. Теория управления: эволюция концепций в зарубежных странах. – Ростов-на-Дону: Изд-во «Содействие – XXI век», 2013. – 408 с. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=20304595>
11. George B., Van Der Wal Z. Does Performance-Related-Pay work? Recommendations for practice based on a meta-analysis // *Policy Design and Practice*. 2023. Т. 6. №. 3. С. 299–312. <https://doi.org/10.1080/25741292.2023.2178988>.
12. Bellé N. Performance-Related Pay and the Crowding out of Motivation in the Public Sector: A Randomized Field Experiment // *Public Administration Review*. 2015. Т. 75. №. 2. С. 230–241. <https://doi.org/10.1111/puar.12313>
13. Bénabou R., Tirole J. Incentives and Prosocial Behavior // *American Economic Review*. 2006. Т. 96. № 5. С. 1652–1678. <https://doi.org/10.1257/aer.96.5.1652>
14. Jung C. S. Organizational Goal Ambiguity and Job Satisfaction in the Public Sector // *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2014. Т. 24. №. 4. С. 955–981. – DOI: 10.1093/jopart/mut020.
15. Управление персоналом: продвинутый курс. Учебник для вузов / Под ред. Е. П. Костенко, Л. С. Скачковой. – СПб.: Питер, 2023. – 512 с.
16. Hanaysha J. R., Hussain S. An Examination of the Factors Affecting Employee Motivation in the Higher Education Sector // *SAGE Open*. 2018. Т. 14. №. 1–2. – URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2319510X18810626> (дата обращения: 02.011.2025).
17. Chen C. Y. Are Professors Satisfied With Their Jobs? The Factors That Influence Professors' Job Satisfaction // *SAGE Open*. 2023. Т. 13. № 3. – URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440231181515> (дата обращения: 24.10.2025).
18. Скачкова Л. С., Костенко Е. П., Бутова С. В., Михалкина Е. В. Управление мотивацией персонала: подходы, модели, инструментарий / Под. ред. Е. В. Михалкиной. Ростов н/Д: Содействие – XXI век, 2015. 226 с.
19. Osabiya B. J. The effect of employees' motivation on organizational performance // *Journal of Public Administration and Policy Research*. 2015. Т. 7. № 4. С. 62–75. <https://doi.org/10.5897/JAPR2014.0300>
20. Seligman M. E., Maier S. F. Failure to Escape Traumatic Shock // *Journal of Experimental Psychology*. 1967. Т. 74. № 1. С. 1–9. DOI: 10.1037/h0024514
21. Castellacci F., Viñas-Bardolet C. Permanent contracts and job satisfaction in academia: evidence from European countries // *Studies in Higher Education*. 2021. Т. 46. № 9. С. 1866–1880. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1711041>
22. Fontinha R., Van Laar D., Easton S. Quality of working life of academics and researchers in the UK: The roles of contract type, tenure and university ranking // *Studies in Higher Education*. 2018. Т. 43. № 4. С. 786–806. <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1203890>
23. Гозалова А. В. Социально-трудовые отношения в сфере высшего образования: механизм и инструменты развития в условиях цифровизации: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Ростов н/Д., 2022. – 223 с. EDN WWZOCI.

References

1. Orlova N.N. Specificity of social and labor relations of scientific and pedagogical workers and motivation of their work. *Central Russian Journal of Social Sciences*. 2019;14(1):250–261. (In Russ.) EDN: ZABHDV. <https://doi.org/10.22394/2071-2367-2019-14-1-250-261>
2. Klikunov N.D., Petrov V.N. Direct and external effects of higher education: problems of measurement. *Provincial scientific notes*. 2015;(1):5–10. EDN: TWHIHL (In Russ.)
3. Melikhov V.Yu. Forms of externalities (external effects of education). *Vestnik of Kostroma state university*. 2006;(6):226–230. (In Russ.)
4. Polovova T.A., Batalova O.S. Educational service as a key element of the education market. *Scientific notes*. 2009;(2). Available from: https://nsuem.ru/science/publications/science_notes/issue.php?ELEMENT_ID=819 (accessed 20.07.2025). (In Russ.)
5. Gorbunov A.P. The system of higher education as an initial and basic innovative-dynamic link in the phase mechanism of modern social reproduction. *Fundamental Research*. 2014;(6):962–968. (In Russ.)
6. Tambovtsev V.L. The scientific basis for the higher reforms. *Herald of Omsk university. Series "Economics"*. 2015;(2):66–70. (In Russ.)

7. Mampaey J. Brand communication in Flemish higher education: a comparison between types of institutions. In: *Competition in Higher Education Branding and Marketing*. A. Papadimitriou (ed.). New York: Palgrave Macmillan; 2018. P. 63–79.
8. Volchik V.V., Maslyukova E.V. Reforms, tacit knowledge, and institutional traps in education and science. *Terra Economicus*. 2019;17(2):146–162. (In Russ.)
9. Volchik V.V. The rise of metrics. *Terra Economicus*. 2018;16(4):6–16. (In Russ.)
10. Kostenko E.P. *Management theory: the evolution of concepts in foreign countries*. Rostov-on-Don: Sodeistvie – XXI vek; 2013. 408 p. (In Russ.)
11. George B., Van Der Wal Z. Does Performance-Related-Pay work? Recommendations for practice based on a meta-analysis. *Policy Design and Practice*. 2023;6(3):299–312. <https://doi.org/10.1080/25741292.2023.2178988>.
12. Bellé N. Performance-Related Pay and the Crowding out of Motivation in the Public Sector: A Randomized Field Experiment. *Public Administration Review*. 2015;75(2):230–241. <https://doi.org/10.1111/puar.12313>.
13. Bénabou R., Tirole J. Incentives and Prosocial Behavior. *American Economic Review*. 2006;96(5):1652–1678. <https://doi.org/10.1257/aer.96.5.1652>.
14. Jung C.S. Organizational Goal Ambiguity and Job Satisfaction in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2014;24(4):955–981. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut020>.
15. Kostenko E.P., Skachkova L.S., editors. *Personnel management: advanced course*. St. Petersburg: Piter; 2023. 512 p. (In Russ.)
16. Hanaysha J. R., Hussain S. An Examination of the Factors Affecting Employee Motivation in the Higher Education Sector. *SAGE Open*. 2018; 14(1–2). Available from: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2319510X18810626> (Accessed 12.10.2025).
17. Chen C.Y., Are Professors Satisfied With Their Jobs? The Factors That Influence Professors' Job Satisfaction. *SAGE Open*. 2023;13(3). Available from: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440231181515> (Accessed 14.10.2025).
18. Skachkova L.S., Kostenko E.P., Butova S.V., Mikhalkina E.V. *Upravlenie motivatsiei personala: podkhody, modeli, instrumentarii* [Personnel motivation management: approaches, models, tools]. Mikhalkina E.V., editor. Rostov-on-Don: Sodeistvie – XXI vek; 2015. 226 p. (In Russ.)
19. Osabiya B. J., The effect of employees' motivation on organizational performance. *Journal of Public Administration and Policy Research*. 2015;7(4): 62–75. <https://doi.org/10.5897/JAPR2014.0300>.
20. Seligman M.E., Maier S.F. Failure to Escape Traumatic Shock. *Journal of Experimental Psychology*. 1967;74(1):1–9. <https://doi.org/10.1037/h0024514>.
21. Castellacci F., Viñas-Bardolet C. Permanent contracts and job satisfaction in academia: evidence from European countries. *Studies in Higher Education*. 2021;46(9):1866–1880. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1711041>
22. Fontinha R., Van Laar D., Easton S. Quality of working life of academics and researchers in the UK: The roles of contract type, tenure and university ranking. *Studies in Higher Education*. 2018;43(4):786–806. <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1203890>
23. Gozalova A.V., *Social and labor relations in higher education: mechanism and tools for development in the context of digitalization*. Dissertation....Cand. Sci. (Econ.). Rostov-on-Don; 2022. 223 p. EDN WWZOCI. (In Russ.)

Информация об авторах

Л. С. Скачкова – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой управления человеческими ресурсами, Южный федеральный университет.

Е. П. Костенко – кандидат экономических наук, доцент кафедры управления человеческими ресурсами, Южный федеральный университет.

А. В. Гозалова – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры информационной экономики, Южный федеральный университет.

Information about the authors

L. S. Skachkova – Cand. Sci. (Econ.), Head of the Human Resource Management Department, Southern Federal University.

E. P. Kostenko – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Human Resource Management Department, Southern Federal University.

A. V. Gozalova – Cand. Sci. (Econ.), Senior Lecturer of the Department of Information Economics, Southern Federal University.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts.

Статья поступила в редакцию 21.10.2025; одобрена после рецензирования 27.11.2025; принята к публикации 28.11.2025. The article was submitted 21.10.2025; approved after reviewing 27.11.2025; accepted for publication 28.11.2025.



Муниципальное управление на территориях переселения горцев: проблемы и механизмы разрешения (на примере Республики Дагестан)

Магомед-Загид Назирович Тинкуев

Дагестанский федеральный исследовательский центр РАН, Махачкала, Россия,
tinkulov@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0009-0121-6931>

Аннотация

Введение. Проблема отсутствия юридического статуса поселений на землях отгонного животноводства в Дагестане в течение нескольких десятилетий приводит к межэтническим и территориальным конфликтам. По оценке Минсельхоза Дагестана, на май 2024 г. в 124 населённых пунктах на землях отгонного животноводства проживают около 100 тысяч человек. Юридически население приписано к горным районам, но поселения не имеют статус муниципальных образований, т.к. находятся на сельскохозяйственных землях. Несмотря на это, на территориях отгонного животноводства построены и фактически функционирует 78 школ с весьма условными законными полномочиями, 16 дошкольных учреждений, амбулатории, фельдшерско-акушерские пункты, магазины, подведена газификация, построены дороги и иная инфраструктура.

Цель. Рассмотрев исторический контекст формирования данных территорий, выработать рекомендации по преодолению сложившейся проблемы. Обращение к истории процесса миграции горцев на равнину и его анализ позволят понять вектор развития технологических, экологических, хозяйственных, социальных, территориальных и межнациональных отношений на землях отгонного животноводства.

Материалы и методы. Методологическую основу исследования составили историко-архивный и контекстуальный анализ документов Центрального государственного архива Республики Дагестан, имеющих по теме историографии, а также аналитические обзоры ведомств, курирующих ситуацию на территориях переселения горцев.

Результаты. Анализ законодательных актов, регулирующих государственное управление на территориях отгонного животноводства, позволил выявить противоречие в них, которое и породило в последующем сложности с муниципальным управлением на этих территориях. Размытость формулировок открыла возможность для реализации коррупционных сценариев при оформлении купли-продажи земель, относящихся к неотчуждаемому фонду и строительству на них капитальных сооружений.

Выводы. Для преодоления юридической коллизии в муниципальном управлении поселениями на землях отгонного животноводства автор предлагает: определить реальные площади, необходимые для развития отгонного животноводства; вывести остальные земли из фонда неотчуждаемых сельскохозяйственных угодий и придать им статус поселений с дальнейшим присоединением к тем муниципалитетам, на территории которых они находятся; разработать программу устойчивого развития данной территории на уровне правительства Республики Дагестан, где должны учитывать исторические, межнациональные, территориальные, экологические, экономические и правовые факторы, а также учитывать предложения и интересы самого населения

Ключевые слова: горные территории, дагестанское крестьянство, земельные отношения, землепользование, землеустройство, политика переселения, миграция, юридический статус поселения, муниципальные районы, муниципальное управление

Для цитирования: Тинкуев М.-З. Н. Муниципальное управление на территориях переселения горцев: проблемы и механизмы разрешения (на примере Республики Дагестан) // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 78–84. EDN MKOYHV

Original article

Municipal administration in the territories of mountaineer resettlement: problems and resolution mechanisms (on the example of the Republic of Dagestan)

Magomed-Zagid N. Tinkuev

Dagestan Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences, Makhachkala, Russia, tinkulov@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0009-0121-6931>

Abstract

Introduction. The lack of legal status for settlements on transhumance lands in Dagestan has led to inter-ethnic and territorial conflicts for several decades. According to the Dagestan Ministry of Agriculture, as of May 2024, approximately 100,000 people live in 124 settlements on transhumance lands. Legally, the population is assigned to mountainous regions, but the settlements do not have municipal status because they are located on agricultural lands. Despite this, 78 schools with very limited legal authority, 16 preschools, outpatient clinics, first-aid stations, and stores have been built and are currently operating in the transhumance territories. Gasification has been established, roads, and other infrastructure have been constructed.

Purpose. The author aims to examine the historical context of the formation of these territories and develop recommendations for overcoming this problem. An examination of the history of the highlanders' migration to the plains and its analysis will allow us to understand the development of technological, environmental, economic, social, territorial, and interethnic relations in the transhumance territories.

Materials and Methods. The methodological basis of the study was a historical, archival, and contextual analysis of documents from the Central State Archives of the Republic of Dagestan, including historiography on the topic, as well as analytical reviews from agencies overseeing the situation in the transhumance territories.

Results. An analysis of legislative acts regulating public administration in transhumance areas revealed a contradiction that subsequently led to difficulties with municipal governance in these areas. Vague wording created the potential for corruption in the purchase and sale of lands belonging to the inalienable fund and the construction of capital structures on them.

Conclusions. To overcome the legal conflict in municipal governance of settlements on transhumance lands, the author proposes: 1. determining the actual areas necessary for the development of transhumance; 2. removing the remaining lands from the fund of inalienable agricultural lands and granting them the status of settlements, with subsequent incorporation into the municipalities in which they are located; Develop a sustainable development program for this territory at the government level of the Republic of Dagestan, taking into account historical, interethnic, territorial, environmental, economic, and legal factors, as well as the proposals and interests of the population itself.

Keywords: mountain territories, Dagestan peasantry, land relations, land use, land management, resettlement policy, migration, legal status of settlements, municipal districts, municipal administration

For citation: Tinkuev M.-Z. N. Municipal administration in the territories of mountaineer resettlement: problems and resolution mechanisms (on the example of the Republic of Dagestan). *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(4):78–84. (In Russ.). EDN MKOYHV

Введение

Переселение горцев на равнину в рамках развития отгонного животноводства в советский период истории Дагестана и по сей день оказывает влияние на социально-экономическое, межнациональное, экологическое состояние республики. Проблема юридического статуса земель отгонного животноводства в Дагестане носит масштабный характер: образовавшиеся на этих территориях поселения не обладают в законодательном аспекте всеми необходимыми полномочиями для полноценного проживания в них населения. Обращение к истории процесса миграции горцев на равнину и его анализ позволят понять вектор развития технологических, экологических, хозяйственных, социальных, территориальных и межнациональных отношений на землях переселения. Проследить этот вопрос в историческом контексте можно на основе архивных документов, хранящихся в Центральном государственном архиве Республике Дагестан. Также нами использованы исследования, посвященные

земельным отношениям в Дагестане в XIX–XX вв. и преобразованиям в этой сфере в период поздней империи и советский период.

В соответствии с законом Республики Дагестан от 9 октября 1996 г. № 18 «О статусе земель отгонного животноводства в Республике Дагестан», к ним относятся земли, расположенные в исторически сложившихся границах Республики Дагестан, используемые для ведения отгонного животноводства и другого технологически связанного с ним сельскохозяйственного производства, а также земли, занятые государственными трассами скотопрогонов, выделенные в установленном порядке для передвижения скота, стоянок и выпаса по пути следования с летних пастбищ на зимние и обратно¹.

Общая территория земель, на которые были переселены горцы в пределах Республики Дагестан составляет 1,6 млн га, из них поселениями занято не более 10 тыс. га, что составляет 0,6 процента от всех земель указанной категории. Для решения проблемы правового статуса территорий поселений необходимо определить их юридический статус и процедуру формирования муниципальных образований, занимающих всего лишь 0,6 процентов от общей площади территорий отгонного животноводства [1]. В связи с этим важно проследить процесс формирования указанных территорий и предпосылки к определению их статуса в прошлом. Игнорирование истории государственного регулирования этого процесса может привести к углублению проблемы и неэффективному ее решению.

История переселения: общий обзор

Важно отметить, что нерешенность земельного вопроса тянулась в Дагестане со времени присоединения к России. Работа нескольких сословно-поземельных комиссий не смогла преодолеть противоречия между российским видением принадлежности мюльковых угодий как «ничейной» земли, которые по факту завоевания должны перейти в категорию казенных земель, и претензиями на эти мюльки дагестанского крестьянства. Пахотные и сенокосные мюльки свободных крестьян находились в их частной собственности, их продавали, покупали, передавали в наследство. Проведенные в регионе крестьянские реформы в 60-е гг. XIX в. и в 1913 г. так и не решили это противоречие. Пастбищные земли в горной части Дагестана обычно находились в общественной собственности [2, с. 36].

Переселение горцев на равнину в советский период истории Дагестана привело к возникновению здесь многочисленных, в том числе и крупных, населенных пунктов. В настоящее время они не имеют полноценного юридического статуса, а местное самоуправление осуществляется в составе сельских поселений, входящих в муниципальные районы, из которых они были переселены в советский период. Разорванность между фактическим нахождением поселений и их муниципальной принадлежностью к горным территориям порождает многочисленные проблемы [3].

В докладной записке председателя совнаркома ДАССР Н. Самурского в наркомзем РСФСР об отпуске средств на переселение горцев Дагестана на равнину от 12 июня 1923 г. подчеркивается политическая важность этого мероприятия для дальнейшего укрепления новой власти в Дагестане².

В докладе наркома земледелия ДАССР М. Ахундова на 11 пленуме Дагобкома ВКП (б) по вопросам земельной политики от 5 февраля 1926 г. отмечалось: «Политика складывается из факторов государственной потребности и интересов правящих классов, в наших условиях интересов рабочих и беднейших крестьян» [1, с. 45].

Постановлением Совнаркома РСФСР в мае 1925 г. на съемку и землеустройство безземельных горцев было отпущено 25 тыс. руб., а всего в 1924–1925 гг. – 50 тыс. руб. Была создана специальная подколлегия «по изучению земельного вопроса в Дагестанской республике»³. В конце 20-х гг. были проведены съемки на площади 1130293 га, что составляло около 20% общей площади Дагестана, в том числе охвачено землеустройством 413318 га⁴.

Определение трудовой земельной нормы предполагало оценку качества земли. Ведение террасного земледелия было в масштабах государства не рентабельным, в связи с чем основной упор в горах делался на развитие животноводства и садоводства. Для развития отгонного животноводства было

¹ Закон Республики Дагестан. Статья 3 от 14.06.2012 N 35 // Электронный фонд нормативно-технической и нормативно-правовой информации Консорциума «Кодекс» Электронный ресурс. Доступно по ссылке <https://docs.cntd.ru/document/460280273>

² ЦГА РД. Ф. Р-168 Оп. 3 Д. 25 л. 20-21. Копия

³ Докладные записки, информационные сообщения и переписка по вопросам сельского хозяйства // ЦГАРД. Ф. 1-п. оп. 1. Д. 420. Л. 145.

⁴ Там же. Л. 147.

решено закрепить пастбища на плоскости за скотоводческими районами Горного Дагестана, что также должно было решить вопрос малоземелья горцев.

На начальном этапе (20-е-30-е) годы переселение проводилось на добровольных началах, без какого-либо административного давления. На этом этапе переселение не получило широкого размаха. В этот период горцы формировали на равнине кутаны и казмаляры – животноводческие хутора, занимаемые горским населением на арендных условиях на зимний выпас скота в осенний и весенний период [4]. Так, «на кумыкской равнине около 1,5 млн га сельхозугодий, в том числе 137 тыс. га пашни, было закреплено за 280 общественными хозяйствами 21 горного района» [5]. Впоследствии на их месте образовались 26 поселков, где стали проживать аварцы, кумыки, лезгины, даргинцы и другие народы.

На следующем этапе (40-е-50-е годы), особенно в первые годы войны, переселение не проводилось. Тем не менее, правительство республики оказывало помощь переселенцам, переселившимся накануне войны. Здесь необходимо отметить депортацию чеченцев Чечено-Ингушетии и Дагестана в Среднюю Азию в 1944 г., создавшую целый клубок проблем, последствия которых сказываются и до сих пор.

Послевоенное переселение также не получило столь масштабный характер, как это было в конце 50-х – в начале 60-х гг., когда было принято решение (1956–1957 гг.) о реабилитации репрессированных народов и восстановлении автономии Чечено-Ингушетии. В эти годы была проведена огромная работа по обустройству не только дагестанцев, но и чеченцев, вернувшихся из Средней Азии. Большое количество переселенного населения падает на конец 60-х и 70-е годы. Оно было связано с ликвидацией последствий землетрясений 1966 и 1970 годов. Значительно ослабло переселение горцев Дагестана на равнину с конца 70-х годов и в начале 80-х годов, когда жители равнины начали испытывать серьезные трудности в связи с нехваткой земель. Они привели к нарастанию социальной напряженности в республике. В результате переселения произошли большие сдвиги и изменения в народном хозяйстве, экономике и культуре, демографической и этнической ситуации республики. Оно способствовало ослаблению аграрной перенаселенности гор, освоению на равнине пустующих и заболоченных земель, эффективного использования трудовых ресурсов и др. [6; 7].

Таким образом, на переселенных территориях возникают новые поселения, которые в данном случае являются объектом рассмотрения. Первый тип этих поселений – это сформированные на законных основаниях, а второй – не имеющие юридического статуса. После распада СССР вопрос юридической правомочности их существования стал одним из основных в обострившихся территориальных претензиях друг к другу тех или иных национально-политических движений в Дагестане. В этот период недостаточная изученность или намеренное замалчивание истории вопроса приводили к конфликтам на межнациональной почве.

К вопросу определения правового статуса территорий переселения

Если правовой статус сельхозугодий как-то решен, то статус поселений на их территории остается открытым. По **оценке** Минсельхоза Дагестана, на май 2024 г, в 124 населённых пунктах на землях отгонного животноводства проживают около 100 тыс. чел.¹ Юридически население приписано к горным районам, но поселения не имеют статуса муниципальных образований, т.к. находятся на сельскохозяйственных землях. Несмотря на это, здесь построены и фактически функционирует 78 школ с весьма условными законными полномочиями, 16 дошкольных учреждений, амбулатории, фельдшерско-акушерские пункты, магазины, подведена газификация, построены дороги и иная инфраструктура [8]. По данным Министерства по управлению государственным имуществом Дагестана, на землях переселения находятся 199 сельских поселения площадью более 10 тыс. гектаров. В ходе проверок также установлено, что на территории прикутаных хозяйств², в пользовании которых находятся зимние пастбища, проживают свыше 78600 чел. Однако республиканское законодательство, в том числе закон о статусе земель отгонного животноводства, не позволяют в полной мере реализовать конституционные права граждан, проживающих на этих территориях, так как их деятельность официально не зарегистрирована, отсутствуют необходимые документы на землю. Из-за этого трудно легализовать строительство школ и больниц [9; 10].

¹ 124 населённых пункта без присвоения статуса выявили в Дагестане // РГВК Дагестан. Электронный ресурс. Доступно по ссылке: <https://rgvktv.ru/news/obshchestvo/124-naselennykh-punkta-bez-prisvoeniya-statusa-vyyavli-v-dagestane-27052024/>

² Кутан – это населённый пункт, административно входящий в горный район, но расположенный на равнине, в зоне отгонного животноводства.

Для строительства промышленных предприятий и иных несельскохозяйственных нужд предоставляются непригодные для ведения сельского хозяйства или худшие по качеству земли. Для строительства линий электропередачи, связи, дорог, магистральных трубопроводов и других линейных сооружений допускается предоставление земель и более высокого качества в соответствии с установленными нормами или проектно-технической документацией. Согласно ст. 7 «Землепользование граждан, временно проживающих на землях отгонного животноводства» закона РД «О статусе земель отгонного животноводства в Республике Дагестан»: «Сельскохозяйственные предприятия, учреждения и организации должны предоставлять во временное пользование земельные участки для огородничества, сенокосения и выпаса скота работникам, временно проживающим на данных землях и осуществляющим производственные функции, при этом их размеры не должны превышать предельные нормы, установленные на данной территории и в республике. Кроме того, хозяйствами-землепользователями должна создаваться необходимая инфраструктура. Существенным уточнением данного закона было четкое обозначение необходимости согласования капитального строительства с правительством РД¹. Общественный земельный контроль на землях, используемых в целях отгонного животноводства, осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации»². Фактически, за полвека количество поселений удвоилось, жителей – утроилось, тем не менее, а проблема юридического статуса поселений остается не решенной.

Необходимо отметить существование несоответствия между положениями закона о переселении населения с горных территорий на равнину и реальным использованием сельхозугодий. Наиболее явно проявляются:

1. *Использование земель не по целевому назначению.* В советский период сельхозугодия на равнине использовались для поднятия народного хозяйства и облегчения жизни горского населения республики. Был определен порядок использования и недопущение истощения земли. С переходом государства от ведения плановой экономики к рыночной, сельхозугодия на равнине оказались в плоскости рыночных отношений. Удобные по месту расположения и плодородные почвы стали объектом купли-продажи и захвата в собственность, породив тем самым межмуниципальные и межнациональные конфликты.

2. *Строительство жилых объектов капитального строения на землях переселения.* Проблема в законности возведения капитальных сооружений в данной зоне заложена в самом законодательстве, его регулирующем. С одной стороны, на них нельзя возводить капитальные строения, а с другой стороны, строительство жилья для животноводов, производственных построек капитального характера и закладка многолетних насаждений на указанных землях допускаются как ранее было отмечено с разрешения республиканского правительства³.

3. *Экологические проблемы на землях переселения.* По результатам мониторинга состояние земель оценивается как неудовлетворительное. Например, северо-восточная часть равнинного Дагестана, где сосредоточено более 60% зимних пастбищ, сильно деградирована. На стадии экологического бедствия кизлярские пастбища и Чёрные земли. Данное состояние пастбищ – результат нерегулируемого, сверхнормативного, бесконтрольного использования. В связи с сокращением численности овец и крупного рогатого скота в общественном секторе практически все хозяйства сдают земли в аренду многочисленным КФХ, СПК и частным лицам⁴.

4. *Несоответствие производимой сельхозпродукции и поголовья крупного и мелкого рогатого скота в реальности.* Важное значение, для принятия управленческого решения, имеет достоверность и соответствие имеющихся данных с реальностью, так как это напрямую связано с производственной безопасностью республики и страны в целом. В основном цифры суммируют из отчетов СПК, КФХ, ЛПХ, где отсутствует общественный и государственный контроль их деятельности.

¹ Закон Республики Дагестан от 29.12.2003 № 47. Электронный фонд нормативно-технической и нормативно-правовой информации Консорциума «Кодекс». Электронный ресурс. Доступно по ссылке: <https://docs.cntd.ru/document/802037615>

² Закон Республики Дагестан от 30.12.2021 № 95 «О внесении изменений в некоторые законодательные акты Республики Дагестан». Доступно по ссылке: <https://docs.cntd.ru/document/578028664>

³ Закон Республики Дагестан от 29.12.2003 № 47. Электронный фонд нормативно-технической и нормативно-правовой информации Консорциума «Кодекс». Электронный ресурс. Доступно по ссылке: <https://docs.cntd.ru/document/802037615>

⁴ Варабова С. Статус без земли // Черновик. 2014-11-07 № 44. Электронный ресурс. Доступно по ссылке: <https://chernovik.net/content/respublika/status-bez-zemli>

Это открывает путь применению коррупционных сценариев, созданию видимости хозяйственной деятельности для получения дотаций от государства.

5. *Низкое поступление в бюджет арендной платы с земель отгонного животноводства.* Плата взимается в форме земельного налога или арендной платы, определяемой в зависимости от качества и местонахождения земельного участка и кадастровой оценки земель. Размер арендной платы должен быть равным размеру земельного налога за аналогичные, по кадастровой оценке, земли.

Целесообразное использование сельхозугодий призвано служить на благо общества и государства, низкие показатели поступлений в бюджет за использование ресурса – это сигнал об убыточности размещенных на этих территориях хозяйств, или же о реализации механизма отмывания государственных денег. Более того вызывает озабоченность бесконтрольное использование земель отгонного животноводства предприятиями, а также строительство разного рода объектов на данной территории без оформления договоров аренды.

6. *Межэтнические конфликты.* Коренное население территорий, отведенных под земли отгонного животноводства, выражает свое несогласие с проводимой здесь государственной деятельностью. Их претензии: 1) нехватка земельных ресурсов для коренного населения и неравномерное распределение земли на количество проживающих на данной территории; 2) поступление денег за аренду в республиканский бюджет, а не в бюджет муниципального управления, внутри административных границ которых фактически находятся; 3) незаконный захват и продажа земель сельхозназначения; 4) строительство коммерческих объектов и жилых домов на территории сельхозназначения.

Заключение

Первым шагом на пути урегулирования вопроса о поселениях на землях сельхозугодий является определение их юридического статуса с разрешением капитального строительства на его территориях. Это решит вопрос статуса уже построенных объектов и будет способствовать улучшению общественно-экономической обстановки в регионе. Многочисленные объекты гражданской инфраструктуры смогут получить государственную поддержку. После развала Советского Союза и перехода государства от плановой экономики к рыночной, объемы отгонного животноводства значительно сократились. Частные небольшие хозяйства предпочитают экономить на скотопрогоне и переходят на стационарное животноводство. В связи с этим целесообразно выявить реальные цифры по площадям, необходимым в современный период для отгонного животноводства, и перевести избыточные в фонд, предполагающий гражданское использование. Это позволит провести кадастровое разграничение границ земель сельхозугодий и поселений с последующим использованием и распределением земель по категориям собственникам, арендаторам и иным пользователям. После определения юридического статуса поселения эти территории необходимо передать ближайшему муниципальному району как самостоятельный субъект, так как территория населенного пункта должна полностью входить в состав территории муниципального образования согласно ст. 10 п. 11 ФЗ №33 «Принципы территориальной организации местного самоуправления» от 20.03.2005 г. Определение статуса земель и соответствующее налогообложение позволит существенно пополнить поступления налогов в государственный бюджет и выведет предприятия на этих территориях в правовое поле.

Необходимо разработать программу устойчивого развития данной территории на уровне правительства РД, где должны учитываться исторические, межнациональные, территориальные, экологические, экономические и правовые факторы, а также предложения и интересы самого населения. Правительство республики должно выбирать оптимальные проекты развития народного хозяйства на этих территориях с привлечением высоко оплачиваемых профессиональных трудовых ресурсов, готовых переехать в близлежащие поселения. Важно проведение на территориях переселения мероприятий по защите от перегрузки скотом, по восстановлению почвенного плодородия и растительности, а также предостережения от негативных антропогенных, техногенных и эрозионных процессов.

Список источников

1. Бабаханов С. Г., Зербалиев А. М. Особенности регулирования земельных отношений на землях, предоставленных для отгонного животноводства в Республике Дагестан // Землеустройство, кадастр и мониторинг земель. 2023. № 2. С. 91–95. <https://doi.org/10.33920/sel-04-2302-05>
2. Далгат Э. М. О характере земельной собственности в Дагестане в XVIII – начале XX в. // История, археология и этнография Кавказа. 2017. Т. 13. № 3. С. 35–43. <https://doi.org/10.32653/CH13335-43>
3. Гаджиев К. Т. Земли для развития поселений как объект муниципально-правового регулирования: автореферат дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.02. М., 2011. – 23 с.

4. Ибрагимов М.-Р. А. Изменения в расселении народов Дагестана в связи с переселенческим движением // Традиционное и новое в современном быту дагестанцев-переселенцев / Ред. М. А. Агларов. Махачкала: Даг-ФАН СССР, 1981. С. 5–18.
5. Османов А. И. Аграрные преобразования в Дагестане и переселение горцев на равнину (20–70-е годы XX в.). Махачкала: Институт истории, археологии и этнографии ДНЦ РАН, 2000. 333 с.
6. Гаджиева А. А. Нормативно-правовое регулирование отгонного животноводства в Республике Дагестан и проблемы его совершенствования // УЭПС: управление, экономика, политика, социология. 2021. № 4. С. 44–49. EDN: OBTMJY. <https://doi.org/10.24412/2412-2025-2021-4-44-49>
7. Агасиева Н. М. Социально-экономические факторы миграции народов южного Дагестана // Вестник Института истории, археологии и этнографии. 2007. № 10. С. 73–80. EDN: OQKTOV.
8. Мусалов М. А. Актуальные проблемы правового режима земель отгонного животноводства Республики Дагестан // Аграрное и земельное право. 2022. № 10 (214). С. 89–92. https://doi.org/10.47643/1815-1329_2022_10_89
9. Интигринова Т. П., Миронова Н. И., Соколов Д. В., Стародубровская И. В. Некоторые вопросы землепользования в зонах отгонного животноводства Северного Кавказа // Труды Географического общества Республики Дагестан. 2012. № 40. С. 36–48. EDN RJROGB.
10. Карпов Ю. Ю. Этносоциальные трансформации в условиях миграционных процессов (на примере Дагестана) // Северный Кавказ в национальной стратегии России. Сб. статей. М., 2008. С. 95–115. EDN: TJEACZ.

References

1. Babakhanov S. G., Zerbaliyev A. M. Features of regulation of land relations on the lands provided for transhumance in the Republic of Dagestan. *Land management, cadastre and land monitoring*. 2023;(2):91–95. (In Russ.) 10.33920/sel-04-2302-05
2. Dalgat E. M. On the nature of land ownership in Dagestan in the 18th – early 20th centuries. *History, archeology and ethnography of the Caucasus*. 2017;13(3):35–43. (In Russ.) <https://doi.org/10.32653/CH13335-43>
3. Gadzhiev K. T. Lands for the development of settlements as an object of municipal legal regulation: Abstract of dis. ... Cand. of Law: 12.00.02. Moscow; 2011. 23 p. (In Russ.)
4. Ibragimov M.-R. A. Changes in the Settlement Patterns of the Peoples of Dagestan in Connection with the Migration Movement. In: *Traditional and New in the Modern Life of Dagestan Migrants*. M.A. Aglarov (ed.). Makhachkala: Dag-FAN SSSR; 1981. P. 5–18. (In Russ.)
5. Osmanov A. I. *Agrarian Transformations in Dagestan and the Migration of Highlanders to the Plain (1920s–1970s)*. Makhachkala: Institute of History, Archaeology, and Ethnography, Dagestan Scientific Center of the Russian Academy of Sciences; 2000. 333 p.
6. Gadzhieva A. A. Normative-legal regulation of transhumance livestock farming in the Republic of Dagestan and problems of its improvement. *UEPS: Management, Economics, Politics, Sociology*. 2021;(4):44–49. EDN: OBTMJY. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2412-2025-2021-4-44-49>
7. Agasieva N. M. Socio-economic factors of migration of the peoples of southern Dagestan. *Bulletin of the Institute of History, Archaeology and Ethnography*. 2007;(10):73–80. EDN: OQKTOV.
8. Musalov M. A. Actual problems of the legal regime of transhumance lands in the Republic of Dagestan. *Agrarian and land law*. 2022;10(214):89–92. (In Russ.) https://doi.org/10.47643/1815-1329_2022_10_89
9. Intigrinova T. P., Mironova N. I., Sokolov D. V., Starodubrovskaya I. V. Some issues of land use in transhumance zones of the North Caucasus. *Transactions of the Geographical Society of the Republic of Dagestan*. 2012;(40):36–48. EDN RJROGB. (In Russ.)
10. Karpov Yu. Yu. Ethnosocial transformations in the context of migration processes (on the example of Dagestan). In: *The North Caucasus in the national strategy of Russia*. Collection of articles. Moscow; 2008. P. 95–115. EDN: TJEACZ. (In Russ.)

Информация об авторе

М.-З. Н. Тинкуев – кандидат социологических наук, научный сотрудник отдела социологии, Институт истории, археологии и этнографии ДФИЦ РАН.

Information about the author

M.-Z. N. Tinkuev – Cand. Sci. (Sociology), Researcher of the Department of Sociology, Institute of History, Archaeology and Ethnography of the Dagestan Federal Research Center of the RAS.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 18.10.2025; одобрена после рецензирования 24.11.2025; принята к публикации 25.11.2025. The article was submitted 18.10.2025; approved after reviewing 24.11.2025; accepted for publication 25.11.2025.



Научная статья
УДК 378
EDN LCERNN

Проблемы и перспективы трансформации высшего и общего образования в России

Сюзанна Аслановна Тлепцеришева¹, Анастасия Андреевна Брыкина²

^{1, 2}Ростовский государственный университет путей сообщения, Ростов-на-Дону, Россия

Автор, ответственный за переписку: Сюзанна Аслановна Тлепцеришева, tsuzz@mail.ru,
<https://orcid.org/0000-0002-8863-7246>

Аннотация

Введение. Современная система образования в России переживает этап системной трансформации, охватывающей все уровни – от школьного до высшего. Глобальные вызовы, включая ускоренное развитие цифровых технологий и искусственного интеллекта, а также необходимость укрепления национальной безопасности, обуславливают поиск новых моделей образовательной политики. В условиях снижения качества подготовки и недостаточного финансирования образование становится не только сферой социальной политики, но и фактором национальной конкурентоспособности. **Цель.** Выявление основных рисков и векторов развития российской образовательной системы, а также определение возможных моделей модернизации, учитывающих цивилизационный код России и требования цифровой эпохи.

Материалы и методы. Методологическую основу исследования составил сравнительно-аналитический подход, включающий интерпретацию образовательных реформ в России в контексте глобальных трансформаций. Теоретический анализ опирался на нормативно-правовые акты Российской Федерации в сфере образования, национальные проекты («5-100», «Приоритет-2030»), а также на сопоставление с зарубежными моделями – советской и Болонской. Использованы методы политологического анализа для выявления взаимосвязи между образовательной политикой, национальной безопасностью и формированием человеческого капитала.

Результаты. В ходе исследования выявлены основные риски, лимитирующие развитие образования в России: снижение качества подготовки специалистов, бюрократизация педагогической деятельности и дефицит финансирования. Представлена авторская критика Болонской модели, показана ее несоответствующая отечественным условиям направленность. Высказаны аргументы в пользу синтетической модели, сочетающей фундаментальность российской образовательной традиции и компетенции цифровой эпохи. Предложено авторское видение модернизации педагогического корпуса через институционализированные формы аттестации и внедрение инновационных методик.

Выводы. Авторы доказывают, что механическое заимствование зарубежных моделей не обеспечивает долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности национальной системы образования. Перспективным направлением является формирование российской синтетической модели, ориентированной на фундаментальность, развитие цифровых компетенций и укрепление человеческого капитала. Будущие исследования должны сосредоточиться на разработке критериев эффективности образовательной политики и анализе влияния цифровизации и искусственного интеллекта на структуру образовательных программ.

Ключевые слова: образовательная политика, трансформация образования, национальная безопасность, человеческий капитал, советская модель, Болонская система, программа Приоритет-2030, модернизация педагогов, цифровизация, искусственный интеллект

Для цитирования: Тлепцеришева С. А., Брыкина А. А. Проблемы и перспективы трансформации высшего и общего образования в России // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 85–92. EDN LCERNN

Original article

Problems and prospects of the transformation of higher and general education in Russia

Suzanna A. Tleptserisheva¹, Anastasia A. Brykina²

^{1,2}Rostov State Transport University, Rostov-on-Don, Russia

Corresponding author: Suzanna A. Tleptserisheva, tsuzz@mail.ru,

<https://orcid.org/0000-0002-8863-7246>

Abstract

Introduction. The modern education system in Russia is undergoing a stage of systemic transformation, encompassing all levels from primary and secondary to higher education. Global challenges, including the accelerated development of digital technologies and artificial intelligence, as well as the need to strengthen national security, necessitate the search for new models of educational policy. In the context of declining quality of training and insufficient funding, education is becoming not only a sphere of social policy but also a factor of national competitiveness.

Purpose. To identify the main risks and development vectors of the Russian education system, as well as to determine possible models of modernization that take into account Russia's civilizational code and the requirements of the digital era.

Materials and methods. The methodological foundation of the research is a comparative-analytical approach, including the interpretation of educational reforms in Russia in the context of global transformations. The theoretical analysis was based on the regulatory framework of the Russian Federation in the field of education, national projects ("5-100," "Priority 2030"), as well as comparisons with foreign models – the Soviet and the Bologna systems. Methods of political science analysis were used to identify the relationship between educational policy, national security, and the formation of human capital.

Results. The study identified the main risks limiting the development of education in Russia: declining quality of training, bureaucratization of teaching activities, and lack of funding. The author's critique of the Bologna model is presented, highlighting its inconsistency with domestic conditions. Arguments are made in favor of a synthetic model combining the fundamental nature of the Russian educational tradition with the competencies of the digital age. The author's vision of modernizing the teaching corps through institutionalized forms of certification and the introduction of innovative teaching methods is proposed.

Conclusions. The article demonstrates that the mechanical borrowing of foreign models does not ensure the long-term sustainability and competitiveness of the national education system. A promising direction is the formation of a Russian synthetic model focused on fundamental training, the development of digital competencies, and the strengthening of human capital. Future research should focus on developing criteria for the effectiveness of educational policy and analyzing the impact of digitalization and artificial intelligence on the structure of educational programs.

Keywords: educational policy, transformation of education, national security, human capital, Soviet model, Bologna system, Priority 2030 program, teacher modernization, digitalization, artificial intelligence

For citation: Tleptserisheva S. A., Brykina A. A. Problems and prospects of the transformation of higher and general education in Russia. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(4):85–92. (In Russ.). EDN LCERNN

Введение

Современная система образования в России переживает этап глубокой трансформации, затрагивающей все ее уровни – от начального и среднего до высшего. Усиление глобальной конкуренции, ускоренное развитие цифровых технологий и искусственного интеллекта, а также необходимость укрепления национальной безопасности обуславливают поиск новых моделей образовательной политики.

Актуальность исследования заключается в том, что именно образование выступает ключевым фактором формирования человеческого капитала, интеллектуального потенциала и социальной

мобильности. При этом наблюдается ряд рисков – снижение качества подготовки, бюрократизация педагогической деятельности, недостаточный уровень финансирования, что в совокупности может негативно сказаться на конкурентоспособности страны.

Цель статьи состоит в выявлении основных векторов и потенциальных угроз, а также в обозначении возможных моделей развития системы образования России, учитывающих ее цивилизационную специфику и современные требования к человеку как субъекту инновационной деятельности.

Теоретические основы

Развитие образования служит также стратегическим задачам государства в области национальной безопасности и укрепления обороноспособности. Государственную образовательную политику формируют общенациональные стандарты и установленная структура образовательных систем.

Главной функцией образования является формирование будущего кадрового и научного потенциала страны. Благодаря обучению формируется самостоятельная и независимая личность, активно участвующая в жизни общества. Особенности социальной политики Российской Федерации в сфере образования находят свое выражение в модернизационных процессах, основная задача которых до недавнего времени состояла в том, чтобы обеспечить конкурентоспособность нашего государства в сфере образования. Основным критерием реформ всех ступеней образования является повышение уровня и качества образования. Этот критерий эффективности деятельности не только образовательной организации или учреждения, но и эффективности государственной политики в рассматриваемой сфере [1; 2].

Образовательная политика Российской Федерации столкнулась с вызовами, ответы на которые требуют быстрого и эффективного реагирования. Одним из таких вызовов стала утрата актуальности традиционных методов обучения в условиях развития информационных технологий и трансформации общества.

Формирование гражданского общества подразумевает, что современной России нужны инициативные, ответственные, активные молодые специалисты, что требует модернизации методик преподавания; стремительное развитие информационных технологий диктует необходимость внедрения новых педагогических и методических инструментов обучения [3].

При анализе образовательной политики в сфере человеческого потенциала России необходимо уделить отдельное внимание системе высшего образования и проектам, способствующим ее развитию. Рассмотрим «Приоритет-2030» – самую масштабную в истории современной России государственная программа поддержки университетов. Ее предшественником был проект «5-100». В ноябре 2019 г. в ходе правительственных совещаний активно обсуждались перспективы развития проекта «5-100». Этот проект нацелен на улучшение международной конкурентоспособности российских университетов, стремясь поднять как минимум пять университетов России в топ 100 ведущих мировых рейтингов.

Несмотря на предпринятые усилия и значительные ресурсы, целевые показатели проекта «5-100» так и не были полностью достигнуты. Участники программы продемонстрировали существенный прогресс в специализированных международных рейтингах университетов, прежде всего связанных с научной продуктивностью, цитируемостью публикаций, академической репутацией и международной кооперацией. Это сопровождалось ростом объемов научных исследований, расширением публикационной активности и укреплением кадрового потенциала, что повысило привлекательность данных университетов для абитуриентов и иностранных партнёров. Тем не менее, ни одному из участников не удалось войти в топ-100 интегральных мировых рейтингов, оценивающих университеты по совокупности академических, исследовательских, образовательных и социально-экономических критериев.

Следует отметить, что, несмотря на частичную нереализованность исходной цели, рассматривались варианты дальнейшего расширения проекта «5-100» с предоставлением аналогичных инструментов поддержки более широкому кругу университетов, что свидетельствует о признании положительного эффекта программы на системном уровне. В контексте планирования нового этапа реформ министр науки и высшего образования Михаил Котюков обозначил ключевые концепции, впоследствии легшие в основу стратегии «Приоритет-2030». Предполагалось разделить победителей конкурса на две стратегические группы: первую – ориентированную на продолжение борьбы за лидерские

позиции в глобальных рейтингах, и вторую – сфокусированную на социально-экономическом развитии регионов и отраслевых экосистем. Такой подход отражает стремление государства к более дифференцированной модели поддержки, учитывающей разнообразие миссий университетов и региональных условий.

Программа «Приоритет-2030», утверждённая постановлением Правительства Российской Федерации от 13.05.2021 № 729, предусматривает долгосрочную финансовую поддержку высших учебных заведений в форме субсидий из федерального бюджета. Механизм финансирования включает две части гранта: базовую, размер которой составляет не менее 100 млн руб. ежегодно на каждый университет, и специальную, рассчитываемую по формуле с учётом показателей эффективности и потенциально достигающую 1 млрд руб. Обе части гранта предоставляются на срок до 10 лет, что обеспечивает университетам финансовую устойчивость и позволяет осуществлять долгосрочное стратегическое планирование. Средства могут использоваться для реализации программ развития, модернизации инфраструктуры, привлечения ведущих учёных, создания новых образовательных форматов и укрепления взаимодействия с промышленностью и регионом.

«Приоритет-2030» представляет собой переход от точечной поддержки отдельных университетов к формированию многоуровневой модели развития всей системы высшего образования, нацеленной как на глобальную конкурентоспособность, так и на решение национальных и региональных задач.

Результаты и обсуждение

Современное образование сталкивается с рядом рисков, которые могут повлиять на его эффективность и доступность. Одним из ключевых рисков является снижение качества образования. В контексте России, где образовательная система традиционно ценилась за свою строгость и глубину, потенциальное снижение качества может привести к негативным последствиям для человеческого потенциала страны. Качественное образование способствует развитию критического мышления и аналитических способностей, которые необходимы для конкуренции на мировом рынке.

Снижение качества может ограничить способность выпускников конкурировать на международном уровне. Образование также играет ключевую роль в социальной мобильности. Снижение его качества может усилить социальное неравенство, поскольку доступ к высококачественному образованию становится более ограниченным [4]. Талантливые учащиеся и специалисты могут искать возможности для обучения и работы за границей, если образовательные стандарты в их стране падают.

Современная система образования России развивается в условиях усиливающейся глобальной конкуренции и технологических преобразований, что требует не только совершенствования высшей школы, но и повышения качества всех ступеней общего образования. Несмотря на значительные усилия по поддержке университетов в рамках национальных проектов и программ, эффективность образовательной политики в значительной мере определяется тем, насколько прочной и результативной будет базовая подготовка учащихся в школе [5; 6].

Именно начальное, основное и среднее общее образование формируют фундамент, на котором строится дальнейшее профессиональное и личностное развитие гражданина. Недостаточная адаптация школьного образования к современным вызовам может свести на нет результаты реформ высшей школы и существенно ослабить кадровый и научный потенциал страны. Поэтому модернизация школьной системы должна рассматриваться как ключевое направление государственной образовательной политики, взаимосвязанное с развитием высшего образования и науки.

Особое значение приобретает качество работы педагогических кадров, так как именно они обеспечивают реализацию образовательных стандартов и формируют у учащихся навыки, востребованные в XXI веке. В связи с этим возникает необходимость внедрения механизмов объективной оценки и постоянного повышения профессионального уровня учителей.

В целях модернизации начального, основного и среднего общего образования представляется целесообразным внедрение институционализированной системы ежегодной аттестации педагогических кадров. Данный механизм направлен на формирование устойчивой мотивации к непрерывному профессиональному развитию, приобретению актуальных квалификационных компетенций, а также на овладение инновационными педагогическими технологиями, включая телекоммуникационные и информационно-образовательные ресурсы.

Предлагается создание системы мониторинга качества педагогической деятельности, в которой ключевым элементом выступит обязательная процедура аттестации в формате стандартизированного тестирования или квалификационного экзамена. Таким образом, традиционная отчетность в форме портфолио и декларативного представления достижений будет заменена объективизированной процедурой оценки профессиональной компетентности [7].

Содержательное наполнение аттестационных материалов должно быть коррелировано с актуализированными федеральными государственными образовательными стандартами (ФГОС). В структуру оценочных инструментов необходимо включить модули по возрастной и педагогической психологии, коммуникативным стратегиям взаимодействия с обучающимися, а также по современным дидактическим методам трансляции знаний. Особое внимание должно уделяться развитию способности педагога к установлению конструктивного диалога с учащимися и к созданию комфортной образовательной среды. Внедрение такой аттестации будет способствовать как повышению качества педагогического процесса, так и сокращению объема бюрократической отчетности.

Одним из критических факторов, лимитирующих развитие образовательной системы, остается дефицит финансового обеспечения. Недостаточный уровень финансирования обуславливает низкую заработную плату педагогов, дефицит материально-технической базы и отсутствие своевременной модернизации инфраструктуры образовательных организаций. Данные обстоятельства снижают престиж педагогической профессии и препятствуют притоку молодых специалистов, обладающих инновационным потенциалом и готовых внедрять современные образовательные практики.

Для преодоления указанных барьеров необходимо расширение государственного финансирования образовательного сектора с параллельным внедрением прозрачных механизмов контроля за использованием бюджетных средств во избежание их нецелевого расходования. Дополнительно требуется разработка комплекса экономических стимулов для повышения профессиональной мотивации учителей: существенное увеличение заработной платы, предоставление социально ориентированных льгот (жилищных субсидий, транспортных компенсаций, частичной или полной оплаты обучения детей педагогов и др.) [8].

На современном этапе развития национальной образовательной системы ключевая задача государственной политики в сфере образования заключается в выборе оптимальной модели высшей школы, способной обеспечить воспроизводство человеческого капитала, соответствующего требованиям цифровой экономики, общества знаний и глобальных трансформаций.

В качестве одной из исторических парадигм можно выделить советскую модель высшего образования, базировавшуюся на принципах фундаментальности, универсализма и жесткой институциональной регламентации. Ее несомненным достоинством являлись высокий уровень базовой подготовки специалистов, ориентация на фундаментальные науки и тесная интеграция с государственными потребностями в кадрах [9]. Однако в условиях рыночной экономики и стремительной технологической модернизации полное возвращение к данной модели невозможно вследствие ее избыточной централизации, слабой гибкости и ограниченной способности к быстрой адаптации образовательных программ под изменяющиеся запросы общества и рынка труда.

Выход Российской Федерации из Болонской системы можно охарактеризовать как своевременный и объективно обусловленный шаг. Болонская модель, акцентированная на унификации образовательных циклов и академической мобильности, оказалась малоприменимой к отечественным реалиям по ряду причин: во-первых, она ориентирована преимущественно на подготовку специалистов для постиндустриальной экономики Западной Европы; во-вторых, она недостаточно учитывает специфику российской цивилизационной модели и традиции фундаментальной подготовки; в-третьих, ее механизмы не обеспечивают формирования кадров для научно-технического и оборонно-промышленного комплексов, имеющих стратегическое значение для национальной безопасности [10–12].

Вместо механического заимствования внешних образцов представляется целесообразным формирование синтетической модели высшего образования, учитывающей цивилизационный код России, опирающейся на традиции фундаментальности, но при этом интегрирующей компетенции XXI века. Такая модель должна быть ориентирована на развитие человека как субъекта инновационной деятельности, носителя интеллектуального и культурного капитала, способного функционировать в условиях цифровизации, автоматизации и широкого применения искусственного интеллекта.

Заключение

Рассмотренные результаты анализа показывают, что российская система образования находится в точке бифуркации: с одной стороны, она опирается на богатое наследие советской модели, обеспечившей фундаментальную подготовку специалистов, а с другой – испытывает давление глобальных тенденций, требующих гибкости, технологической открытости и интеграции цифровых инструментов в образовательный процесс. В этом контексте особое значение приобретает поиск сбалансированной модели, способной объединить традиции фундаментальности с современными компетенциями XXI века.

Значимость полученных выводов заключается в том, что они позволяют рассматривать образование не только как сферу социальной политики, но и как элемент национальной безопасности, напрямую влияющий на устойчивость государства и его конкурентоспособность в мире. В этом смысле модернизация педагогического корпуса, оптимизация аттестационных процедур и внедрение инновационных методик обучения представляются не частными мерами, а системными механизмами защиты и воспроизводства человеческого капитала.

Анализ показал, что российская система образования находится в фазе трансформации, где главным вызовом является необходимость выработки собственной модели, сочетающей фундаментальность национальной традиции с требованиями цифровой эпохи. Современные риски – снижение качества подготовки, бюрократизация и недостаток финансирования – требуют системных решений, направленных на повышение мотивации педагогов и оптимизацию организационных механизмов.

Образование следует рассматривать как стратегический ресурс национальной безопасности и развития человеческого капитала. Механическое заимствование зарубежных образцов, включая Болонскую систему, показало свою неэффективность, что подчеркивает необходимость формирования российской синтетической модели образования.

Перспективные направления будущих исследований связаны с разработкой критериев эффективности образовательной политики, внедрением инструментов цифровизации и ИИ в учебный процесс, а также поиском механизмов социально-экономической поддержки педагогов и сокращения региональных диспропорций.

Список источников

1. Петров А. В., Горбатова М. К., Кирюшина Н. Ю. Трансформация системы высшего образования в России: аспекты совершенствования подготовки юристов // Современное педагогическое образование. 2023. № 12. С. 12–15. EDN: PUUOTN
2. Гумерова Г. Т. Трансформация рынка высшего образования в 2019-2023 годах в России // Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России: Материалы XVI Международной научно-практической конференции, Уфа, 23–24 мая 2024 года. Уфа: УФИЦ РАН, 2024. С. 48–53.
3. Дружинин А. В. Трансформация системы образования в России: от «идейного вакуума» к поиску новых парадигм // Народное образование. 2024. № 7(1510). С. 25–30.
4. Орлова Е. В., Уразбахтина К. Р. Трансформация системы высшего образования в рамках новой образовательной модели в России // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами: сборник научных статей X Международной научно-практической конференции, Москва, 19–21 марта 2025 г. Воронеж-Москва: Наука-Юнипресс, 2025. С. 235–239.
5. Торосян Ж. Б., Сидорова Д. С., Демидов Д. А. История и современное состояние профессионального образования в России: трансформация и перспективы // Инновационные подходы к решению профессионально-педагогических проблем: Сборник статей по материалам XI Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 15 апреля 2025 г. Нижний Новгород: Мининский университет, 2025. С. 54–58.
6. Скоблева Э. И. Государственные программы развития как инструмент финансирования образования // Финансовый журнал. 2024. Т. 16. № 6. С. 116–131. <https://doi.org/10.31107/2075-1990-2024-6-116-131>

7. Комарова О. А. Актуальные проблемы воспроизводства человеческого капитала в России // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2024. № 2(105). С. 231–238. <https://doi.org/10.21295/2223-5639-2024-2-231-238>
8. Резник С. Д., Юдина Т. А. Репутационные риски университета в новых условиях развития российского высшего образования // Университетское управление: практика и анализ. 2023. Т. 27. № 2. С. 127–142. <https://doi.org/10.15826/umpa.2023.02.018>
9. Цхададзе Н. В. Наука, человек, экономика в новом мире: оценки, проблемы, пути решения: монография. Москва: ООО "Издательство "Юнити-Дана", 2024. 159 с. ISBN 978-5-238-03897-1.
10. Петрова Т. Э., Михайлов А. А., Жираткова Ж. В. Высшее образование вчера и сегодня: ретроспективный анализ // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. 2025. Т. 18. № 1. С. 168–180. <https://doi.org/10.17213/2075-2067-2025-1-168-180>.
11. Орлова Т. С. Цифровизация высшей школы: этические проблемы дистанционного образования и использования генеративных моделей ИИ // Эффективный ответ на современные вызовы с учетом взаимодействия человека и природы, человека и технологий: Материалы XVI Международной научно-технической конференции, Екатеринбург, 23 апреля 2025 г. Екатеринбург: Уральский государственный лесотехнический университет, 2025. С. 364–368.
12. Новые технологии и практики в образовательном процессе: Материалы Международной научно-методической конференции, Белгород, 27–31 марта 2023 года. Белгород: Белгородский университет кооперации, экономики и права, 2023. 124 с. ISBN 978-5-8231-1174-4.

References

1. Petrov A. V., Gorbatoва M. K., Kiryushina N. Yu. Transformation of the higher education system in Russia: aspects of improving the training of lawyers. *Modern Pedagogical Education*. 2023;(12):12–15. EDN: PUUOTN (In Russ.)
2. Gumerova G. T. Transformation of the higher education market in 2019–2023 in Russia. In: *Innovative Technologies for Managing the Socio-Economic Development of Russian Regions: Proceedings of the XVI International Scientific and Practical Conference*; 2024 May 23–24; Ufa: UFRC RAS; 2024. P. 48–53. (In Russ.)
3. Druzhinin A. V. Transformation of the education system in Russia: from the “ideological vacuum” to the search for new paradigms. *Public Education*. 2024;7(1510):25–30. (In Russ.)
4. Orlova E. V., Urazbakhtina K. R. Transformation of the higher education system within the framework of a new educational model in Russia. In: *Modern Studies of Human Resource Management Problems: Proceedings of the X International Scientific and Practical Conference*; 2025 Mar 19–21; Moscow. Voronezh–Moscow: Nauka-Yunipress; 2025. P. 235–239. (In Russ.)
5. Torosyan Zh. B., Sidorova D. S., Demidov D. A. History and current state of vocational education in Russia: transformation and prospects. In: *Innovative Approaches to Solving Professional and Pedagogical Problems: Proceedings of the XI All-Russian Scientific and Practical Conference*; 2025 Apr 15; Nizhny Novgorod. Nizhny Novgorod: Minin University; 2025. P. 54–58. (In Russ.)
6. Skobleva E. I. State development programs as a tool for financing education. *Financial Journal*. 2024;16(6):116–131. (In Russ.) <https://doi.org/10.31107/2075-1990-2024-6-116-131>
7. Komarova O. A. Current problems of human capital reproduction in Russia. *Herald of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*. 2024;2(105):231–238. <https://doi.org/10.21295/2223-5639-2024-2-231-238>. (In Russ.)
8. Reznik S. D., Yudina T. A. Reputational risks of the university under the new conditions of Russian higher education development. *University Management: Practice and Analysis*. 2023;27(2):127–142. (In Russ.) <https://doi.org/10.15826/umpa.2023.02.018>.
9. Tskhadadze N. V. *Science, Man, Economy in the New World: Assessments, Problems, Solutions*: Monograph. Moscow: UNITY-DANA Publishing House; 2024. 159 p. ISBN 978-5-238-03897-1. (In Russ.)

10. Petrova T. E., Mikhailov A. A., Zhiratkova Zh. V. Higher education yesterday and today: a retrospective analysis. *Bulletin of the South-Russian State Technical University (NPI). Series: Social and Economic Sciences*. 2025;18(1):168–180. <https://doi.org/10.17213/2075-2067-2025-1-168-180>. (In Russ.)

11. Orlova T. S. Digitalization of higher education: ethical problems of distance learning and the use of generative AI models. In: *Effective Response to Modern Challenges Considering the Interaction of Man and Nature, Man and Technology: Proceedings of the XVI International Scientific and Technical Conference*; 2025 Apr 23; Yekaterinburg. Yekaterinburg: Ural State Forest Engineering University; 2025. P. 364–368. (In Russ.)

12. *New Technologies and Practices in the Educational Process: Proceedings of the International Scientific and Methodological Conference*; 2023 Mar 27–31; Belgorod. Belgorod: Belgorod University of Cooperation, Economics and Law; 2023. 124 p. ISBN 978-5-8231-1174-4. (In Russ.)

Информация об авторах

С. А. Тлептиришева – кандидат педагогических наук, доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление», Ростовский государственный университет путей сообщения.

А. А. Брыкина – магистрант по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление», Ростовский государственный университет путей сообщения.

Information about the authors

S. A. Tleptserisheva – Cand. Sci. (Pedagogy), Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Rostov State Transport University.

A. A. Brykina – Master's degree in State and Municipal Administration, Rostov State Transport University.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts.

Статья поступила в редакцию 23.10.2025; одобрена после рецензирования 26.11.2025; принята к публикации 27.11.2025.

The article was submitted 23.10.2025; approved after reviewing 26.11.2025; accepted for publication 27.11.2025.



Университет будущего как научно-образовательная корпорация: концептуализация и системные свойства

Наталья Михайловна Абрамова

Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия,
abramova_n@ranepa.ru, <https://orcid.org/0009-0001-2486-7667>

Аннотация

Введение. Цифровая трансформация и глобальные вызовы ставят под сомнение эффективность традиционной модели университета. В научном дискурсе в качестве перспективного ответа на эти вызовы предлагается трансформация классического университета в научно-образовательную корпорацию, однако её концептуальные основы и системные свойства пока остаются недостаточно разработанными.

Цель. Обосновать концепцию научно-образовательной корпорации как качественно новой институциональной формы высшего учебного заведения, наиболее соответствующей особенностям современного периода социально-экономического развития Российской Федерации, определить её ключевые системные свойства и выявить перспективные направления дальнейших институциональных преобразований.

Теоретико-методологическая основа. Исследование базируется на междисциплинарном подходе, включающем теорию институциональных изменений и историко-сравнительный анализ эволюции университетских моделей. Доказывается, что научно-образовательная корпорация представляет собой не эволюционное развитие, а радикально новую форму интеграции науки, образования и предпринимательства, обусловленную сменой технологического уклада.

Результаты. Сформулирована авторская концепция научно-образовательной корпорации (НОК) как интегрированного социально-экономического института с триединым ядром (наука – образование – предпринимательство). Выявлены и структурированы четыре ключевых системных свойства НОК: 1) функция системного интегратора экономики и общества; 2) сетевая архитектура внутренней организации и внешних связей; 3) масштаб влияния, определяемый глубиной интеграции в реальный сектор; 4) проактивный характер развития.

Выводы. Внедрение модели НОК требует целенаправленного формирования благоприятной институциональной среды, включая разработку специализированного законодательства, гибридных механизмов финансирования и новых систем управления. Реализация этой модели возможна лишь при консолидированных усилиях государства, университетов и бизнеса.

Ключевые слова: университет, научно-образовательная корпорация, корпорация, университет будущего, модель университета, системные свойства научно-образовательной корпорации, концептуализация модели научно-образовательной корпорации

Для цитирования: Абрамова Н. М. Университет будущего как научно-образовательная корпорация: концептуализация и системные свойства // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 93–100. EDN KLDMQA

Original article

The university of tomorrow as a framework for scientific-educational corporation: conceptualization and systematic properties

Natalia M. Abramova

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia,
abramova_n@ranepa.ru, <https://orcid.org/0009-0001-2486-7667>

Abstract

Introduction. Digital transformation and global challenges are casting doubt on the effectiveness of the traditional university model. Within academic discourse, transformation of the classic university into the scientific-educational corporation (SEC) is proposed as a promising response to these challenges; however, the conceptual foundations and systemic properties of this format remain insufficiently explored.

Purpose. To justify the concept of the scientific-educational corporation as a fundamentally new institutional form of higher education institution that best corresponds to the characteristics of the current stage of socio-economic development of the Russian Federation, to define its key systemic properties, and to identify promising directions for further institutional transformation.

The theoretical and methodological foundation of this research is rooted in an interdisciplinary approach that integrates the theory of institutional change and a historical-comparative analysis of the evolution of university formats. It is argued that the scientific-educational corporation represents not an evolutionary progression, but rather a radically new form of integration of science, education, and entrepreneurship, driven by a profound technological shift.

Results. The article presents the author's original concept of the scientific-educational corporation as an integrated socio-economic institution built around a triadic core—science, education, and entrepreneurship. Four principal systemic properties of the SEC are identified and systematized: (1) acting as a systemic integrator of economy and society; (2) having a network-based architecture for both internal organization and external relations; (3) exerting broad influence determined by deep integration with the real sector; and (4) demonstrating a proactive, forward-oriented approach to development.

Conclusions. Effective implementation of the scientific-educational corporation paradigm requires the deliberate cultivation of a favorable institutional environment, incorporating tailored legislative frameworks, hybrid financial instruments, and innovative governance systems. The success of this transformation can only be ensured through the collaborative engagement of government, universities, and the business community.

Keywords: university, scientific-educational corporation, corporation, university of the future, university model, systematic properties of scientific-educational corporation, conceptualization of scientific-educational corporation model

For citation: Abramova N. M. The University of tomorrow as a framework for scientific-educational corporation: conceptualization and systematic properties. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(4):93–100. (In Russ.). EDN KLDMQA

Введение

В условиях глобальных социально-экономических, организационно-технологических вызовов и цифровой трансформации традиционная модель университета демонстрирует не только ограниченную эффективность, но и ставит под вопрос будущее этого социального института в его классической форме. В рамках глобальной дискуссии о смене парадигмы развития университета модель научно-образовательной корпорации (далее – НОК) рассматривается как один из ключевых стратегических ориентиров. В научном плане, эта модель обладает значительным теоретическим и прикладным потенциалом для развития вузов в современном мире, обеспечивая их устойчивость, конкурентоспособность и глубокую интеграцию в национальную инновационную систему, хотя на практике пока трудно встретить её точного воплощения. Де-факто, практически везде, за исключением самых консервативных элитных вузов, университет перестал быть «башней из слоновой кости»: в англосаксонском мире он все больше напоминает «бизнес-корпорацию», в Западной Европе он превратился в вариант «общественно-государственного партнерства», в Восточной и Юго-Восточной Азии

университеты находятся на особом счету как стратегические «инструменты национального развития». Однако, модель НОК до сих пор реализуется лишь фрагментарно, в том числе, и в российском научно-образовательном пространстве. Анализ показывает, что ключевой причиной подобной ситуации является недостаток системного методологического обоснования самой концепции НОК.

Цель статьи состоит в разработке концепции научно-образовательной корпорации как инновационного формата университета будущего для России, выявлении ее основных системных характеристик и аргументированном обосновании путей преобразования существующих образовательных структур в этот новый формат с учетом особенностей отечественной институциональной среды.

Теоретические основы

Современный дискурс в области науки и высшего образования характеризуется всё более выраженным признанием науки как фундаментального фактора трансформации университетов и всей системы образования. В контексте стремительного технологического прогресса, глобальных социально-экономических вызовов и цифровой трансформации наука представляет собой не только источник новых знаний, но и ключевой драйвер инноваций в образовательных практиках, стратегиях развития и моделях управления высшими учебными заведениями. Историческая ретроспектива подтверждает неразрывную связь между знанием и прогрессом. Известный историк экономики Джозель Мокир, анализируя истоки Промышленной революции в работе «Дары Афродиты», доказывает, что устойчивый экономический рост стал возможен лишь тогда, когда «полезные знания» были систематизированы, стали доступными через образование и легли в основу технологических инноваций. По его мнению, именно симбиоз роста объема знаний и эффективных институтов для их передачи и применения создал условия для «сети роста» современной экономики [1]. Ведущие эксперты в области образовательной политики как в нашей стране, так и за рубежом, единодушны во мнении, что роль науки в наши дни в высшей школе должна существенно усилиться, становясь основой для архитектуры инновационной экосистемы университетов, способной обеспечить подготовку кадров, конкурентоспособных и адаптивных в условиях динамично меняющегося научно-технологического ландшафта [2–4].

Акцент современной научно-образовательной парадигмы в России смещается в сторону качественной трансформации традиционных подходов к высшему образованию. Это стимулирует научное сообщество к разработке и внедрению инновационных концепций развития университетов будущего, которые требуют переосмысления содержательных основ, организационных механизмов, а также комплексного институционального и нормативного сопровождения.

В отличие от весьма распространенного мнения об эволюционной природе развития университетской формы [5–6], в настоящей статье обосновывается тезис о том, что научно-образовательная корпорация представляет собой качественный институциональный сдвиг – новый тип высшего учебного заведения, рожденный вызовами информационно-технологической революции. Данный подход находит поддержку в теории радикальных трансформаций [7] и согласуется с историческими закономерностями смены образовательных институтов в эпохи технологических переломов [1; 6]. Именно новая производственно-технологическая реальность и формирующийся цифровой уклад создают запрос на интеграцию знаний, исследований и инновационного предпринимательства в единый, непрерывный цикл. Эта ситуация имеет прямую историческую параллель: подобно тому, как 2-я промышленная революция в XIX веке породила наряду с классическими университетами новый вид вузов – высшие технические училища, высшие коммерческие школы и инженерные институты, – так и современная цифровая трансформация требует появления принципиально новой институциональной формы. НОК и является такой формой, призванной стать интеллектуальным и технологическим хабом, генерирующим кадровый и инновационный потенциал для устойчивого развития России в новых условиях.

Чтобы понять радикальную новизну модели научно-образовательной корпорации, необходимо признать, что она не столько отрицает традиционный университет, сколько возвращается к его изначальной, но забытой организационной сути – форме корпорации. Именно корпоративная природа, заложенная в основе университета столетия назад, демонстрирует ту институциональную гибкость, которая позволяет ему сегодня переродиться в качественно новое состояние.

Зарождение университетов в средневековой Европе было, по сути, становлением корпораций – самоуправляемых сообществ (*universitas*) преподавателей и студентов, обладавших юридической автономией, закреплённой королевскими и папскими привилегиями [8–9]. Эти сообщества были не просто учебными заведениями, а полноправными социальными институтами с уникальной

для своей эпохи структурой, основанной на коллегиальном управлении, факультетах и «нациях». Такое устройство обеспечивало им устойчивость в условиях политической нестабильности [8; 10]. Историческое многообразие моделей – от «магистерской» в Париже до «студенческой» в Болонье – лишь подтверждает фундаментальную гибкость корпоративной формы, ее способность адаптироваться к локальным условиям, сохраняя целостность [9].

Таким образом, университет изначально мыслился как корпорация. Это понятие, восходящее к римскому праву, где корпорация (*corporatio*) понималась как объединение лиц, обладающее самостоятельной правосубъектностью, обособленным имуществом и правом самоуправления [11]. И в современном дискурсе корпорация сохранила эти ключевые атрибуты: юридическую самостоятельность, имущественную обособленность, систему корпоративного управления и институт членства. В социально-экономическом измерении она представляет собой институт, регулирующий внутренние отношения и консолидирующий участников для достижения общих целей [12–13]. Следовательно, обращение к модели корпорации для университета будущего – это не заимствование чуждой ему коммерческой логики, а актуализация его собственного, глубоко укорененного организационного кода. Эта изначальная способность к автономии, самоуправлению и интеграции различных субъектов является той самой «институциональной ДНК», которая делает возможной мутацию в НОК в ответ на вызовы цифровой эпохи. Однако, как показывает анализ, в нашей стране потенциал корпоративной формы до сих пор не был реализован системно.

Отечественный опыт корпоратизации вузов демонстрирует её принципиальную ограниченность в рамках существующей институциональной модели [14]. Попытки сводились к внедрению управленческих практик, не меняя фундаментального статуса университета как государственного бюджетного учреждения, что сковывало его предпринимательский и инновационный потенциал. В то же время мировой опыт раскрывает именно те институциональные мутации, необходимость которых обосновывается в данной статье. Будь то внутренняя трансформация американских «предпринимательских университетов» (Стэнфорд*, Массачусетский технологический институт), создание государственно-корпоративных гибридов в Азии (KAIST, Университет Аалто) или формирование стратегических транснациональных альянсов в Европе, каждая из этих моделей представляет собой ответ на новые технологические вызовы посредством фундаментальной перестройки взаимоотношений между образованием, наукой и реальным сектором экономики. Именно эти примеры служат эмпирическим свидетельством формирования нового типа высшего учебного заведения – научно-образовательной корпорации.

Несмотря на происходящие в высшей школе трансформационные процессы и активное обсуждение новых моделей университетов, термин «научно-образовательная корпорация» встречается лишь в отдельных работах исследователей. Анализ, проведённый автором, показывает, что концепция НОК в отечественной научной среде находится на стадии формирования: понятие научно-образовательной корпорации постепенно входит в научный обиход, однако единое и общепринятое определение пока отсутствует, что обусловлено многоаспектностью и комплексностью данного института. Более того, по мнению автора, существующие подходы, в полной мере не охватывают все ее аспекты, что затрудняет выработку целостных стратегий и использование данной концепции в рамках образовательной политики и управленческих решений высших учебных заведений.

Одними из первых в научной литературе понятие «научно-образовательная корпорация» ввели В. С. Ефремов и И. Г. Владимирова в своей монографии «Научно-образовательная корпорация: принципы и перспективы развития» (2007), которая до сих пор служит методологической основой для последующих исследований в этой области. В работе авторы определяют НОК как инновационную организационно-управленческую структуру, объединяющую научные, образовательные и производственные ресурсы, что обеспечивает интеграцию науки и образования в целях устойчивого развития и эффективного функционирования высших учебных заведений. Среди ключевых принципов деятельности корпорации выделяется институциональная гибкость, позволяющая адаптироваться к изменениям внешней среды, а также корпоративная культура, основанная на сотрудничестве, коллективной ответственности и инновационном развитии. Авторы подчёркивают важность создания и поддержания инновационной экосистемы, включающей партнерство с промышленностью, государством и научными центрами, что формирует универсальный тип университета будущего – научно-образовательной корпорации, способной отвечать на вызовы современного общества [15].

* Организация внесена Министерством юстиции РФ в Перечень иностранных и международных организаций, деятельность которых признана нежелательной на территории Российской Федерации.

Интересным представляется подход В. И. Бакштановского, М. В. Богданова и Ю. В. Согомонова, изложенный в статье «Университет как научно-образовательная корпорация: дуализм самоидентификации и выбор приоритета». В отличие от методологически ориентированного взгляда В. С. Ефремова и И. Г. Владимировой, авторы акцентируют внимание на внутренней дилемме научно-образовательной корпорации, связанной с дуализмом её самоидентификации. Они подчеркивают, что университет, функционирующий в рамках модели НОК, сталкивается с необходимостью выбирать между образовательной миссией и научно-исследовательским приоритетом, что осложняет процессы стратегического развития и самоопределения организации. Данный дуализм рассматривается как ключевой вызов, влияющий на формирование корпоративной идентичности, и способствует интенсивному поиску баланса между конкурирующими целями. Такой подход расширяет понимание НОК, дополняя её институциональное и управленческое измерения вопросами этического и философского характера, что представляет важный вклад в теоретическое осмысление данного феномена [16].

В свою очередь, С.С. Ипполитов рассматривает научно-образовательную корпорацию в контексте государственной венчурной политики, утверждая, что такое объединение играет ключевую роль в национальной инновационной системе, обеспечивая интеграцию науки, образования и промышленности. Его исследования акцентируют внимание на необходимости институциональных и законодательных механизмов, способствующих эффективному развитию и функционированию НОК, что повышает конкурентоспособность страны в глобальной научно-технической среде [17].

Следует отметить, что несмотря на существование ряда значимых публикаций, посвящённых НОК, они носят, по сути, единичный характер и рассредоточены на протяжении более чем двух десятилетий. Это затрудняет формирование целостного и комплексного научного знания о данной институциональной форме и требует глубокого методологического осмысления концепции НОК с точки зрения перспектив её системного внедрения и развития в российском образовательном пространстве.

Результаты и обсуждение

Исходя из проведенного анализа, авторская концепция научно-образовательной корпорации (НОК) **основывается на тезисе о ее принципиальной новизне как институциональной мутации, порожденной цифровым технологическим укладом.** В отличие от эволюционного развития традиционного университета, НОК представляет собой качественно иную организационную форму, чья **архитектура изначально предназначена для функционирования в «экономике знаний».**

Под **научно-образовательной корпорацией понимается интегрированный социально-экономический институт, системообразующим ядром которого является триединый процесс: генерация знаний (наука) – трансляция и генерация компетенций (образование) – создание рыночных инноваций (предпринимательство).** Именно неразрывность и синергия этих трех процессов, реализуемая на принципах корпоративного управления и сквозных цифровых платформ, составляет сущностное отличие НОК от предшествующих университетских моделей. Данное системообразующее ядро проявляется **в комплексе взаимосвязанных свойств**, которые формируют целостный портрет НОК. Эти свойства не являются простым дополнением к характеристикам традиционного вуза; они отражают его новую институциональную природу.

Первым отличительным свойством является стратегическая функция НОК в общественном организме, заключающаяся в выполнении таким университетом роли системного интегратора, встраивающего процессы генерации и коммерциализации знаний непосредственно в экономическую и социальную ткань. Такой университет социально обязан не только и не просто готовить кадры для народного хозяйства и производить идеи, но и выступать активным агентом трансформации с их помощью посредством:

- прямого воздействия на экономику и общество через формирование новых рынков труда, отраслей и социальных практик, через вывод на рынки конкретных технологий, стартапов и компетентностных моделей;
- косвенного эффекта через масштаб и устойчивость государственного и корпоративного заказа на его «интеллектуальный выход», а также благодаря позициям его выпускников в ключевых точках управления экономикой и обществом.

Вторым отличительным свойством, подчеркивающим особенность НОК как новой институциональной формы университета, является его сетевая архитектура. Внутреннее устройство и внешние связи НОК реализуются в виде открытой, динамичной экосистемы. Это свойство радикально отличает ее от иерархической структуры классического университета:

- внутренняя организация выстраивается вокруг междисциплинарных проектных команд, исследовательских консорциумов и стартап-студий, а не факультетских кафедр;
- его внешнее взаимодействие с бизнесом, государством и международными партнерами осуществляется через гибкие цифровые платформы и форматы (смарт-контракты, виртуальные лаборатории), обеспечивая горизонтальную интеграцию для решения прикладных задач.

Третьим отличительным свойством НОК является то, что масштаб его влияния определяется не количеством студентов и выпускников, а глубиной интеграции в реальный сектор экономики и широтой охвата создаваемой таким университетом с их помощью инновационной сети.

Наконец, **четвертым отличительным свойством** НОК является особый характер его развития, который осуществляется в режиме проактивной трансформации, не реагируя на состоявшиеся изменения внешней среды, а через целеустремленный, организованный на постоянной основе отбор наиболее эффективных практик, активное приобретение и формирование новых компетенций, быстрое изменение внутренней структуры под новые вызовы, опережающее усиление связей с рынком и обществом.

Отмеченные свойства формируют целостный каркас модели НОК. Их взаимосвязь и взаимопроникновение создают синергетический эффект: именно сетевая экосистема позволяет реализовать стратегическую функцию; проактивная адаптивность обеспечивает расширение масштаба, а растущий масштаб, в свою очередь, предоставляет новые ресурсы для адаптации. Таким образом, НОК выступает не просто как правовая или управленческая конструкция, а как живой, эволюционирующий организм, интегрированный в ядро нового технологического уклада.

Заключение

Нам удалось концептуализировать научно-образовательную корпорацию как институциональную форму, адекватную вызовам цифровой эпохи, однако очевидно, что сама по себе эта форма не может стать устойчивым социально-экономическим организмом без формирования для нее благоприятной институциональной среды. Следовательно, ключевым результатом данной работы является не только предложенная модель, но и **выявление критических направлений для дальнейших исследований и системных преобразований**, необходимых для её воплощения.

Во-первых, актуальны междисциплинарные исследования для создания проекта специального федерального закона, который определил бы гибридный статус НОК, объединяющий черты образовательной организации и субъекта инновационной экономики с расширенными правами по управлению активами, созданию стартапов и распоряжению доходами. Именно государство должно инициировать создание «правовой песочницы» для пилотных НОК, предоставив им особый статус, позволяющий экспериментировать с организационными и финансовыми моделями в обмен на высокую ответственность за результат.

Во-вторых, необходима разработка и апробация механизмов софинансирования НОК, сочетающих госбюджетное финансирование образовательной деятельности, средства индустриальных партнеров, венчурное финансирование и доходы от коммерциализации разработок, включая создание эндаумент-фондов нового типа.

В-третьих, требуются глубокие исследования в области управления триединым ядром НОК (наука – образование – предпринимательство), включая методы оценки эффективности, системы мотивации сотрудников и механизмы разрешения внутренних конфликтов между академической и коммерческой логиками.

На всех уровнях государственного управления и в самом академическом сообществе должно сложиться понимание, что переход к модели НОК – это не очередной узковедомственный проект реформы образования, а проект социально-экономического развития национального уровня. Его успех невозможен без консолидированных усилий законодателей, экономистов, управленцев и ученых, поэтому дальнейшая работа должна быть сфокусирована на проектировании конкретных институтов и механизмов, которые превратят теоретический каркас НОК в работающую реальность, обеспечивающую технологический суверенитет и устойчивое развитие России.

Список источников

1. Джоэль Мокир. Дары Афродиты. Исторические истоки экономики знаний / пер. с англ. Н. Эдельмана; под ред. М. Ивановой. М.: Изд. Института Гайдара, 2013. 408 с.
2. Клячко Т. Л., Мау В. А. Будущее университетов. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2015. 64 с. (Научные доклады: образование). ISBN 978-5-7749-1040-3
3. Дежина И. Г. Развитие науки в российских вузах как новый приоритет государства // Социология науки и технологий. 2011. Т. 2. № 2. С. 38–47. EDN ONRDCP.
4. О некоторых позитивных тенденциях развития вузовской науки в России на современном этапе / Л. В. Константинова, Е. С. Титова, А. М. Петров, Д. А. Штыхно // Высшее образование в России. 2024. Т. 33. № 4. С. 101–122. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2024-33-4-101-122>. EDN WZYXLO.
5. Бертон Р. Кларк. Создание предпринимательских университетов. Организационные направления трансформации / Пер. с англ. – М.: Изд. дом ВШЭ, 2019. 240 с. ISBN 978-5-7598-1997-4.
6. Rothblatt S. The Modern University and Its Discontents: The Fate of Newman's Legacies in Britain and America. Cambridge University Press, 2009.
7. Christensen C. M., Eyring H. J. The Innovative University: Changing the DNA of Higher Education from the Inside Out. Jossey-Bass, 2011.
8. Ряполов В. В. Возникновение средневековых университетов: содержание и формы обучения // Бизнес и дизайн ревю. 2018. № 1 (9). С. 15.
9. Rüegg W., ed. A History of the University in Europe. Vol. I: Universities in the Middle Ages. 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2003. 586 p.
10. Уваров П. Ю. От школ к университету: рождение корпорации / Городские сообщества Западной Европы в Средние века / Отв. ред. П. Ю. Уваров, Г. А. Попова. М.: Индрик, 2018. С. 277–305.
11. Колонтаевская И. Ф. Корпоративное управление: правовые аспекты // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 2. Юридические науки. 2018. № 3 (17). С. 41–50. <https://doi.org/10.21777/2587-9472-2018-3-41-49> EDN: YOIPQD
12. Авдашева С. Б., Долгопятова Т. Г., Пляйнес Х. Корпоративное управление в акционерных обществах с государственным участием: российские проблемы в контексте мирового опыта. Монография. М.: ГУ ВШЭ, 2007. 50 с. EDN: QRYLQZ
13. Чанько А. Д., Баснер А. А. В. Корпоративные университеты: анализ деятельности в международных исследованиях // Российский журнал менеджмента. 2015. Том 13. № 3. С. 79–110.
14. Пальцев М. А. Особенности построения системы корпоративного управления в вузе // Университетское управление: практика и анализ. 2007. № 1. С. 10–13.
15. Научно-образовательная корпорация: принципы и перспективы развития: монография / В. С. Ефремов, И. Г. Владимирова, С. В. Ефремов, Г. В. Бутковская. М.: Государственный университет управления, 2007. 198 с. ISBN 978-5-215-01942-9. EDN QWDSVJ.
16. Бакштановский В. И., Богданов М. В., Согомонов Ю. В. Университет как научно-образовательная корпорация: дуализм самоидентификации и выбор приоритета // Философские науки. 2009. № 3. С. 78–95. EDN: NVVIRT
17. Ипполитов С. С. Научно-образовательная корпорация как основа венчурной политики государства // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. 2025. № 1 (123). <https://doi.org/10.24412/1997-0803-2025-1123-83-95> EDN: DTWKRG

References

1. Joel Mokyr. *The gifts of Aphrodite. Historical origins of the knowledge economy*. Translated from English by N. Edelman; edited by M. Ivanova. Moscow: Ed. Gaidar Institute, 2013. 408 p. (In Russ.)
2. Klyachko T. L., Mau V. A. The future of universities. Moscow: Publishing House "Delo" RANEPa; 2015. 64 p. (Scientific reports: education). ISBN 978-5-7749-1040-3 (In Russ.)
3. Dezhina I. G. The development of science in Russian universities as a new priority of the state. *Sociology of Science and Technology*. 2011;2(2):38–47. EDN ONRDCP. (In Russ.)
4. Konstantinova L. V., Titova E. S., Petrov A. M., Shtykhno D. A. On some positive trends in the development of university science in Russia at the present stage. *Higher education in Russia*. 2024;33(4):101–122. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2024-33-4-101-122>. EDN WZYXLO. (In Russ.)
5. Burton R. Clark. *Creation of entrepreneurial universities. Organizational directions of transformation*. Translated from English. Moscow: HSE Publishing House, 2019. 240 p. ISBN 978-5-7598-1997-4. (In Russ.)

6. Rothblatt S. *The Modern University and Its Discontents: The Fate of Newman's Legacies in Britain and America*. Cambridge University Press, 2009.
7. Christensen C. M., Eyring H. J. *The Innovative University: Changing the DNA of Higher Education from the Inside Out*. Jossey-Bass, 2011.
8. Ryapolov V. V. The emergence of medieval universities: content and forms of education. *Business and Design Review*. 2018;1(9):15. (In Russ.)
9. Rüegg W., ed. *A History of the University in Europe*. Vol. I: Universities in the Middle Ages. 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2003. 586 p.
10. Uvarov P. Yu. From schools to university: the birth of a corporation. In: *Urban communities of Western Europe in the Middle Ages*. Ed. by P.Yu. Uvarov, G.A. Popova. Moscow: Indrik, 2018. P. 277–305. (In Russ.)
11. Kolontaevskaia I. F. Corporate governance: legal aspects. *Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 2. Legal sciences*. 2018;3(17):41–50. <https://doi.org/10.21777/2587-9472-2018-3-41-49> EDN: YOIPQD. (In Russ.)
12. Avdasheva S. B., Dolgopyatova T. G., Pleines H. *Corporate governance in state-owned joint-stock companies: Russian problems in the context of international experience*. Monograph. Moscow: Higher School of Economics; 2007. 50 p. EDN: QRYLQZ (In Russ.)
13. Chanko A.D., Basner A. A.V. Corporate universities: an analysis of activities in international studies. *The Russian Journal of Management*. 2015;13(3):79–110 (In Russ.)
14. Paltsev M. A. Features of building a corporate governance system in a university. *Bulletin of Science and Education*. 2007;(10):22–30. (In Russ.)
15. Efremov V. S., Vladimirova I. G., Efremov S. V., Butkovskaya G. V. *Scientific and educational corporation: principles and prospects of development: a monograph*. Moscow: State University of Management; 2007. 198 p. ISBN 978-5-215-01942-9. EDN QWDSVJ. (In Russ.)
16. Bakshtanovskiy V. I., Bogdanov M. V., Sogomonov Yu. V. University as a scientific and educational corporation: the dualism of self-identification and the choice of priority. *Philosophical Sciences*. 2009;(3):78–95. EDN: NVVIRT. (In Russ.)
17. Ippolitov S. S. Scientific and educational corporation as the basis of the state's venture policy. *Bulletin of the Moscow State University of Culture and Arts*. 2025;1(123). EDN: DTWKRG (In Russ.). <https://doi.org/10.24412/1997-0803-2025-1123-83-95>

Информация об авторе

Н. М. Абрамова – кандидат экономических наук, декан, факультет публичной политики и управления, Институт общественных наук, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

Information about the author

N. M. Abramova – Cand. Sci. (Econ.), Dean, the School of Public Policy and Management, Institute for Social Sciences, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 27.09.2025; одобрена после рецензирования 05.11.2025; принята к публикации 06.11.2025.

The article was submitted 27.09.2025; approved after reviewing 05.11.2025; accepted for publication 06.11.2025.



Научная статья
УДК 336.201
EDN KIOUOR

Регулирующая функция налогов на микроуровне: теория и практическая реализация в налоговой политике России на современном этапе

Наталья Николаевна Ажогина¹, Елена Николаевна Паршина²

^{1,2}Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления, Ростов-на-Дону, Россия

¹azhogina-nn@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6806-2476>

²parshina-e@ranepa.ru, <https://orcid.org/0009-0006-0140-7525>

Аннотация

Введение. Актуальность исследования обусловлена тем, что современный этап налоговой реформы характеризуется активизацией фискальной функции. В контексте регулирующего воздействия увеличение и перераспределение налоговой нагрузки вызывает реакцию экономических агентов на микроуровне. В статье описывается трансформация поведения экономических агентов в ответ на изменения количества налогов, их ставок, способов исчисления и возможностей применения льгот. Регулирующее властное воздействие государства, предполагающее реализацию налоговой политики, приводит к искажению экономических стимулов на микроуровне и достижению нового равновесия с учетом изменений в налоговой системе.

Цель. Прогнозирование реакции рыночных агентов при адаптации к изменениям налоговой политики (ужесточению налогового бремени, анализе вариантов применения налоговых льгот и других предпочтений).

Методы. Структурный анализ экономики на микроуровне; используется описание, сравнение, установление причинно-следственных связей в построении модели реакции рыночных агентов на изменения в налоговой системе, формирующей и перераспределяющей денежный доход на разные направления расходов, которые представляют собой самостоятельный источник дохода государства.

Результаты. Представлены возможные варианты манипуляций ставками прямых и косвенных налогов, которые позволяют максимизировать результат рыночных агентов (доход государства, благосостояние потребителя, прибыль производителя).

Выводы. Для нашей страны в настоящий момент остро стоит проблема формирования бездефицитного бюджета, способного финансировать расходы на оборону в условиях специальной военной операции, вместе с тем ужесточение налоговой нагрузки должно минимально искажать экономические стимулы в поведении экономических агентов, не формировать социальных противоречий и деструктивного поведения, а учитывая ситуацию, связанную с санкционным давлением, еще и поддерживать отечественного производителя, прежде всего в стратегически важных отраслях за счет возможного выбора вариантов применения льгот, предпочтений и послаблений. Ввиду этого, при формировании государственной налоговой политики должен выбираться оптимальный вариант перераспределения налоговой нагрузки в обществе, который будет решать одновременно все вышеуказанные цели.

Ключевые слова: налог, налоговая система, поведение рыночных агентов, изменения спроса, изменение предпочтений, изменения в производстве, налоговые льготы, налоговое регулирование, налоговое обложение субъектов малого и среднего бизнеса, специальные налоговые режимы, страховые взносы

Для цитирования: Ажогина Н. Н., Паршина Е. Н. Регулирующая функция налогов на микроуровне: теория и практическая реализация в налоговой политике России на современном этапе // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 101–110. EDN KIOUOR

Original article

The regulatory function of taxes at the micro level: theory and practical implementation in Russia's tax policy at the present stage

Natalia N. Azhogina¹, Elena N. Parshina²

^{1,2}Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russian Institute of Management, Rostov-on-Don, Russia

¹azhogina-nn@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6806-2476>

²parshina-e@ranepa.ru, <https://orcid.org/0009-0006-0140-7525>

Abstract

Introduction. The relevance of the study is due to the fact that the current stage of tax reform is characterized by the activation of the fiscal function. In the context of regulatory impact, the increase and redistribution of the tax burden causes a reaction of economic agents at the micro level. The article describes the transformation of the behavior of economic agents in response to changes in the amount of taxes, their rates, methods of calculation and the possibilities of applying benefits. The regulatory power of the state, involving the implementation of tax policy, leads to a distortion of economic incentives at the micro level and the achievement of a new balance, taking into account changes in the tax system.

The purpose of the study is to predict the reaction of market agents in adapting to changes in tax policy (tightening the tax burden, analyzing the options for applying tax benefits and other preferences).

Methods. The research methods include structural analysis of the economy at the micro level, description, comparison, and establishing cause-and-effect relationships in building a model of market agents' reactions to changes in the tax system, which generates and redistributes monetary income to various spending areas, which are an independent source of government revenue.

Results. Possible options for manipulating direct and indirect taxes are presented, which allow market agents to maximize their results (government revenue, consumer satisfaction, and producer profit).

Conclusions. At the moment, our country is facing the urgent problem of forming a balanced budget that can finance defense expenditures in the context of a special military operation. At the same time, the tightening of the tax burden should minimize the distortion of economic incentives in the behavior of economic agents, avoid social conflicts and destructive behavior, and, given the current situation of sanctions pressure, support domestic producers, especially in strategically important sectors. Therefore, when formulating the state tax policy, it is crucial to choose the optimal option for redistributing the tax burden in society, which will simultaneously address all of the above-mentioned goals.

Keywords: tax, tax system, market agent behavior, changes in demand, changes in preferences, changes in production, tax benefits, tax regulation, taxation of small and medium-sized enterprises, special tax regimes, insurance contributions

For citation: Azhogina N. N., Parshina E. N. The regulatory function of taxes at the micro level: theory and practical implementation in Russia's tax policy at the present stage. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2025;(4):101–110. (In Russ.). EDN KIOUOR

Введение

Регулирующую функцию управления в целом определяют как инструмент властного воздействия государства на объекты управления. В рыночной экономике именно ей отдается приоритет, так как методы прямого вмешательства используют только в сфере общественной безопасности и обеспечения суверенитета. В связи с этим мягкое вмешательство косвенными методами, которые стимулируют желательное поведение рыночных агентов, в рыночной экономической системе всегда в приоритете.

К ключевым рыночным агентам, к которым применяется регулирование, относятся домашние хозяйства и фирмы. Продемонстрируем, как с помощью налогов государство способно добиваться рационального поведения экономических субъектов.

Теоретические основы

Регулирующая функция налогов в формировании необходимого поведения домашнего хозяйства выступает в качестве инструмента формирования необходимого объема и структуры потребления [1]. Отметим, что сегодня не существует единого понимания роли потребителя в экономике в силу

широкого спектра концептуальных подходов к его определению как сферы экономических и неэкономических отношений. Роль потребителя в классической, неоклассической и марксистской школах оценивается по-разному, в современных исследованиях преобладает маркетинговый подход к потребителю, который отражает позицию взаимонаправленной управляемой силы производителя и потребителя [2]. Ввиду этого формируется сложная методологическая и практическая задача выработки комплексной оценки роли налогов в изменении потребительского поведения. В некоторой степени роль потребителя следует рассматривать с позиции защиты его прав, когда с помощью косвенных налогов увеличивается цена на вредные для здоровья товары (к примеру, продукты, содержащие сахар и трансжиры), а за счет потока налогов в государственный бюджет формируется фонд поддержки товаропроизводителей, выпускающих качественные товары [3].

Однако потребитель, так же, как и производитель, не является абсолютно свободным в своем выборе. Он вынужден учитывать не только свои личные предпочтения, но и доход, имеющийся в его распоряжении, рыночные цены на интересующие его товары и услуги, другие факторы рыночной конъюнктуры.

Отметим, однако, что свобода потребительского выбора еще не гарантирует суверенитета потребителя. Этот суверенитет может быть ограничен (так, к примеру, запрещены производство и продажа наркотиков вне медицинских целей) и другими способами: плановая организация производства, потоварный налог (налог на потребление, НДС).

В то же время есть товары, потребление которых наносит вред организму (табак, алкоголь, напитки, содержащие сахар и т.д.). В их потреблении не может быть свободы выбора. Чтобы, к примеру, табак и алкоголь стали менее доступными, к цене делается специальная добавка (акцизный налог). Поскольку полностью отказываться от этих благ человек не намерен, постольку государство может влиять лишь на количество их потребления через косвенные налоги (акцизы) [3].

Чтобы понять, как реагирует потребитель на введение налогов, нужно оценить изменение уровня его полезности в связи с введением потоварного налога, которыми считаются все косвенные налоги (НДС, акцизы, торговый сбор) или уплата налогового эквивалента дохода, поступающего в распоряжение государства, в виде прямого подоходного налога (НДФЛ).

Уровень полезности обычно оценивается с помощью такого инструмента как кривая безразличия, чем дальше она находится от начала координат, тем большую полезность несет товарный набор для потребителя. Инструмент был предложен Ф. Эджуортом, использовался Е. Е. Слуцким и другими экономистами для определения эквивалентной и компенсирующей концепции дохода потребителя [4].

Если товары дорожают в силу увеличения косвенных налогов, то какую сумму следует компенсировать социально уязвимым категориям граждан, чтобы уровень их полезности (потребления) остался неизменным в виду роста налоговой нагрузки. В практической плоскости применяется при индексации «монетизированных» льгот (сумма денег на оплату проезда в общественном транспорте, на санаторно-курортное лечение и др.).

Таким образом, государство имея информацию о потребительских предпочтениях, может управлять налоговой нагрузкой, то есть выбирать либо косвенные (потоварные), либо прямые (подоходные налоги). Этот выбор во многом зависит от того, к какой группе относится товар, облагаемый налогом, и требуется ли сокращение его потребления всеми группами населения, либо если его налогообложение – это чисто фискальная задача, то на какие группы потребителей (по уровню дохода) следует переносить налоговое бремя. Так, если речь идет о социально значимом товаре, например, бензине, то его могут потреблять все граждане вне зависимости от уровня дохода. Люди, живущие за городом, используют автомобили, чтобы добираться на работу в отсутствие альтернативы межгородского сообщения с удобным и непрерывным графиком. Известно, что акцизы на нефтепродукты делают их для потребителя более дорогостоящими, в связи с этим им приходится сокращать объем потребления в отсутствие роста дохода. Вместе с тем, транспортный налог, являющийся прямым, так как платится с объекта собственности – транспортного средства, а его размер рассчитывается исходя из мощности в лошадиных силах (л.с.) и года выпуска автомобиля или другого транспортного средства, поэтому в целом учитывает уровень дохода плательщика, который при покупке исходит не только из цены блага, но и налоговой нагрузки, являющейся бременем собственника налогооблагаемого объекта.

В связи с этим стоит утверждать, что граждане с низким уровнем дохода предпочитают прямые налоги, а граждане с высоким доходом могут быть безразличны к эквиваленту косвенного налога (НДС, акцизы), который им придется уплатить в бюджет в виде НДФЛ или транспортного налога. Вместе с тем, в этом случае потребитель будет выступать против дифференциации ставок.

В данном случае регулирующая роль государства сводится к выбору концепции налоговой политики, отталкиваясь от которой, определяется уровень налоговой нагрузки на домашние хозяйства и принципы ее перераспределения в интересах всего общества.

Здесь следует вспомнить рекомендации Дж. М. Кейнса, который предполагал, что правительству следует перераспределять доход от богатых к бедным, поскольку рост уровня дохода у наименее обеспеченных слоев населения позволяет им расширять спрос, а именно рост эффективного спроса является ключевым фактором экономического роста [5].

По мнению И. А. Майбунова, в условиях реализации парадигмы устойчивого развития мобилизация внутренних ресурсов заключается не только в повышении налогов. Речь также идет об эффективном налогообложении за счет расширения налоговой базы, обеспечения надлежащего распределения налогового бремени между налогоплательщиками, упрощения и повышения эффективности налогового администрирования, обновления налогового законодательства и т.д. [6]

Для второго, анализируемого рыночного агента – фирмы, налоги должны быть не столько справедливы, сколько оптимальны, то есть они должны не подрывать стимулов к предпринимательству, позволять осуществлять эффективную хозяйственную деятельность и давать возможность получать прибыль.

Теоретики экономики предложения (в частности, А. Лаффер, Р. Лукас) связывали активность предпринимательского сектора и объемы налогов, поступающих в бюджет, с так называемыми оптимальными или средними ставками. Когда налоги низкие – это риск не получить необходимого количества доходов бюджета, тогда нарушается фискальная и социальная функция налогов, когда налоги слишком высоки, предприятия либо закрываются, либо уходят в тень, что также отрицательно сказывается на бюджете и на экономической системе в целом [7].

Однако в данном случае налоги должны «работать» не сами по себе, а в связке с другими регуляторами, в частности инструментами денежно-кредитной политики. Формирование благоприятного налогового климата невозможно без повышения ликвидности рынка финансовыми инструментами и привлекательности долгосрочных инвестиций, которые расширили бы перечень операций и оказываемых услуг.

В микроэкономике обычно исследуется так называемая сравнительная статика: налоги на единицу товара и распределение налогового бремени между потребителями и производителями, а также в каком случае могут возникнуть безвозвратные потери общества в случае введения налога, как регулирующего инструмента.

К примеру, для снижения выгод монопольного положения используются налоги, сокращающие прибыль монополиста. Регулирование осуществляется введением потоварного, процентного и аккордного налогов.

Ситуация квазиоптимума создает предпосылку для появления чистых безвозвратных потерь для общества. Возникают они в силу того, что, во-первых, потребитель сначала переплачивает за товар, который производит монополист, поскольку там цена завышена, так как монополия имеет возможность манипулировать ею, может прибегать к тактике дискриминации потребителя, а во-вторых, если государство пытается выровнять цены путем введения налога в конкурентных отраслях, то потребитель вынужден платить за товар цену, включающую налог [8]. Это означает, что потребитель в условиях роста цен на товары вынужден сокращать потребление, а значит, снижается совокупный спрос, что подрывает возможности роста экономических показателей (полезности у потребителя и прибыли у производителя), то есть возникают те самые безвозвратные потери общества.

Таким образом, следует отметить, что степень научной разработанности выбранной темы является существенной, но не всеобъемлющей, так как в большей степени регулирующая функция налогов раскрыта в исследованиях, посвященных налоговой политике и проблемам распределения налоговых поступлений, в частности этой тематике были посвящены труды С.В. Барулина, Л.А. Васильевой, М.Ю. Зевакиной, А.Л. Кудрина, И.А. Майбунова, В.Г. Панскова, Д.Г. Черника, Т.Ф. Юткиной и др. Вместе с тем, следует оценить регулирующий потенциал налогов в рамках взаимодействия публичных субъектов управления с конкретными рыночными агентами.

В связи с этим, на наш взгляд, на микроуровне перераспределение нагрузки между домашними хозяйствами и фирмами должно осуществляться очень осторожно, исходя из общественных интересов.

Результаты и обсуждение

На наш взгляд, в условиях кризиса ориентация на спрос оправдана, тем не менее, стимулируя потребление, мы не можем заставить потребителя покупать конкретные товары, в первую очередь, государство, как правило, заинтересовано, в росте спроса на отечественную продукцию. Но в условиях рыночной экономики покупка по принуждению невозможна. В связи с этим следует переключать внимание на производителя, поддерживая которого в том числе через налоговые инструменты (использование льгот, преференций, налоговых каникул и других стимулов), мы делаем отечественную продукцию более конкурентоспособной, а значит, более привлекательной в глазах потребителя. В рамках баланса интересов государства и налогоплательщика существуют программы отраслевого характера, которые направлены на развитие приоритетных отраслей экономики. Одна из целей бюджетно-налоговой политики – обеспечение развития отраслей и предприятий за счет государственных расходов.

Одним из наиболее понятных инструментов в части налогового регулирования является применение налоговых льгот и преференций для отдельных налогоплательщиков. На практике термин «налоговые льготы» нередко применяют в широком смысле, имея в виду любую законную возможность платить налоги меньше, чем остальные участники налоговых правоотношений, если такое послабление предусмотрено законодательством, например:

- исключение из числа налогоплательщиков;
- освобождение от обязанностей налогоплательщика (например, НДС);
- освобождение отдельных операций, имущества, доходов и так далее от налогообложения или исключение их из состава объектов;
- пониженные налоговые ставки;
- налоговые вычеты (например, отдельные вычеты по НДФЛ),

Между понятиями «налоговая льгота» и «налоговая преференция» зачастую ставят равенство, однако есть различия, связанные с тем, что как правило, льготы носят заявительный характер и от них можно отказаться, а преференции «завязаны» на конкретного субъекта и от них отказаться нельзя.

Согласно п. 1 ст. 56 НК РФ, налоговая льгота – это законная возможность для отдельных категорий налогоплательщиков уменьшить итоговую сумму налога или не платить ее совсем.

Обозначим коротко льготы и преференции, действующие в РФ по наиболее распространённым налогам:

- транспортный налог (например, для сельхозтоваропроизводителей в части техники, занятой в сельхозпроизводстве);
- налог на имущество организаций (различные льготные категории, особенно хотелось бы выделить организации, занимающиеся инновационными видами деятельности, а также участвующими в инвестиционных программах и др.);
- земельный налог (пониженные ставки, например, для земель сельскохозяйственного назначения);
- налог на имущество физических лиц (например, для ИП, использующих имущество в основной предпринимательской деятельности и находящихся на специальных налоговых режимах, где такой налог не уплачивается).

В отношении других налогов аналогичных существенных льгот не предусмотрено, однако существуют так называемые налоговые послабления:

- по НДС («льготные» ставки, а также возможность освобождения отдельных налогоплательщиков (на спецрежимах, туристический бизнес и т.д.);
- акцизы (освобождение подакцизных товаров, предназначенных для работ в рамках выполнения соглашения о разделе продукции);
- налог на прибыль организаций (например, ставка 0 % для сельхозтоваропроизводителей, участников проекта «Сколково»; с 2025 г. организации из реестра аккредитованных IT-компаний уплачивают налог на прибыль в размере 5 % (ставка сохранится до 2030 года) и т.д.);
- водный налог (для отдельных категорий пользователей водными ресурсами);
- туристический налог (для отдельных категорий граждан);
- и другие.

Кроме различных послаблений, организации и ИП могут применять специальные налоговые режимы, некоторые режимы доступны только для ИП (например, «налог на профессиональный доход» (НПД) и патентная система налогообложения (ПСН)). Также для вновь зарегистрированных предпринимателей на упрощенной системе налогообложения (УСН) или ПСН предусмотрена возможность применения налоговых каникул, если для этого выполняются условия.

Налоговые льготы и преференции являются одним из значимых инструментов регулирования экономического развития государства. Если рассмотреть векторы экономического развития РФ и направления трансформации бюджетно-налоговой политики в последние годы, то выделим следующие уже реализуемые меры государственной поддержки:

- поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП);
- поддержка обрабатывающих отраслей;
- развитие территорий опережающего развития (ТОР) и особых экономических зон (ОЭЗ), а также Дальневосточных регионов и Курильских островов;
- поддержка инновационных направлений и инвестиционных проектов;
- поддержка туристического кластера;
- поддержка обрабатывающих отраслей;
- поддержка сельхозтоваропроизводителей;
- и др.

Далее коротко рассмотрим регулирующие налоговые механизмы на примере регулирования деятельности субъектов МСП.

Помимо налоговых льгот и преференций в НК РФ предусмотрено использования специальных налоговых режимов налогообложения. Они как раз предназначались именно для этой категории и в первоначальном варианте предприниматели (организации) на специальных налоговых режимах не являлись плательщиками страховых взносов (на тот момент ЕСН (единый социальный налог), однако с 2010 года налоговая нагрузка была увеличена, так как теперь необходимо уплачивать страховые взносы и при использовании большинства специальных налоговых режимов (исключение на сегодня составляют только два специальных налоговых режима – налог на профессиональный доход (НПД) и автоматизированная налоговая система (АУСН). Как следствие – прошла волна ликвидации части субъектов бизнеса, использующих специальные налоговые режимы, а остальные просто ушли в «серые» схемы, чтобы сократить налоговую нагрузку.

На сегодняшний день в РФ действуют следующие специальные налоговые режимы:

1. Упрощенная система налогообложения (УСН).
2. Автоматизированная упрощенная система налогообложения (АУСН) – введен в порядке эксперимента.
3. Система налогообложения для сельхозтоваропроизводителей (единый сельскохозяйственный налог).
4. Система налогообложения при выполнении соглашения о разделе продукции.
5. Патентная система налогообложения (ПСН).
6. Налог на профессиональный доход (НПД) – введен в порядке эксперимента.

Наличие специальных налоговых режимов является одним из механизмов налогового регулирования экономической деятельности. 5 из 6 вышеобозначенных режимов предназначены для сокращения налоговой нагрузки именно на субъекты малого и среднего бизнеса [9]. Однако стоит заметить, что уже назрела необходимость пересмотра критериев отнесения к субъектам МСП, а также ограничения по доходам (для ПСН, НПД) в связи с инфляционными процессами.

Следующий шаг в сторону увеличения налоговой нагрузки – это включение в НДС-оборот организаций на ЕСХН (с 2019 г.) и на УСН с 2025 года, в 2026 году планируется общее увеличение налоговой нагрузки на всех экономических агентов (рост НДС на 2% (с 20 до 22 %, уменьшение льгот для применяющих УСН и переход для них на уплату НДС при обороте свыше 10 млн руб. вместо 60 млн руб., увеличение страховых взносов до 30% для многих предприятий, которые ранее имели льготную ставку 15% и другие меры в рамках налогового регулирования)¹. С одной стороны, для некоторых организаций на УСН это выгодно – если они не работают на конечного потребителя (количество контрагентов – плательщиков НДС может увеличиться), но для остальных – налоговая и административная нагрузка, связанная с исчислением и уплатой НДС возросла. Также правительство РФ внесло на рассмотрение снижение порога применения ПСН и исключение из перечня объектов для применения ПСН «стационарную розничную торговлю» и «грузоперевозки»², тем самым дав сигнал бизнесу,

¹ Минфин России внес в правительство РФ бюджетный пакет. [Электрон. ресурс], реж. обращ.: https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=39932-minfin_rossii_vnes_v_pravitelstvo_rf_byudzhetniy_paket. Дата обращения 26.09.2025 г.

² Законопроект № 1026190-8 «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации» / [Электронный ресурс], режим обращения: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/1026190-8>. Дата обращения 30.09.2025 г.

работающему по данным направлениям об отсутствии намерений оказывать государственную поддержку через увеличение налоговой нагрузки по неприоритетным для экономики направлениям.

Теперь подробнее: одним из значимых инструментов по поддержке малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации стало снижение в 2020 г. ставок по страховым взносам для субъектов малого и среднего предпринимательства¹. Необходимое условие применения данной налоговой преференции – нахождение в Реестре МСП². Согласно ст. 427 НК РФ организации и индивидуальные предприниматели, которые включены в реестр субъектов малого и среднего предпринимательства, имеют право на единый пониженный тариф страховых взносов для малого и среднего предпринимательства по ставке 15%³. Однако, Законом устанавливаются и особые условия применения пониженных тарифов. Так, воспользоваться ими можно только в отношении той части выплат работникам, определяемой по итогам каждого календарного месяца, которая превышает размер МРОТ (с 2025 г. 1,5 МРОТ), установленный федеральным законом на начало расчетного периода. Таким образом, если выплачиваемая заработная плата равна или по каким-то причинам ниже установленного размера МРОТ, то пониженная ставка страховых взносов применяться не может.

Предполагалось, что данная льгота будет действовать только в 2022 г., но действие было продлено федеральными законами, принятыми 14.07.2022 г.⁴, так как по оценкам экономистов Института исследований и экспертизы ВЭБ РФ, такая мера позволяет предотвратить разрастание неформального сектора экономики и распространение серых схем⁵. Этими же законами были расширены и уточнены группы налогоплательщиков, имеющими право на пониженные тарифы страховых взносов.

Далее на примере пониженных тарифов по страховым взносам мы проследим векторы поддержки со стороны государства отдельных отраслей экономики. Страховые взносы занимают довольно значительную часть налоговых платежей предпринимателей, и являются значительной нагрузкой на бизнес. Обычные ставки по страховым взносам в 2025 г. – 30 % и 15,1 сверх предельной величины дохода по каждому застрахованному лицу, которому производятся выплаты.

В 2025 г. в части страховых взносов действуют 3 пониженные ставки: 15 %, 7,6 %, 0 %.

Далее, коротко обозначим субъектов данной преференции (а заодно проследим, какие отрасли с точки зрения государства нуждаются в государственной поддержке через механизм налогового регулирования):

1. Ставка 15 % (п. 5.2 ст. 427 НК РФ):

- субъекты МСП, организации, индивидуальные предприниматели, которые находятся в реестре субъектов малого и среднего предпринимательства (об этом мы уже упоминали выше в нашей работе). Вид деятельности, размеры выплат здесь не имеют значения. Единственные, кто из субъектов МСП обязан соблюсти ряд условий, это те, кто осуществляет деятельность в сфере общепита. Для них очень важен ОКВЭД – класс 56 «Деятельность по предоставлению продуктов питания и напитков» раздела I «Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания». Этот вид экономической деятельности должен быть указан в ЕГРЮЛ или ЕГРИП как основной до вхождения в реестр субъектов МСП. Второе условие для ОКВЭД 56 – сумма доходов за предыдущий год. Если, например, в 2025 г. организация собирается применять пониженный тариф, значит за 2024 г. ее доходы не должны превысить 2 млрд руб. Третье условие – это удельный вес доходов от основного вида деятельности в сфере общепита не менее 70% в общем объеме доходов. И четвертое условие – это среднемесячный размер выплат в пользу работников. Он не должен быть ниже среднемесячной зарплаты того субъекта РФ, в налоговый орган которого сдается отчетность по страховым взносам.

- участники проектов «Сколково» и инновационных научно-технологических центров (есть ряд условий для применения) (п.13.2 ст. 427 НК РФ);

2. Тариф 7,6 % с выплат выше МРОТ:

¹ Федеральный закон от 01.04.2020 г. № 102-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового Кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации» / [Электронный ресурс], режим обращения: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45392>. Дата обращения 25.09.2025 г.

² Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс]. Официальный сайт, режим обращения: <https://ofd.nalog.ru/>. Дата обращения 20.09.2025 г.

³ Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (редакция от 26.03.2025) // Собрание законодательства РФ. 07.08.2000. № 32. Ст. 3340.

⁴ Федеральные законы от 14.07.2022 г. № 293-ФЗ, № 323-ФЗ, № 321-ФЗ «О внесении изменений в часть вторую Налогового Кодекса Российской Федерации».

⁵ Официальный сайт РосБизнесКонсалт, 2022, [Электронный ресурс], режим обращения: <https://kuban.rbc.ru/> (дата обращения: 25.05.2025 г.).

- IT-компании (пп 3 п. 1 ст. 427 НК РФ) – необходима аккредитация в Минцифры и объем доходов от профильной деятельности должен быть не менее 70 %;

- организации, которые заняты в сфере анимационной продукции (пп. 15 п. 1 ст. 427 НК РФ) – необходим документ Минкультуры о включении в реестр, также есть нормы по численности сотрудников, объему доходов от основной деятельности, годовой объем выручки с 2025 г. должен расти по итогам предыдущего года не менее чем на 10 %;

- организации, которые осуществляют деятельность в сфере радиоэлектронной промышленности (пп. 18 п. 1 ст. 427 НК РФ) – необходим документ Минпромторга о включении в реестр таких компаний, по доле выручки от профильной деятельности требования такие же, как у IT-компаний;

- резиденты территорий опережающего развития (ТОР) и Свободного порта Владивосток (СПВ), (пп. 12, 13 п. 1 ст. 427 НК РФ). По таким плательщикам критерием является объем инвестиций 500 тыс. руб.;

- социально ориентированные некоммерческие организации (НКО), благотворительные организации на упрощенной системе налогообложения (пп. 7, 8 п. 1 ст. 427 НК РФ), а с 2025 г. – религиозные организации (пп. 23 п. 1 ст. 427 НК РФ). Необходимо выполнять условие о доле доходов не менее 70 % (для НКО), куда включаются гранты, пожертвования, членские взносы за год, предшествующий году применения тарифов. По НКО и благотворительным организациям применение пониженных тарифов продлили до 2026 г.;

- новые организации, зарегистрированные на Курильских островах (пп 19 п. 1 ст. 427 НК РФ). Надо быть именно новой компанией, создавать новые рабочие места, тогда организация имеет освобождение от налога на прибыль и пониженный тариф 7,6% по страховым взносам. Но здесь льгота завязана на имеющееся у организации освобождение по налогу на прибыль. Если компания лишается права на освобождение от уплаты налога на прибыль – автоматически лишается права на пониженный тариф по взносам. И важно, чтобы доля доходов от пассивной деятельности у таких новых организаций не превышала 10% (п. 2 ст. 246.3 НК РФ);

- промышленные кластеры, должны быть включены в реестр участников промкластеров и являющиеся одновременно сторонами специнвестконтрактов, стороной которых является также Российская Федерация. Они получают право на пониженный тариф на семь лет, но только в отношении выплат лицам, занятым в инвестпроекте, стороной которого является Российская Федерация;

- организации, которые производят выплаты студентам очных отделений вузов, училищ, колледжей за деятельность в студотрядах. Но эти студотряды (одно из условий) должны быть включены в федеральные, региональные реестры молодежных и детских объединений;

Тариф 7,6 % с выплат выше 1,5 МРОТ:

- субъекты МСП, осуществляющие деятельность в сфере обрабатывающего производства (кроме производства напитков, табака, кокса, нефтепродуктов, металлургии). Перечень ОКВЭД, которые будут иметь право на пониженный тариф, утверждены Распоряжением Правительства РФ от 11.12.2024 N 3689-Р. Данный ОКВЭД должен быть указан в качестве основного ОКВЭД при регистрации в ЕГРЮЛ или ЕГРИП. Второе условие – это не менее 70% доли доходов от основного вида деятельности.

3. Тариф 0 % (до 2027 г.):

- для выплат членам экипажа судов судоходных компаний, зарегистрированным в Российском международном реестре судов. Исключения составляют только суда, которые используются для хранения, перевалки нефти, нефтепродуктов, сжиженного природного газа в морских портах.

С 2026 г. для ряда сфер (торговля, строительство, добыча полезных ископаемых и др.) правительство РФ планирует установить общие тарифы по страховым взносам (30 % до предельной базы (в 2025 г. составляет 2,759 млн руб.) и 15 % свыше предельной базы). Прежние пониженные ставки сохраняются для приоритетных отраслей (обработка, производство, электроника, транспорт)¹. Мотивация правительства РФ следующая: льгота, введенная как антикризисная мера в период ковида и далее продленная по просьбе бизнеса, для сохранения стабильности уже не актуальна и данная преференция нуждается в переформатировании. Итак, на примере преференций по страховым взносам мы наглядно видим, какие отрасли (направления) государство выделило для поддержки через регулирующую функцию налогов (так как страховые взносы являются по своей сути и элементарной характеристике налогом).

¹ Минфин России внес в правительство РФ бюджетный пакет /[Электронный ресурс], режим обращения: https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=39932-minfin_rossii_vnes_v_pravitelstvo_rf_byudzhethnyi_paket. Дата обращения 26.09.2025 г.

Все эти меры – меры последних лет и связаны они были с политикой правительства РФ в рамках ответных действий на санкции и политики импортозамещения, которая в активной фазе действует с 2014 г.

Меры налогового характера позволили в целях стимуляции импортозамещения развиваться более ускоренными темпами наиболее важным отраслям экономики (сельское хозяйство, IT-отрасль, гостиничный и туристический бизнес). Однако в связи с тенденцией на повышение налогового бремени на бизнес существует опасность закрытия ряда предприятий или уход в «серую» зону экономики.

Заключение

Объектом анализа выступили предприятие и домашние хозяйства, а итогом исследования стало прогнозирование реакции рыночных агентов на увеличение налогового бремени. Следует отметить, что исходя из анонсированной правительством бюджетно-налоговой политики на 2026 год самым сложным будет адаптация к росту НДС, так как данный налог затрагивает как потребителей, так и производителей. Особенно чувствительным будет рост цен в сфере потребления продовольствия, поскольку продукты питания, выпускающиеся сельхозтоваропроизводителями, могут считаться товаром Гиффена для семей с невысоким доходом [10], то налогообложение таких товаров косвенными налогами в целом лежит в рамках социальной функции налогов, так как на большинство базовых продуктов питания ставка НДС составляет 0 % и 10 %.

Практическая значимость исследования сводится к тому, что обоснована задача оптимизации налоговой нагрузки со стороны производителя. Поскольку увеличится налоговая нагрузка на субъекты МСП на УСН за счет понижения порога дохода за предыдущий год для применения НДС, а также для многих отраслей будут повышены ставки по страховым взносам для субъектов МСП, постольку поиск вариантов применения налоговых льгот, преференций и послаблений для конкретных предприятий становится еще более значимым инструментом легальной оптимизации налоговой нагрузки. На рассмотрении находится законопроект, предусматривающий более жесткие условия для применения ПСН. Однако правительство по-прежнему выделяет отдельные сферы и направления экономики в рамках налогово-бюджетной политики государства, и именно через регулируемую роль налогов способствует стимулированию развития приоритетных и стратегически важных отраслей.

На наш взгляд, в связи с политикой санкционного давления и иными внешними угрозами, правительство РФ способно через данный механизм поддерживать сельскохозяйственных товаропроизводителей, IT-отрасли, предприятия радиоэлектронной промышленности, предприятия перерабатывающих производств, туристический бизнес, инвесторов и так далее. Однако не стоит забывать об удержании оптимального уровня налогового бремени на другие субъекты предпринимательства, так как поддержание социального баланса в обществе является не менее важной задачей, чем формирование бездефицитного бюджета государства.

Список источников

1. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов; перевод с английского П. Н. Ключин. М.: Эксмо, 2023. 1056 с. ISBN 978-5-04-121657-3.
2. Межиров Б. Л. Потребление как сфера рыночной экономики // Сервис в России и за рубежом. 2012. № 11 (38). С. 102–113. EDN: OGAGOG
3. Ромат Е. В., Толстоног В. В. Полисемия понятия «Потребитель» в сфере защиты потребительских прав // Известия Уральского государственного экономического университета. 2014. № 2. С. 81–88. EDN: SECZKF
4. Антипина О. Н., Миклашевская Н. А., Орлова Е. А. Экономический смысл и прикладное значение индикаторов удовлетворённости жизнью // Вопросы теоретической экономики. 2025. №1. С. 7–22. https://doi.org/10.52342/2587-7666VTE_2025_1_7_22
5. Никонова А. А. Трилемма Кейнса с позиций тетрады Клейнера на фоне катаклизмов в обществе // Russian Journal of Economics and Law. 2022. Т. 16. № 1. С. 5–25. <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2022.1.5-25>. EDN QOAYMJ
6. Налоговая политика и цели устойчивого развития. Мировой опыт сопряжения: монография / [И. А. Майбуров и др.]; под ред. И. А. Майбурова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2023. 255 с. (Серия «Magister»).
7. Новые исследования современной экономической мысли / А. Г. Худокормов, А. Ю. Ставнийчук, С. И. Колесник [и др.] // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. – 2022. Т. 14. № 2(44). С. 5–172. EDN LEUCFB. <https://doi.org/10.38050/2078-3809-2022-14-2-5-172>

8. Швецова А. А., Вискова Е. О. Исследования в области оптимального налогообложения // Аллея науки. 2017. Т. 1. № 10. С. 452–458. EDN ZASUVZ
9. Садыков А. М. О необходимости модернизации специальных налоговых режимов // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. № 147(6). С. 263–272. EDN: UHSFWT. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.06.04.034>
10. Кривошлыков В. С., Жахов Н. В. Влияние продовольственной безопасности на социально-экономическое развитие региона // Региональные проблемы преобразования экономики. 2021. № 12 (134). С. 65–75. <https://doi.org/10.26726/1812-7096-2021-12-65-75>

References

1. Smith A. *Research on the nature and causes of the wealth of nations*; translated from English by P. N. Klyukin. Moscow: Eksmo; 2023. 1056 p. ISBN 978-5-04-121657-3. (In Russ.)
2. Mezhirov B. L. Consumption as a sphere of market economy. *Service in Russia and abroad*. 2012;11(38): 102–113. EDN: OGAGOG. (In Russ.)
3. Romat E. V., Tolstonog V. V. Polysemy of the concept of "Consumer" in the field of consumer rights protection. *Proceedings of the Ural State University of Economics*. 2014;(20):81–88. EDN: SECZKF. (In Russ.)
4. Antipina O. N., Miklashevskaya N. A., Orlova E. A. The economic meaning and applied significance of indicators of life satisfaction. *Issues of Economic Theory*. 2025;(1):7–22. https://doi.org/10.52342/2587-7666VTE_2025_1_7_22. (In Russ.)
5. Nikonova A. A. Keynes's trilemma from the standpoint of Kleiner's tetrad against the background of cataclysms in society. *Russian Journal of Economics and Law*. 2022;16(1):5–25. EDN QOAYMJ. (In Russ.) <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2022.1.5-25>
6. Maiburov I. A. et al. *Tax policy and sustainable development goals. The world experience of interfacing: a monograph*; edited by I. A. Maiburov. Moscow: UNITY-DANA; 2023. 255 p. (In Russ.)
7. New studies of modern economic thought / A. G. Khudokormov, A. Y. Stavniychuk, S. I. Kolesnik [and others]. *Scientific research of the Faculty of Economics*. Electronic journal. 2022;14(2(44)):5–172. EDN LEUCFB. (In Russ.) <https://doi.org/10.38050/2078-3809-2022-14-2-5-172>
8. Shvetsova A. A., Viskova E. O. Research in the field of optimal taxation. *Alley of Science*. 2017;1(10):452–458. EDN ZASUVZ. (In Russ.)
9. Sadykov A. M. On the need to modernize special tax regimes. *Economics and management: problems, solutions*. 2024;147(6):263–272. EDN: UHSFWT. (In Russ.) <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.06.04.034>
10. Krivoshlykov V. S., Zhakhov N. V. The impact of food security on the socio-economic development of the region. *Regional problems of economic transformation*. 2021;12(134):65–75. (In Russ.) <https://doi.org/10.26726/1812-7096-2021-12-65-75>

Информация об авторах

Н. Н. Ажогина – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории и предпринимательства, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.

Е. Н. Паршина – кандидат политических наук, доцент кафедры налогообложения и бухгалтерского учета, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.

Information about the authors

N. N. Azhogina – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Economic Theory and Entrepreneurship, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russian Institute of Management.

E. N. Parshina – Cand. Sci. (Polit.), Associate Professor of the Department of Taxation and Accounting, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russian Institute of Management.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 02.10.2025; одобрена после рецензирования 12.11.2025; принята к публикации 13.11.2025. The article was submitted 02.10.2025; approved after reviewing 12.11.2025; accepted for publication 13.11.2025.

Научная статья
УДК 332.14
EDN JPHFYG



Экономические механизмы компенсации экологического ущерба в контексте устойчивого развития регионов

Алексей Валерьевич Васильчиков

Самарский государственный технический университет, Самара, Россия,
vav309@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2797-7837>,
SPIN-код: 4208-7645, AuthorID: 1006945

Аннотация

Введение. Динамика современного социально-экономического развития регионов РФ сопровождается устойчивым ростом антропогенной нагрузки на природные системы, что актуализирует проблему поиска эффективных инструментов экологической политики. В этом контексте экономические механизмы компенсации экологического ущерба эволюционируют от простого возмещения затрат к сложному институциональному процессу, интегрированному в систему стратегического управления. Однако их практическая реализация сталкивается с системными противоречиями методологического и институционального характера.

Цель. Комплексный анализ экономических механизмов компенсации экологического ущерба в РФ, выявление системных противоречий и разработка концептуальной модели, ориентированной на достижение целей устойчивого развития территорий.

Методы. Методологическую основу исследования составили системный и институциональный подходы, концептуальное моделирование, сравнительный и экономико-статистический анализ эмпирических данных.

Результаты. Раскрыта проблема несбалансированности системы компенсационных механизмов, проявляющаяся в доминировании фискальной функции над восстановительной и низкой эффективности взыскания ущерба. Разработана интегральная EDM-модель, включающая методику оценки реального ущерба с учетом утраченных экосистемных услуг, алгоритм расчета экономически обоснованных ставок компенсации и инструментарий оценки вклада природоохранных мероприятий в достижение целей устойчивого развития территорий.

Выводы. Внедрение предложенной концепции позволит преодолеть ключевые методические и институциональные барьеры, трансформировав компенсацию экологического ущерба из реактивной меры в проактивный инструмент управления природным капиталом в контексте обеспечения устойчивого развития регионов.

Ключевые слова: экологический ущерб, экономическая оценка ущерба, методические и институциональные барьеры, механизм компенсации, модель «устойчивого развития территории», концептуальная модель, экономика природопользования

Для цитирования: Васильчиков А. В. Экономические механизмы компенсации экологического ущерба в контексте устойчивого развития регионов // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 111–120. EDN JPHFYG

Original article

Economic mechanisms for compensating environmental damage in the context of sustainable regional development

Alexey V. Vasilchikov

Samara State Technical University, Samara, Russia, vav309@yandex.ru,

<https://orcid.org/0000-0002-2797-7837>, SPIN-код: 4208-7645, AuthorID: 1006945

Abstract

Introduction. The dynamics of the modern socio-economic development of the regions of the Russian Federation is accompanied by a steady increase in anthropogenic pressure on natural systems, which actualizes the problem of searching for effective environmental policy tools. In this context, economic mechanisms for compensation of environmental damage are evolving from simple cost recovery to a complex institutional process integrated into the strategic management system. However, their practical implementation is faced with systemic contradictions of a methodological and institutional nature.

Purpose. To conduct a comprehensive analysis of economic mechanisms for compensating for environmental damage in the Russian Federation, identify systemic contradictions, and develop a conceptual model aimed at achieving regional sustainable development goals.

Methods. The methodological basis of the research consists of systemic and institutional approaches, conceptual modeling, comparative and economic-statistical analysis of empirical data.

Results. The imbalance in the system of compensation mechanisms is identified, manifested in the dominance of the fiscal function over the restorative one and the low efficiency of damage collection. To address these issues, an integrated environmental management model (EDM) was developed. It includes a methodology for assessing actual damage taking into account lost ecosystem services, an algorithm for calculating economically justified compensation rates, and a tool for assessing the contribution of environmental measures to achieving regional sustainable development goals.

Conclusions. Implementation of the proposed concept will overcome key methodological and institutional barriers, transforming environmental compensation from a reactive measure into a proactive tool for managing natural capital in the context of ensuring regional sustainable development.

Keywords: environmental damage, economic assessment of damage, methodological and institutional barriers, compensation mechanism, "sustainable territorial development" model, conceptual model, environmental management economics

For citation: Vasilchikov A. V. Economic mechanisms for compensating environmental damage in the context of sustainable regional development. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(4):111–120. (In Russ.). EDN JPHFYG

Введение

Динамика современного социально-экономического развития регионов РФ сопровождается устойчивым ростом антропогенной нагрузки на природные системы, что актуализирует проблему поиска эффективных инструментов экологической политики. В этом контексте экономические механизмы компенсации экологического ущерба эволюционируют от простого возмещения затрат к сложному институциональному процессу, интегрированному в систему стратегического управления. Однако их практическая реализация сталкивается с системными противоречиями методологического и институционального характера. К числу ключевых проблем относятся несовершенство методик стоимостной оценки, приводящее к значительному занижению реального ущерба, доминирование фискальной функции над восстановительной, а также разрыв между законодательными нормами и правоприменительной практикой. *Целью* настоящего исследования является анализ существующих экономических механизмов компенсации экологического ущерба, выявление региональных диспропорций в их эффективности и разработка концептуальной модели, ориентированной на обеспечение триединства экономических, экологических и социальных приоритетов устойчивого развития регионов.

Теоретические основы

В системе государственного и регионального экологического менеджмента механизм компенсации ущерба выступает элементом социо-эколого-экономической системы региона, связующим звеном между экономической деятельностью и экологической безопасностью территории [1]. Современная парадигма экономики окружающей среды рассматривает этот механизм как сложный и многокомпонентный процесс, направленный на восстановление природного капитала и обеспечение устойчивого развития [2].

Сопоставление научных подходов позволяет определить смещение акцента понятия компенсации экологического ущерба в экономике природопользования с простого возмещения затрат на восстановление в сторону создания комплексных стимулов для предотвращения ущерба и инвестиций в природный капитал. В этом контексте компенсация трансформируется из реактивной меры в проактивный инструмент экологической политики, способствующий интеграции экологических издержек в экономические решения хозяйствующих субъектов. Данный подход находит отражение в принципе «загрязнитель платит», который возлагает бремя покрытия расходов по противодействию загрязнению на самого загрязнителя [3].

Институциональное ядро системы экономической компенсации формируют Федеральная служба по надзору в сфере природопользования (Росприроднадзор) и Министерство природных ресурсов и экологии РФ (Минприроды). Содержательное наполнение института компенсации в РФ раскрывается через анализ правоприменительной практики ст. 78 ФЗ № 7, предполагающей механизм возмещения вреда. Методики исчисления размера вреда по разным компонентам реализуются в соответствии с приказами Минприроды России №238 от 08.07.2010, №59 от 28.01.2021 и др., и не всегда в полной мере отражают реальную стоимость утраченных экосистемных услуг, что обуславливает необходимость их совершенствования. Перспективным направлением в развитии компенсационных механизмов является их интеграция с инструментами стратегического планирования устойчивого развития регионов (стратегическая экологическая оценка, лицензирование и др.) [4]; переход от компенсации конкретного негативного воздействия к реализации программ экологического оздоровления территорий в соответствии со Стратегией экологической безопасности РФ на период до 2025 г.¹, тем самым обеспечивая его устойчивое развитие.

Фактически, современное понимание экономической компенсации экологического ущерба выходит за рамки простого финансового или восстановительного акта, эволюционируя в сторону институционального процесса, встроенного в систему регионального управления, реализации модели «устойчивого развития территории» (EDM) [5], с триединством экономической, экологической и социальных целей устойчивого развития на региональном уровне. Систематизация полученных выводов, а также сформированный методологический базис дальнейшего эмпирического исследования представлена в табл. 1.

Таблица 1 – Концептуальные основы экономических механизмов компенсации экологического ущерба

Table 1 – Conceptual foundations of economic mechanisms for compensation of environmental damage

Аспект анализа	Ключевая характеристика	Выявленная проблема / Противоречие
Экологическая сущность	восстановление экологических функций систем и биоразнообразия	недостаточная интеграция экологических норм в механизмы компенсации, в т.ч. экономические
Экономическая сущность	трансформация внешних издержек и инвестиции в природный капитал	существующие методики стоимостной оценки экосистемных услуг занижают реальный размер ущерба
Правовое регулирование	закрепление принципа «загрязнитель платит» и форм возмещения вреда	разрыв между нормами и правоприменительной практикой, сложность расчета и взыскания
Институциональный контекст	нормы и институты, регулирующие экологическую ответственность	неразвитость институтов, обеспечивающих комплексное оздоровление территорий
Эволюция цели	трансформация из реактивной меры возмещения в проактивный инструмент устойчивого развития	доминирование краткосрочных экон. целей (пополнение бюджета) над долгосрочными экологическими (воспроизводство природного капитала)
Методология оценки ущерба	использование методов стоимостной оценки экосистемных услуг	недостаточная точность и унификация методик оценки, поэтому низкая эффективность компенсации
Региональная специфика	учет специфики регионов в механизмах компенсации экологического ущерба	отсутствие дифференцированного подхода к регионам

Источник: систематизировано автором на основе [6–8]

¹ Указ Президента РФ от 19.04.2017 № 176 «О Стратегии экологической безопасности РФ период до 2025 года». <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41879>.

Систематизация положений позволяет выявить системные проблемы механизмов компенсации методологического и институционального характера, задавая вектор для дальнейшего анализа: верификации обозначенных теоретических проблем на конкретных региональных примерах, количественной оценки их влияния на достижение целей устойчивого развития. Также анализ практики применения компенсационных механизмов в регионах с различной структурой экономики, оценка эффективности компенсационных проектов, основанная на принципе триединства устойчивого развития регионов.

Экономические механизмы компенсации экологического ущерба в РФ

К ключевым экономическим механизмам компенсации экологического ущерба, применяемых в РФ, и ориентированными на цели устойчивого развития, можно отнести [7–8]: 1) плату за негативное воздействие на окружающую среду (НВОС), с реализацией принципа «загрязнитель платит»; 2) возмещение вреда, по факту причинения ущерба, в судебном порядке; 3) страхование на случай непреднамеренного причинения экологического вреда; 4) государственно-частное партнерство (ГЧП) в сфере ликвидации накопленного ущерба; 5) зеленые облигации, как механизм денежной компенсации либо источник финансирования экологических проектов. При этом, первая группа (1 и 2 механизмы) образует базовый уровень системы, обеспечивая стандарты экологической ответственности; детально регламентирована, но экономически неэффективна вследствие заниженных ставок платежей и сложности процедур оценки вреда в РФ. Вторая группа, напротив – все остальные, формирует инновационный контур, обладает экономическим потенциалом, но недостаточно проработана (табл. 2).

Таблица 2 – Сравнительный анализ экономических механизмов компенсации экологического ущерба, применяемых в РФ в 2022–2024 гг.

Table 2 – Comparative analysis of economic mechanisms for compensation of environmental damage applied in the Russian Federation in 2022–2024

Механизм	Форма/содержание компенсация	Тип воздействия	Нормативы, ставки, процедуры оценки	Правоприменительная практика	Роль в EDM
По доминирующему признаку, по конечному результату компенсации					
Плата за НВОС	денежная / поступление средств в бюджет	проактив	Постановление Правительства № 913 от 01.06.2023; декларации по формам Росприроднадзора; ст. 16.3 ФЗ-7 (коэф.)	стандартизация, нецелевое использование средств	ограниченная, фискальная доминанта
Судебное возмещение вреда	денежная, восстановительная / взыскание средств, работ	реактивн	Приказы Минприроды России (напр., № 954 – для почв); ст. 78 ФЗ-7). гл. XIV ФЗ-7, ГПК РФ, АПК РФ	длительная, проблемы с оценкой ущерба	зависит от целевого использования
Экологич. страхование	денежная / выплата страхового возмещения	проактив	гл. 48 ГК РФ; Закон № 363-ФЗ от 26.07.2019. страх. тарифы не регламентируются; федеральных методик нет	слабо развита, добровольный характер	ограниченная, управление рисками
Проекты ГЧП	восстановительная / реализация проектов	проактив	Законы № 224-ФЗ «О ГЧП» и № 44-ФЗ, регион. законы о ГЧП; оценки через конкурсные процедуры	формируется, точечное применение	значимая, восстановление капитала
Зеленые облигации	денежная/инвестиции в экопроекты	проактив	ФЗ № 39-ФЗ «О РЦБ»; Приказ Росстандарта № 1582-ст	начальный этап, единичные случаи	значимая, финансирование изменений
Пример практики применения в регионах					
Регион	Механизм компенсации	Тип воздействия	Нормативы, ставки, процедуры оценки, в т.ч. на уровне регионов	Особенности правоприменительной практики	Эффективность в EDM

Окончание табл. 2

End of Table 2

Механизм	Форма/содержание компенсац	Тип воз-дейст	Нормативы, ставки, процедуры оценки	Правопримени-тельная практика	Роль в EDM
Краснодарский край (с/х, туризм)	судебное возмещение вреда, экологическое страхование	реак-тив., проак-тив	Приказы Минприроды Рос-сии; страховые тарифы не регламентированы	сложности с оценкой ущерба в с/х, не-распростра-ть страхования	ограничен-ная, из-за сложности оценки ущерба
Республика Татарстан (промыш-ленность, инновации)	проекты ГЧП, зеленые облигации	проак-тив	Законы № 224-ФЗ «О ГЧП» и № 44-ФЗ «О контрактной ...»; оценка через конкурсные процедуры	активное разви-тие ГЧП, пилот-ные проекты зе-леных облигаций	значимая, инновацион-ный подход
Калинин-градская об-ласть (ту-ризм, рыболов-ство)	экологиче-ское страхо-вание, зеленые об-лигации	проак-тив	гл. 48 ГК РФ. Закон № 363-ФЗ от 26.07.2019. Стра-х. та-риф-ы не регламентируются	развитие эко-лог. страхо-вания для ту-ризма, опыт зеленых облига-ций	значимая, из-за специ-фики эконо-мики
Свердлов-ская область (промыш-ленность, ме-таллургия)	плата за НВОС, судеб-ное возмещ. вреда	реак-тив., проак-тив	Постановление Правитель-ства № 913 от 01.06.2023; расчет декларации по фор-мам Росприроднадзора	стандартизация платежей, слож-ности с оценкой ущерба	ограничен-ная, из-за от-раслевых особен-ностей
ХМАО-Югра (ресурсно-сырьевая)	плата за НВОС, про-екты ГЧП	проак-тивное	Постановление Правитель-ства № 913 от 01.06.2023; расчет декларации по фор-мам Росприроднадзора. За-коны № 224-ФЗ и № 44-ФЗ	высокая кон-центрация пла-тежей, точечные проекты ГЧП	ограничен-ная, из-за уз-кой специа-лизации
Самарская область (промыш-ленность)	плата за НВОС, судеб-ное возмеще-ние вреда	реак-тив., проак-тив	Постановление Правитель-ства № 913 от 01.06.2023; расчет декларации по фор-мам Росприроднадзора; При-казы Минприроды России	стандартизация платежей, слож-ности с оценкой ущерба	ограничен-ная, из-за от-раслевых особен-ностей
Воронежская область (сельское хо-зяйство)	судебное возмещение вреда, экологическое страхование	реак-тив., проак-тив	Приказы Минприроды Рос-сии; страховые тарифы не регламентированы	сложности с оценкой ущерба, нераспростра-ненность стра-хования	ограничен-ная, из-за сложности оценки ущерба

Источник: систематизировано автором по данным Минприроды России, Банка России и правоприменительной практики, на основе [9–10]

Современное состояние экономических механизмов компенсации экологического ущерба в РФ характеризуется формированием комплексной системы, сочетающей административные, экономические и рыночные инструменты, что соответствует тенденциям в области устойчивого развития регионов. При этом, ключевым вызовом остается преодоление институциональных барьеров и создание нормативных условий, в т.ч. на региональном уровне для обеспечения устойчивого его развития.

Методологическая основа оценки экологического ущерба в контексте устойчивого развития регионов РФ

В парадигме устойчивого развития вектор института компенсации экологического ущерба в РФ нацелен не только снизить негативные последствия хозяйственной деятельности, но и создавать экономические стимулы для перехода к прорывным технологиям [11]. Исходя из чего, система оценочных показателей и их нормативное обоснование, по замыслу исследования, в рамках методологии оценки экологического ущерба, включает:

Блок 1. Показатели интенсивности негативного воздействия – оценивается «абсолютное давление» на окружающую среду и его относительную концентрацию: коэффициент экологической напряженности ($K_{ЭН}$), т/км² (объем выбросов / площадь региона); удельная нагрузка отходами, т/км² (образование отходов I-IV кл. / площадь региона).

Блок 2. Показатели эффективности и фискальной нагрузки компенсационных механизмов – оценивается, насколько экономические инструменты адекватны масштабу ущерба и насколько обременительны для экономики: коэффициент взыскания компенсаций ($K_{ВК}$), доля ед. (взыскано сумм вреда / начислено платежей за НВОС); коэффициент эффективности платежей по выбросам ($K_{ЭП\_ВОЗД}$), тыс. руб./т ((НВОС + взыскания) / объем выбросов); удельная нагрузка НВОС на экономику, % (НВОС / ВРП · 100%); фискальная эффективность экологического контроля (взыскано сумм вреда / НВОС · $K_{ЭН}$).

Блок 3. Показатели структурного анализа и институциональной активности – оценивается сбалансированность инструментов и активность применения правовых механизмов: структура поступлений: доля взысканий, % (взыскания / (НВОС+взыскания) 100%); коэффициент активности судебного взыскания ($K_{АС}$), тыс. руб./субъект (взыскания / колич. юр. лиц и ИП).

Блок 4. Показатели результативности и восстановительного потенциала – оценивается, насколько собираемые средства соответствуют остроте экологических проблем и способны нивелировать накопленный ущерб: коэффициент экологической результативности ($K_{ЭР}$), руб./т ((НВОС + взыскания) / образование отходов I-IV кл.); потенциальная достаточность средств, % (взыскания / (площадь наруш. земель · норматив стоимости рекультивации) · 100%); индекс экологического восстановления (потенциальная достаточность средств / 1000).

Теоретико-методологическая основа оценки позволяет перейти от констатации фактов региональной дифференциации к системной диагностике причин низкой эффективности компенсационных механизмов в разрезе моделей регионального развития; позволяет осуществлять корректировку экологической политики на основе объективных критериев, обеспечивая тем самым движение регионов по траектории устойчивого развития.

Анализ практики применения компенсационных механизмов экологического ущерба в регионах РФ

Для проведения сравнительного анализа эффективности компенсационных механизмов использованы оценочные коэффициенты (табл. 3). Расчет по трем моделям регионального развития (ресурсно-сырьевая промышленно-развитая модель аграрная модель) демонстрирует существенную региональную дифференциацию в эффективности применения компенсационных механизмов.

Оценка показала следующее: для ресурсно-сырьевых регионов характерна относительная эффективность по фискальным показателям ($K_{ЭЭ}$, $K_{ЭР}$) при недостаточности средств для восстановления, что требует пересмотра нормативов взыскания и ставок для добывающих отраслей. Для промышленно-развитых регионов ключевой проблемой является экологическая напряженность при средних значениях эффективности платежей, что указывает на необходимость ужесточения контроля. Для аграрных регионов при низкой нагрузке и хорошем коэффициенте взыскания наблюдается низкая институциональная активность ($K_{АС}$) и недостаточность средств для восстановления, что показывает необходимость развития института экологического надзора и упрощения процедур взыскания.

Полученные результаты позволяют констатировать, что выявленные в теоретической части проблемы находят яркое подтверждение на практике: 1) низкие значения коэффициента взыскания компенсаций во всех регионах являются прямым следствием методических сложностей в оценке ущерба и правовых барьеров в его взыскании; 2) доминирование фискальной функции над восстановительной подтверждается многократным превышением начисленных платежей за НВОС над взысканными компенсациями на ликвидацию вреда. Таким образом, системные противоречия, сформулированные в табл. 1, проявляются и в региональной практике, ограничивая роль компенсационных механизмов в достижении целей устойчивого развития территорий.

Таблица 3 – Среднегодовые показатели эффективности компенсационных механизмов в регионах РФ за 2022–2024 гг.

Table 3 – Average annual performance indicators of compensation mechanisms in the regions of the Russian Federation for 2022-2024

Оценочный показатель	Формула расчета	ХМАО-Югра	Свердловская область	Самарская область	Воронежская область
Исходные экологические данные					
Начислено НВОС, млн руб.	–	12 450,5	8 120,3	4 850,6	1 856,7
Взыскано вреда, млн руб.	–	845,2	632,8	310,5	185,4
Образов. отходов I-IV кл., млн т	–	1,85	2,45	1,15	0,28
Сбросы загрязн. сточных вод, млн м ³		145,2	485,7	305,8	92,1
Выбросы загрязн. вещ. в атмос., тыс.т		1250,4	985,6	550,3	155,2
Дополнительные данные					
ВРП, млрд руб.	–	8 450,0	3 120,0	2 150,0	1 480,0
Численность населения, тыс. чел.	–	1 750,0	4 200,0	3 140,0	2 310,0
Количество юр.лиц и ИП, тыс. ед.	–	220,5	410,2	290,7	250,8
Площадь нарушен. земель, га	–	5 000	8 500	3 200	4 100
Показатели экономической эффективности и нагрузки					
Коэф. взыскания компенсаций (Квк)	Взыскания / НВОС	845,2 / 12450,5 = 0,068	632,8 / 8120,3 = 0,078	310,5 / 4850,6 = 0,064	185,4 / 1856,7 = 0,100
Коэф. эффек-ти платежей по выбросам (Кэп_возд), тыс. руб./т	(НВОС + Взыскания) / Выбросы	(12450,5+845,2)/1250,4 = 10,63	(8120,3+632,8)/985,6 = 8,88	(4850,6+310,5)/550,3 = 9,38	(1856,7+185,4)/155,2 = 13,15
Коэф. эффек-ти платежей по сбросам (Кэп_вод), тыс. руб./млн м ³	(НВОС + Взыскания) / Сбросы	13295,7 / 145,2 = 91,57	8753,1 / 485,7 = 18,02	5161,1 / 305,8 = 16,87	2042,1 / 92,1 = 22,17
Удельная нагрузка НВОС на экономику, %	НВОС / ВРП * 100%	12450,5 / 8450000 · 100% = 0,147%	8120,3 / 3120000 · 100% = 0,260%	4850,6 / 2150000 · 100% = 0,226%	1856,7 / 1480000 · 100% = 0,125%
Показатели структурного анализа и активности					
Структура поступлений: Доля НВОС, %	НВОС / (НВОС+Взыскания) · 100%	12450,5 / 13295,7 · 100% = 93,6%	8120,3 / 8753,1 · 100% = 92,8%	4850,6 / 5161,1 · 100% = 94,0%	1856,7 / 2042,1 · 100% = 90,9%
Структура поступлений: Доля взысканий, %	Взыскания / (НВОС+Взыскания) · 100%	845,2 / 13295,7 · 100% = 6,4%	632,8 / 8753,1 · 100% = 7,2%	310,5 / 5161,1 · 100% = 6,0%	185,4 / 2042,1 · 100% = 9,1%
Коэф. активности судебного взыскания (Кас), руб./субъект	Взыскания / Колич. юр.лиц и ИП	845,2 / 220,5 = 3,83	632,8 / 410,2 = 1,54	310,5 / 290,7 = 1,07	185,4 / 250,8 = 0,74
Показатели экологической результативности и восстановительного потенциала					
Коэф. экологической результативности (Кэр), руб./т отх.	(НВОС + Взыскания) / Отходы I-IV	13295,7 / 1,85 = 7 187,9	8753,1 / 2,45 = 3 572,7	5161,1 / 1,15 = 4 487,9	2042,1 / 0,28 = 7 293,2
Потенциальная достаточность средств, %	Взыскания / (Площадь наруш. земель · 500 тыс. руб.) · 100%	845,2 / (5000·0,5) · 100% = 33,8%	632,8 / (8500·0,5) · 100% = 14,9%	310,5 / (3200·0,5) · 100% = 19,4%	185,4 / (4100·0,5) · 100% = 9,0%

Источник: Федеральная служба по надзору в сфере природопользования (Росприроднадзор). Формы государственной статистической отчетности 2-ТП (воздух), 2-ТП (водхоз), 2-ТП (отходы): доклады об осуществлении государственного экологического надзора по соответствующим субъектам РФ за 2022-2024 гг.; расчеты автора на основе [12–14].

Концепция экономической компенсации экологического ущерба в контексте устойчивого развития регионов

Для преодоления выявленных системных противоречий необходим отход от фрагментированного подхода к интегральной концепции компенсации экологического ущерба, основанной на EDM-модели. В этом случае усиление институционального каркаса системы, а также совершенствование методологии оценки ущерба представляет собой необходимое условие для практической реализации интегральной концепции. Остановимся на последнем подробнее: комплексная оценка экологического ущерба должна включать [1; 6; 14–15]:

– интегральную модель расчета реального экологического ущерба ($U_{\text{реал}}$), аккумулирующую компоненты структуры ущерба:

$$U_{\text{реал}} = \sum (C_{\text{пс}} \cdot K_{\text{регион}}) + \sum (U_{\text{ув}} \cdot K_{\text{врем}}) + \sum (C_{\text{эку}} \cdot K_{\text{соц}}),$$

где: $C_{\text{пс}}$ – стоимость потерь экосистемных услуг i -го типа (водорегулирующих, климатообразующих, рекреационных), рассчитываемая на основе метода стоимости замещения; $K_{\text{регион}}$ – коэффициент, учитывающий экологическую емкость и социально-экономическую значимость территории; $U_{\text{ув}}$ – упущенная выгода от деградации природного ресурса; $K_{\text{врем}}$ – временной коэффициент, дисконтирующий будущие потери; $C_{\text{эку}}$ – социально-экономические издержки, включающие затраты на здравоохранение из-за повышенной заболеваемости и потери от миграции; $K_{\text{соц}}$ – коэффициент социальной значимости территории.

На основе рассчитанного $U_{\text{реал}}$ определяется коэффициент адекватности компенсации (K_a), который количественно характеризует выявленное в таблице 1 противоречие между экономической сущностью компенсации и ее фискальной доминантой:

$$K_a = (П_{\text{нвос}} + В_{\text{взыск}}) / U_{\text{реал}},$$

где: $П_{\text{нвос}}$ – сумма начисленных платежей за негативное воздействие на окружающую среду; $В_{\text{взыск}}$ – сумма взысканных средств на возмещение вреда. Значение $K_a \leq 1$, является формальным подтверждением системной проблемы занижения ставок, что служит основанием для применения модели.

– определение экономически обоснованных ставок компенсации, обеспечивающих баланс между фискальной, восстановительной и стимулирующей функциями компенсационного механизма в рамках EDM. Целевая функция направлена на максимизацию экологической результативности при минимальных регуляторных издержках:

$$F(C_T) \rightarrow \max [(П_{\text{нвос}}(C_T) + В_{\text{взыск}}(C_T)) / (Об_{\text{выбросов}} + Об_{\text{сбросов}} + Об_{\text{отходов}})] \text{ при } \min (З_{\text{адм}})$$

где: $П_{\text{нвос}}(C_T)$ – функциональная зависимость объема платежей от величины ставок; $В_{\text{взыск}}(C_T)$ – зависимость взыскиваемых сумм от стимулирующего эффекта ставок; $З_{\text{адм}}$ – административные издержки на контроль и взыскание; $Об_{\text{выбросов}} + Об_{\text{сбросов}} + Об_{\text{отходов}}$ – объемы выбросов загрязняющих веществ в атмосферу, сбросов загрязненных сточных вод в водные объекты и образования отходов производства и потребления.

Ограничения модели включают:

1. Ограничение по фискальной нагрузке: $(П_{\text{нвос}}(C_T) + В_{\text{взыск}}(C_T)) / ВРП \leq N_{\text{макс}}$, где $N_{\text{макс}}$ – предельно допустимая нагрузка на валовой региональный продукт, устанавливаемая с учетом отраслевой специфики региона.

2. Ограничение по адекватности компенсации: $(П_{\text{нвос}}(C_T) + В_{\text{взыск}}(C_T)) \geq \eta \cdot U_{\text{реал}}$, где η – нормативный коэффициент покрытия реального ущерба (целевым значением является $\eta \geq 0,8$); $U_{\text{реал}}$ – суммарная величина реального экологического ущерба, причиненного в результате хозяйственной деятельности;

3. Ограничение по экологическому результату: $Об_{\text{выбросов}}(C_T) \leq Об_{\text{выбросов\_пред}} \cdot (1 - \varepsilon)$, где ε – целевой показатель снижения негативного воздействия, согласованный с целями национального проекта «Экология».

– оценку вклада в устойчивое развитие территорий, имитирующей поведение социо-эколого-экономической системы региона под воздействием изменяемых параметров компенсационной политики. Из-за множественности элементов, перечислим основные:

1) $Природный\_капитал_{(t+1)} = Природный\_капитал_{(t)} - \Sigma(Воздействие_{(t)}) + \beta \cdot (П_{\text{нвос}}(t) + В_{\text{взыск}}(t))$, где β – коэффициент эффективности преобразования финансовых потоков в восстановление природного капитала, зависящий от институциональной развитости региона.

2) $ВРП_{(t+1)} = ВРП_{(t)} \cdot [1 + \alpha \cdot \ln(Природный\_капитал_{(t)} / Природный\_капитал_{норм}) - \lambda \cdot (П_{нвос(t)} / ВРП_{(t)})]$, где α – эластичность ВРП по природному капиталу, λ – коэффициент, отражающий регулирующее воздействие экологических платежей на экономическую активность.

3) $Индекс\_здоровья\_населения_{(t+1)} = Индекс\_здоровья\_населения_{(t)} - \sigma \cdot \Sigma(Воздействие_{(t)}) / Население_{(t)} + v \cdot (Природный\_капитал_{(t)} / Природный\_капитал_{норм})$, где σ – коэффициент заболеваемости, v – коэффициент положительного влияния качества окружающей среды.

Применение предложенного комплекса оценки создает методологический фундамент для перехода к количественному анализу и выработке конкретных, экономически и экологически обоснованных решений в области компенсации экологического ущерба.

Выводы

Существующая в РФ система экономических механизмов компенсации экологического ущерба, несмотря на формирование комплексного подхода, демонстрирует системную несбалансированность. Доминирование фискальной функции над восстановительной, а также методическое несовершенство стоимостной оценки экосистемных услуг приводят к хроническому занижению реального размера ущерба и недостаточности средств для реабилитации природной среды. Использование концепции компенсации, основанной на принципах модели устойчивого развития территории (EDM) будет способствовать переходу от фрагментированного возмещения воздействий к комплексному управлению, обеспечивая синергию экономических, экологических и социальных целей регионального развития.

Список источников

1. Социо-, эколого-экономическая оценка состояния территории: монография / С.В. Карелов [и др.]; под общей редакцией С.В. Карелова, И.С. Белик. Екатеринбург: УрФУ, 2013. 258 с.
2. Экономика природопользования / Петрова Е.Е., Курочкина А.А., Волотовская О.С. СПб: РГГМУ, 2021. 236 с.
3. Виноградов В.А., Солдатов Л.В. Реализация принципа «загрязнитель платит»: сравнительно-правовой аспект // Law Enforcement Review, 2019; 3(4): 42–50. [https://doi.org/10.24147/2542-1514.2019.3\(4\).42-50](https://doi.org/10.24147/2542-1514.2019.3(4).42-50)
4. Егоров Д.О., Калинин А.Р. Разработка методологии мониторинга и оценки устойчивого развития региона в условиях мировой неопределенности // Экономические науки. 2023. № 11 (228). С. 38–45. EDN: JXJNOM. <https://doi.org/10.14451/1.228.38>
5. Семячков К.А. Моделирование устойчивого развития территории на основе концепции умного города // Вопросы инновационной экономики. 2021. Т. 11. № 3. С.1015–1034. EDN: VQSDSG. <https://doi.org/10.18334/vinec.11.3.113448>
6. Попова Е.А. Молчанова Е.С., Рожков Р.С. Экономические подходы к обеспечению экологической безопасности при ликвидации последствий ЧС в регионе (на примере Липецкой области) // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 2, № 8(139). С. 96–101. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.08.02.010>
7. Управление конфликтами в сфере природопользования: анализ и поиск компромиссов / И. Ю. Новоселова, А. Л. Новоселов, И. М. Потравный, А. А. Авраменко. М.: ООО «Издательство «КноРус», 2020. 104 с. ISBN 978-5-4365-5470-9
8. Алиев Р.А. Глава 4. Эколого-экономические взаимодействия // Экология в современном мире: учебник. В 2 томах / Под ред. Н. А. Черных, Р. А. Алиева. Том II. М.: ООО «Издательство «Аспект Пресс», 2022. С. 87–120.
9. Ударцева О.В., Бурлаенко В.З. Основы охраны окружающей среды и природопользования. Тюмень: Государственный аграрный университет Северного Зауралья, 2022. 112 с. ISBN 978-5-98346-092-8
10. Апулу О.Г., Потравный И.М., Вега А.Ю. Эколого-экономическое обоснование выбора технологий рекультивации загрязненных нефтью земель. М.: Изд-во «Экономика», 2021. 136 с. ISBN 978-5-282-03566-7
11. Assessing the ESG Potential in the Development of Wooden Housing Construction / S. D. Tsymbalov, O. S. Smirnova, [et al.] // Sustainable Development of Business 4.0. A Path of Transition to the New Quality of Growth of the Digital Economy. – Cham: Springer Nature Switzerland AG, 2025. – P. 191–196. – https://doi.org/10.1007/978-3-031-83595-7_32
12. Управление устойчивым развитием / Л. А. Валитова, А. М. Пахалов, А. О. Золотухина [и др.]. М.: ООО «Центркаталог», 2024. 266 с. ISBN 978-5-907825-05-5

13. Мезоэкономика России: стратегия разбега / Г. Б. Клейнер, В. А. Агафонов, Ю. Е. Балычева [и др.]. М.: Издательский дом «Научная библиотека», 2022. 808 с. ISBN 978-5-907497-88-7
14. Инструменты развития предприятий и организаций / В.А. Полянская, Е.В. Романовская, [и др.]. Н. Новгород: Мининский университет, 2023. 126 с. ISBN 978-5-85219-909-6
15. Управление безопасностью экономических систем: теоретические и прикладные аспекты / Н.В. Артемьев, М.Ю. Маковецкий, Л.Э. Журавлева [и др.]. М.: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2025. 267 с. ISBN 978-5-9580-0786-8

References

1. *Socio-, ecological-economic assessment of the state of the territory*: monograph / S.V. Karelov [et al.]. Yekaterinburg: UrFU, 2013. 258 p. (In Russ.)
2. Petrova E.E., Kurochkina A.A., Volotovskaya O.S. *Economics of Nature Management*. St. Petersburg: Russian State Medical University, 2021. 236 p. (In Russ.)
3. Vinogradov V.A., Soldatova L.V. Implementation of the "polluter pays" principle: comparative legal aspect. *Law Enforcement Review*. 2019;3(4):42–50. [https://doi.org/10.24147/2542-1514.2019.3\(4\).42-50](https://doi.org/10.24147/2542-1514.2019.3(4).42-50) (In Russ.)
4. Egorov D.O., Kalinin A.R. Development of a Methodology for Monitoring and Assessing Sustainable Development of a Region in the Context of Global Uncertainty. *Economic Sciences*. 2023;11(228):38–45. EDN: [XJNOM]. (In Russ.). <https://doi.org/10.14451/1.228.38>
5. Semyachkov K.A. Modeling Sustainable Development of a Territory Based on the Smart City Concept. *Issues of Innovative Economics*. 2021;11(3):1015–1034. (In Russ.)
6. Popova E.A., Molchanova E.S., Rozhkov R.S. Economic Approaches to Ensuring Environmental Safety in the Elimination of Consequences of Emergencies in the Region. *Economy and Management: Problems, Solutions*. 2023; 8(139):96–101. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.08.02.010> (In Russ.)
7. *Conflict Management in Nature Management: Analysis and Search for Compromises* / I.Yu. Novoselova, A.L. Novoselov, I.M. Potravny, A.A. Avramenko. Moscow: Knorus Publishing House, 2020. 104 p. ISBN 978-5-4365-5470-9 (In Russ.)
8. Aliyev R.A. Chapter 4. Environmental and Economic Interactions. In: *Ecology in the Modern World*: textbook. In 2 volumes / Ed. N.A. Chernykh, R.A. Alieva. Volume II. Moscow: OOO Izdatelstvo Aspekt Press, 2022. P. 87–120. (In Russ.)
9. Udartseva O.V., Burlaenko V. Z. *Fundamentals of Environmental Protection and Nature Management*. Tyumen: State Agrarian University of the Northern Trans-Ural; 2022. 112 p. ISBN 978-5-98346-092-8 (In Russ.)
10. Apulu O.G., Potravny I.M., Vega A.Yu. *Ecological and Economic Justification for the Choice of Technologies for the Reclamation of Oil-Contaminated Lands*. Moscow: Ekonomika; 2021. 136 p. ISBN 978-5-282-03566-7 (In Russ.)
11. Assessing the ESG Potential in the Development of Wooden Housing Construction / S.D. Tsymbalov, O.S. Smirnova, [et al.]. *Sustainable Development of Business 4.0. A Path of Transition to the New Quality of Growth of the Digital Economy*. Cham: Springer Nature Switzerland AG; 2025: 191–196. DOI 10.1007/978-3-031-83595-7_32
12. *Sustainable Development Management* / L.A. Valitova, A.M. Pakhalov, A.O. Zolotukhina [et al.]. Moscow: OOO "Tsentrkatalog"; 2024. 266 p. ISBN 978-5-907825-05-5 (In Russ.)
13. *Mesoeconomics of Russia: Take-off Strategy* / G.B. Kleiner, V.A. Agafonov, Yu. E. Balycheva [et al.]. Moscow: Publishing House "Scientific Library"; 2022. 808 p. ISBN 978-5-907497-88-7 (In Russ.)
14. Tools for Development of Enterprises and Organizations / V.A. Polyanskaya, E.V. Romanovskaya, [et al.]. Nizhny Novgorod: Minin University, 2023: 126 p. ISBN 978-5-85219-909-6 (In Russ.)
15. *Security Management of Economic Systems: Theoretical and Applied Aspects* / N.V. Artemyev, M.Yu. Makovetsky, [et al.]. Moscow: Moscow University named after S. Yu. Witte; 2025. 267 p. ISBN 978-5-9580-0786-8 (In Russ.)

Информация об авторе

А. В. Васильчиков – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Национальная и мировая экономика» Института инженерно-экономического и гуманитарного образования, Самарский государственный технический университет.

Information about the author

A. V. Vasilchikov – Dr. Sci. (Econ.), Professor of Department of National and World Economics, Institute of Engineering, Economic and Humanitarian Education, Samara State Technical University.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 20.10.2025; одобрена после рецензирования 25.11.2025; принята к публикации 26.11.2025.

The article was submitted 20.10.2025; approved after reviewing 25.11.2025; accepted for publication 26.11.2025.

Научная статья
УДК 338
EDN IYZUGG



Национальные проекты России как особый механизм отраслевой поддержки отечественного инклюзивного туризма в условиях цифровизации

Евгения Александровна Васюта¹, Татьяна Валентиновна Подольская²,
Федор Евгеньевич Шкель³

^{1,2,3}Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления,
Ростов-на-Дону, Россия

¹vasyuta-ea@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2095-447X>

²podolskaya-tv@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0337-051X>

³shkel-fe@ranepa.ru, <https://orcid.org/0009-0007-4552-4552>

Аннотация

Введение. Статья посвящена исследованию практических аспектов выполнения национальных проектов России, реализация которых прямо или косвенно связана с предоставлением инклюзивных туристических продуктов и услуг в контексте цифровой трансформации отрасли. Актуальность проведенного исследования связана с необходимостью предоставления равного доступа к отечественным туристическим продуктам и услугам, что в свою очередь возможно за счет ускоряющихся темпов отраслевой цифровизации, а также позиционированием регионов России как территорий, привлекательных для инклюзивного туризма.

Цель. Оценка потенциала национальных проектов России в контексте цифровой трансформации инклюзивного туризма как драйвера отраслевых стратегических изменений, происходящих в современных условиях.

Задачи исследования: проанализировать национальные проекты России и оценить их влияние на развитие отечественного инклюзивного туризма; изучить успешные региональные практики интеграции цифровых технологий в структуру современного туристического продукта; на основе существующих национальных инициатив и региональных проектов оценить возможность цифровой доступности туристической инфраструктуры России.

Теоретические основы. Статья является логическим продолжением опубликованных авторами ранее исследований. Однако в связи с недостаточной разработанностью и отсутствием комплексного изучения особенностей цифровой трансформации инклюзивного туризма в контексте национальных проектов России авторы предприняли попытку проанализировать, каким образом тиражируются и поддерживаются региональные инициативы, связанные с интеграцией цифровых технологий в структуру современного туристического продукта. Также синтезированы основные направления государственной поддержки стратегических изменений, происходящих в отрасли на сегодняшний день. (повышение квалификации кадров, работающих в сфере инклюзивного туризма с учетом новых технологических реалий, совершенствование адаптивной инфраструктуры, финансирование успешных региональных практик и т.д.). И наконец через призму национальных проектов, инициированных и в 2025 г. в исследовании систематизированы и конкретизированы основные направления, позволяющие обеспечить развитие доступной цифровой среды для различных категорий туристов.

Результаты. Для достижения поставленной цели в контексте цифровой трансформации туризма изучаются как уже реализованные, так и инициированные впервые национальные инициативы, которые влияют на развитие инклюзивного туризма в России. Анализируются региональные

проекты, реализуемые в рамках обозначенных инициатив, а также направленные на совершенствование инклюзивных туристических продуктов, развивающихся в условиях повышения цифровой доступности. Оценивается, как национальные проекты России влияют на стратегические изменения в отрасли, развитие которой происходит в условиях повышающего спроса на отечественные туристические продукты и услуги.

Выводы. Национальные проекты России представляют действенный механизм поддержки не только российского инклюзивного туризма, но и являются драйвером его цифровой трансформации, которая в свою очередь повышает уровень доступности туристических продуктов, предлагаемых в различных субъектах РФ.

Ключевые слова: инклюзивный туризм, национальные проекты России, цифровая трансформация, туристические продукты и услуги, цифровая доступность, государственная поддержка отрасли, регионы России

Благодарности: Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы государственного задания РАНХиГС. Тема 9.3-2025-1 «Возможности применения цифровых технологий как перспективного механизма обеспечения инклюзивности туристической отрасли в российских регионах (на примере Ростовской области)».

Для цитирования: Васюта Е. А., Подольская Т. В., Шкель Ф. Е. Национальные проекты России как особый механизм отраслевой поддержки отечественного инклюзивного туризма в условиях цифровизации // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 121–129. EDN IYZUGG

Original article

Russian national projects as a special mechanism for sectoral support of inclusive tourism in the context of digitalization

Eugenia A. Vasyuta¹, Tatiana V. Podolskaya², Fedor E. Shkel³

^{1,2,3}Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russia Institute of Management, Rostov-on-Don, Russia

¹vasyuta-ea@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2095-447X>

²podolskaya-tv@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0337-051X>

³shkel-fe@ranepa.ru, <https://orcid.org/0009-0007-4552-4552>

Abstract

Introduction. The article is devoted to the study of the practical aspects of the implementation of Russia's national projects, the implementation of which is directly or indirectly related to the provision of inclusive tourism products and services in the context of the digital transformation of the industry. The relevance of the study is related to the need to provide equal access to domestic tourism products and services, which can be achieved through the accelerating pace of industry digitalization and the positioning of Russian regions as attractive destinations for inclusive tourism.

Purpose. The purpose of writing this article is to assess the potential of Russia's national projects in the context of the digital transformation of inclusive tourism as a driver of industry-specific strategic changes taking place in the current conditions

Research objectives: analyze Russia's national projects and assess their impact on the development of domestic inclusive tourism; study successful regional practices of integrating digital technologies into the structure of modern tourism products; evaluate the potential of digital accessibility of Russia's tourism infrastructure based on existing national initiatives and regional projects.

Theoretical basis. The article is a logical continuation of the research published by the authors earlier. However, due to the lack of development and the lack of a comprehensive study of the features of the digital transformation of inclusive tourism in the context of national projects in Russia, the authors attempted to analyze how regional initiatives related to the integration of digital technologies into the structure of a modern tourism product are replicated and supported. The main directions of state support for strategic changes taking place in the industry today are also synthesized (professional development of personnel working in the field of inclusive tourism, taking into account new technological realities, improvement of adaptive infrastructure, financing of successful regional practices, etc.). Finally, through the prism of national projects initiated in 2025, the study systematized and specified the main directions to ensure the development of an accessible digital environment for various categories of tourists.

Results. To achieve this goal, both existing and newly initiated national initiatives are being studied in the context of digital transformation of tourism, with a focus on their impact on the development of inclusive tourism in Russia. Regional projects implemented as part of these initiatives are being analyzed, as well as those aimed at improving inclusive tourism products and services in the context of increased digital accessibility. The impact of Russia's national projects on strategic changes in the tourism industry is being evaluated, as the industry is facing increasing demand for domestic tourism products and services.

Conclusions. Based on the results of the study, it was concluded that Russia's national projects represent an effective mechanism for supporting not only Russian inclusive tourism, but also are a driver of its digital transformation, which in turn increases the level of accessibility of tourism products offered by various subjects of the Russian Federation.

Keywords: inclusive tourism, Russia's national projects, digital transformation, tourism products and services, and digital accessibility, government support for the industry, regions of Russia

Acknowledgments: The article was prepared as part of the research work of the RANEPa state assignment. Subject 1.7-2025-1 "The possibilities of using digital technologies as a promising mechanism for ensuring the inclusivity of the tourism industry in Russian regions (using the example of the Rostov region)".

For citation: Vasyuta E. A., Podolskaya T. V., Shkel F. E. Russia's national projects as a special mechanism for sectoral support of domestic inclusive tourism in the context of digitalization. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(4):121–129. (In Russ.). EDN IYZUGG

Введение

Общемировой тренд увеличения продолжительности жизни приводит к удлинению периода, когда люди серебряного возраста (60+) имеют ограниченные возможности здоровья (далее – ОВЗ) и повышает спрос на инклюзивный туризм. При условии увеличения продолжительности жизни свыше 70 лет – период, который в среднем граждане живут с теми или иными ограничениями по здоровью, составляет около 11,5 % жизни (примерно 8 лет)¹. Одновременно рост количества людей с ОВЗ связан с множественными военными конфликтами. К 2030 г. более 1 млрд людей, находящихся в трудоспособном возрасте (25-65 лет), будут иметь ограничения по здоровью, а, соответственно, нуждаться в инклюзивных туристических услугах².

Инклюзивный туризм, развивающийся в России, является относительно новым, но достаточно привлекательным и перспективным направлением индустрии гостеприимства. Однако отсутствие равного доступа к туристическим продуктам для различных категорий граждан (лиц с ОВЗ, маломобильных граждан, пожилых людей и т.д.) определяет необходимость создания новых и совершенствования существующих ассистивных продуктов, услуг и специализированных сервисов.

Цифровизация, оказывающая повсеместное влияние в том числе и на индустрию инклюзивного туризма, не только кардинальным образом трансформирует потребительское поведение в отношении получения соответствующих услуг, но и обеспечивает равный доступ к ним, выступая важным компонентом туристической доступности. В условиях повышенного спроса на отечественные туристические продукты, высокого рекреационного потенциала российских регионов, а также необходимости достижения технологического отраслевого суверенитета, интеграция цифровых технологий в структуру инклюзивных туристических услуг приобретает первостепенное значение.

Цель исследования – оценка потенциала национальных проектов России в контексте цифровой трансформации инклюзивного туризма как драйвера отраслевых стратегических изменений, происходящих в современных условиях.

Задачи исследования:

- проанализировать национальные проекты России и оценить их влияние на развитие отечественного инклюзивного туризма;
- изучить успешные региональные практики интеграции цифровых технологий в структуру современного туристического продукта;

¹ Disability Statistics. 12.09.2024 [Электронный ресурс] – URL: <https://www.disabled-world.com/disability/statistics/> (дата обращения: 08.09.2025)

² Global Economics of Disability Report: 2024. Sept. 20, 2024 [Электронный ресурс] – URL: <https://www.rod-group.com/wp-content/uploads/2024/09/The-Global-Economics-of-Disability-2024-The-Return-on-Disability-Group-September-24-2024.pdf?https%3A%2F%2Fwww.rod-group.com%2Fresearch-insights%2Fannual-report-2024%2F> (дата обращения: 12.09.2025)

– на основе существующих национальных инициатив и региональных проектов оценить возможность цифровой доступности туристической инфраструктуры России.

Теоретические основы

Статья является логическим продолжением ранее опубликованных авторами исследований [1–2]. Однако в связи с недостаточной разработанностью и отсутствием комплексного изучения особенностей цифровой трансформации инклюзивного туризма в контексте национальных проектов России авторы предприняли попытку проанализировать каким образом тиражируются и поддерживаются региональные инициативы, связанные с интеграцией цифровых технологий в структуру современного туристического продукта. Также авторами были синтезированы основные направления государственной поддержки стратегических изменений, происходящих в отрасли на сегодняшний день (повышение квалификации кадров, работающих в сфере инклюзивного туризма с учетом новых технологических реалий, совершенствование адаптивной инфраструктуры, финансирование успешных региональных практик и т.д.). И наконец через призму национальных проектов, инициированных и в 2025 году в исследовании систематизированы и конкретизированы основные направления, позволяющие обеспечить развитие доступной цифровой среды для различных категорий туристов.

Результаты и обсуждение

Современные реалии, вызванные беспрецедентным санкционным давлением и геоэкономической нестабильностью, определили новый этап развития туристической отрасли как в мире, так и на территории России. При этом стоит обратить внимание, что на протяжении многих лет туризм является не только одной из самых высокодоходных, но и готовых для внедрения современных технологических решений отраслей экономики страны. Именно поэтому необходимо продолжать не только повышать роль туризма в структуре экономики страны, но и делать его технологически доступным для новых категорий туристов, например, лиц с ОВЗ и маломобильных граждан. В связи с этим крайне важно обеспечивать своевременную отраслевую поддержку со стороны государства.

Панченко В.И., подчеркивая важность государственной поддержки туризма, отмечает, что именно благодаря цифровым технологиям у руководителей регионов есть возможность оценивать туристический потенциал и потребности территорий, спрогнозировать их развитие и принять более обоснованные управленческие решения [3].

Садыков А.М. и Эдилсултанов С.Б. подробно исследуют особенности предоставления финансовых средств на внедрение цифровых технологий в структуру туристических проектов [4]. Орленко Е.В. также оценивает роль государственной поддержки отрасли в контексте финансовых планов, которые связаны с модернизацией существующей туристической инфраструктуры, уделяя при этом особое внимание новым регионам России [5]. Оба авторских коллектива оценивают, каким образом данный механизм поддержки влияет на уровень конкурентоспособности новых цифровых сервисов.

В свою очередь Андросик Е.А. отмечает, что государственная политика, направленная на цифровую трансформацию туризма, должна быть направлена на формирование специальных мер господдержки, ориентированных в первую очередь на снятие административных и социально-экономических ограничений [6]. А Курочкин А.В. акцентирует внимание на том, что цифровая трансформация туризма на данном этапе происходит под влиянием двух ключевых вызовов – прошедшей пандемии COVID-19 и введения беспрецедентного санкционного режима со стороны государств коллективного Запада [7].

Однако обзор научных трудов, подтверждающих необходимость разносторонней государственной поддержки индустрии гостеприимства, наглядно демонстрирует, что развитие инклюзивного туризма в России должно происходить в рамках комплексного и разностороннего подхода, а потому осуществляться за счет реализации самых разных национальных проектов.

Так на сегодняшний день в контексте существующих национальных проектов стоит выделить несколько ключевых инициатив, направленных на улучшение доступа к российским туристическим продуктам и услугам:

- разработка стандартов доступности туристической инфраструктуры;
- создание специализированных туристических маршрутов;
- обучение персонала, способного в дальнейшем обеспечить доступность туристической инфраструктуры.

Одним из ключевых проектов, направленных на развитие российской цифровой инфраструктуры и включавших в себя инициативы, связанные в том числе и с цифровой доступностью туристических услуг для всех категорий граждан, являлся национальный проект «Цифровая экономика» (период действия с 2019 по 2024 гг.). Так к концу 2024 г. в рамках данной национальной программы были завершены 9 федеральных проектов (далее – ФП), часть которых стала катализатором цифровой инклюзии, в том числе и туристической отрасли¹:

- ФП-1 «Нормативное регулирование цифровой среды»;
- ФП-2 «Информационная инфраструктура»;
- ФП-3 «Кадры для цифровой экономики»;
- ФП-5 «Цифровые технологии»;
- ФП-9 «Обеспечение доступа в интернет за счёт развития спутниковой связи».

Соответственно, развитие и модернизация телекоммуникационной инфраструктуры (например, строительство спутниковой группировки быстрого доступа в интернет на всей территории России) позволило обеспечить равные возможности доступа и к цифровым продуктам, позволяющим получать качественные туристические продукты и услуги в том числе лицам с ОВЗ и маломобильным гражданам, проживающим в отдаленных регионах нашей страны. Кроме того, были реализованы возможности выпуска и предъявления 50 видов документов с помощью мобильного приложения «Госуслуги», что в свою очередь позволяет и лицам с ОВЗ беспрепятственно планировать и осуществлять туристические поездки, преследующие разные цели (лечение, оздоровление, отдых, реабилитация и т.д.).

Еще одним достаточно знаковым проектом, реализуемым в рамках данной национальной инициативы, стал проект «Умный город», ключевыми принципами которого, в том числе для туристов с ОВЗ стали ориентация на человека, технологичность городской инфраструктуры, а также комфортная и безопасная среда².

Также нельзя оставить без внимания и государственную программу «Доступная среда», первый этап которой был завершен в 2021 г., а реализация второго этапа, начавшаяся в 2022 г., должна завершиться в 2030 г.³ При этом важно, что на протяжении всего периода существования данная законодательная инициатива направлена на обеспечение условий доступности объектов и услуг в приоритетных сферах жизнедеятельности лиц с ОВЗ и других маломобильных групп населения, а также информационной доступности. Соответственно, реализация данной подпрограммы обеспечивает доступ и к объектам туристической инфраструктуры. Так, например, в рамках туристической программы «Удмуртия БезГраничная» формирование доступной среды направлено не только исключительно на людей, имеющих особенности здоровья, но и на пожилых людей или туристов с чемоданами и детскими колясками, которые хотят успеть на интересное событие прямо с поезда или самолета⁴.

Соответственно, подобный региональный проект демонстрирует, что современная туриндустрия трансформируется и в отдельных регионах готова к работе с самыми разными категориями туристов и экскурсантов.

Еще одним достаточно значимым региональным кейсом, связанным с обеспечением цифровой доступности туристических объектов России, является путеводитель и карта доступности основных исторических памятников Владимира и Суздаля⁵.

¹ Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации»: федеральные проекты [Электронный ресурс]. – URL: <https://digital.gov.ru/target/nacionalnaya-programma-cifrovaya-ekonomika-rossijskoj-federaczii> (дата обращения: 11.08.2025).

² Проект Цифровизации городского хозяйства «Умный город» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.minstroyrf.gov.ru/trades/gorodskaya-sreda/proekt-tsifrovizatsii-gorodskogo-khozyaystva-umnyy-gorod/> (дата обращения: 11.08.2025)

³ Госпрограмма «Доступная среда» [Электронный ресурс]. – URL: <https://zhit-vmeste.ru/gosprogramma-dostupnaya-sreda/> (дата обращения: 11.08.2025).

⁴ В Удмуртии стартовала регистрация на поездки проекта инклюзивного туризма [Электронный ресурс]. – URL: <https://xn--80aapampemchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/news/v-udmurtii-startovala-registratsiya-na-poezdki-proekta-inklyuzivnogo-turizma/> (дата обращения: 11.08.2025).

⁵ Владимирская область представила свой опыт в сфере инклюзивного туризма [Электронный ресурс]. – URL: <https://xn--80aapampemchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/news/vladimirskaia-oblast-predstavila-svoy-opyt-v-sfere-inklyuzivnogo-turizma/> (дата обращения: 11.08.2025).

В свою очередь Владимирский туристский информационный центр проводит маркировку туробъектов для людей с ограниченными возможностями здоровья на официальных интернет-площадках региона, что позволяет оценить степень его инфраструктурной доступности для особых категорий туристов. В дальнейшем планируется расширение карты на другие города и районы области.

Более того, в рамках нового национального проекта «Продолжительная и активная жизнь», реализация которого также начата в 2025 г., предполагается, что для организаций, где пациенты на данный момент восстанавливаются после перенесенных травм и заболеваний (сердечно-сосудистых, онкологических, диабета, заболеваний органов дыхания) будет реализована закупка нового высокотехнологичного оборудования.

Планируется, что к 2030 г. 98 % лиц с ОВЗ, нуждающихся в реабилитационных услугах будут обеспечены ими¹, стимулируя развитие высокотехнологичного лечебно-оздоровительного туризма инклюзивной направленности.

При этом необходимо обратить внимание на то, что с текущего года цифровая трансформация экономики и социального сектора в контексте развития отечественных цифровых платформ, программного обеспечения, перспективных разработок и искусственного интеллекта будет продолжена в рамках еще одного нового национального проекта – «Экономика данных и цифровая трансформация государства». Так к ключевым мероприятиям нацпроекта, влияющим, на наш взгляд, и на цифровую трансформацию инклюзивного туризма могут стать²:

- создание низкоорбитальной спутниковой группировки обеспечения широкополосного доступа к сети Интернет и внедрения перспективных технологий (6G) в сфере телекоммуникаций, что обеспечит цифровую доступность соответствующих туристических продуктов и услуг;
- создание дополнительных отраслевых платформ в социальной сфере, которые пусть и косвенно, но влияют на развитие инклюзивного туризма;
- проведение исследований в сфере искусственного интеллекта с целью обеспечения развития прорывных технологий, необходимых в том числе и для развития туризма;
- создание единой платформы онлайн обмена данными по противодействию мошенническим действиям в отношении граждан, которые в свою очередь также являются и потенциальными потребителями туристических продуктов и услуг.

Следующим национальным проектом, обеспечивающим цифровую инклюзивность туристических продуктов и услуг, стал национальный проект «Молодежь и дети»³, пришедший в 2025 г. на смену нацпроекту «Образование». Так одним из целевых показателей обозначенной выше национальной инициативы стало увеличение доли граждан, занимающихся волонтерской деятельностью или вовлеченных в деятельность волонтерских (добровольческих) организаций. Так, например, областной туристический департамент Ярославской области поддержал инициативу по созданию в регионе центра туристских волонтеров, что в свою очередь позволит создать условия для активного развития инклюзивного туризма в регионе⁴.

При этом принципиально новым направлением в России стало именно «Цифровое волонтерство»⁵, что в свою очередь позволило не только повысить уровень цифровой грамотности и лиц с ОВЗ, но и позволило последним научиться взаимодействовать с приложениями, также позволяющими получить соответствующие туристические услуги (покупка билета, бронирование отеля, заблаговременный поиск специализированного транспорта и т.д.).

Еще одной национальной инициативой стал проект «Наука и университеты», в рамках которого, например, в Тюменском государственном университете в октябре 2024 г. прошла студенческая смена по инклюзивному волонтерству и туризму. Так в рамках смены студенты из разных вузов

¹ Национальный проект «Продолжительная и активная жизнь» [Электронный ресурс]. – URL: <https://xn--80aarpemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/new-projects/prodolzhitelnaya-i-aktivnaya-zhizn/> (дата обращения: 11.08.2025)

² Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» [Электронный ресурс]. – URL: <http://government.ru/rugovclassifier/923/about/> (дата обращения: 11.08.2025)

³ Национальный проект «Молодежь и дети» [Электронный ресурс]. – URL: <https://xn--80aarpemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/new-projects/molodezh-i-deti/> (дата обращения: 11.08.2025)

⁴ В Ярославской области займется развитием инклюзивного туризма [Электронный ресурс]. – URL: <https://xn--80aarpemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/news/v-yaroslavskoy-oblasti-zaymutsya-razvitiem-inklyuzivnogo-turizma/> (дата обращения: 11.08.2025)

⁵ Цифровые волонтеры [Электронный ресурс]. – URL: <https://volonteronline.ru/> (дата обращения: 11.08.2025)

оценивали, насколько созданная в регионе туристическая инфраструктура подходит людям с ограниченными возможностями здоровья. Семь студенческих команд осуществляли разработку уникальных туристических маршрутов, отвечающих в том числе и требованиям цифровой доступности, перенимая успешный опыт региона¹.

Следующий достаточно значимый национальный проект, способствующий поддержке цифровой трансформации инклюзивного туризма, является новый национальный проект «Кадры»². Так, в рамках данного проекта Министерством курортов и туризма Кабардино-Балкарской Республики было инициировано проведение цикла семинаров для работников соответствующей сферы³. На семинарах работникам сферы туризма были представлены новые подходы к правовому регулированию деятельности инструкторов-проводников, экскурсоводов-гидов и гидов-переводчиков. Также были освещены некоторые вопросы, связанные с их обучением и аттестацией, которые в свою очередь также стали ключевым направлением в развитии инклюзивного туризма, в том числе и в контексте его цифровой трансформации. А в апреле этого же года в Подмосковье прошел международный форум «Туризм: наука и образование»⁴. В рамках данного мероприятия участниками обсуждались вопросы, связанные с изменением подготовки специалистов для индустрии туризма и гостеприимства, которая в свою очередь будет соответствовать требованиям современного рынка, учитывая в том числе и тренды на инклюзивность и цифровизацию. При этом необходимо отметить, что площадка для проведения мероприятия подобного рода была выбрана неслучайно.

Еще в 2023 г. регионом было заявлено о наличии как минимум 80 программ инклюзивного туризма, реализуемого по национальному проекту «Туризм и индустрия гостеприимства»⁵.

В рамках адаптированных туров в Серпуховском историко-художественном музее, а также музее-заповеднике Д.И. Менделеева и А.А. Блока слабослышащие туристы могут воспользоваться специализированным усилителем слуха, а слабовидящие – электронным увеличителем. А в музее-заповеднике «Зарайский кремль» слабослышащие посетители имеют возможность воспользоваться специальным радиооборудованием.

Еще одной немаловажной тенденцией инновационного развития инклюзивного туризма является создание номеров, отвечающих современным стандартам качества и доступности. Так, например, на курорте «Усть-Качка» в Пермском крае в двух корпусах были оборудованы только инклюзивные номера, учитывающие потребности маломобильных гостей⁶. Технологической составляющей в данном случае является то, что гости курорта с помощью расположенной в номере инновационной системы вызова персонала в режиме реального времени могут получить необходимую помощь.

И наконец, крайне важно, что на национальном туристическом портале «Путешествуем.РФ», который развивается при поддержке нацпроекта «Туризм и индустрия гостеприимства»⁷, представлен бесплатный фотобанк, на котором систематизирована имеющаяся на портале информация о доступных маршрутах, не только с точки зрения их тематик, но и потребностей туристов. Также сейчас здесь начали активно освещать главные события туристического сезона в регионах, в том числе и для лиц с ОВЗ.

¹ Национальный проект «Наука и университеты» [Электронный ресурс]. – URL: <https://xn--80aarpemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/projects/nauka-i-universitety/> (дата обращения: 11.08.2025)

² Национальный проект «Кадры» [Электронный ресурс]. – URL: – Режим доступа: <https://xn--80aarpemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/new-projects/kadry/> (дата обращения: 11.08.2025)

³ В Кабардино-Балкарии прошла серия семинаров для работников сферы туризма [Электронный ресурс]. – URL: <https://xn--80aarpemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/news/v-kabardino-balkarii-proshla-seriya-seminarov-dlya-rabotnikov-sfery-turizma/> (дата обращения: 11.08.2025)

⁴ В Подмосковье прошел международный форум «Туризм: наука и образование» [Электронный ресурс]. – URL: <https://xn--80aarpemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/news/v-podmoskove-proshel-mezhdunarodnyy-forum-turizm-nauka-i-obrazovanie/> (дата обращения: 11.08.2025)

⁵ В Подмосковье реализуется более 80 программ инклюзивного туризма [Электронный ресурс]. – URL: <https://xn--80aarpemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/news/v-podmoskove-realizuetsya-bolee-80-programm-inklyuzivnogo-turizma/> (дата обращения: 11.08.2025)

⁶ На курорте в Прикамье оборудовали инклюзивные номера [Электронный ресурс]. – URL: <https://xn--80aarpemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/news/na-kurorte-v-prikame-oborudovali-inklyuzivnye-nomera/> (дата обращения: 11.08.2025)

⁷ Национальный туристический портал расширил функционал и обрел новое название - Путешествуем. РФ [Электронный ресурс] – URL: <https://xn--80aarpemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/news/natsionalnyy-turisticheskiy-portal-rasshiril-funktsional-i-obrel-novoe-nazvanie-puteshestvuem-rf/> (дата обращения: 11.08.2025)

Заключение

Таким образом, цифровые технологии, интегрированные в структуру современных инклюзивных турпродуктов России и реализуемых в рамках тех или иных национальных проектов, позволяют:

- существенно упрощать процесс самостоятельного планирования путешествий;
- совершенствовать персонализированные цифровые продукты и услуги;
- укреплять позиции внутреннего туризма, ориентируясь на ключевые мирохозяйственные тренды, а также национальный, культурно-исторический и технологический суверенитет;
- открывать новые форматы взаимодействия с новыми категориями потребителей, учитывая лучшие отечественные технологические и маркетинговые решения, развивающиеся одновременно в нескольких ключевых сегментах рынка (туризм, здравоохранение, инклюзивность).

В связи с этим государственная поддержка цифровой трансформации инклюзивного туризма в контексте национальных проектов России является необходимым условием развития и доступной том числе и цифровой среды для различных категорий туристов.

Соответственно, национальные проекты России позволяют не только укрепить позиции туристической отрасли России на мировой арене, кардинальным образом улучшив качество предоставляемых продуктов и услуг, но и обеспечат:

- комплексный подход, включающий тиражирование и финансирование лучших региональных инициатив в сфере цифровой трансформации инклюзивного туризма;
- улучшение нормативно-правовой базы этого направления;
- содействие в обеспечении партнерства между государством, туристическим бизнесом и российским IT-сегментом.

Подводя итог всему вышесказанному можно сделать вывод, что национальные проекты России являются одним из действенных механизмов, позволяющих обеспечить равные возможности для получения инклюзивных туристических услуг со стороны различных категорий туристов, а также делая ее привлекательной и на мировом рынке туристических услуг.

Список источников

1. Брюханова Н.В., Подольская Т.В., Васюта Е.А., Ушаков Д.С. Господдержка внедрения иммерсивных технологий в туристическую индустрию регионов России: дифференцированный подход // Проблемы теории и практики управления. 2024. № 3-4. С. 94-113. EDN: ZLTCWJ
2. Подольская Т.В., Федотова Е., Васюта Е.А. Преимущества использования цифровых ассистивных технологий для развития инклюзивного туризма // Общество и экономика. 2025. № 5. С. 48-59. <https://doi.org/10.31857/S0207367625050047>
3. Панченко В.И. Цифровизация сферы туризма в системе государственного управления / Материалы I Международной научно-практической конференции «Перспективные направления развития». Симферополь, 2024. С. 537-540.
4. Садыков А.М., Эдилсултанов С.Б. Государственная поддержка цифровой трансформации туризма: гранты и субсидии для региональных проектов / Сб. статей VIII Всероссийской научно-практической конференции «Вызовы цифровой экономики: кадры для региона». Брянск, 2024. С. 250-252.
5. Орленко Е.В. Роль государственной поддержки в развитии туристической отрасли / Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Туризм, сервис и гостеприимство: перспективы развития». Херсон, 2024. С. 335-340.
6. Андросик Е.А. Приоритеты цифровой трансформации государственного управления в сфере туризма на особо охраняемых природных территориях // Общество и цивилизация. 2025. Т. 7. № 1. С. 20-23. EDN: XHMPAO
7. Курочкин А.В. Цифровая трансформация туристической отрасли в современной России: гражданское участие и муниципальные стратегии // Политическая экспертиза: ПОЛИТЭК. 2024. Т. 20. № 3. С. 565-573. EDN: ZHBBBY. <https://doi.org/10.21638/spbu23.2024.312>

References

1. Bryukhanova N.V., Podolskaya T.V., Vasyuta E.A., Ushakov D.S. State support for the introduction of immersive technologies in the tourism industry of Russian regions: a differentiated approach. *Problems of management theory and practice*. 2024;(3-4):94-113. EDN: ZLTCWJ. (In Russ.)

2. Podolskaya T., Fedotova E., Vasyuta E. Advantages of using digital assistive technologies for the development of inclusive tourism. *Society and economy*. 2025;(5):48–60. <https://doi.org/10.31857/S0207367625050047> (In Russ.)
3. Panchenko V.I. Digitalization of the tourism sector in the public administration system. *Proceedings of the First International Scientific and Practical Conference "Promising areas of development"*. Simferopol. 2024:537–540. (In Russ.)
4. Sadykov A.M., Edilsultanov S.B. State support for the digital transformation of tourism: grants and subsidies for regional projects. *Collection of articles of the VIII All-Russian scientific and practical conference "Challenges of the digital economy: personnel for the region"*. Bryansk; 2024:250–252. (In Russ.)
5. Orlenko E.V. The role of state support in the development of the tourism industry. In: *All-Russian scientific and practical conference with international participation "Tourism, service and hospitality: development prospects"*. 2024:335–340. (In Russ.)
6. Androsik E.A. Priorities of digital transformation of public administration in the field of tourism in specially protected natural territories. *Society and civilization*. 2025; 7(1):20–23. EDN: XHMPAO (In Russ.)
7. Kurochkin A.V. Digital transformation of the tourism industry in modern Russia: civic participation and municipal strategies. *Political expertise: POLITEX*. 2024;20(3):565–573. EDN: ZHBBBY. (In Russ.) <https://doi.org/10.21638/spbu23.2024.312>

Информация об авторах

Е. А. Васюта – кандидат экономических наук, доцент кафедры международных экономических отношений, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.

Т. В. Подольская – кандидат экономических наук, доцент, зав. кафедрой международных экономических отношений, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.

Ф. Е. Шкель – кандидат экономических наук, доцент кафедры международных экономических отношений, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.

Information about the authors

E. A. Vasyuta – Cand. Sci. (Econ.) Associate Professor of Department of International Economic Relations, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russian Institute of Management.

T. V. Podolskaya – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head of the Department of International Economic Relations, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russian Institute of Management.

F. E. Shkel – Cand. Sci. (Econ.) Associate Professor of Department of International Economic Relations, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russian Institute of Management.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 25.09.2025; одобрена после рецензирования 05.11.2025; принята к публикации 06.11.2025.

The article was submitted 25.09.2025; approved after reviewing 05.11.2025; accepted for publication 06.11.2025.



Обоснование целесообразности и эффективности применения функционально-стоимостного анализа в бизнес-процессах предприятий недропользования

Виктор Макарович Заернюк¹, Елена Михайловна Крюкова²

¹Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе, Москва, Россия, zvm4651@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3669-0907>

²Российский государственный социальный университет, Москва, Россия, Lena-Krukova@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3734-7206>

Аннотация

Введение. Предприятия недропользования функционируют в условиях высокой рыночной волатильности, технологической сложности и усиления экологического регулирования, что обуславливает необходимость поиска эффективных инструментов управления производственными процессами. В этих условиях особую значимость приобретает рационализация затрат при сохранении операционной устойчивости.

Цель. Обоснование эффективности функционально-стоимостного анализа как метода структурной оптимизации бизнес-процессов в горнодобывающей промышленности.

Методы. В работе использованы системный анализ, функциональная декомпозиция, стоимостное моделирование и сравнительный анализ. Оценка эффективности функционально-стоимостного анализа основана на эмпирических данных российских предприятий недропользования, включая кейсы из угольной, золотодобывающей и рудной промышленности.

Результаты. Анализ показал, что применение функционально-стоимостного анализа позволяет выявить скрытые резервы за счёт перераспределения ресурсов между основными и вспомогательными функциями, а также за счёт устранения избыточных и дублирующих операций. Практическая реализация метода на отдельных предприятиях подтвердила возможность снижения удельных операционных затрат на 10–35 % в зависимости от объекта анализа.

Выводы. Последовательное внедрение функционально-стоимостного анализа способствует не только сокращению издержек, но и трансформации управленческой культуры – от реагирования на текущие проблемы к системному поиску эффективности и непрерывному совершенствованию. Полученные результаты имеют практическую ценность для руководства и специалистов горнодобывающих предприятий при разработке программ оптимизации, повышения производительности и формирования стратегий ресурсосбережения.

Ключевые слова: функционально-стоимостной анализ, бизнес-процессы, недропользование, оптимизация затрат, эффективность, горнодобывающая промышленность, управление издержками, модернизация, управленческие функции

Для цитирования: Заернюк В. М., Крюкова Е. М. Обоснование целесообразности и эффективности применения функционально-стоимостного анализа в бизнес-процессах предприятий недропользования // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 130–138. EDN IAOQIF

Original article

Substantiation of the expediency and effectiveness of functional cost analysis in the business processes of subsurface use enterprises

Viktor M. Zaernyuk¹, Elena M. Kryukova²

¹Sergo Ordzhonikidze Russian State Geological Exploration University, Moscow, Russia, zvm4651@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3669-0907>

²Russian State Social University, Moscow, Russia, Lena-Krukova@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3734-7206>

Abstract

Introduction. Subsurface use enterprises operate in conditions of high market volatility, technological complexity and increased environmental regulation, which necessitates the search for effective tools for managing production processes. In these circumstances, cost rationalization becomes particularly important while maintaining operational sustainability.

Purpose. To substantiate the effectiveness of functional cost analysis (FSA) as a method of structural optimization of business processes in the mining industry.

Methods. The work uses system analysis, functional decomposition, cost modeling and comparative analysis. The assessment of the effectiveness of the FSA is based on empirical data from Russian subsurface use enterprises, including cases from the coal, gold mining and ore industries.

Results. The analysis showed that the use of the FSA makes it possible to identify hidden reserves by redistributing resources between the main and auxiliary functions, as well as by eliminating redundant and duplicative operations. The practical implementation of the method at individual enterprises has confirmed the possibility of reducing unit operating costs by 10-35%, depending on the object of analysis.

Conclusions. Consistent implementation of the FSA contributes not only to cost reduction, but also to the transformation of the management culture – from responding to current problems to a systematic search for efficiency and continuous improvement. The results obtained have practical value for the management and specialists of mining enterprises in the development of optimization programs, productivity improvement and formation of resource conservation strategies.

Keywords: functional and cost analysis, business processes, subsurface use, cost optimization, efficiency, mining industry, cost management, modernization, management functions

For citation: Zaernyuk V. M., Kryukova E. M. Substantiation of the expediency and effectiveness of functional cost analysis in the business processes of subsurface use enterprises. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(4):130–138. (In Russ.). EDN IAQQIF

Введение

Добывающая промышленность сохраняет стратегическое значение для экономики ряда стран, включая Российскую Федерацию, где её вклад в валовой внутренний продукт и экспортные поступления остаётся существенным. Вместе с тем отрасль сталкивается с комплексом структурных и внешних вызовов: истощением запасов с благоприятными горно-геологическими условиями, ростом энергетических и эксплуатационных затрат, необходимостью масштабной модернизации технического парка, ужесточением экологических норм и высокой волатильностью конъюнктуры сырьевых рынков. В подобной ситуации оптимизация бизнес-процессов трансформируется из тактической задачи в элемент стратегической устойчивости предприятий недропользования.

Одним из инструментов, способных обеспечить системное повышение эффективности, выступает функционально-стоимостной анализ (ФСА) – метод, ориентированный на рационализацию затрат через оценку и перераспределение функциональной нагрузки между элементами процесса. Его основное преимущество заключается в переходе от учёта затрат по статьям к анализу их соответствия потребительской ценности. Хотя ФСА активно применяется в машиностроении, строительстве и других обрабатывающих секторах, его использование в горнодобывающей отрасли остаётся фрагментарным и преимущественно экспериментальным. Это определяет актуальность исследования, направленного на обоснование целесообразности и эффективности внедрения ФСА в производственные цепочки предприятий недропользования.

Теоретические основы

Анализ научных публикаций свидетельствует о значительной концентрации исследований ФСА в сферах, далёких от специфики добычи полезных ископаемых. Так, в работе Бурганова Р. А. и Колобыниной О. А. [1] метод рассматривается применительно к финансово-экономическому подразделению, где проводится декомпозиция управленческих функций и строится функциональная модель внутреннего управления. Авторы приходят к выводу о возможности оптимизации кадровых и финансовых ресурсов. Однако сфера анализа ограничена административной инфраструктурой, что не затрагивает производственные процессы добычи, транспортировки и первичной переработки – ключевые звенья цепочки создания стоимости в горнодобывающей отрасли.

Исследование Гиссина В. И. и Механцевой К. Ф. [2] фокусируется на повышении надёжности матриц для холодновысодочных автоматов посредством интеграции ФСА в систему менеджмента качества. При детальном описании этапов анализа и алгоритма реализации, объект исследования – единичное производство в машиностроении – принципиально отличается от непрерывных, массовых и высокорисковых процессов, характерных для карьеров и шахт. Вследствие этого полученные выводы не транслируются на условия горнодобывающих предприятий.

Карлин Е. П. и Тарасов А. Н. [3] предпринимают попытку адаптации ФСА к нефтегазодобывающему сектору, предлагая систему критериев оценки процессов: эффективность, результативность, производительность, длительность и адаптивность. Авторы детализируют расчёт коэффициента затрат для подпроцесса «Прогноз нефтегазоносности», что позволяет выявить направления ресурсосбережения. Тем не менее, исследование носит преимущественно концептуальный характер, а практическая реализация метода в операционной деятельности не раскрыта. Кроме того, основное внимание уделено геологоразведочным работам, тогда как процессы добычи, обогащения и логистики остаются вне зоны анализа.

Склярова О. А. [4] рассматривает ФСА как инструмент повышения конкурентоспособности и рентабельности предприятий в условиях российской экономики. Подчёркивается потенциал метода в снижении издержек без ущерба для качества и интересов потребителей. Однако анализ носит обобщающий и описательный характер, а отсутствие отраслевой специфики и методик расчёта не позволяет использовать результаты для практического внедрения в ресурсо- и капиталоемких секторах.

Таким образом, в существующей научной литературе выявляются системные пробелы:

- доминирование исследований, ориентированных на непроизводственные подразделения или единичные изделия, что не соответствует масштабу и сложности процессов в недропользовании;
- отсутствие разработанных подходов к адаптации ФСА для технологических цепочек добычи, включая вскрышу, выемку, транспортировку и обогащение;
- недостаточная проработка методик оценки функций в условиях геологической неопределённости, высокой материалоемкости и переменной производительности;
- дефицит эмпирических кейсов с измеримыми результатами внедрения ФСА на российских горнодобывающих предприятиях;
- слабая интеграция ФСА с цифровыми системами управления производством (MES, ERP), что снижает потенциал автоматизации и масштабируемости анализа.

Указанные ограничения подтверждают научную новизну и практическую значимость настоящего исследования, целью которого является разработка и обоснование методики применения функционально-стоимостного анализа как системного инструмента повышения эффективности бизнес-процессов в условиях предприятий недропользования.

Результаты и обсуждение

Функционально-стоимостной анализ представляет собой методологически выстроенный подход к оценке соответствия между функциональным назначением объекта и затратами, необходимыми для его реализации. Метод был разработан в 1940-е гг. инженером Л. Д. Майлзом в США в контексте военной промышленности, где возникла потребность в замене дефицитных компонентов на альтернативные материалы без снижения их функциональной эффективности. Изначально ориентированный на решение тактических задач рационализации, ФСА постепенно трансформировался в универсальный инструмент управления стоимостью, получивший распространение в машиностроении, строительстве, производственных и сервисных отраслях. Его концептуальная основа заключается в переходе от анализа объекта как физической сущности к рассмотрению совокупности выполняемых им функций, при этом акцент делается на соотношении потребительской ценности и ресурсных затрат [5–6].

Функция в рамках ФСА интерпретируется как конкретное назначение элемента или процесса, выраженное в глагольной форме: например, «осуществлять транспортировку руды» или «обеспечивать устойчивость бурового оборудования». В зависимости от вклада в конечный результат функции подразделяются на основные – непосредственно формирующие полезный эффект – и вспомогательные, выполняющие поддерживающую роль, но не создающие добавленной стоимости. Такое разделение позволяет дифференцированно подходить к оценке значимости отдельных операций и выявлять избыточные или дублирующие действия.

Метод предполагает декомпозицию объекта анализа – будь то производственный процесс, единица оборудования или система управления – на совокупность функций. На следующем этапе каждой функции сопоставляются фактические затраты, что позволяет выявить диспропорции в распределении ресурсов. Например, может быть установлено, что значительная доля издержек приходится на функцию с минимальной ценностью для конечного результата, в то время как критически важные операции оказываются недофинансированными. Целевой показатель ФСА – коэффициент ценности, определяемый как отношение функциональной полезности к затратам – служит ориентиром для поиска оптимизационных решений [7].

Достижение повышения коэффициента ценности предполагает генерацию альтернативных способов выполнения функций: упрощение технологических цепочек, замена устаревших решений, исключение избыточных операций или объединение процессов. Реализация ФСА требует междисциплинарного взаимодействия: в состав аналитической группы включаются представители технологических, инженерных, экономических и логистических подразделений. Такой подход способствует комплексному пониманию процессов и способствует выработке инновационных решений, выходящих за рамки узкоспециализированного мышления.

Процедура ФСА реализуется поэтапно, в соответствии с устоявшейся методологией, этапы которой представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Этапы методологии ФСА и их содержание

Table 1 – The stages of the FSA methodology and their content

Этап	Основное содержание	Продолжительность (в среднем)	Участники
Подготовительный	Формирование цели, выбор объекта, создание команды	1–2 недели	Руководитель проекта, специалисты
Информационный	Сбор данных о процессах, затратах, технологиях	2–3 недели	Инженеры, экономисты, ИТ-специалисты
Функциональный анализ	Декомпозиция на функции, классификация	1–2 недели	Аналитики, технологи
Стоимостная оценка	Распределение затрат по функциям	1–2 недели	Бухгалтеры, финансисты
Генерация идей	Мозговой штурм, поиск альтернатив	3–5 дней	Междисциплинарная команда
Оценка и отбор решений	Ранжирование предложений, расчёт эффекта	1 неделя	Руководство, эксперты
Внедрение и контроль	Реализация, мониторинг, корректировка	1–6 месяцев	Все уровни управления

Источник: составлено авторами на основе [5]

Этапы методологии, описанные в табл. 1 отражают последовательность, при которой сначала формируется понимание объекта анализа, затем проводится его функциональная и стоимостная оценка, после чего разрабатываются и внедряются улучшения. Эффективность ФСА напрямую зависит не только от квалификации участников, но и от готовности организационной структуры к изменениям, поскольку предлагаемые решения часто затрагивают устоявшиеся регламенты и распределение ресурсов. В условиях промышленного производства, особенно в ресурсо- и капиталоемких отраслях, таких как недропользование, ФСА трансформируется из тактического инструмента рационализации в стратегический механизм повышения общей эффективности, устойчивости и конкурентоспособности.

Предприятия недропользования функционируют в условиях высокой технологической и экономической сложности, обусловленной спецификой добычи природных ресурсов. Процесс извлечения сырья характеризуется продолжительными циклами, значительным потреблением материальных, энергетических и трудовых ресурсов, а также повышенными требованиями к промышленной безопасности и экологическому сопровождению. Эти факторы формируют уникальную структуру бизнес-процессов, отличающуюся от моделей в обрабатывающих отраслях.

Цепочка создания стоимости включает геологоразведку, проектирование, вскрышу, добычу, первичную переработку, транспортировку, реализацию и завершающие этапы – ликвидацию объектов и рекультивацию земель. Каждый этап подвержен влиянию геотехнических условий, климата, инфраструктурной доступности и конъюнктуры сырьевых рынков, что повышает неопределённость и снижает гибкость управления. Низкая степень автоматизации и циклический характер операций дополнительно затрудняют стандартизацию и контроль процессов.

Особое место в структуре издержек занимают материальные и энергетические расходы, на долю которых приходится 60–70 % операционных затрат. Сюда входят топливо, электроэнергия, запасные части, содержание горнотранспортного оборудования и логистика. Такая структура делает предприятия уязвимыми к колебаниям цен на энергоносители, особенно в условиях удалённого расположения месторождений. Дополнительные риски связаны с ограниченной ремонтной базой и зависимостью от поставок в сложных климатических зонах.

Значительную нагрузку создают вспомогательные и обеспечивающие функции: техническое обслуживание, ремонт, экологический мониторинг, охрана труда и административная поддержка. Эти процессы, не формируя прямой добавленной стоимости, требуют существенных ресурсных вложений. Часто они организованы децентрализованно, содержат дублирование или реализуются по устаревшим регламентам, что указывает на наличие резервов повышения эффективности.

Характерной чертой отрасли является инерционность управленческих решений. Высокая капиталоемкость и длительные сроки окупаемости инвестиций способствуют консервативному подходу к технологическим изменениям. Однако в последние годы наблюдается рост интереса к цифровизации: внедряются ERP-системы, платформы анализа данных, системы диспетчерского контроля и IoT-решения. Эти технологии создают предпосылки для более точного учёта и управления процессами.

Несмотря на прогресс, интеграция информационных потоков и детализация затрат по функциям остаются слабо развитыми. Отсутствие прозрачности в распределении издержек затрудняет применение методов стоимостного анализа. В этом контексте функционально-стоимостной анализ приобретает особую значимость, поскольку позволяет оценить вклад каждой функции в конечный результат и выявить неэффективные или избыточные операции, даже если они укоренились в практике.

Таким образом, ресурсоёмкость, технологическая сложность и высокая доля вспомогательных функций создают условия, в которых ФСА может выступать не просто как инструмент сокращения затрат, а как основа для системной оптимизации и повышения устойчивости предприятий недропользования.

На российских предприятиях недропользования наблюдается расширение практики применения функционально-стоимостного анализа как инструмента системной оптимизации производственных процессов. В условиях роста операционных издержек, ужесточения экологических норм и необходимости модернизации устаревших производств ФСА демонстрирует свою эффективность не только как средство сокращения затрат, но и как механизм повышения технологической устойчивости, надёжности оборудования и общей рентабельности.

Объектами анализа могут выступать как ключевые технологические операции – добыча, транспортировка, обогащение, – так и вспомогательные процессы: техническое обслуживание, энергоснабжение, вентиляция. На угольном разрезе «Восточный» (Красноярский край) анализ транспортировки вскрышных пород выявил значительные простои автосамосвалов, обусловленные несогласованностью графиков с экскаваторами. Функция «обеспечить доставку породы к отвалу» оценивалась как критически важная, однако её реализация сопровождалась высокими затратами на топливо и износ техники. По результатам анализа внедрена система GPS-мониторинга и программное обеспечение диспетчерского управления, что позволило сократить простои на 40 % и снизить удельные затраты на транспортировку на 18 %¹.

¹ Разрез Восточный (Колыванское месторождение): Новостная лента [Электронный ресурс]: Информационный портал ТЭК - URL: <https://www.in-power.ru/places/obekty-na-karte/dobycha-uglja-okved-2-05/999-razrez-vostochnyi.html?ysclid=mejsh9ocy6865176405> (Дата обращения: 10.08.2025).

В золотодобывающей отрасли на комбинате «Селигдар» (Республика Саха) ФСА был применён к процессу гравитационного обогащения. Выявлено, что устаревшее оборудование характеризуется высоким энергопотреблением и водопотреблением при низкой эффективности извлечения. После функциональной декомпозиции и стоимостной оценки принято решение о его замене на центробежные концентраторы. Это привело к снижению энергозатрат на 25 % и росту извлечения золота на 12 %, что напрямую повысило экономическую отдачу от переработки¹.

Особую значимость ФСА имеет при оптимизации вспомогательных процессов, традиционно слабо отражаемых в управленческом учёте. Так, на Лебединском ГОКе, входящем в компанию Металлоинвест, анализ системы технического обслуживания дробилок показал, что плановые ремонты проводились без учёта фактического технического состояния. Функция «обеспечить надёжность дробления» оказалась перерасходной по затратам. Переход к обслуживанию по состоянию с использованием диагностических датчиков сократил расходы на 30 % и повысил коэффициент использования оборудования², на «Ноябрьскнефть» оптимизация электроснабжения насосных станций снизила энергопотребление на 22 %³.

Аналогичные результаты получены в других секторах: на руднике «Интернациональный» модернизация вентиляции подземных выработок позволила сократить энергозатраты на 35 % при сохранении нормативов безопасности⁴.

Результаты внедрения ФСА обобщены в табл. 2.

Таблица 2 – Эффект от внедрения ФСА на предприятиях недропользования (по результатам пилотных проектов)

Table 2 – The effect of the introduction of FSA at subsurface use enterprises (based on the results of pilot projects)

Предприятие	Объект анализа	Сфера оптимизации	Снижение затрат, %	Повышение производительности, %	Срок окупаемости, мес.
Угольный разрез «Восточный» (Красноярский край)	Транспортировка вскрыши	Логистика и диспетчеризация	18	22	6
Золоторудный комбинат ПАО «Селигдар» (Республика Саха)	Гравитационное обогащение	Технологический процесс	25	12	10
Лебединский ГОК (Белгородская область)	Техническое обслуживание дробилок	ТОиР	30	15	8
Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз (АО Ямало-Ненецкий)	Электроснабжение насосных станций	Энергоэффективность	22	-	14
Рудник «Интернациональный» (Республика Саха)	Вентиляция подземных выработок	Энергопотребление и безопасность	35	10	12

Источник: составлено авторами на основе отчётных данных предприятий и материалов по проектам оптимизации, 2021–2023 гг.

¹ ПАО «Селигдар». Годовой отчет за 2023 г. [Электронный ресурс]: – URL: https://seligdar.ru/upload/investors/results-and-reports/Seligdar_2023_Annual_Report_rus.pdf (Дата обращения: 10.08.2025).

² Металлоинвест: Высокие цели – реальные дела. Годовой отчет за 2021 г. [Электронный ресурс]: – URL: https://www.metalloinvest.com/upload/iblock/919/metalloinvest_go_-17.05-1_.pdf (Дата обращения: 10.08.2025)

³ Газпромнефть Ноябрьскнефтегаз: Энергопотребление и энергоэффективность [Электронный ресурс]: – URL: <https://nng.gazprom-neft.ru/social/ekology/energopotreblenie-i-energoeffektivnost/> (Дата обращения: 10.08.2025).

⁴ Фаткулин Р., Ерёмин А. Добывать алмазы на руднике «Интернациональный» будут эффективнее // Алмазный край [Электронный ресурс]: – URL: <https://almaz-media.tv/syuzhetyi/mirnyy/26319-dobyvat-almaz-na-rudnike-internacionalnyj-budut-jeffektivnee.html>

Практика показывает, что эффект от ФСА проявляется не только в снижении издержек, но и в росте производительности, энергоэффективности и улучшении условий эксплуатации. Наиболее успешные кейсы реализованы при поддержке руководства, вовлечении междисциплинарных команд и интеграции с цифровыми системами учёта и аналитики. Комбинирование ФСА с подходами бережливого производства (Lean), реинжинирингом процессов (BPR) и ERP-платформами усиливает его потенциал, позволяя автоматизировать сбор данных, повышать точность анализа и сокращать сроки принятия решений.

Таким образом, ФСА трансформируется из тактического инструмента в стратегический механизм рационализации всей цепочки создания стоимости – от добычи до реализации. Даже при ограниченном внедрении он обеспечивает значимые экономические и технологические результаты, подтверждая свою роль в повышении устойчивости и конкурентоспособности предприятий недропользования.

Функционально-стоимостной анализ обладает рядом значимых преимуществ, обусловленных его системной природой и соответствием специфике горнодобывающей отрасли. Ключевое достоинство метода заключается в переходе от традиционного учёта затрат по статьям к оценке функциональной значимости операций. Это позволяет выйти за рамки бухгалтерской отчётности и сосредоточиться на реальной ценности, создаваемой каждой функцией, что особенно актуально для предприятий недропользования, где значительная доля издержек приходится на вспомогательные и обеспечивающие процессы.

ФСА обеспечивает возможность идентификации скрытых резервов эффективности, которые остаются невидимыми при использовании стандартных методов анализа. Декомпозиция процессов на функции позволяет дифференцировать необходимые операции от избыточных, дублирующих или устаревших, что особенно важно в условиях технологической инерционности, характерной для отрасли. Такой подход способствует не только сокращению затрат, но и повышению рациональности производственных регламентов.

Метод способствует росту прозрачности бизнес-процессов, делая явными взаимосвязи между затратами, качеством и производительностью. Это усиливает обоснованность управленческих решений и позволяет более эффективно распределять ресурсы. Важным эффектом является стимулирование инновационного мышления: участники анализа вынуждены генерировать альтернативные способы выполнения функций, что может привести к внедрению новых технологий, перепроектированию логистических схем или оптимизации технических решений. При этом ФСА способствует усилению межфункционального взаимодействия, поскольку требует вовлечения специалистов из различных подразделений – горных инженеров, технологов, экономистов, экологов, – что формирует целостное понимание производственной цепочки.

Однако внедрение ФСА сопряжено с рядом объективных и субъективных барьеров. Прежде всего, метод предъявляет высокие требования к квалификации участников: необходимы глубокие знания технологических процессов, навыки функционального моделирования и умение интерпретировать стоимостные данные. В условиях дефицита квалифицированных кадров и слабой подготовки персонала это становится серьёзным ограничением.

Процедура анализа отличается высокой трудоёмкостью. Сбор и систематизация данных, декомпозиция функций, стоимостная оценка и разработка предложений по улучшению могут занимать от нескольких недель до нескольких месяцев, особенно при работе с крупными производственными системами. Это снижает привлекательность ФСА для компаний, ориентированных на краткосрочные финансовые показатели.

Не менее значимой проблемой является сопротивление изменениям со стороны персонала, особенно руководителей среднего звена и эксплуатационных подразделений, чьи регламенты могут быть пересмотрены в ходе анализа. Отсутствие поддержки со стороны высшего руководства существенно снижает вероятность успешной реализации инициатив.

Дополнительным ограничением выступает зависимость от качества информационного обеспечения. При слабой системе учёта затрат, отсутствии детализации по процессам или низкой степени автоматизации сбор и обработка данных затруднены, что снижает достоверность анализа.

Тем не менее, многие из указанных барьеров могут быть преодолены за счёт поэтапного внедрения, проведения пилотных проектов, вовлечения сотрудников и интеграции ФСА в систему управления эффективностью. В совокупности, несмотря на сложности, преимущества метода – в виде

роста рентабельности, снижения издержек и повышения конкурентоспособности – обосновывают его потенциал как стратегического инструмента для предприятий недропользования в условиях растущего внешнего давления.

Выводы

Функционально-стоимостной анализ выступает как один из эффективных инструментов повышения производственной эффективности в условиях высокой материало- и энергоёмкости, присущей предприятиям недропользования. Его методологическая основа позволяет не только выявлять резервы снижения операционных издержек, но и пересматривать распределение ресурсов с позиции функциональной значимости, что способствует росту ценности производственных процессов. В контексте ограниченности природных запасов, роста экологических требований и давления на рентабельность такой подход приобретает стратегическое значение.

Эмпирические данные свидетельствуют: даже при ограниченном масштабе внедрения ФСА удаётся достичь сокращения операционных затрат в диапазоне 10–30 %. Эти результаты подтверждаются практикой российских и международных горнодобывающих компаний. В долгосрочной перспективе последовательное применение метода способствует трансформации управленческой культуры – от реагирования на текущие издержки к системной оптимизации и постоянному поиску резервов. Такая ориентация на непрерывное улучшение становится ключевым фактором устойчивого развития и конкурентоспособности предприятий в динамичной рыночной среде.

Список источников

1. Бурганов Р. А. Колобынина О. А. Методика применения функционально-стоимостного анализа в деятельности финансово-экономического отдела предприятия // *Экономический анализ: теория и практика*. 2018. № 7(478). С. 1227–1239. EDN: XTUSOD. <https://doi.org/10.24891/ea.17.7.1227>
2. Гиссин В. И., Механцева К. Ф. Функционально-стоимостной анализ как метод повышения эффективности процессов // *Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ)*. 2019. № 4 (68). С. 156–162. EDN: HXCSBB
3. Карлина Е. П., Тарасова А. Н. Функционально-стоимостный анализ как метод повышения эффективности бизнес-процессов нефтегазовых компаний // *Вестник Астраханского государственного технического университета*. 2018. № 4 С. 36–44. <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2018-4-36-44>
4. Склярова О. А. Генезис и условия применения функционально-стоимостного анализа // *Финансовые исследования*. 2019. № 4 (65) С. 210–221. EDN: IGVZMI
5. Мисаков В. С., Мисаков А. В. Последовательность и особенности проведения функционально-стоимостного анализа затрат. [Электронный ресурс]: *International scientific review*. 2016. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/posledovatelnost-i-osobennosti-provedeniya-funktsionalno-stoimostnogo-analiza-zatrat?ysclid=meim3n5j1t694910165> (Дата обращения: 10.08.2025)
6. Кузьмина О. Н., Корнеева Т. А., Шатунова Г. А. Функционально-стоимостной анализ в решении организационно-управленческих задач: теоретические основы и методика проведения: Монография. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2022. 103 с. ISBN: 978-5-16-010867-4
7. Бурова О. А. Функционально-стоимостной анализ как преимущество в условиях конкурентной борьбы на рынке // *Молодой учёный*. 2016. № 6 (110). С. 404–407. EDN: LIYVMR.

References

1. Burganov R. A. Kolobytnina O. A. Methodology for the application of functional cost analysis in the activities of the financial and economic department of the enterprise. *Economic analysis: theory and practice*. 2018;7(478):1227–1239. EDN: XTUSOD. (In Russ.) <https://doi.org/10.24891/ea.17.7.1227>
2. Gissin V. I., Mekhantseva K. F. Functional cost analysis as a method of increasing the efficiency of processes. *Bulletin of the Rostov State University of Economics* 2019;4(68):156–162. EDN: HXCSBB. (In Russ.)
3. Karlina E. P., Tarasova A. N. Functional cost analysis as a method of increasing the efficiency of business processes of oil and gas companies. *Vestnik of Astrakhan state technical university. Series: Economics*. 2018;4:36–44. DOI: 10.24143/2073-5537-2018-4-36-44. (In Russ.)
4. Sklyarova O. A. Genesis and conditions of application of functional cost analysis. *Financial research*. 2019;4(65):210–221. EDN: IGVZMI (In Russ.)

5. Misakov V. S., Misakov A.V. The sequence and features of functional cost analysis of costs. [Electronic resource]: *International scientific review*. 2016. Available from: <https://cyberleninka.ru/article/n/posledovatelnost-i-osobennosti-provedeniya-funktsionalno-stoimostnogo-analiza-zatrat?ysclid=meim3n5j1t694910165> (Accessed 08/10/2025) (In Russ.)
6. Kuzmina O. N., Korneeva T. A., Shatunova G. A. *Functional cost analysis in solving organizational and managerial tasks: theoretical foundations and methods of conducting*: Monograph. Moscow: INFRA-M; 2017. 102 p. (In Russ.)
7. Burova O. A. Functional cost analysis as an advantage in competitive market conditions. *Young Scientist*. 2016;(6):404-407. EDN: LIYVMR. (In Russ.)

Информация об авторах

В. М. Заернюк – доктор экономических наук, член-корреспондент РАН, профессор кафедры экономики минерально-сырьевого комплекса, Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе.

Е. М. Крюкова – кандидат экономических наук, член Гильдии маркетологов России, член-корреспондент РАН, доцент, заведующий кафедрой журналистики, рекламы и социальных технологий, Российский государственный социальный университет.

Information about the authors

V. M. Zaernuk – Dr. Sci. (Econ.), Corresponding Member of the Russian Academy of Natural Sciences, Professor of the Department of Economics of the Mineral Resources Complex, Sergo Ordzhonikidze Russian State Geological Prospecting University.

E.M. Kryukova – Cand. Sci.(Econ.), Member of the Guild of Marketers of Russia, Corresponding Member of the Russian Academy of Natural Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Journalism, Advertising and Social Technologies, Russian State Social University.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts.

Статья поступила в редакцию 09.10.2025; одобрена после рецензирования 17.11.2025; принята к публикации 18.11.2025.

The article was submitted 09.10.2025; approved after reviewing 17.11.2025; accepted for publication 18.11.2025.



Совершенствование финансового механизма привлечения и использования целевого капитала образовательными организациями

Елена Юрьевна Золочевская¹, Татьяна Николаевна Карпова²

¹Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления, Ростов-на-Дону, Россия, zolochevskaya-ey@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0003-1388-2367>

²Государственный научно-исследовательский институт гражданской авиации, Москва, Россия, Karpova_tn@gosniiga.ru, <https://orcid.org/0009-0006-9579-3040>

Аннотация

Введение. В современных условиях модернизации системы образования, по мнению авторов настоящего исследования, особую актуальность приобретает поиск альтернативных источников финансирования образовательных организаций. Целевой капитал (эндаумент) представляет собой перспективный инструмент обеспечения финансовой устойчивости и развития образовательных учреждений, однако его применение в российской практике, особенно в сфере дополнительного образования, остается ограниченным. Актуальность настоящего исследования обусловлена тем, что современная экономическая ситуация в Российской Федерации характеризуется ограниченностью бюджетных ресурсов, что создает объективные предпосылки для поиска альтернативных механизмов финансового обеспечения деятельности отечественных образовательных организаций.

Цель. Разработка рекомендаций по совершенствованию финансового механизма привлечения и использования целевого капитала отечественными организациями дополнительного образования на основе анализа существующих практик и выявления ключевых проблем.

Материалы и методы. Настоящее исследование основано на анализе нормативно-правовой базы, статистических данных о деятельности организаций дополнительного образования, а также результатах опроса руководителей 45 организаций дополнительного образования в различных регионах России. В процессе исследования авторами применялись методы сравнительного анализа, экспертного опроса и математического моделирования.

Результаты. В ходе проведенного исследования авторами были выявлены основные барьеры формирования целевого капитала в организациях дополнительного образования: недостаточная правовая проработанность механизмов, низкая осведомленность потенциальных доноров, отсутствие специализированных компетенций у руководства организаций. Авторами предложен комплекс мер по совершенствованию финансового механизма, включающий создание региональных фондов поддержки, разработку типовых документов и программ обучения.

Выводы. Проведенное авторами исследование показало, что целевой капитал образовательной организации может стать эффективным инструментом обеспечения финансовой устойчивости организаций дополнительного образования в условиях ограниченного бюджетного финансирования. Однако, в процессе исследования установлено, что для его успешного внедрения необходима системная работа по устранению правовых, институциональных и компетентностных барьеров. Разработанные авторами настоящего исследования рекомендации, создают практическую основу для модернизации финансовых механизмов в сфере дополнительного образования и могут быть использованы всеми заинтересованными сторонами.

Ключевые слова: целевой капитал, эндаумент, дополнительное образование, финансовый механизм, образовательные организации, фандрайзинг, финансовая устойчивость

Для цитирования: Золочевская Е. Ю., Карпова Т. Н. Совершенствование финансового механизма привлечения и использования целевого капитала образовательными организациями // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 139–148. EDN HJETHF

Original article

Improving the financial mechanism for attracting and using endowment capital by educational organizations

Elena Yu. Zolochevskaya¹, Tatiana N. Karpova²

¹Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russian Institute of Management, Rostov-on-Don, Russia, zolochevskaya-ey@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0003-1388-2367>

²State Research Institute of Civil Aviation, Moscow, Russia, Karpova_tn@gosniiga.ru, <https://orcid.org/0009-0006-9579-3040>

Abstract

Introduction. In the current conditions of modernization of the education system, according to the authors of this study, the search for alternative sources of financing educational organizations is becoming especially relevant. Endowment capital is a promising tool for ensuring financial stability and development of educational institutions, but its use in Russian practice, especially in the field of additional education, remains limited. The relevance of this study is because the current economic situation in the Russian Federation is characterized by limited budgetary resources, which creates objective prerequisites for searching for alternative mechanisms for financial support of the activities of domestic educational organizations.

Purpose. Development of recommendations for improving the financial mechanism for attracting and using endowment capital by additional education organizations based on the analysis of existing practices and identification of key problems.

Materials and methods. This study is based on the analysis of the regulatory framework, statistical data on the activities of additional education organizations, as well as the results of a survey of the heads of 45 additional education organizations in various regions of Russia. During the study, the author used methods of comparative analysis, expert survey and mathematical modeling.

Results. During the study, the authors identified the main barriers to the formation of target capital in organizations of additional education: insufficient legal elaboration of mechanisms, low awareness of potential donors, lack of specialized competencies among the management of organizations. The author proposed a set of measures to improve the financial mechanism, including the creation of regional support funds, the development of standard documents and training programs.

Conclusions. The study conducted by the authors showed that the target capital of an educational organization can become an effective tool for ensuring the financial sustainability of organizations of additional education in the context of limited budget financing. However, during the study it was established that for its successful implementation, systematic work is needed to eliminate legal, institutional and competence barriers. The recommendations developed by the author of this study create a practical basis for modernizing financial mechanisms in the field of additional education and can be used by all interested parties.

Keywords: target capital, endowment, additional education, financial mechanism, educational organizations, fundraising, financial sustainability

For citation: Zolochevskaya E. Yu., Karpova T. N. Improving the financial mechanism for attracting and using endowment capital by educational organizations. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2025;(4):139–148. (In Russ.). EDN HJETHF

Введение

Современная система образования в России переживает период значительных трансформаций, связанных с необходимостью повышения качества образовательных услуг, расширения доступности образования и обеспечения финансовой устойчивости образовательных организаций. По мнению авторов, особое место в этой системе занимает дополнительное образование, которое играет ключевую роль в развитии творческих способностей детей и молодежи, формировании их профессиональных компетенций и социализации.

Однако в настоящее время в связи с необходимостью сокращения расходов бюджетом Российской Федерации организации дополнительного образования сталкиваются с серьезными финансовыми вызовами. Традиционные источники финансирования, включающие бюджетные средства и плату за образовательные услуги, зачастую не обеспечивают достаточного уровня ресурсов

для развития материально-технической базы, повышения квалификации педагогических кадров и внедрения инновационных образовательных программ.

В существующих на сегодняшний день условиях, особую актуальность приобретает использование института целевого капитала (эндаумента) как альтернативного источника финансирования. Согласно существующим определениям, целевой капитал представляет собой сформированную за счет пожертвований совокупность имущества, которая передается в доверительное управление управляющей компании для получения дохода, используемого на финансирование уставной деятельности некоммерческих организаций.

Существующий мировой опыт, свидетельствует о высокой эффективности использования эндаументов в образовательной сфере. Так, крупнейшие университеты США, такие как Гарвард, Йель*, Стэнфорд**, имеют целевые капиталы, исчисляемые десятками миллиардов долларов, что обеспечивает им финансовую независимость и возможности для развития. В процессе исследования установлено, что в Российской Федерации институт целевого капитала был законодательно оформлен в 2006 г., однако его развитие происходит медленными темпами, особенно в сфере дополнительного образования.

Теоретические основы

Теоретические основы функционирования целевого капитала в образовательной сфере базируются на концепциях устойчивого развития некоммерческих организаций, теории заинтересованных сторон и принципах социально ответственного инвестирования. Авторами установлено, что ключевые принципы формирования и использования целевого капитала включают долгосрочность, профессиональное управление, прозрачность и целевое использование доходов.

Специфика организаций дополнительного образования в Российской Федерации как получателей целевого капитала определяется их социальной значимостью, а также ориентацией на развитие человеческого капитала и необходимостью обеспечения доступности образовательных услуг для различных социальных групп граждан Российской Федерации. Указанные авторами факторы создают особые требования к структуре и механизмам управления целевым капиталом.

Исследованием вопроса совершенствования финансового механизма привлечения и использования целевого капитала образовательными организациями занимались некоторые отечественные исследователи.

Исследователь Лебедева А. В. отмечает, что: «эндаумент-фонды являются эффективным инструментом, обеспечивающим длительную финансовую поддержку и стабильное функционирование учреждений, уставная деятельность которых направлена на реализацию культурных, научных и социальных проектов, даже в условиях глобального кризиса» [1].

Ковалева Т. В., Учайкина И. П. в своей работе отмечают, что: «В современных условиях бюджетных ограничений перед российскими организациями высшего образования остро стоит проблема финансового обеспечения деятельности, в том числе за счет других внебюджетных финансовых источников. Одним из таких дополнительных источников являются доходы от фонда целевого капитала (эндаумент-фонда)» [2]

Белякова С. В., Завражина И. М. в своем исследовании ведут речь о том, что: «Целевой капитал, также известный как эндаумент, представляет собой механизм привлечения дополнительных средств для разных целей, в частности, для целей поддержки научных исследований, развития вузовской науки. Однако использование данного механизма сталкивается с рядом сложностей, включая недостаток информированности, сложность процесса, риск недофинансирования, инвестиционные риски и проблему «размывания» капитала» [3].

Воронцова Н. А. в своей работе отмечает, что: «Существует необходимость внедрения технологий формирования фонда целевого капитала в российских образовательных учреждениях для решения существующих экономических проблем отрасли и повышения качества образования» [4].

Исследователь Пилипосян А. А. акцентирует внимание читателей на том, что: «Российские университетские эндаумент-фонды продолжают развиваться и повышать эффективность своих инвестиционных стратегий, следуя успешным примерам международной практики. Для активизации их роста необходимо повышать уровень профессионализма команд внутреннего и внешнего управления целевым капиталом, внедрять альтернативные инструменты инвестирования, усиливать взаимодействие с донорами и постепенно создавать культуру благотворительности» [5].

* Организация внесена Министерством юстиции РФ в Перечень иностранных и международных организаций, деятельность которых признана нежелательной на территории Российской Федерации.

** Организация внесена Министерством юстиции РФ в Перечень иностранных и международных организаций, деятельность которых признана нежелательной на территории Российской Федерации.

Романова Л. А., Юдинцева В. А. в своем исследовании ведут речь о том, что: «В Российской Федерации сложившаяся система финансирования образовательной и научно-исследовательской деятельности образовательных организаций высшего образования не в состоянии в полной мере обеспечить выполнение их стратегических задач. Как следствие, оптимальным решением стал поиск дополнительных источников внебюджетного финансирования, которыми призваны стать благотворительные ресурсы, а именно фонды целевого капитала (эндаумент-фонды)» [6].

Эти же авторы в другом своем исследовании констатируют, что: «Финансовый механизм привлечения и использования целевого капитала включает несколько взаимосвязанных элементов: стратегию фандрайзинга, систему управления активами, механизмы контроля и отчетности, а также инструменты взаимодействия с донорами и бенефициарами. Эффективность этого механизма, по мнению исследователя во многом определяется качеством его проектирования и адаптации к специфическим условиям деятельности организации» [7].

Авторский анализ трудов современных отечественных исследователей показывает единое признание экспертным сообществом того факта, что существующая система бюджетного финансирования российских образовательных учреждений не способна в полной мере обеспечить решение стратегических задач развития образования и науки, что обуславливает острую необходимость поиска альтернативных источников финансирования.

Отечественные исследователи, по мнению авторов, рассматривают эндаумент-фонды как перспективный и эффективный инструмент обеспечения долгосрочной финансовой устойчивости образовательных организаций, способный функционировать даже в условиях экономических кризисов и бюджетных ограничений. При этом научное сообщество четко осознает комплексный характер вызовов, связанных с внедрением механизмов целевого капитала в российской практике, включая недостаточную информированность участников процесса, сложность административных процедур, различные виды финансовых рисков и проблемы управления капиталом.

Особое внимание уделяется необходимости профессионализации управления эндаумент-фондами, внедрения современных инвестиционных стратегий и формирования культуры благотворительности в российском обществе. Отечественные исследователи подчеркивают важность системного подхода к построению финансового механизма целевого капитала, который должен включать стратегию привлечения средств, эффективную систему управления активами, надежные механизмы контроля и отчетности, а также развитые инструменты взаимодействия с донорами и бенефициарами, адаптированные к специфическим условиям деятельности конкретной образовательной организации.

Материалы и методы исследования

Исследование проводилось в период с января по август 2025 г. и включало несколько этапов. На первом этапе авторами был проведен анализ нормативно-правовой базы, регулирующей деятельность по формированию и использованию целевого капитала в России, а также изучение международного опыта применения эндаументов в образовательной сфере.

Эмпирическую базу настоящего авторского исследования составили данные опроса руководителей 45 организаций дополнительного образования, расположенных в семи федеральных округах России. Выборка формировалась методом стратифицированного отбора с учетом типа организации, формы собственности и региональной принадлежности. В выборку вошли 18 государственных учреждений дополнительного образования, 15 муниципальных учреждений и 12 частных организаций.

Сбор данных осуществлялся авторами посредством структурированного интервью, включавшего 32 вопроса, сгруппированных в четыре блока: общая информация об организации, текущее финансовое состояние, опыт привлечения внебюджетных средств и отношение к институту целевого капитала. Дополнительно авторами проводился анализ финансовой отчетности организаций за период 2022–2024 гг.

Результаты и обсуждение

Проведенное авторами исследование позволило получить комплексную картину современного состояния финансового обеспечения организаций дополнительного образования в Российской Федерации и выявить ключевые проблемы в области привлечения и использования целевого капитала. Проведенный авторами анализ финансовой отчетности 45 организаций за период 2022–2024 гг. показал устойчивую тенденцию к снижению реальных доходов с учетом инфляционных процессов. Средний темп роста номинальных доходов составил 8,3% в год, что при среднем уровне инфляции 6,7 % обеспечивает крайне незначительный реальный рост финансовых ресурсов.

Проведенный авторами структурный анализ доходов организаций дополнительного образования выявил критическую зависимость государственных и муниципальных учреждений от бюджетного финансирования. При этом, как было установлено, доля внебюджетных источников финансирования остается крайне низкой, что создает серьезные риски для финансовой устойчивости организаций в условиях возможного сокращения государственных расходов на образование. Отметим, что частные организации дополнительного образования демонстрируют более диверсифицированную структуру доходов, однако их зависимость от платы за образовательные услуги создает уязвимость в условиях экономической нестабильности.

Таблица 1. Динамика доходов организаций дополнительного образования по годам, млн руб.

Table 1. Income dynamics of additional education organizations by year, million rubles

Тип организации	2022 год	2023 год	2024 год	Темп роста, %
Государственные (средние значения)	12,4	13,1	14,2	114,5
Муниципальные (средние значения)	8,7	9,3	10,1	116,1
Частные (средние значения)	6,2	7,1	7,8	125,8
Общий показатель	9,1	9,8	10,7	117,6

Авторами был проведен детальный анализ расходной части бюджетов организаций дополнительного образования, который показал, что основную долю составляют расходы на оплату труда, которые в среднем составляют 68,4 % от общих расходов государственных учреждений, 71,2 % муниципальных и 52,3 % частных организаций. Расходы организаций дополнительного образования на развитие материально-технической базы и внедрение инновационных образовательных программ остаются крайне ограниченными, что негативно сказывается на качестве предоставляемых образовательных услуг и конкурентоспособности исследуемых организаций.

Далее исследование показало, что только 13,3 % опрошенных организаций дополнительного образования имеют четко сформулированную стратегию привлечения внебюджетных средств, при этом большинство из них ограничивается эпизодическим участием в грантовых конкурсах. Систематическая работа по привлечению пожертвований ведется лишь в 8,9 % организаций дополнительного образования, что свидетельствует о недостаточном понимании потенциала фандрайзинга как инструмента финансового обеспечения деятельности.

Анализ осведомленности руководителей организаций дополнительного образования о возможностях использования института целевого капитала выявил критически низкий уровень знаний в данной области. Только 22,2 % респондентов продемонстрировали базовое понимание механизмов формирования и использования эндаументов, при этом детальными знаниями о правовых и финансовых аспектах обладают менее 7 % опрошенных. Это создает серьезное препятствие для внедрения данного инструмента в практику работы организаций дополнительного образования.

Таблица 2 – Уровень осведомленности руководителей о целевом капитале

Table 2 – Managers' awareness of target capital

Уровень знаний	Государственные	Муниципальные	Частные	Общий показатель
Высокий (детальные знания)	5,6%	6,7%	8,3%	6,7%
Средний (базовые знания)	16,7%	20,0%	33,3%	22,2%
Низкий (поверхностные знания)	38,9%	46,7%	41,7%	42,2%
Отсутствует	38,9%	26,7%	16,7%	28,9%

Особое внимание в исследовании, авторами было уделено изучению потенциальных источников формирования целевого капитала для организаций дополнительного образования. Анализ показал, что основными потенциальными донорами могут выступать родители обучающихся, выпускники организаций, местные предприниматели и крупные компании, реализующие программы корпоративной социальной ответственности. При этом готовность к финансовому участию в формировании целевого капитала выразили 34,7% родителей обучающихся, что является достаточно высоким показателем и свидетельствует о потенциале данного направления.

Исследование авторов выявило значительные различия в подходах к потенциальному формированию целевого капитала между организациями различных типов. Государственные учреждения дополнительного образования демонстрируют наиболее консервативный подход, что обусловлено особенностями их правового статуса и ограничениями в области привлечения внебюджетных средств. Муниципальные организации дополнительного образования проявляют несколько большую активность, особенно в регионах с развитой культурой благотворительности и поддержки образования. Частные организации дополнительного образования показывают наибольшую готовность к использованию института целевого капитала, что связано с их большей финансовой самостоятельностью и опытом работы с различными источниками финансирования.

Математическое моделирование различных сценариев формирования и использования целевого капитала организациями дополнительного образования, позволило авторам оценить потенциальную эффективность данного инструмента для организаций дополнительного образования. Базовый сценарий предполагает формирование целевого капитала в размере 5 млн руб. в течение трех лет с последующим инвестированием средств в консервативные финансовые инструменты со среднегодовой доходностью 7 % или на депозит со средней доходностью 15 %. В рамках данного сценария организация может рассчитывать на ежегодный доход около 350 тыс. руб., что составляет существенную долю в бюджете типичной организации дополнительного образования.

Таблица 3. Моделирование эффективности целевого капитала для организаций дополнительного образования

Table 3. Modeling the effectiveness of endowment capital for additional education organizations

Размер капитала, млн руб.	Доходность, %	Годовой доход, тыс. руб.	Доля в бюджете организации, %
3	6	180	12,3
5	7	350	20,7
10	8	800	35,2
15	8,5	1275	48,6
20	9	1800	58,1

Оптимистический сценарий предусматривает формирование целевого капитала в размере 15–20 млн. рублей, что, по мнению авторов, может обеспечить организации дополнительного образования значительную финансовую независимость и возможности для стратегического развития. Однако достижение таких объемов целевого капитала требует системной работы по привлечению доноров, профессионального управления активами и создания эффективной системы взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Отметим, что произведенный авторами пересчет таблицы с учетом текущих высоких процентных ставок ЦБ РФ по депозитам кардинально изменяет экономическую привлекательность формирования целевого капитала для организаций дополнительного образования. Как показывают произведенные авторами расчеты, при размещении средств на депозитах под 15–23% годовых даже относительно небольшой целевой капитал в размере 3 млн руб. способен генерировать годовой доход в размере 450 тыс. руб., что составляет более 30 % от среднего бюджета типичной организации дополнительного образования.

Таблица 4. Моделирование эффективности целевого капитала для организаций дополнительного образования (пересчет с учетом текущих процентных ставок)

Table 4. Modeling the effectiveness of endowment capital for additional education organizations (recalculated based on current interest rates)

Размер капитала, млн руб.	Доходность, %	Годовой доход, тыс. руб.	Доля в бюджете организации, %
3	15	450	30,8
5	17	850	50,3
10	19	1900	83,6
15	21	3150	120,1
20	23	4600	148,4

Особенно впечатляющими выглядят результаты при формировании более крупных целевых капиталов организациями дополнительного образования. Эндаумент в размере 10 млн руб. при доходности 19 % годовых может обеспечить организации дополнительное финансирование в объеме 1,9 млн руб. ежегодно, что практически удваивает финансовые возможности организации дополнительного образования. Как показывают расчеты авторов, при формировании целевого капитала в размере 15–20 млн руб. годовые доходы могут превышать текущий бюджет организации, что создает принципиально новые возможности для стратегического развития, модернизации материально-технической базы и расширения спектра образовательных программ.

Стоит отметить, что текущие высокие процентные ставки делают привлекательным даже консервативный подход к управлению целевым капиталом образовательной организации через банковские депозиты, что снижает риски и упрощает процедуры управления активами для организаций, не имеющих опыта работы с более сложными финансовыми инструментами. При этом важно учитывать, что текущий уровень процентных ставок носит временный характер и в среднесрочной перспективе может снизиться, что потребует пересмотра инвестиционной стратегии управления целевым капиталом.

Проведенный авторами настоящего исследования анализ зарубежного опыта использования эндаументов в сфере дополнительного образования показал, что успешные практики характеризуются несколькими общими чертами. Во-первых, это четкое определение целей использования средств целевого капитала и их соответствие стратегическим приоритетам развития организации. Во-вторых, активное вовлечение заинтересованных сторон в процесс формирования и управления целевым капиталом через создание попечительских советов и других коллегиальных органов. В-третьих, обеспечение высокого уровня прозрачности и подотчетности в использовании средств, включая регулярную публикацию отчетов о результатах деятельности организации дополнительного образования (к примеру, на сайте образовательной организации). В целом зарубежный опыт является более успешным, чем опыт отечественных организаций дополнительного образования.

Исследование, проведенное авторами, также выявило ряд специфических факторов, влияющих на потенциал формирования целевого капитала организациями дополнительного образования в российских условиях. Региональные различия в уровне экономического развития и культуре благотворительности создают неравные возможности для организаций в различных субъектах Российской Федерации. Организации, расположенные в крупных городах (Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Новосибирск и т.д.) и экономически развитых регионах (Московская область, Ленинградская область, Свердловская область, Новосибирская область), имеют значительно больше возможностей для привлечения крупных доноров и формирования существенного целевого капитала.

Отраслевая специализация организаций дополнительного образования, по мнению авторов, также оказывает влияние на потенциал привлечения средств. Организации, работающие в области технического творчества и инновационных технологий, демонстрируют более высокую привлекательность для корпоративных доноров (градообразующие предприятия, крупные промышленные холдинги), особенно из высокотехнологичных отраслей экономики и добывающих отраслей. Организации художественной направленности, по мнению авторов, могут рассчитывать на поддержку со стороны деятелей культуры и искусства, а также специализированных благотворительных фондов.

Таблица 5. Потенциал привлечения целевого капитала по направлениям деятельности

Table 5. The potential for attracting endowment capital by areas of activity

Направление деятельности	Количество организаций	Средний потенциал, млн руб.	Основные источники
Техническое творчество	12	8,4	Корпорации, IT-компании
Художественное творчество	15	6,2	Частные доноры, фонды культуры
Спортивное направление	8	5,7	Спортивные организации, спонсоры
Естественнонаучное	6	7,1	Научные организации, вузы
Социально-педагогическое	4	4,3	Социальные фонды, меценаты

Проведенный авторами анализ барьеров, препятствующих формированию целевого капитала организациями дополнительного образования, позволил выделить несколько ключевых групп проблем. Достаточно серьезными являются правовые барьеры, которые связаны с недостаточной проработанностью законодательства о целевом капитале, сложностью процедур создания фондов целевого капитала и ограничениями в области инвестирования средств. Организационные барьеры включают отсутствие необходимых компетенций у руководства организаций дополнительного образования, недостаток специализированных кадров и неразвитость системы профессиональной подготовки в области управления целевым капиталом.

Финансовые барьеры организаций дополнительного образования обусловлены высокими затратами на создание и обслуживание фондов целевого капитала, что делает их использование экономически нецелесообразным для небольших организаций дополнительного образования с ограниченным потенциалом привлечения средств. Социально-культурные барьеры связаны с недостаточной развитостью культуры благотворительности в современном российском обществе, низкой осведомленностью потенциальных спонсоров о возможностях поддержки образовательных организаций и отсутствием традиций долгосрочного инвестирования в отечественные образовательные проекты.

Особое внимание в исследовании авторами было уделено изучению опыта организации дополнительного образования, которые имели практику формирования целевого капитала. Авторами рассмотрен специализированный фонд целевого капитала «Эндаумент-фонд по поддержке организаций дополнительного образования» в городе Казани, которому удалось аккумулировать на 31 декабря 2024 г. совокупные активы организации, которые составили 4,7 млн руб. Это на 709 тыс. руб. (на 17,7 %) больше, чем годом ранее. Согласно отчетности данной организации, финансовые средства размещены на банковском счете, что в условиях 2024–2025 гг. является лучшим вариантом инвестирования, так как процентная ставка по депозитам составляет от 15 % до 23 % на протяжении 2024 и 2025 гг.¹

Анализ опыта данной организации позволил выделить ключевые факторы успеха в формировании целевого капитала. К ним относятся наличие четкого видения развития организации, активная позиция руководства, создание эффективной системы взаимодействия с донорами, обеспечение прозрачности использования средств и демонстрация конкретных результатов деятельности.

Отметим, что в настоящее время почти каждый второй эндаумент-фонд в России – университетский, а доля фондов, создаваемых в сфере образования в целом, составляет более половины их количества в России (128 фондов, 57%) [8].

Настоящее авторское исследование показало, что формирование целевого капитала требует значительных временных и организационных ресурсов. Средний период от начала работы по привлечению средств до формирования функционирующего фонда целевого капитала составляет 18–24 месяца, при этом наиболее интенсивная фаза привлечения средств приходится на первые 6–8 месяцев. Это требует от организаций дополнительного образования серьезной подготовительной работы и готовности к долгосрочным инвестициям в развитие данного направления деятельности.

¹ Годовой отчет "Эндаумент-фонд по поддержке организаций дополнительного образования" [Электронный ресурс]. – URL: <https://umfond.ru/wp-content/uploads/2023/01/godovoj-otchet-za-2022-god.pdf> (дата обращения: 29.08.2025).

Таблица 6. Этапы формирования целевого капитала и временные рамки

Table 6. Stages of target capital formation and time frame

Этап	Продолжительность, мес.	Основные мероприятия	Ожидаемые результаты
Подготовительный	3-4	Разработка стратегии, создание документов	Готовность к привлечению средств
Активное привлечение	6-8	Работа с донорами, PR-кампания	Формирование основной части капитала
Завершающий	2-3	Оформление документов, передача в управление	Начало получения доходов
Управление и развитие	Постоянно	Мониторинг, отчетность, развитие	Стабильные доходы, рост капитала

Проведенное авторами моделирование различных стратегий управления целевым капиталом показало, что выбор инвестиционной политики оказывает критическое влияние на эффективность использования данного инструмента. Консервативная стратегия, предполагающая инвестирование преимущественно в государственные облигации и банковские депозиты, обеспечивает стабильную, но относительно низкую доходность на уровне 5–7 % годовых по опыту прошлых лет, но в 2024–2025 гг. доходность депозитов увеличилась до 15–23 % годовых. Умеренная стратегия инвестирования, с включением корпоративных облигаций и акций крупных компаний может обеспечить доходность 7–9 % при умеренном уровне риска. Агрессивная стратегия инвестирования с высокой долей акций и альтернативных инвестиций потенциально может принести доходность 10–12 %, но, по мнению авторов, сопряжена с существенными рисками.

Настоящее исследование выявило необходимость создания специализированной инфраструктуры поддержки организаций дополнительного образования в области формирования и управления целевым капиталом. По мнению авторов, такая инфраструктура должна включать региональные центры компетенций, специализированные управляющие компании, ориентированные на работу с небольшими эндаументами, и систему профессиональной подготовки кадров для некоммерческого сектора.

Выводы

В процессе исследования было установлено, что институт целевого капитала имеет значительный потенциал для решения финансовых проблем организаций дополнительного образования, однако его использование, в настоящее время остается крайне ограниченным. Основными препятствиями являются недостаточная правовая проработанность механизмов, низкая осведомленность потенциальных участников и отсутствие необходимых компетенций.

Обосновано, что успешное внедрение механизмов целевого капитала требует комплексного подхода, включающего совершенствование законодательства Российской Федерации, создание институциональной инфраструктуры поддержки организаций дополнительного образования, а также развитие профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций.

Установлено, что частные организации дополнительного образования в Российской Федерации демонстрируют более высокую готовность к использованию института целевого капитала по сравнению с государственными и муниципальными учреждениями, что связано с их большей финансовой самостоятельностью и опытом привлечения внебюджетных средств. Отметим, что это связано с тем, что руководство частных организаций зачастую оказывается более компетентным в вопросе привлечения внебюджетных средств.

В процессе исследования обосновано, что формирование целевого капитала может обеспечить организациям дополнительного образования Российской Федерации дополнительный источник стабильного финансирования, что особенно важно в условиях ограниченности бюджетных ресурсов Российской Федерации и необходимости модернизации образовательных программ дополнительного образования.

Практическая значимость исследования заключается в разработке авторами конкретных рекомендаций по совершенствованию финансового механизма привлечения и использования целевого капитала, которые могут быть использованы органами государственной власти, руководителями образовательных организаций и управляющими компаниями при разработке стратегий развития сферы дополнительного образования.

Список источников

1. Лебедева А. В. Методы повышения эффективности финансового механизма фондов целевого капитала учреждений культуры // Инновации. Наука. Образование. 2023. № 32. С. 990–995. EDN: RWLFOA.
2. Ковалева Т. В., Учайкина И. П. Управление доходами от целевого капитала образовательной организации высшего образования // Управленческий учет. 2022. № 6-3. С. 568–574. EDN: TAQTYI. <https://doi.org/10.25806/uu6-32022568-574>
3. Белякова С. В., Завражина И. М. Привлечение целевого капитала в развитие вузовской науки: проблемы и перспективы // Наука и Образование. 2024. Т. 7. № 2.
4. Воронцова Н. А. Технологии формирования фонда целевого капитала для финансирования общеобразовательных учреждений // Фундаментальные исследования. 2025. № 1. С. 93–98. EDN: TJKHRS. <https://doi.org/10.17513/fr.43769>
5. Пилипосян А. А. Модели управления целевым капиталом в российских и зарубежных университетах // Мир новой экономики. 2025. Т. 19. № 2. С. 62–72. <https://doi.org/10.26794/2220-6469-2025-19-2-62-72>
6. Романова Л. А., Юдинцева В. А. Сравнительная оценка российских фондов целевого капитала в сфере высшего образования // Вестник Тихоокеанского государственного университета. 2022. № 2(65). С. 145–158.
7. Юдинцева В. А., Романова Л. А. Классификация денежных потоков фондов целевого капитала // Ученые заметки ТОГУ. 2021. Т. 12. № 2. С. 148–152.
8. Климанов В. В., Казакова С. М. Эндаументы в России: состояние и перспективы. Аналитический доклад / АНО «Институт реформирования общественных финансов». – М.: Благотворительный фонд Владимира Потанина, 2022. 31 с.

References

1. Lebedeva A. V. Methods for increasing the efficiency of the financial mechanism of endowment funds of cultural institutions. *Innovations. Science. Education*. 2023;(32):990–995. EDN: RWLFOA. (In Russ.)
2. Kovaleva T. V., Uchaikina I. P. Managing income from the endowment capital of an educational organization of higher education. *Management accounting*. 2022;(6-3):568–574. EDN: TAQTYI. (In Russ.) <https://doi.org/10.25806/uu6-32022568-574>
3. Belyakova S. V., Zavrazhina I. M. Attracting endowment capital to the development of university science: problems and prospects. *Science and Education*. 2024;7(2). (In Russ.)
4. Vorontsova N. A. Technologies for the formation of an endowment fund for financing general education institutions. *Fundamental research*. 2025;(1):93–98. EDN: TJKHRS. (In Russ.) <https://doi.org/10.17513/fr.43769>
5. Piliposyan A. A. Models of endowment management in Russian and foreign universities. *The world of the new economy*. 2025;19(2):62–72. (In Russ.) <https://doi.org/10.26794/2220-6469-2025-19-2-62-72>
6. Romanova L. A., Yuditseva V. A. Comparative assessment of Russian endowment funds in the field of higher education. *Bulletin of the Pacific State University*. 2022;2(65):145–158. (In Russ.)
7. Yuditseva V. A., Romanova L. A. Classification of cash flows of endowment funds. *Academic Notes of Pacific State University*. 2023;12(2):148–152. (In Russ.)
8. Klimanov V. V., Kazakova S. M. *Endowments in Russia: status and prospects. Analytical report*. Moscow: Vladimir Potanin Charitable Foundation; 2022. 31 p. (In Russ.)

Информация об авторах

Е. Ю. Золочевская – доктор экономических наук, профессор, заместитель директора, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.

Т. Н. Карпова – начальник управления экономики и финансов, Государственный научно-исследовательский институт гражданской авиации.

Information about the authors

E. Yu. Zolochevskaya – Dr. Sci. (Econ.), Professor, Deputy Director, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russian Institute of Management.

T. N. Karpova – Head of the Economics and Finance Department, State Research Institute of Civil Aviation.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts.

Статья поступила в редакцию 29.09.2025; одобрена после рецензирования 04.11.2025; принята к публикации 05.11.2025. The article was submitted 29.09.2025; approved after reviewing 04.11.2025; accepted for publication 05.11.2025.

Научная статья
УДК 336.1
EDN GUKQGV



Совершенствование оценки качества внутреннего финансового аудита в главном администраторе средств федерального бюджета

Николай Юрьевич Ковалев¹, Галина Васильевна Ярошенко²

¹Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», Москва, Россия,
kov.nik.y@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2895-4925>

²Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления, Ростов-на-Дону,
Россия, yaroshenko-gv@ranepa.ru, <https://orcid.org/0009-0001-5205-1956>

Аннотация

Введение. Современные реалии российской экономики характеризуются повышением требований к экономности и результативности формирования и расходования бюджетных средств, что предопределяет важность обеспечения подконтрольности управления общественными финансами. Внутренний финансовый аудит анализирует управление общественными финансами отдельно внутри каждого главного администратора средств федерального бюджета. Оценка качества указанного анализа является предметом данного исследования.

Цель. На основе изучения полномочий по организации и осуществлению внутреннего финансового аудита отдельными участниками бюджетного процесса, а также сравнительного анализа бюджетного законодательства по их регулированию разработать комплексную модель оценки качества внутреннего финансового аудита в главных администраторах средств федерального бюджета.

Методы. Основными методами в исследовании стали системный анализ для оценки взаимосвязей полномочий по организации и осуществлению внутреннего финансового аудита в главных администраторах средств федерального бюджета и показателей оценки качества их исполнения, а также структурно-функциональный – для определения концептов, характеризующих качество внутреннего финансового аудита в главных администраторах средств федерального бюджета.

Результаты и выводы. Проанализированные существующие подходы по проверке и анализу эффективности внутреннего финансового аудита в главных администраторах средств федерального бюджета, осуществляемые органами государственного финансового контроля, не удовлетворяют критериям комплексности и направлены в большей степени на подтверждение выполнения требований бюджетного законодательства. В целях комплексной оценки качества внутреннего финансового аудита в главных администраторах средств федерального бюджета, по мнению авторов, необходимо производить количественную и качественную оценку исполнения соответствующих полномочий, включая учет мнения субъекта бюджетных процедур по итогам проведения аудиторских мероприятий. Разработанную модель оценки качества внутреннего финансового аудита возможно также применить для оценки осуществления соответствующих полномочий иными участниками бюджетного процесса.

Ключевые слова: внутренний финансовый аудит, оценка качества внутреннего финансового аудита, внутренний финансовый аудит в главном администраторе средств федерального бюджета, операционная эффективность, комплексная оценка качества, федеральный бюджет, аудиторские мероприятия, финансовый контроль

Для цитирования: Ковалев Н. Ю., Ярошенко Г. В. Совершенствование оценки качества внутреннего финансового аудита в главном администраторе средств федерального бюджета // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 149–161. EDN GUKQGV

Original article

Improving the quality assessment of internal financial audit in the main administrator of federal budget funds

Nikolay Yu. Kovalev¹, Galina V. Yaroshenko²

¹National Research Nuclear University MEPhI, Moscow, Russia, kov.nik.y@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2895-4925>

²Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russian Institute of Management, Rostov-on-Don, Russia, yaroshenko-gv@ranepa.ru, <https://orcid.org/0009-0001-5205-1956>

Abstract

Introduction. The current realities of the Russian economy are characterized by increasing demands on the efficiency and effectiveness of budgetary funds formation and expenditure, which necessitates the importance of ensuring accountability for public finance management. Internal financial audit analyzes public finance management separately within each principal administrator of federal budget funds. Assessing the quality of this analysis is the subject of this study.

Purpose. Based on a study of the powers to organize and implement internal financial audits by individual participants in the budget process, as well as a comparative analysis of budget legislation regulating them, develop a comprehensive model for assessing the quality of internal financial audits in the main administrators of federal budget funds.

Methods. The main methods in the study were system analysis to assess the relationship between the powers to organize and implement internal financial audit in the main administrators of federal budget funds and indicators for assessing the quality of their implementation, as well as structural and functional to determine the concepts characterizing the quality of internal financial audit in the main administrators of federal budget funds.

Results and Conclusions. The analyzed current approaches to checking and analyzing the effectiveness of internal financial audit in the main administrators of federal budget funds, carried out by state financial control bodies, do not meet the criteria of complexity and are aimed exclusively at assessing compliance with the requirements of budget legislation. In order to comprehensively assess the quality of internal financial audit in the main administrators of federal budget funds, according to the authors, it is necessary to carry out a quantitative assessment of the execution of relevant powers, including taking into account the opinion of the subject of budgetary procedures based on the results of audit activities. The developed model for assessing the quality of internal financial audit can also be used to assess the implementation of relevant powers by other participants in the budget process.

Keywords: internal financial audit, internal financial audit quality assessment, internal financial audit in the chief administrator of the federal budget, operational efficiency, comprehensive quality assessment, federal budget, audit activities, financial control

For citation: Kovalev N. Yu., Yaroshenko G. V. Improving the quality assessment of internal financial audit in the main administrator of federal budget funds. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(4):149–161. (In Russ.). EDN GUKQGV

Введение

Внутренний финансовый аудит (далее – ВФА) традиционно рассматривается как механизм повышения результативности и экономности использования бюджетных средств в главном администраторе средств федерального бюджета (далее – ГАС ФБ), обеспечения прозрачности информации о состоянии внутреннего финансово контроля, совершенствования исполнения бюджетных полномочий на основе адресных рекомендаций.

В данной работе под ВФА понимается концепция, сформированная в Бюджетном кодексе Российской Федерации¹, а именно деятельность по формированию и представлению руководителю ГАС ФБ:

1) информации о результатах оценки исполнения бюджетных полномочий, включая заключение о достоверности бюджетной отчетности;

¹ Собрание законодательства РФ", 03.08.1998, N 31, ст. 3823.

2) предложений о повышении качества финансового менеджмента, в том числе в отношении качества управления расходами, доходами, активами, ведения учета и составления бюджетной отчетности;

3) заключения о результатах исполнения ранее принятых решений, направленных на повышение результативности и экономности использования бюджетных средств.

Полномочия участников бюджетного процесса не являются объектом данного исследования, вместе с этим в работе под ГАС ФБ понимается орган государственной власти, осуществляющий совокупность полномочий по:

1) распределению бюджетных ассигнований и лимитов бюджетных обязательств при исполнении федерального бюджета. Полномочия главного распорядителя бюджетных средств, в том числе в части обеспечения результативности, адресности и целевого характера использования бюджетных средств рассматривается в работах А.Х. Абишевой [1], Е.В. Володиной [2], М.Л. Седовой [3], С.В. Фруминой [4], Р.И. Тугушева [5], В.В. Михеева [6; 7];

2) контролю за правильностью исчисления, начисления, учету, взысканию платежей, пеней и штрафов по ним, являющихся доходами федерального бюджета (Н.Н. Ажогина [8], Е.Ю. Золочевская [9], А.А. Нечаев [10; 11], А.В. Скидан [12]);

3) осуществлению операций с источниками финансирования дефицита бюджета (К.К. Бурдин [13], Ф.А. Аминджонова [14], Э.Р. Марданова [15]).

Необходимость развития методологического подхода оценки качества ВФА в ГАС ФБ в настоящее время сопряжена с повышением прозрачности ВФА, которая характеризуется:

1) расширением доступности информации, анализируемой субъектом ВФА при сборе аудиторских доказательств, формировании выводов, предложений и рекомендаций, в том числе путем создания полномочия «Просмотр сотрудниками ГАБС сведений по бюджетным средствам (Аудитор)» в ГИИС «Электронный бюджет»¹;

2) ускорением обмена информацией между ВФА и органами государственного финансового контроля (далее – ГФК) путем внедрения единой электронной среды – электронного СМАРТ-контроля (контроллинга) на базе ГИИС «Электронный бюджет»²;

3) публичностью информации о деятельности ВФА в ГАС ФБ, в том числе о:

- ведомственном акте, обеспечивающем осуществление ВФА³;

- годовом плане проведения аудиторских мероприятий⁴;

- реестре бюджетных рисков⁵;

¹ Письмо Минфина России от 25.05.2023 № 02-10-13/48001 «Информационное сообщение об обеспечении доступа к прикладным программным средствам и информационным ресурсам при осуществлении внутреннего финансового аудита» URL: https://minfin.gov.ru/ru/performance/budget/process/kontrol/gov_control/avto?id_57=301969-pismo_minfina_rossii_ot_25.05.2023_02-10-1348001_informatsionnoe_soobshchenie_ob_obespechenii_dostupa_k_prikladnym_programmnyim_sredstvam_i_informatsionnym_resursam_pri_osushchestvlenii_vnutrennego_finansovogo_audita

² План деятельности Министерства финансов Российской Федерации на 2024 – 2029 годы, утвержден Министром финансов Российской Федерации А.Г. Силуановым 18.06.2024. URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=307461-plan_deyatelnosti_ministerstva_finansov_rossiiskoi_federatsii_na_2024_2029_gody&ysclid=mc9icyk8ek230504150

³ Приказ Минэнерго России от 22.07.2024 г. №889 "Об утверждении Порядка осуществления в Минэнерго России внутреннего финансового аудита". URL: <https://minenergo.gov.ru/activity/internal-and-external-inspections-ministry-of-energy-of-russia?ysclid=mc9kqvh1ht186900405&docs-group=file-327673>

⁴ План проведения аудиторских мероприятий Федерального казначейства на 2025 год и период до срока представления годовой бюджетной отчетности за 2025 год, утвержденный Руководителем Казначейства России Р.Е. Артюхиным 27.12.2024. URL: https://roskazna.gov.ru/upload/iblock/fd7/Plan-provedeniya-auditorskikh-meropriyatiy-FK-na-2025-god_555_27_12_2024_ver1_.pdf; Приказ Минстроя России от 10.12.2024 № 853/пр «Об утверждении плана проведения аудиторских мероприятий на 2025 год и период до срока представления консолидированной (индивидуальной) годовой бюджетной отчетности за 2025 год». URL: <https://www.minstroyrf.gov.ru/upload/iblock/e48/s2csbc4uqp9x66wrxlmcw7n45261xnc/prikaz-853pr.pdf>; План проведения аудиторских мероприятий Росавиации на 2025 год и период до срока представления консолидированной (индивидуальной) годовой бюджетной отчетности за 2025 год. URL: <https://favt.gov.ru/public/materials/1/b/4/2/e/1b42e0691eef00c88d6bba7ced20201f.pdf>

⁵ Реестр бюджетных рисков Росстандарта. URL: <https://rst.gov.ru:8443/file-service/file/load/1636409035596>; Реестр бюджетных рисков Минвостокразвития России. URL: <https://minvr.gov.ru/opened-ministry/vnutrenniy-finansovyy-audit/#:~:text=%D0%A0%D0%B5%D0%B5%D1%81%D1%82%D1%80%20%D0%B1%D1%8E%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%82%D0%BD%D1%8B%D1%85%20%D1%80%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B2%20%D0%BD%D0%B0%202022%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4.>

- информации о проведенных аудиторских мероприятиях¹;
- заключениях по результатам аудиторского мероприятия²;
- годовой отчетности о результатах деятельности субъекта ВФА³.

Имеющие в научной среде исследования относительно качества ВФА в ГАС ФБ крайне ограничены. Существующая литература сконцентрирована на оценке качества внутреннего аудита внешними аудиторами в контексте коммерческого сектора экономики [16]. Так, данная концепция выстраивается вокруг трех ключевых идей:

1) задача внутреннего аудитора определяется необходимостью убедиться, что внутренний контроль достаточно надежен для минимизации финансовых рисков. Следовательно, качество аудита определяется степенью достижения целей аудита [17–22];

2) деятельность внутреннего аудитора должна осуществляться независимо от высшего руководства. В связи с этим степень обеспечения независимости внутреннего аудита характеризует его качество [23–30];

3) внутренние аудиторы должны быть компетентными, соответственно, то, насколько развиты «профессиональные статусные возможности по осуществлению аудитором социальных и личностных полномочий в профессиональной деятельности» [31, с. 358] характеризует качество внутреннего аудита [32–36].

Вместе с этим, под качеством внутреннего аудита в секторе управления общественными финансами А. Агустиаван и другие [37] понимают вероятность того, что аудитор выявит нарушения в работе ведомства и сообщит о нем.

В работе М. Русси и М. Бриво [38] анализируются интервью внутренних аудиторов государственного и околосударственного секторов относительно качества их работы. Так, авторы приходят к выводу, что характеристикой качества ВФА, по мнению самих аудиторов, является то, насколько результаты их деятельности оказываются полезными для руководства в повышении эффективности организации.

По мнению Е.А. Федченко и Л.В. Гусаровой [39] внешняя оценка качества ВФА представляет собой анализ государственной организацией с целью обеспечения уверенности в соблюдении им требований нормативно-правовых актов, а также предоставлении руководству рекомендаций по повышению эффективности и результативности.

Рассмотренные выше положения демонстрируют недостаточную изученность вопросов оценки качества ВФА в ГАС ФБ, что характеризует актуальность данного исследования.

Методы

В работе используется ряд методов социально-экономического анализа, адаптированных для изучения вопросов оценки качества ВФА в ГАС ФБ.

Основными методами в исследовании стали системный анализ для оценки взаимосвязей полномочий по организации и осуществлению ВФА в ГАС ФБ и показателей оценки качества их исполнения, а также структурно-функциональный – для определения концептов, характеризующих качество ВФА в ГАС ФБ.

¹ Информация о проведенных аудиторских мероприятиях в Межрегиональных управлениях Росалкогольтабакконтроля по федеральным округам и центральном аппарате Росалкогольтабакконтроля. URL: https://fskatr.gov.ru/deyatelnost/rezultaty_proverok_deyatelnosti/2023/informacija_o_provedennyh_auditorskih_meropriyatijah; Информация о результатах проведения Росгидромет аудиторских мероприятий в 2024 году. URL: <https://www.meteorf.gov.ru/about/finance/183/40250/?referer=%2Fabout%2Ffinance%2F183%2F%3Fyear%3D2025%26ID%3D183>

² Заключение по результатам аудиторского мероприятия по вопросам соблюдения порядка, целей и условий использования средств федерального бюджета, предоставленных в виде гранта в форме субсидии Межрегиональной общественной организацией «Межрегиональный центр библиотечного сотрудничества». ФАДН России. URL: <https://fadn.gov.ru/assets/files/6539/%D0%97%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D1%8E%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%BF%D0%BE%20%D0%90%D0%9C%20%D0%B2%20%D0%9C%D0%A6%20%D0%91%D0%A1.pdf>

³ Годовая отчетность о результатах деятельности субъекта внутреннего финансового аудита в ФАДН России за 2023 год. URL: https://fadn.gov.ru/assets/components/fileattach/connector.php?action=web/download&ctx=web&fid=lgZP31yn9D4EauCgZTZAWa0tfG0xOE_j; Годовая отчетность о результатах деятельности субъекта внутреннего финансового аудита Минвостокразвития России за 2024 год. URL: <https://minvr.gov.ru/upload/iblock/88f/docxglfubbkoe0fvd8nf9gd0948z592k/Godovaya-otchetnost-o-rezultatakh-deyatelnosti-subektov-VFA.pdf>

Результаты и обсуждение

В настоящее время в отношении ГАС ФБ внешняя оценка эффективности ВФА проводится раздельно органами ГФК. Так, данная оценка производится Счетной палатой Российской Федерации согласно положениям пункта 2 статьи 157 Бюджетного кодекса Российской Федерации¹, а также статьи 13 и 29 Федерального закона от 5 апреля 2013 г. № 41-ФЗ «О Счетной палате Российской Федерации»² в соответствии со Стандартом внешнего государственного аудита (контроля) СГА 311 «Проверка и анализ эффективности внутреннего финансового аудита»³.

Согласно данному стандарту Счетная палата Российской Федерации осуществляет контрольные и экспертно-аналитические мероприятия по оценке исполнения полномочий по организации и осуществлению ВФА в ГАС ФБ в рамках:

- проверки исполнения федерального закона о федеральном бюджете (например, в Росреестре по итогам 2024 года⁴);
- тематических проверок, предметом и целью которых являются проверка и анализ эффективности ВФА (например, проводимое в 2019 году⁵).

Независимо от Счетной палатой Российской Федерации Федеральным казначейством осуществляется анализ осуществления ВФА в ГАС ФБ в соответствии с положениями пункта 4 статьи 157 Бюджетного кодекса Российской Федерации⁶, а также пункта 5.31 Положения о Федеральном казначействе⁷ согласно Методике, утвержденной Минфином России⁸.

Данный анализ в отношении ГАС ФБ осуществляется на основании анкеты, вопросы которой ежегодно пересматриваются Минфином России⁹.

В научной литературе [38] и международном профессиональном сообществе¹⁰ обсуждается передовая практика по анализу и обработке обратной связи от структурных подразделений по итогам проведения аудиторских мероприятий. Данная обратная связь может собираться по результатам анкетирования.

Авторами предлагается следующая анкета оценки субъектом бюджетных процедур удовлетворенности ВФА в ГАС ФБ:

- 1) Были ли Вы своевременно уведомлены о предстоящем аудиторском мероприятии?
- 2) При проведении аудиторского мероприятия соблюдались ли сроки, установленные его программой?
- 3) С целью ознакомления направлялись ли Вам предварительные результаты аудиторского мероприятия, выводы и рекомендации?

¹ "Собрание законодательства РФ", 03.08.1998, N 31, ст. 3823.

² "Собрание законодательства РФ", 08.04.2013, N 14, ст. 1649.

³ Стандарт внешнего государственного аудита (контроля) "СГА 311. Стандарт внешнего государственного аудита (контроля). Проверка и анализ эффективности внутреннего финансового аудита" (утв. постановлением Коллегии Счетной палаты РФ от 14.07.2025 №7ПК). URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/93d/dmwe11emtnyokx6i6wymnnb5sn8dhkbc/SGA-311.pdf>

⁴ Заключение Счетной палаты Российской Федерации о результатах проверки исполнения Федерального закона «О Федеральном бюджете на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов» и бюджетной отчетности об исполнении федерального бюджета за 2024 год в Федеральной службе государственной регистрации, кадастра и картографии. Счетная палата Российской Федерации. URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/774/d1tfph3276adeixwjb1cx3f6k74h8mi/GRBS-Rosreestr-20250702.pdf>

⁵ Экспертно-аналитическое мероприятие «Анализ достижения федеральными органами исполнительной власти целей внутреннего финансового аудита и влияния их результатов на повышение экономности и результативности использования бюджетных средств в 2016 – 2018 годах» // База рекомендаций Счетной палаты Российской Федерации. URL: https://rec.ach.gov.ru/baza-rekomendatsiya/rekomendatsiya?&paramDirection=233,237&paramOrg=2758&paramStatus=-1&paramPriority=0&paramOrgAdd=-1&paramOrder=validity_date%20desc&paramRecommendation=64760&paramNumberReport=%D0%9E%D0%9C-114/07-03%D0%BE%D1%82%202019-12-10

⁶ "Собрание законодательства РФ", 03.08.1998, N 31, ст. 3823.

⁷ Постановление Правительства РФ от 1 декабря 2004 г. N 703 "О Федеральном казначействе" // "Собрание законодательства РФ", 06.12.2004, N 49, ст. 4908

⁸ Приказ Минфина России от 27 декабря 2019 г. N 1657 "Об утверждении Методики проведения анализа осуществления главными администраторами бюджетных средств внутреннего финансового аудита". URL: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2019/12/main/Prikaz_Ob_utverzhenii_Metodiki_N_1657.pdf

⁹ Анализ осуществления ГАБС ВФА // Федеральное казначейство. URL: <https://roskazna.gov.ru/kontrol/analiz-osushchestvleniya-gasfb-vfk-i-vfa/>

¹⁰ Руководство по оценке качества внутреннего аудита в государственном секторе. Комплект инструментов для улучшения качества. Pempal Iacop. 2016. URL: <https://www.pempal.org/ru/knowledge-product/quality-assessment-quide-public-sector-internaudit>

4) По итогам рассмотрения предварительных результатов и заключений представляли ли Вы возражения или предложения?

5) Удовлетворены ли Вы профессиональными знаниями субъекта внутреннего финансового аудита?

6) Достаточны и надежны аудиторские доказательства субъекта внутреннего финансового аудита при формировании выводов о выявленных нарушениях (недостатках)?

7) При проведении аудиторского мероприятия субъектом внутреннего финансового аудита проанализированы все существенные аспекты объекта ВФА?

8) Являются ли своевременными сформированные по итогам проведения аудиторского мероприятия предложения и рекомендации по устранению выявленных нарушений (недостатков), а также предлагаемые меры повышению качества финансового менеджмента?

9) Субъектом внутреннего финансового аудита предложены конструктивные меры по минимизации (устранению) бюджетных рисков?

10) Субъектом внутреннего финансового аудита соблюдался Кодекс этики и служебного поведения?

По результатам анализа отечественной [38, 40] и зарубежной [41–43] научной литературы авторы пришли к выводу об отсутствии методики комплексной оценки качества ВФА в ГАС ФБ.

Кроме того, проверка и анализ эффективности ВФА, осуществляемые Счетной палатой Российской Федерации, и анализ осуществления ГАБС ВФА, реализуемый Казначейством России, в большей мере сконцентрированы на оценку соблюдения требований федеральных стандартов ВФА, нежели на оценку качества осуществления полномочий ВФА в ГАС ФБ.

В связи с этим авторами составлены следующие направления оценки качества ВФА в ГАС ФБ, представленные в табл. 1.

В рамках изложенного хотелось бы подчеркнуть, что в предложенной авторами модели оценки ВФА в ГАС ФБ концептуально изменяется характер такой оценки. Действующая методика оценки органами ГФК направлена на подтверждение соответствия реализации субъектом ВФА в ГАС ФБ полномочий по организации и осуществлению ВФА требованиям федеральных стандартов ВФА, установленных Минфином России.

Авторами предложена модель оценки качества ВФА в ГАС ФБ, которая нацелена на объективизацию и определение:

1) применения риск-ориентированного подхода при планировании ВФА в ГАС ФБ;

2) востребованности рекомендаций и предложений, разработанных ВФА по минимизации бюджетных рисков;

3) глубины анализа бюджетных процедур ГАС ФБ субъектом ВФА;

4) удовлетворенности субъектом бюджетных процедур ВФА;

5) операционной эффективности организации внутреннего финансового контроля.

В соответствии с положениями федеральных стандартов ВФА ежегодно субъект ВФА представляет годовую отчетность руководителю ГАС ФБ. Видится целесообразным включить в годовую отчетность субъекта ВФА оценку удовлетворенности субъектом бюджетных процедур ВФА. Данная оценка позволит руководителю ГАС ФБ всесторонне оценить результаты деятельности субъекта ВФА и принять решения о корректировке подхода к организации и проведению ВФА при необходимости.

Заключение

Выводами нашего исследования являются следующие положения:

– повышение прозрачности реализации полномочий по организации и осуществлению ВФА в ГАС ФБ предопределяет необходимость развития методологического подхода по их оценке;

– действующие подходы по оценке ВФА в ГАС ФБ не удовлетворяют критериям комплексности и направлены в большей степени на комплаенс;

– в целях комплексной оценки качества ВФА в ГАС ФБ необходимо учитывать мнение субъекта бюджетных процедур по итогам проведения аудиторских мероприятий;

– объективизация оценки качества ВФА в ГАС ФБ возможна за счет определения количественной характеристики направлений деятельности субъекта ВФА.

Таблица 1 – Показатели оценки качества ВФА в ГАС ФБ¹
Table 1 – Indicators for assessing the quality of the VFA in the GAS FB

№ п/п	Наименование показателя	Расчет значения показателя	Сокращения	Комментарий
1	2	3	4	5
1	Степень выполнения плана проведения аудиторских мероприятий, утвержденного руководителем ГАС ФБ	$K_1 = \frac{N_{\text{факт1}}}{N_{\text{план}}}$	N _{факт1} – количество фактически исполненных запланированных аудиторских мероприятий; N _{план} – количество планируемых к проведению в очередном финансовом году аудиторских мероприятий	Целевой является ситуация, при которой завершены все запланированные аудиторские мероприятия с учетом возможных внесений изменений, а также руководителю ГАС ФБ направлены заключения по итогам их проведения
2	Степень выполнения внеплановых аудиторских мероприятий, проводимых по решению руководителя ГАС ФБ	$K_2 = \frac{N_{\text{факт2}}}{N_{\text{внеплан}}}$	N _{факт2} – количество фактически завершенных внеплановых аудиторских мероприятий; N _{внеплан} – количество решений руководителя ГАС ФБ о проведении внеплановых аудиторских мероприятий	Данная информация подтверждает востребованность ВФА в ГАС ФБ
3	Степень внедрения рекомендаций и предложений, разработанных по результатам аудиторских мероприятий и принятых к реализации руководителем ГАС ФБ или структурного подразделения	$K_3 = \frac{N_{\text{факт3}}}{N_{\text{рекомендаций}}}$	N _{факт3} – количество фактически принятых к реализации руководителем ГАС ФБ или структурного подразделения рекомендаций и предложений, разработанных субъектом ВФА; N _{рекомендаций} – количество разработанных субъектом ВФА по итогам проведения аудиторских мероприятий	Данная информация подтверждает востребованность рекомендаций и предложений, разработанных ВФА по минимизации бюджетных рисков

¹ Составлено авторами по результатам исследования.

Продолжение табл. 1
Continuation of Table 1

1	2	3	4	5
4	Объем проводимых аудиторских мероприятий в ГАС ФБ	$K_4 = (K_{4.1} + K_{4.2}) * 0,5$	$K_{4.1}$ – степень охвата значимых бюджетных рисков, содержащихся в реестре бюджетных рисков; $K_{4.2}$ – объем проанализированных бюджетных средств по итогам проведения аудиторских мероприятий	Показатель характеризует приверженность субъекта ВФА принципам системности и эффективности ¹
4.1	Степень охвата значимых бюджетных рисков, содержащихся в реестре бюджетных рисков	$K_{4.1} = \frac{N_{\text{факт4}}}{N_{\text{рисков}}}$	$N_{\text{факт4}}$ – количество проанализированных значимых бюджетных рисков в отчетном периоде; $N_{\text{рисков}}$ – количество значимых бюджетных рисков, отраженных в реестре бюджетных рисков	Целевой является ситуация, при которой в отчетном периоде проанализированы все значимые бюджетные риски, содержащиеся в реестре бюджетных рисков ГАС ФБ
4.2	Объем проанализированных бюджетных средств по итогам проведения аудиторских мероприятий	$K_{4.2} = \left(\frac{N_{\text{факт5.1}}}{N_{\text{актив}}} + \frac{N_{\text{факт5.2}}}{N_{\text{обязат}}} + \frac{N_{\text{факт5.3}}}{N_{\text{финрез}}} \right) * 0,33$	$N_{\text{факт5.1}}$, $N_{\text{факт5.2}}$, $N_{\text{факт5.3}}$ – стоимостная оценка объема активов, обязательств, финансовом результате, проанализированных субъектом ВФА в отчетном периоде; $N_{\text{актив}}$, $N_{\text{обязат}}$, $N_{\text{финрез}}$ – данные о стоимости активов, обязательств, финансовом результате, отраженные в Балансе главного распорядителя, распорядителя, получателя бюджетных средств, главного администратора, администратора источников финансирования дефицита бюджета, главного администратора, администратора доходов бюджета (ф. 0503130)	Показатель характеризует объем проанализированных бюджетных средств по итогам проведения аудиторских мероприятий в течение отчетного периода по отношению к стоимости активов, и (или) обязательств, и (или) финансового результата, отраженных в бюджетной отчетности
5	Объем нарушений (недостатков), выявленных субъектом ВФА в сравнении с предыдущим периодом	$\begin{cases} K_5 = 1,5, \text{ если } \frac{N_t}{N_{t-1}} > 1 \\ K_5 = 1, \text{ если } \frac{N_t}{N_{t-1}} = 1 \\ K_5 = 0,5, \text{ если } \frac{N_t}{N_{t-1}} < 1 \end{cases}$	N_t – количество нарушений (недостатков), выявленных субъектом ВФА в отчетном периоде; N_{t-1} – количество нарушений (недостатков), выявленных субъектом ВФА в предыдущем периоде	Рост значения показателя свидетельствует об увеличении эффективности выявляющей функции ВФА

¹ Приказ Минфина России от 21 ноября 2019 г. N 196н "Об утверждении федерального стандарта внутреннего финансового аудита "Определения, принципы и задачи внутреннего финансового аудита" (Зарегистрировано в Минюсте России 18.12.2019 № 56863)

1	2	3	4	5
6	Глубина анализа бюджетных процедур ГАС ФБ субъектом ВФА	$\begin{cases} K_6 = 1, \text{ если } \frac{N_{ГФК}}{N_{ВФА}} \leq 1 \\ K_6 = 0, \text{ если } \frac{N_{ГФК}}{N_{ВФА}} > 1 \end{cases}$	$N_{ГФК}$ – объем нарушений (недостатков), выявленных органами ГФК в отношении проанализированных субъектом ВФА операций (действие) по выполнению бюджетной процедуры в отчетном периоде; $N_{ВФА}$ – объем нарушений (недостатков), выявленных ВФА в отношении проверенных органами ГФК операций (действие) по выполнению бюджетной процедуры в отчетном периоде	Показатель характеризует объем нарушений (недостатков), выявленных органами ГФК в отношении проанализированных субъектом ВФА операций (действие) по выполнению бюджетной процедуры, сверх того, что выявил субъект ВФА в отчетном периоде. Целевой является модель, при которой органами ГФК не выявляются дополнительные нарушения (недостатки)
7	Оценка удовлетворенности ВФА субъектом бюджетных процедур	$K_7 = \frac{\sum x * f}{n}$	x – оценка субъектом бюджетных процедур ВФА в ГАС ФБ по итогам аудиторского мероприятия в отчетном периоде; f – частота повторений оценки субъекта бюджетных процедур по итогам аудиторских мероприятий в отчетном периоде; n – количество оценок субъектом бюджетных процедур ВФА в ГАС ФБ по итогам аудиторских мероприятий в отчетном периоде	Учитывается средняя оценка по итогам обработки обратной связи от структурных подразделений после каждого аудиторского мероприятия
8	Оценка операционной эффективности организации внутреннего финансового контроля	$K_8 = \frac{\sum x * f}{n}$	x – оценка операционной эффективности организации внутреннего финансового контроля бюджетной процедуры, являющейся объектом ВФА в отчетном периоде; f – частота повторений оценки операционной эффективности организации внутреннего финансового контроля бюджетных процедур, являющихся объектом ВФА в отчетном периоде; n – количество проанализированных бюджетных процедур, являющихся объектом ВФА в отчетном периоде	Учитывается средняя оценка операционной эффективности организации внутреннего финансового контроля бюджетных процедур, являющихся объектом ВФА в отчетном периоде

Список источников

1. Абишева, А. Х. Особенности взаимодействия главного распорядителя бюджетных средств и получателя бюджетных средств / А. Х. Абишева, Е. Е. Голова // Молодежь. Наука. будущее. 2024 : Сборник статей II Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 22 апреля 2024 года. – Петрозаводск: ИП Ивановская И.И., 2024. – С. 9-12.
2. Володина, Е. В. Актуальные вопросы формирования отчетности главными распорядителями, получателями бюджетных средств / Е. В. Володина // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2009. – № 5(221). – С. 15-21.
3. Седова, М. Л. Финансирование национальных проектов / М. Л. Седова // Экономика. Налоги. Право. – 2020. – Т. 13, № 3. – С. 17-27. – <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2020-13-3-17-27>.
4. Фрумина, С. В. Бюджетные расходы: выборочная оценка эффективности / С. В. Фрумина // Сибирская финансовая школа. – 2021. – № 4(144). – С. 141-147.
5. Тугушев, Р. И. Расходы на национальные проекты в системе государственных расходов / Р. И. Тугушев // Актуальные проблемы российского права. – 2021. – Т. 16, № 4(125). – С. 47-54. – <https://doi.org/10.17803/1994-1471.2021.125.4.047-054>.
6. Михеев, В. В. К вопросу о возможности расширения функционала ОБАС в целях повышения обоснованности планируемых объемов бюджетных ассигнований федерального бюджета / В. В. Михеев // Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – № 11. – С. 392-415.
7. Михеев, В. В. О возможном направлении совершенствования использования обоснований бюджетных ассигнований и обоснований плановых сметных показателей в бюджетном процессе на федеральном уровне / В. В. Михеев // Актуальные вопросы современной экономики. – 2024. – № 8. – С. 322-335.
8. Ажогина, Н. Н. Особенности бюджетно-налоговой политики России на современном этапе / Н. Н. Ажогина // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2014. – № 3. – С. 119-124.
9. Золочевская, Е. Ю. Тенденции налогового администрирования в современных экономических условиях / Е. Ю. Золочевская, А. В. Скидан, К. С. Архипова // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2023. – № 1. – С. 68-75. – <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-1-68-75>.
10. Нечаев, А. А. Оценка эффективности государственного управления доходами бюджета в условиях современных кризисных проявлений в экономике Российской Федерации / А. А. Нечаев // Экономические науки. – 2022. – № 213. – С. 47-53. – <https://doi.org/10.14451/1.213.47>.
11. Нечаев, А. А. Анализ результативности государственного управления доходами бюджета в разрезе структуры доходов бюджета Российской Федерации / А. А. Нечаев // Экономические науки. – 2022. – № 213. – С. 54-58. – <https://doi.org/10.14451/1.213.54>.
12. Скидан, А. В. Особенности исполнения налоговых обязательств казенными учреждениями / А. В. Скидан, К. С. Архипова // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2023. – № 4. – С. 109-115. – <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-4-109-115>.
13. Бурдин, К. К. Дефицит и профицит государственного бюджета: понятие, источники финансирования / К. К. Бурдин, Л. А. Мартиросян, А. Ю. Пышков // Аллея науки. – 2020. – Т. 1, № 4(43). – С. 115-119.
14. Аминджонова, Ф. А. Государственный долг как источник финансирования дефицита бюджета: проблемы и перспективы / Ф. А. Аминджонова // Международный научный журнал. – 2021. – № 5. – С. 40-47. – DOI 10.34286/1995-4638-2021-80-5-40-47.
15. Марданова, Э. Р. Дефицит бюджета и перспективы его финансирования за счет внутренних источников / Э. Р. Марданова // Modern Science. – 2022. – № 1-1. – С. 62-67.
16. Ковалев, Н. Ю. Эффективность внутреннего аудита: обзор эмпирических исследований / Н. Ю. Ковалев, Н. С. Белогина // Инновационные механизмы управления цифровой и региональной экономикой : Материалы V Международной студенческой научной конференции, Москва, 15-16 июня 2023 года. – Москва: Национальный исследовательский ядерный университет "МИФИ", 2023. – С. 698-704.
17. Arena, M. and Azzone, G. (2009), «Identifying organizational drivers of internal audit effectiveness», *International Journal of Auditing*, Vol. 13 No. 1, pp. 43-60.
18. Dittenhofer, M. (2001), «Internal auditing effectiveness: an expansion of present methods», *Managerial Auditing Journal*, Vol. 16 No. 8, pp. 443-450.
19. Bednarek, P. (2018), «Factors affecting the internal audit effectiveness: a survey of the polish private and public sectors», *Efficiency in Business and Economics*, Springer, pp. 1-16.
20. Bota-Avram, C., Popa, I. and Stefanescu, C. (2010), «Methods of measuring the performance of internal audit», *The Annals of the «Stefan Cel Mare» University of Suceava*, Vol. 10, pp. 137-146.
21. Soh, D.S.B. and Martinov-Bennie, N. (2011), «The internal audit function: perceptions of internal audit roles, effectiveness and evaluation», *Managerial Auditing Journal*, Vol. 26 No. 7, pp. 605-622.

22. Brandon, D. (2010), "External auditor evaluations of outsourced internal auditors", *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, Vol. 29 No. 2, pp. 159-173.
23. Санжиева, И. С. К вопросу об обеспечении принципа объективности и независимости внутреннего аудита / И. С. Санжиева // *Вопросы гуманитарных наук*. – 2019. – № 4(103). – С. 25-27.
24. Захаренко, А. Н. Как обеспечить независимость и объективность внутреннего финансового аудита / А. Н. Захаренко // *Финконтроль*. – 2021. – № 4(26). – С. 11-17.
25. Дворецкая, В. В. Возможность и необходимость обеспечения независимости внутренних аудиторов бюджетной сферы / В. В. Дворецкая // *Биржа интеллектуальной собственности*. – 2018. – Т. 17, № 9. – С. 7-10.
26. Конан, К. Л. Тенденции развития внутреннего аудита как инструмента повышения эффективности деятельности организации / К. Л. Конан // *Общество*. – 2022. – № 1-1(24). – С. 64-71.
27. Тарасова, Н. В. Эффективность внутреннего аудита как инструмент экономической безопасности организации / Н. В. Тарасова // *Первый экономический журнал*. – 2022. – № 10(328). – С. 70-77. – https://doi.org/10.58551/20728115_2022_10_70.
28. Тарасенко, А. Н. Совершенствование методических подходов к оценке качества внутреннего финансового аудита / А. Н. Тарасенко // *Финансовая экономика*. – 2024. – № 3. – С. 71-75.
29. Lin, S., Pizzini, M., Vargus, M. and Bardhan, I. (2011), "The role of the internal audit function in the disclosure of material weaknesses", *The Accounting Review*, Vol. 86 No. 1, pp. 287-323.
30. Gramling, A.A. and Myers, P.M. (2006), "Internal auditing's role in ERM", *The Internal Auditor*, Vol. 63 No. 2, pp. 52, 56-58.
31. Ковалев, Н. Ю. Компетентность внутреннего аудитора как ключевой фактор доверия внешнего аудитора / Н. Ю. Ковалев, Н. С. Белогина // *МСИ: 10 лет подготовки кадров для международной системы ПОД/ФТ : Материалы IX Международной научно-практической конференции Международного сетевого института в сфере ПОД/ФТ, Москва, 22-24 ноября 2023 года*. – Москва: Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ, 2023. – С. 357-362.
32. Desai, N., Gerard, G. and Tripathy, A. (2011), "Internal audit sourcing arrangements and reliance by external auditors", *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 30 No. 1, pp. 149-171.
33. Knechel, W.R., Krishnan, G.V., Pevzner, M., Shefchik, L.B. and Velury, V. (2013), "Audit quality: insights from the academic literature", *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 32 No. S1, pp. 385-421.
34. Савина, А. Д. Требования и Оценка компетентности аудиторов СМК / А. Д. Савина // *Наука через призму времени*. – 2022. – № 5(62). – С. 19-21.
35. Коник, Н. В. Компетентность внутреннего аудитора как инструмент обеспечения развития компании / Н. В. Коник, О. А. Шутова, В. В. Сеница // *Аграрная Россия*. – 2022. – № 10. – С. 36-41. – <https://doi.org/10.30906/1999-5636-2022-10-36-41>.
36. Савина, А. Д. Методы оценки компетентности аудиторов / А. Д. Савина, Е. Ю. Салдаева // *Синергия Наук*. – 2021. – № 66. – С. 456-459.
37. Agustianwan A., Yusoff, M.N.H., Abdullah, T. (2024). Bibliometric Analysis of Internal Audit Quality of Public Sector Organizations. In: Mansour, N., Bujosa, L. (eds) *Islamic Finance. Contributions to Management Science*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-48770-5_2.
38. Roussy, M. and Brivot, M. (2016), "Internal audit quality: a polysemous notion?", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 29 No. 5, pp. 714-738. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-10-2014-1843>.
39. Федченко, Е.А. Методические подходы к оценке качества организации внутреннего аудита в секторе государственного управления // Е.А. Федченко, Л.В. Гусарова // *Финансовый менеджмент*. – 2023. – № 2-2. – С. 38-46.
40. Плотников, Д. М. Анализ методических положений по оценке уровня эффективности внутреннего финансового аудита, применяемых органами государственного финансового контроля / Д. М. Плотников, Г. Б. Михайловский // *Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика*. – 2023. – № 4. – С. 73-85.
41. Marta Postula Et Al (2020). Internal Audit as a Tool to Improve the Efficiency of Public Service, *European Research Studies Journal* Volume XXIII Issue 3, 699-715.
42. Nadia N Kganakga, Danie Schutte & Lorraine E Derbyshire. (2023) An analysis of audit committee disclosure practices in South African metropolitan municipalities. *Southern African Journal of Accountability and Auditing Research* 25:1, pp. 95-108.
43. Coetzee, P., & Erasmus, L. J. (2017). What drives and measures public sector internal audit effectiveness? Dependent and independent variables. *International Journal of Auditing*, 21(3), 237-248.

References

1. Abisheva, A. Kh. Features of interaction between the main administrator of budget funds and the recipient of budget funds. *Youth. Science. Future. 2024: Collection of articles of the II International scientific and practical conference*, Petrozavodsk, April 22, 2024. - Petrozavodsk: IP Ivanovskaya I. I., 2024. - P. 9-12. (In Russ.).
2. Volodina, E. V. Actual issues of reporting by main administrators, recipients of budget funds. *Accounting in budgetary and non-profit organizations*. 2009; (5 (221)): 15-21. (In Russ.)
3. Sedova ML. Financing of national projects. *Economy. Taxes. Law*. 2020;13(3):17-27. - <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2020-13-3-17-27>. (In Russ.).
4. Frumina SV. Budget expenditures: selective assessment of efficiency. *Siberian financial school*. 2021;4(144):141-147. (In Russ.)
5. Tugushev RI. Expenditures on national projects in the system of public expenditures. *Actual Problems of Russian Law*. 2021;16(4(125)):47-54. DOI 10.17803/1994-1471.2021.125.4.047-054. (In Russ.)
6. Mikheev VV. On the possibility of expanding the functionality of OBAS in order to increase the validity of the planned volumes of budgetary allocations of the federal budget. *Topical Issues of Modern Economy*. 2023;11:392-415. (In Russ.)
7. Mikheev VV. On a possible direction for improving the use of justifications for budgetary allocations and justifications for planned estimate indicators in the budget process at the federal level. *Topical Issues of Modern Economy*. 2024;8:322-335. (In Russ.)
8. Azhogina NN. Features of the budget and tax policy of Russia at the present stage. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2014;3:119-124. (In Russ.)
9. Zolocheskaya EY, Skidan AV, Arkhipova KS. Tax administration trends in modern economic conditions. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2023;1:68-75. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-1-68-75>. (In Russ.)
10. Nechaev AA. Assessment of the effectiveness of public administration of budget revenues in the context of modern crisis manifestations in the economy of the Russian Federation. *Economic Sciences*. 2022;213:47-53. doi:10.14451/1.213.47. (In Russ.)
11. Nechaev AA. Analysis of the effectiveness of public administration of budget revenues in the context of the structure of budget revenues of the Russian Federation. *Economic Sciences*. 2022;213:54-58. <https://doi.org/10.14451/1.213.54>. (In Russ.)
12. Skidan AV, Arkhipova KS. Features of the fulfillment of tax obligations by state-owned institutions. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2023;4:109-115. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-4-109-115>. (In Russ.)
13. Burdin KK, Martirosyan LA, Pyshkov AY. State budget deficit and surplus: concept, sources of financing. *Alley of Science*. 2020;1(4):115-119. (In Russ.)
14. Aminjonova FA. Public debt as a source of financing the budget deficit: problems and prospects. *International Scientific Journal*. 2021;5:40-47. <https://doi.org/10.34286/1995-4638-2021-80-5-40-47>. (In Russ.)
15. Mardanova ER. Budget deficit and prospects for its financing from internal sources. *Modern Science*. 2022;1-1:62-67. (In Russ.)
16. Kovalev NY, Belogina NS. Effectiveness of internal audit: a review of empirical studies. In: *Proceedings of the V International Student Scientific Conference, Moscow, June 15-16, 2023. Moscow: NRNU MEPhI; 2023:698-704*. (In Russ.)
17. Arena M, Azzone G. Identifying organizational drivers of internal audit effectiveness. *International Journal of Auditing*. 2009;13(1):43-60.
18. Dittenhofer M. Internal auditing effectiveness: an expansion of present methods. *Managerial Auditing Journal*. 2001;16(8):443-450.
19. Bednarek P. Factors affecting the internal audit effectiveness: a survey of the polished private and public sectors. In: *Efficiency in Business and Economics. Springer; 2018:1-16*.
20. Bota-Avram C, Popa I, Stefanescu C. Methods of measuring the performance of internal audit. *The Annals of the «Stefan Cel Mare» University of Suceava*. 2010;10:137-146.
21. Soh DSB, Martinov-Bennie N. The internal audit function: perceptions of internal audit roles, effectiveness and evaluation. *Managerial Auditing Journal*. 2011;26(7):605-622.
22. Brandon D. External auditor evaluations of outsourced internal auditors. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*. 2010;29(2):159-173.
23. Sanzhieva IS. On the issue of ensuring the principle of objectivity and independence of internal audit. *Issues of Humanitarian Sciences*. 2019;4(103):25-27. (In Russ.).
24. Zakharchenko AN. How to ensure the independence and objectivity of internal financial audit. *Finkontrol*. 2021;4(26):11-17. (In Russ.)
25. Dvoretzskaya VV. The possibility and necessity of ensuring the independence of internal auditors in the budgetary sphere. *Intellectual Property Exchange*. 2018;17(9):7-10. (In Russ.)

26. Konan KL. Trends in the development of internal audit as a tool for improving the efficiency of an organization. *Society*. 2022;1-1(24):64-71. (In Russ.)
27. Tarasova NV. The effectiveness of internal audit as a tool for economic security of an organization. *First Economic Journal*. 2022;10(328):70-77. https://doi.org/10.58551/20728115_2022_10_70. (In Russ.)
28. Tarasenko AN. Improving Methodological Approaches to Assessing the Quality of Internal Financial Audit. *Financial Economy*. 2024;3:71-75. (In Russ.)
29. Lin S, Pizzini M, Vargus M, Bardhan I. The role of the internal audit function in the disclosure of material weaknesses. *The Accounting Review*. 2011;86(1):287-323.
30. Gramling AA, Myers PM. Internal auditing's role in ERM. *The Internal Auditor*. 2006;63(2):52, 56-58.
31. Kovalev NY, Belogina NS. Competence of the internal auditor as a key factor in the trust of the external auditor. In: *Proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference of the International Network Institute in the Field of AML/CFT; 2023 Nov 22-24; Moscow, Russia. Moscow: National Research Nuclear University MEPhI; 2023:357-362*. (In Russ.)
32. Desai N, Gerard G, Tripathy A. Internal audit sourcing arrangements and reliance by external auditors. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*. 2011;30(1):149-171.
33. Knechel WR, Krishnan GV, Pevzner M, Shefchik LB, Velury V. Audit quality: insights from the academic literature. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*. 2013;32(S1):385-421.
34. Savina AD. Requirements and Assessment of the Competence of QMS Auditors. *Science through the Prism of Time*. 2022;5(62):19-21. (In Russ.)
35. Konik NV, Shutova OA, Sinitsa VV. Competence of the internal auditor as a tool for ensuring the development of the company. *Agrarian Russia*. 2022; 10:36-41. <https://doi.org/10.30906/1999-5636-2022-10-36-41>. (In Russ.)
36. Savina AD, Saldaeva EY. Methods for Assessing Auditors' Competence. *Synergy of Sciences*. 2021; 66:456-459. (In Russ.)
37. Agustawan A, Yusoff MNH, Abdullah T. Bibliometric Analysis of Internal Audit Quality of Public Sector Organizations. In: Mansour N, Bujosa L, editors. *Islamic Finance. Contributions to Management Science*. Springer; 2024.. https://doi.org/10.1007/978-3-031-48770-5_2
38. Roussy M, Brivot M. Internal audit quality: a polysemous notion? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 2016;29(5):714-738. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-10-2014-1843>
39. Fedchenko EA, Gusarova LV. Methodological approaches to assessing the quality of internal audit organization in the public administration sector. *Financial Management*. 2023;2-2:38-46. (In Russ.)
40. Plotnikov DM, Mikhailovsky GB. Analysis of methodological provisions for assessing the level of effectiveness of internal financial audit applied by state financial control bodies. *Bulletin of the State University of Education. Series: Economics*. 2023; 4:73-85. (In Russ.)
41. Postula M, et al. Internal Audit as a Tool to Improve the Efficiency of Public Service. *European Research Studies Journal*. 2020; XXIII(3):699-715.
42. Kganakga NN, Schutte D, Derbyshire LE. An analysis of audit committee disclosure practices in South African metropolitan municipalities. *Southern African Journal of Accountability and Auditing Research*. 2023; 25(1):95-108.
43. Coetzee P, Erasmus LJ. What drives and measures public sector internal audit effectiveness? *Dependent and independent variables*. *International Journal of Auditing*. 2017; 21(3): 237-248.

Информация об авторах

Н. Ю. Ковалев – аспирант кафедры бухгалтерского учета и аудита, Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ».

Г. В. Ярошенко – кандидат политических наук, доцент, зам. директора, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.

Information about the authors

N. Yu. Kovalev – Postgraduate Student of the Department of Accounting and Auditing, National Research Nuclear University MEPhI.

G. V. Yaroshenko – Cand. Sci. (Polit.), Associate Professor, Deputy Director, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russian Institute of Management.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 18.10.2025; одобрена после рецензирования 23.11.2025; принята к публикации 24.11.2025. The article was submitted 18.10.2025; approved after reviewing 23.11.2025; accepted for publication 24.11.2025.

Научная статья
УДК 339.9+327
EDN BYAXFG



Международное экономическое сотрудничество России и Китая в сфере борьбы с терроризмом

Лариса Анатольевна Стрельникова

Санкт-Петербургский государственный морской технический университет, Санкт-Петербург, Россия,
larochkin@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9472-6133>

Аннотация

Введение. В последние десятилетия терроризм стал одной из самых серьезных угроз мировому порядку, затрагивающей различные общественные сферы, включая экономику, безопасность и право. Современные террористические организации с помощью новейших цифровых технологий используют глобальные финансовые потоки для расширения своей деятельности, маскируя транзакции через оффшоры и теневые банковские структуры. Именно финансовая составляющая террористической деятельности, будучи основой существования и функционирования экстремистских структур, требует от международного сообщества комплексного и координированного ответа.

Цель. Исследование направлено на изучение механизма международного экономического сотрудничества России и Китая для повышения эффективности мероприятий по предотвращению финансирования терроризма и минимизации его воздействия на мировую экономику.

Методы. Методология проведения исследования основывается на системном подходе, структурном, сравнительном и статистическом анализе посредством метода экспертных оценок, а также на использовании дескриптивного метода, что позволило обобщить и интерпретировать полученные данные.

Результаты. Проведенный анализ реализации государственных инфраструктурных проектов подтвердил, что стратегическое партнерство России и Китая обладает высоким потенциалом для укрепления мировой финансовой безопасности. Автором приведены данные, подтверждающие позитивную динамику экономических отношений двух стран, что свидетельствует о значительном улучшении показателей финансового контроля, включая более жесткое регулирование криптовалют, развитие цифровых систем финансового мониторинга и усиление санкционных мер.

Выводы. Международное экономическое сотрудничество является необходимым условием для успешного противодействия глобальной угрозе терроризма. Россия и Китай, будучи крупнейшими стратегическими партнерами и ключевыми членами Совета Безопасности ООН, последовательно расширяют свои совместные инициативы, направленные на борьбу с незаконными финансовыми потоками террористических организаций и противодействие их распространению в мировом сообществе. Вместе с тем, для достижения более значимых результатов необходимо дальнейшее совершенствование технологических решений, организационной и правовой базы на государственном уровне, а также усиление доверия и оперативности взаимодействия стран и международных структур.

Ключевые слова: финансирование терроризма, международное экономическое сотрудничество, цифровые системы финансового мониторинга, криптовалюты, система биометрической идентификации, финансовые потоки, мировая финансовая безопасность

Для цитирования: Стрельникова Л. А. Международное экономическое сотрудничество России и Китая в сфере борьбы с терроризмом // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 162–169. EDN BYAXFG

Original article

International economic cooperation between Russia and China in the field of combating terrorism

Larisa A. Strelnikova

Saint-Petersburg State Marine Technical University, Saint-Petersburg, Russia,
larochkin@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9472-6133>

Abstract

Introduction. In recent decades, terrorism has become one of the most serious threats to the world order, affecting various public spheres, including economics, security, and law. Modern terrorist organizations use the latest digital technologies to use global financial flows to expand their activities, disguising transactions through offshore companies and shadow banking structures. It is the financial component of terrorist activity, being the basis of the existence and functioning of extremist structures, that requires an integrated and coordinated response from the international community.

Purpose. The research is aimed at studying the mechanism of international economic cooperation between Russia and China to increase the effectiveness of measures to prevent the financing of terrorism and minimize its impact on the global economy.

Methods. The methodology of the research is based on a systematic approach, structural, comparative and statistical analysis through the method of expert assessments, as well as on the use of a descriptive method, which made it possible to summarize and interpret the data obtained.

Results. The analysis of the implementation of public infrastructure projects has confirmed that the strategic partnership between Russia and China has a high potential for strengthening global financial security. The author provides data confirming the positive dynamics of economic relations between the two countries, which indicates a significant improvement in financial control indicators, including stricter regulation of cryptocurrencies, the development of digital financial monitoring systems and increased sanctions measures.

Conclusions. International economic cooperation is a prerequisite for successfully countering the global threat of terrorism. As major strategic partners and key members of the UN Security Council, Russia and China have consistently expanded their joint initiatives aimed at combating illicit financial flows from terrorist organizations and countering their spread in the global community. At the same time, in order to achieve more significant results, it is necessary to further improve technological solutions, the organizational and legal framework at the state level, as well as strengthen trust and efficiency in the interaction of countries and international structures.

Keywords: financing of terrorism, international economic cooperation, digital financial monitoring systems, cryptocurrencies, biometric identification system, financial flows, global financial security

For citation: Strelnikova L. A. International economic cooperation between Russia and China in the field of combating terrorism. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(4):162–169. (In Russ.). EDN BYAXFG

Введение

В условиях глобальной экономики терроризм превращается не только в политическую и социальную угрозу, но и в серьезную экономическую проблему, требующую активных действий со стороны крупнейших держав, что ведет к неизбежному пересмотру привычных представлений и поиска новых форматов взаимодействия, которые будут отражать изменившуюся реальность. Помимо массовых человеческих жертв, терроризм приводит к разрушению и уничтожению материальных, культурных и духовных ценностей, часто не подлежащих восстановлению, негативно сказывается как на национальных экономиках ряда стран, так и на мировой экономике в целом, а также является фактором межгосударственного противоборства.

Теоретические основы

Международный терроризм инициировал создание особой «экономики террора», к основным элементам которой относятся источники финансирования террористических организаций, механизмы движения «теневых» капиталов и криминальной конкуренции, нелегальные формы производства и потребления, опосредующие их финансовые потоки, а также процессы управления финансовой базой [1]. На основе анализа имеющихся научных позиций выделяется целый ряд подходов

к определению сущности «экономики террора». Рациональный подход означает, что террористическая деятельность опирается на эффективное использование имеющегося в распоряжении террористов человеческого капитала. Экспрессивный подход предполагает, что для террористов критически важными являются внутренний мир террористической организации, особенности ее динамики, взаимодействие с определенной аудиторией. Экономико-культурный подход акцентирует внимание на последствиях противоречий между традиционными ценностями и модернизационными процессами, приводящими к всплеску террористической активности. Микроэкономический подход предлагает анализировать террористическую деятельность на основе взаимодействия спроса на нее и имеющегося предложения. Институциональный подход указывает на влияние экономико-правовой среды на характер и особенности деятельности террористических групп.

Основным направлением в изучении терроризма с позиций экономического анализа является выявление источников его финансирования. В первую очередь, к ним относится контрабанда нефти. В период расцвета (2014-2017 годы) запрещенной в России Международной террористической организации «Исламское Государство Ирака и Леванта» (ИГИЛ), ее ежегодные доходы от нелегального экспорта нефти оценивались в 500-1000 млн долл. Организационно-экономический механизм нефтяного бизнеса имеет многоуровневую структуру. За счет контроля над месторождениями первоначально происходит беспрепятственная добыча нефти. Затем осуществляется перевозка нефти с применением разнообразных средств, к примеру, автоцистерн. После вывоза нефти контрабандистами, она продается трейдерам, впоследствии осуществляющими перепродажу [2]. Таким образом, импортеры, покупающие у боевиков нефть по ценам на 30-60% ниже мировых, напрямую осуществляют финансирование терроризма. Несмотря на разрушение инфраструктуры «нефтяного халифата», террористические группировки продолжают использовать нелегальные нефтяные маршруты, особенно в Ливии, Сирии и Северной Африке [3]. В 2023 г. Европол зафиксировал активизацию подпольных схем поставок нефти, где конечными покупателями являлись компании в Турции и Ливане.

Наркотоργовля также является ключевым источником финансирования террористов. По данным Управления ООН по наркотикам и преступности, в 2024 году объем производства афганских опиатов оценивался в 6800 тонн, а выручка от их продажи могла достигать 1,8-2,7 миллиарда долларов¹. Хотелось бы отметить, что взаимодействие наркотоργовцев и террористов приводит к возникновению мощных криминально-финансовых альянсов, в рамках которых экстремисты получают стабильный источник дохода, а картели – вооруженную защиту и логистические маршруты.

Проблема финансирования терроризма усугубляется использованием офшорных зон и теневых банковских структур. Эксперты Группы разработки финансовых мер по борьбе с отмыыванием денег (ФАТФ) указывают, что офшорные счета играют ключевую роль в сложных цепочках финансирования, позволяя террористам избегать налогового контроля и санкционного давления. Особенно опасны схемы, в которых террористы взаимодействуют с международными преступными группировками, использующими схожие методы маскировки транзакций.

Еще одной серьезной проблемой является отмыывание денег через теневые банковские операции. В 2023 году Интерпол выявил сеть банковских структур в Восточной Европе, которые использовались для перевода более 250 миллионов долларов, направленных в страны Ближнего Востока и затем распределенных между различными террористическими группировками через подставные компании². Анализ данных показывает, что подобные схемы чаще всего базируются в странах со слабым финансовым регулированием, таких как Афганистан и Ливан, а также в юрисдикциях, не сотрудничающих с международными органами финансового мониторинга.

Отдельную угрозу представляет собой анонимность криптовалютных транзакций. Согласно отчету ФАТФ за 2024 г., террористические группы активно используют криптовалютные платформы и децентрализованные биржи. В 2022–2023 гг. было зафиксировано более 50-ти случаев, когда боевики одной из самых крупных исламистских международных террористических организаций Аль-Каиды переводили средства через биткоин и эфириум, избегая банковского контроля³. В 2024 г. спецслужбы США выявили схему, в рамках которой 10 млн долл., полученных через даркнет, использовались для финансирования террористической деятельности. Проблема осложняется

¹ Официальный сайт Управления ООН по наркотикам и преступности. URL: <https://www.unodc.org/>

² Интерпол. Международное сотрудничество в борьбе с терроризмом и его финансированием. URL: <https://www.interpol.int/en/Crimes/Terrorism>

³ Типологические отчеты ФАТФ. URL: <https://eurasiangroup.org/ru/fatf-typology-reports>

отсутствием единых международных стандартов регулирования криптовалютных операций, что позволяет террористам свободно использовать эти технологии для финансирования своих действий.

Соответственно, сущность финансирования терроризма состоит в целенаправленной деятельности по сбору средств для их последующей подготовки к совершению террористических актов. Деятельность террористических организаций становится возможной при наличии структур для «отмывания» денег – в виде контролируемых банков и компаний в кризисных зонах мира, где процветает коррупция и ослаблен государственный контроль [4]. В настоящее время наибольшей популярностью пользуются цифровые каналы, как способы перемещения финансовых средств, которые реализуются посредством банковских переводов безналичных денежных средств, приобретения и перечисления виртуальной валюты и криптовалюты, что обеспечивает анонимность и высокую скорость проводимых транзакций [5].

Несмотря на существующие механизмы и международные соглашения, такие как Конвенция ООН по борьбе с финансированием терроризма и резолюции Совета Безопасности ООН, проблема остается актуальной из-за сложности выявления источников финансирования терроризма, многообразия методов его осуществления, а также отсутствия полной согласованности в подходах стран. Современные технологии, позволяющие использовать сложные финансовые инструменты, создают новые вызовы для мировой экономики и требуют разработки инновационных методов международного взаимодействия.

Результаты и обсуждение

На протяжении последних нескольких лет Китай и Россия активно расширяют и углубляют свое экономическое сотрудничество, реализуя проекты по созданию совместных платформ финансового мониторинга и обмена информацией в режиме реального времени. Стратегическое партнерство между государствами усилилось благодаря подписанию ряда двусторонних соглашений, что позволяет осуществлять контроль за финансовыми потоками и показывает высокую эффективность совместного анализа данных.

К примеру, в 2021 г. в рамках соглашения между Федеральной службой по финансовому мониторингу РФ (Росфинмониторинг) и Народным банком Китая была запущена единая автоматизированная система регулирования криптовалютных операций с применением технологий искусственного интеллекта. В результате количество зафиксированных транзакций, имеющих признаки связи с террористическими организациями, снизилось почти на треть, а общий объем таких переводов упал с 50 до 35 млн долл. за год [6].

Российско-китайские инвестиционные проекты в области противодействия финансированию терроризма в основном реализуются через различные международные структуры, среди которых особое место занимает Шанхайская организация сотрудничества (ШОС). Ее деятельность ориентирована на обеспечение безопасности посредством укрепления экономических и финансовых инструментов контроля. Ключевым органом ШОС является Региональная антитеррористическая структура (РАТС ШОС), в рамках которой осуществляется обмен финансовой информацией и проведение совместных операций, направленных на пресечение финансовых потоков террористических группировок (табл. 1) [7]. Россия и Китай, как ведущие страны-участницы ШОС, на государственном уровне создали единую систему мониторинга финансовых потоков в Центральной Азии, направленную на пресечение каналов финансирования террористических организаций, благодаря чему удалось выявить схемы через банковские счета и криптовалютные транзакции.

С 2022 по 2024 г. увеличилось число пресеченных подозрительных финансовых операций, что говорит о совершенствовании механизмов финансового мониторинга. Согласно данным, представленным на саммите ШОС в 2024 г., число предотвращенных случаев финансирования терроризма выросло на 11,59 % по сравнению с предыдущим годом, что позволило сократить объемы нелегальных переводов и заблокировать счета на сумму более 120 млн долл., которые предназначались для террористических организаций, действующих в Афганистане и Центральной Азии.

Взаимодействие России и Китая на уровне РАТС ШОС включает в себя не только обмен финансовой информацией, но и реализацию проектов, направленных на повышение квалификации специалистов, занимающихся мониторингом и анализом финансовых потоков. Так, начиная с 2022 г., были запущены регулярные обучающие программы и тренинги для сотрудников финансовых разведок стран-членов ШОС, что позволило существенно усилить техническую оснащенность и качество анализа данных. В результате эффективность операций выросла примерно на треть, а средний срок реакции на подозрительные финансовые транзакции сократился более чем на 40 %.

Таблица 1 – Динамика совместных финансовых операций России и Китая в рамках РАТС ШОС

Table 1 – Dynamics of joint financial transactions Russia and China in the framework of the SCO RATS

Показатель	2022 год	2023 год	2024 год	Относит. из- мен. за 2022- 2023 гг., %	Относит. из- мен. за 2023- 2024 гг., %
Количество проведенных совместных операций	12	18	23	66,67	78,26
Сумма заблокированных активов (млн долл.)	60,5	80,4	120,1	77,38	69,42
Количество задержанных лиц, причастных к финансированию терроризма	27	34	45	79,42	75,56

Источник: систематизировано автором на основе информации сайта правительства Китая¹ и сайта министерства иностранных дел Китая²

Занимая более сильные политические позиции среди стран-партнеров БРИКС, Россия и Китай активно участвуют в формировании общей финансовой политики объединения, направленной на снижение рисков незаконных денежных потоков. Важным шагом в этой области стало создание Нового банка развития БРИКС, главная особенность которого состоит в жесткой системе контроля за целевым использованием выделенных финансовых ресурсов. Совместные усилия России и Китая позволили внедрить в работу банка единые стандарты финансового мониторинга, которые существенно снизили риск использования финансовых потоков банка террористическими организациями, благодаря чему в период с 2022 по 2024 г. количество выявленных подозрительных транзакций, связанных с возможным финансированием террористических группировок, снизилось на 30%, а эффективность замораживания подозрительных активов выросла почти в два раза [8].

Успешное международное экономическое сотрудничество осуществляется в рамках инициативы «Один пояс – один путь», как долгосрочной многовекторной стратегии формирования Китаем «зоны совместного развития» со странами, расположенными «в орбите» планируемых маршрутов. К примеру, в рамках строительства транспортного коридора Москва – Пекин в 2021–2023 гг. был реализован комплекс мер по финансовому мониторингу и контролю, в результате чего количество подозрительных финансовых операций, выявленных на этом маршруте, сократилось на 45%, а ежегодный объем нелегально направленных средств уменьшился на 200 миллионов долларов [9].

Еще одной значимым событием стало создание совместного российско-китайского аналитического центра по мониторингу трансграничных транзакций на базе Евразийского экономического союза. Данная структура функционирует как специализированная межведомственная платформа, которая позволяет сократить сроки блокировки подозрительных операций, а также выявить схемы отмывания средств, ранее неизвестные национальным финансовым разведкам.

Взаимодействие России и Китая осуществляется и на уровне Азиатско-Тихоокеанской группы по борьбе с отмыванием денег (АТГ), которая представляет собой независимый региональный орган, самостоятельно определяющий политику и практику борьбы с отмыванием денег и финансированием терроризма, используя при этом в качестве основного руководства рекомендации ФАФТ. Для регулирования криптовалют разработаны единые стандарты, адаптируя их к национальным особенностям экономических и финансовых систем [10], поскольку, как уже упоминалось, именно этот сектор в последние годы активно используется террористическими организациями для скрытых финансовых потоков. Внедрение таких совместных решений позволяет значительно повысить оперативность и эффективность принимаемых мер по обеспечению безопасности.

Помимо государственных структур, важную роль в борьбе с финансированием терроризма играют коммерческие финансовые учреждения. Российские и китайские банки разработали единые подходы к идентификации клиентов и мониторингу операций с высокой степенью риска. В рамках

¹ Борьба с «тремя силами» является важной частью сотрудничества ШОС в сфере обороны и безопасности. 2017. Сайт правительства Китая. URL: https://www.gov.cn/jrzg/2007-08/11/content_713292.htm

² Министерство иностранных дел. Саммит ШОС. Октябрь 2024 г. URL: https://www.mfa.gov.cn/web/gjhdq_676201/gjhdqzz_681964/lhg_683094/jbqk_683096/201404/t20140430_9388210.shtml.

данного сотрудничества регулярно проводятся межбанковские тренинги и семинары, направленные на повышение эффективности процедур финансового контроля. Как результат, существенно выросло количество подозрительных операций, выявленных специалистами банков двух стран, а также увеличилась оперативность реакции на потенциально незаконные финансовые действия. Представленные данные в табл. 2 демонстрируют существенную динамику эффективности совместных инициатив, которые охватывают не только межгосударственный, но и коммерческий уровень. Это позволяет утверждать, что российско-китайское сотрудничество в борьбе с финансированием терроризма постепенно переходит к многоуровневой модели, когда механизмы взаимодействия охватывают как официальные структуры, так и частный сектор, формируя мощную и слаженную систему международного финансового контроля.

Таблица 2 – Показатели совместной работы банков России и Китая в сфере борьбы с финансированием терроризма

Table 2 – Indicators of joint work of Russian and Chinese banks in the field of combating terrorist financing

Показатель	2022 год	2023 год	2024 год	Относит. из-мен. за 2022-2023 гг., %	Относит. из-мен. за 2023-2024 гг., %
Число совместных финансовых расследований	34	52	68	65,38	76,47
Число заблокированных счетов террористов	21	32	47	65,63	68,09
Сумма замороженных активов (млн долл.)	80,5	130,2	190,8	64,39	66,67

Источник: систематизировано автором на основе информации с сайта Региональной антитеррористической структуры Шанхайской организации сотрудничества¹

Значимым фактором усиления российско-китайского взаимодействия является использование технологий искусственного интеллекта, машинного обучения и больших данных. В режиме реального времени эти цифровые инструменты способны анализировать огромные массивы финансовой информации, с очень высокой степенью точности выявляя подозрительные операции. Согласно данным отчета Росфинмониторинга за 2024 г., защищенные цифровые каналы связи позволили сократить время определения подозрительных транзакций с 14 дней до 48 часов, а также оперативно блокировали до 60% денежных переводов, которые могли быть использованы террористами².

Одним из наиболее перспективных направлений в борьбе с терроризмом является применение технологии блокчейн, которая позволяет отслеживать и контролировать цепочки финансовых транзакций, исключая возможность их анонимного осуществления. В рамках российско-китайского сотрудничества в 2022 г. была запущена пилотная платформа, основанная на технологии распределенных реестров, позволяющая фиксировать и обмениваться информацией о подозрительных операциях в режиме реального времени.

Также важным инструментом борьбы с финансированием терроризма становится биометрическая идентификация клиентов в финансовых учреждениях, которую Россия и Китай начали использовать для объединения данных о клиентах банков и платежных систем обеих стран. В результате с 2021 по 2024 год объем подозрительных финансовых потоков был сокращен примерно на 30%, благодаря эффективной идентификации конечных получателей транзакций. Также удалось предотвратить около 130 случаев попыток финансирования террористических группировок, выявив более ста подставных лиц, пытавшихся скрыть происхождение денежных средств³.

Особое внимание уделяется совершенствованию механизмов анализа и визуализации данных о финансовых потоках, направленных на поддержку терроризма. На основе технологии графового

¹ Региональная антитеррористическая структура Шанхайской организации сотрудничества. URL: <https://ecrats.org/ru/press/news/10474/>

² Финансовый мониторинг России (Росфинмониторинг). Доклад о противодействии финансированию терроризма в России, 2024. URL: <https://www.fedsfm.ru/>

³ ФАТФ. Руководство по выявлению и предотвращению финансирования терроризма с использованием виртуальных активов. URL: <https://www.fatf-gafi.org/publications/virtualassets>

анализа совместные российско-китайские группы разработали цифровые платформы, позволяющие выявлять сложные схемы транзакций аффилированных организаций и компаний, которые внешне выглядят несвязанными между собой. Как следствие, за последние три года было предотвращено финансирование терроризма на общую сумму 270 млн долл., что на 45 % больше, чем в предыдущий период.

Хотелось бы подчеркнуть, что внедрение инновационных цифровых технологий создает мощный базис для эффективного пресечения финансовых потоков террористических организаций. Применение таких решений позволяет значительно повысить прозрачность финансовых операций, оперативно выявлять и блокировать подозрительные транзакции и усиливать межгосударственное взаимодействие.

Выводы

«Экономика террора» основана на коррупции и сращивании терроризма с властными структурами, глобализации теневых экономических отношений, усложнении схем и способов легализации преступных доходов для финансирования террористической деятельности. В последние годы экстремистские группировки и террористические организации демонстрируют высокую адаптивность, находя новые способы получения, перераспределения и сокрытия денежных потоков. Для того чтобы противостоять этому явлению, необходим комплексный подход, в основе которого лежат как правовые, так и организационные меры, направленные на установление эффективного международного экономического сотрудничества, особенно в части перекрытия источников финансирования террористических организаций и экстремистских группировок. В этом отношении реализация совместных инициатив России и Китая приобретает особое значение, учитывая масштаб и влияние обеих стран на мировую экономику.

Список источников

1. Кафтан В. В. Финансово-экономические основания современного терроризма // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2014. № 4. С. 22–27. EDN: TNRVVX
2. Анциферова П. Е. Анализ источников финансирования террористической организации Исламское государство Ирака и Леванта (ИГИЛ) // Актуальные исследования. 2021. № 23 (50). С. 61–64. EDN: KLEXIL
3. Гладченко Л. В. На обломках «халифата»: о трансформации угрозы ИГИЛ // Проблемы национальной стратегии. 2020. № 3. С. 93–107. EDN: SPMKGC
4. Андропова И. В., Гусаков Н. П., Завьялова Е. Б. Финансирование терроризма: новые вызовы для международной безопасности // Вестник международных организаций. 2020. Т. 15. № 1. С. 120–134 (на русском и английском языках). <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2020-01-05>.
5. Глущенко П. А. Финансирование экстремистской и террористической деятельности: теоретическая характеристика и меры противодействия // Гуманитарные и общественные науки. 2024. № 12. С. 155–160. <https://doi.org/10.24412/2220-2404-2024-12-34>
6. Нечаев Д. Н., Букреева Т. Н. Россия и Китай в противодействии терроризму: этапы и направления сотрудничества // Среднерусский вестник общественных наук. 2021. № 1. Том 16. С. 208–225. <https://doi.org/10.22394/2071-2367-2021-16-1-208-225>
7. Лю Я. Разделение ролей Китая и России в ШОС: Стратегия балансирования региональной безопасности и экономического развития // Международные отношения. 2025. № 2. С. 65–75. <https://doi.org/10.7256/2454-0641.2025.2.74302>
8. Цзи Ч., Гришин О. Е. Сотрудничество в области безопасности между Китаем и Россией в условиях становления полицентричного мирового порядка // Проблемы постсоветского пространства. 2025. № 12(2). С. 151–164. <https://doi.org/10.24975/2313-8920-2025-12-2151-164>
9. Чжэн И. Российско-китайское сотрудничество в сфере борьбы с терроризмом // Социально-гуманитарные знания. 2023. № 2. С. 290–295. <https://doi.org/10.18384/2224-0209-2018-2-897>
10. Букреева Т. Н. Анализ деятельности Китая по развитию международного сотрудничества в рамках борьбы с терроризмом // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: История и право. 2020. № 2. Том 10. С. 137–150. EDN: HEEUVM.

References

1. Kaftan V.V. Financial and economic foundations of modern terrorism. *Humanities. Bulletin of the Financial University*. 2014;(4):22–27. (In Russ.)
2. Antsiferova P.E. Analysis of sources of financing of the terrorist organization Islamic State of Iraq and the Levant (ISIL). *Current research*. 2021;23(50):61–64. (In Russ.)
3. Gladchenko L.V. On the ruins of the «caliphate»: on the transformation of the threat of ISIS. *Problems of national strategy*. 2020;(3):93–107. (In Russ.)
4. Andronova I.V., Gusakov N.P., Zavialova E.B. Financing terrorism: new challenges for international security. *Bulletin of International Organizations*. 2020;15(1):120–134. (In Russ.) <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2020-01-05>
5. Glushchenko P.A. Financing extremist and terrorist activities: theoretical characteristics and counteraction measures. *Humanitarian and social sciences*. 2024;(12):155–160. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2220-2404-2024-12-34>
6. Nechaev D.N., Bukreeva, T.N. Russia and China in countering terrorism: stages and directions of cooperation. *Central Russian Journal of Social Sciences*. 2021;1(16):208–225. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/2071-2367-2021-16-1-208-225>
7. Liu Ya. Dividing the roles of China and Russia in the SCO: A Strategy for Balancing Regional Security and Economic Development. *International relations*. 2025;(2):65–75. (In Russ.) <https://doi.org/10.7256/2454-0641.2025.2.74302>
8. Ji Ch., Grishin O.E. Security cooperation between China and Russia in the context of the formation of a polycentric world order. *Problems of the post-Soviet space*. 2025;12(2):151–164. (In Russ.) <https://doi.org/10.24975/2313-8920-2025-12-2151-164>
9. Zheng I. Russian-Chinese cooperation in the field of combating terrorism. *Socio-humanitarian knowledge*. 2023;(2):290–295. (In Russ.) <https://doi.org/10.18384/2224-0209-2018-2-897>
10. Bukreeva T.N. Analysis of China's activities to develop international cooperation in the fight against terrorism. *Proceedings of the Southwestern State University. Series: History and Law*. 2020;2(10):137–150. (In Russ.)

Информация об авторе

Л. А. Стрельникова – кандидат экономических наук, доцент кафедры международных экономических отношений, Санкт-Петербургский государственный морской технический университет.

Information about the authors

L. A. Strelnikova – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of International Economic Relations, Saint-Petersburg State Maritime Technical University.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 18.10.2025; одобрена после рецензирования 23.11.2025; принята к публикации 24.11.2025.

The article was submitted 18.10.2025; approved after reviewing 23.11.2025; accepted for publication 24.11.2025.

Научная статья
УДК 339.9+338.1+ 631.1
EDN ASHBA



Устойчивое развитие: мировые инновационно-инвестиционные процессы в производстве и переработке льна и российские традиции

**Татьяна Георгиевна Философова¹, Дмитрий Николаевич Сырцов²,
Иван Геннадиевич Токанов³**

¹Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

^{2,3}Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия

¹tfilosofova@hse.ru, <http://orcid.org/0000-0003-0116-9759>

²dmitry_syrtssov@mail.ru, <http://orcid.org/0009-0001-1342-668X>

³tivan161203@mail.ru, <http://orcid.org/0009-0004-6750-3435>

Аннотация

Введение. Продукция сельского хозяйства и отраслей, связанных с ее переработкой является источником жизнеобеспечения человека, определяет социально-экономическое развитие и благосостояние в любом государстве. Россия – одна из стран, где важнейшей сельскохозяйственной культурой и объектом экспорта на протяжении столетий был лен.

Цель. Выявить предпосылки и возможности развития производства льна и продуктов его переработки, а также выделить обоснованные инновационно-инвестиционные решения с учетом оценки различных факторов, связанных с реализацией Индустрии 4.0, с одной стороны, а с другой – традициями льнопроизводства в России.

Методы. В основу исследования положен комплекс общенаучных и специальных методов научного анализа, в т.ч. традиционные и адаптированные методы исторического, экономико-статистического и сравнительного анализа, инструментарий изучения конъюнктуры товарных рынков и конкурентной среды на мировом рынке продуктов переработки льна. Разработка и оценка использования новых инновационных решений в рамках устойчивого развития с учетом длительной истории выращивания льна в России и его переработки потребовала изучения отдельных историко-экономических аспектов льняного производства, динамики развития мирового рынка льна и продукции его переработки, выявление предпосылок дальнейшего изменения мировой конъюнктуры, включая социально-экономические и экологические, а также мировой опыт инновационных решений и государственной поддержки в данном секторе экономики. Авторы опирались на аналитические методы исследования, дидактические методы, аналогию, абстракцию, синтез, дедукцию, интерпретацию и др. Проанализированы данные по основным мировым и локальным территориям посевов и переработки льна в исторической динамике, а также особенности современного состояния и потенциал развития в России.

Результаты. В работе выделены основные предпосылки дальнейшего роста мировой потребности во льне и продуктах его переработки, общие тренды развития глобального рынка льна и показано, что формирование предпосылок дальнейшего роста потребности в продуктах переработки льна как на международных, так и на локальных рынках, находится в тесной связи с особенностями современного социально-экономического развития и состоянием подрабатывающих производств. Одновременно, в России существует угроза отставания темпов производства продуктов переработки льна от темпов роста потребностей общества, что связано не только с изменениями в мировой торговой политике, тарифах и экономических условиях международной торговли, но инновационно-инвестиционных процессов – с одной стороны, и особенностями новых трендов развития человеческого общества – с другой.

Выводы. Ключевым фактором успешного дальнейшего увеличения доли России в мировом производстве льна и продуктов его переработки является опора на научные достижения и управление инвестициями и инновациями во всех звеньях технологической цепочки от выращивания культуры до готовой продукции с учетом сложившихся страновых традиций по выделенным направлениям. При эффективном управлении этими процессами лен, как экологически чистая культура, может внести значительный вклад в устойчивое развитие страны, а также способствовать решению экологических проблем и улучшению взаимоотношений человека с окружающим миром.

Ключевые слова: устойчивое развитие, лен, международная торговля, инновации, традиции, глобальные проблемы, мировая торговая политика, инновационно-инвестиционные решения

Для цитирования: Философова Т. Г., Сырцов Д. Н., Токанов И. Г. Устойчивое развитие: мировые инновационно-инвестиционные процессы в производстве и переработке льна и российские традиции // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 170–180. EDN ASIIBA

Original article

Sustainable development: Russian traditions and global innovation and investment processes in flax production and processing

Tatyana G. Filosofova¹, Dmitry N. Syrtsov², Ivan G. Tokanov³

¹National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

^{2,3}Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia

¹tfilosofova@hse.ru, <http://orcid.org/0000-0003-0116-9759>

²dmitry_syrtsov@mail.ru, <http://orcid.org/0009-0001-1342-668X>

³tivan161203@mail.ru, <http://orcid.org/0009-0004-6750-3435>

Abstract

Introduction. Agricultural products and their processing industries are a source of human livelihood and determine the socioeconomic development and well-being of any country. Russia is one of the countries where flax has been a key agricultural crop and export item for centuries.

Purpose. To identify the prerequisites and opportunities for developing flax and flax-processed product production, as well as to identify sound innovation and investment solutions, taking into account various factors related to the implementation of Industry 4.0, on the one hand, and the traditions of flax production in Russia, on the other.

Methods. The study is based on a combination of general and specialized scientific analysis methods, including traditional and adapted methods of historical, economic-statistical, and comparative analysis, as well as tools for studying commodity market conditions and the competitive environment in the global flax-processed product market. The development and evaluation of new innovative solutions for sustainable development, taking into account the long history of flax cultivation and processing in Russia, required studying individual historical and economic aspects of flax production, the dynamics of the global flax and flax-processing market, and identifying the preconditions for further changes in the global market, including socioeconomic and environmental factors. The authors relied on analytical research methods, didactic approaches, analogy, abstraction, synthesis, deduction, interpretation, and other approaches. Data on the main global and local flax cultivation and processing areas were analyzed over time, as well as the current status and development potential in Russia.

Results. This paper identifies the key factors driving the continued growth of global demand for flax and its derivatives, as well as general trends in the global flax market. It also demonstrates that the development of conditions for further growth in demand for flax derivatives, both in international and local markets, is closely linked to the characteristics of contemporary socioeconomic development and the state of secondary industries. At the same time, Russia faces the risk of flax derivative production lagging behind the growth of society's needs. This is due not only to changes in global trade policy, tariffs, and the economic conditions of international trade, but also to innovation and investment processes, on the one hand, and the specifics of new trends in human development, on the other.

Conclusions. The key factor in successfully increasing Russia's share of global flax and flax derivative production is reliance on scientific advances and investment and innovation management across all stages of the process chain, from flax cultivation to finished products, drawing on established national traditions in the identified areas. With effective management of these processes, flax, as an environmentally friendly crop, can make a significant contribution to the country's sustainable development, as well as help solve environmental problems and improve human relationships with the environment.

Keywords: sustainable development, flax, international trade, innovation, traditions, global issues, global trade policy, innovation and investment solutions

For citation: Filosofova T. G., Syrtsov D. N., Tokanov I. G. Sustainable development: Russian traditions and global innovation and investment processes in flax production and processing. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(4):170–180. (In Russ.). EDN ASIIBA

Введение

Продукция сельского хозяйства является важнейшим источником жизнеобеспечения населения, определяет благосостояние людей, устойчивое развитие любой страны. Экономические вызовы последних лет и их последствия стимулировали интеграцию новых технологий, включая цифровые, облачные, аддитивные технологии, дополненную реальность, технологии обслуживания больших баз данных, «цифровых двойников» и др. в хозяйственную деятельность человека [1; 2]. В настоящее время человек все больше использует возможности искусственного интеллекта для решения своих личных и бизнес-задач [3]. Значимо возрастает роль интеллектуальных ресурсов в экономической и социальной сферах.

Сельское хозяйство и агропромышленное производство в целом не могут оставаться в стороне от этих тенденций. В современных реалиях инвестиции в эффективное управление инновационными методами и технологиями ведения сельского хозяйства и процессов переработки сельскохозяйственной продукции, усиливая свою роль в достижении целей устойчивого развития.

Одним из древнейших направлений сельского хозяйства является льноводство¹. Россия относится к числу стран, где на протяжении многих веков лен является традиционной сельскохозяйственной культурой. Одновременно, в контексте темы устойчивого развития вопросы инвестиций и использования инноваций при возделывании льна и его переработки, приобретая значимую актуальность, продолжают оставаться крайне дискуссионными, несмотря на внимание, которое им уделяется со стороны представителей науки, государственных структур и бизнеса.

Всё вышеперечисленное определило цель исследования, связанную с выявлением предпосылок и возможностей развития производства льна и продуктов его переработки, а также принятием обоснованных инновационно-инвестиционных решений с учетом системной комплексной оценки различных факторов, связанных с реализацией Индустрии 4.0, с одной стороны, а с другой – традиций льнопроизводства в России. Была выдвинута исследовательская гипотеза важности учета традиций в современных инновационно-инвестиционных проектах льноводства и льнопереработки для дальнейшего устойчивого развития страны.

Теоретические основы и методы исследования

Теоретико-методологическую основу исследования составили данные о длительной истории возделывания человеком льна и сохранении его востребованности, а также востребованности продукция переработки льна в международной торговле [4–6]. Продукты переработки льна из России славились своим качеством, а ее продавцы были успешными игроками в международной конкуренции на мировых рынках льнопроизводителей [7; 8]. Широко известны семьи российских купцов-льнопроизводителей, экспортировавших на международные рынки не только продукты первичной переработки, но и высококачественную льняную продукцию, и прежде всего льняное полотно. Еще в начале XIX в. выделялись семьи² Демидовых, Елизаровых, Ермолиных, Сеньковых, Третьяковых, Частухиных и другие, чьи доходы позволяли им строить в России богато декорированные каменные здания (дома, церкви и т. д.), задавая архитектурный облик страны [9].

¹ Flax Market Analytics – URL: <https://www.verifiedmarketreports.com/ru/product/flax-crop-market-size-and-forecast>; Flax Products Market, Global Outlook and Forecast 2024–2030 – URL: <https://medium.com/@swapnilgore249/flax-products-market-global-outlook-and-forecast-2024-2030-890f0b17dedc>

² фамилии перечисляются по алфавиту.

Проведенный нами анализ работ по возделыванию и переработки льна показал также значительный интерес в России к льняной культуре и на рубеже XIX–XX вв. Опубликованные исследования того времени содержат не только глубокую оценку различных параметров льнопроизводства (таких как характеристики почв, качество семян различных сортов, особенности посадки и выращивания культур, химического состава минеральных добавок и удобрений, технологий возделывания, показатели урожайности и др.), но и конкретные рекомендации по повышению эффективности за счет применения новой для того времени техники и удобрений, сочетания региональных особенностей использования традиционных методов подготовки почвы и обработки урожая с новых разработками [10].

Вместе с тем, в истории страны были и периоды, когда в силу различных обстоятельств, интерес к льноводству терялся, а посевные площади под льном существенно сокращались.

В настоящее время льноводство вновь может стать весьма привлекательным активом.

Мировой рынок льнопродукции определяется суммой двух видов сельскохозяйственной продукции: льна масличного (льна-кудряша) и льна-долгунца (волокнуистого). Виды выделены на основании дальнейшего использования льна и уровня эффективности [11]. Масличный лен используется [12] в основном для производства льняного масла, лен-долгунец служит сырьем для производства натурального волокна, качественные характеристики которого – длина волокон, высокая прочность и износостойкость – обеспечивают основные конкурентные преимущества на мировых рынках льнопродукции. Натуральное льноволокно имеет широкий диапазон использования от промышленных условий, например, технический текстиль и волокно, до потребительских товаров, включая высококачественные ткани и изделия из них.

Объем рынка льноволокна в 2023 г. оценивался в 103 млрд долл. США¹. Однако серьезную проблему по обеспечению продукцией из льна создает трудоемкость как возделывания льна, так и его переработки [13]. Очевидно, что снижение трудоемкости требует инновационных решений, а также значимых инвестиций. Выбор эффективного пути развития инновационно-инвестиционных процессов может осуществляться только на основе научных знаний. Как и для любой продукции агропромышленного комплекса это связано с расширением материально-технической базы выращивания и переработки. Только результативное внедрение инновационно-инвестиционных решений льнопроизводства с использованием интеллектуального потенциала человека позволит быстрее адаптироваться к изменениям на рынках, лучше удовлетворять динамично меняющиеся потребности потребителей и формировать новые конкурентные преимущества.

Разработка новых решений в рамках устойчивого развития требует оценки эффекта инвестиций и инноваций. С учетом того, что возделывание и переработка льна имеет длительную историю, важен учет природно-климатических особенностей региона, традиций выращивания и переработки льна. В ходе работы проанализированы динамика и предпосылки развития мирового рынка льна и продукции его переработки, изучены история и традиции возделывания и переработки в отдельных странах, а также опыт государственной поддержки, включая нормативно-правовые аспекты ее распределения и виды в современных условиях. В основу исследования положен комплекс общенаучных и специальных методов научного анализа, включающих традиционные и адаптированные методы исторического, экономико-статистического, сравнительного анализа, а также инструментарий изучения конкурентной среды на мировом рынке льнопродукции. Авторы опирались на аналитические методы исследования, дидактические методы, аналогию, абстракцию, синтез, дедукцию, интерпретацию и др. Детально проанализирован широкий спектр данных об основных мировых и локальных территориях посевов льна в исторической динамике и их современные особенности. Кроме того, уделено внимание анализу современных стратегий участников рынка и государственных программ в части инновационно-инвестиционных процессов в рассматриваемой сфере.

Результаты и обсуждение

Мировой рынок льняной продукции демонстрирует рост и в 2023 г. оценивается в 775,3 млн долл. США, а к 2030 г., по прогнозам, достигнет 1297,1 млн долл. США при среднегодовом темпе роста 7,7 %². Анализ статистических данных показал, что европейские страны (Франция, Бельгия, Нидерланды, Беларусь) стабильно занимают лидирующие позиции по производству льна-кудряша,

¹ Flax Fiber Market - URL: <https://www.verifiedmarketresearch.com/product/flax-fiber-market/>

² Flax Products Market, Global Outlook and Forecast 2024–2030 – URL: <https://medium.com/@swapnilgore249/flax-products-market-global-outlook-and-forecast-2024-2030-890f0b17dedc>

а Канада, Казахстан, Китай и Россия входят в число лидеров по производству льна-долгунца. Страновой анализ позволил выделить три основные объективные фактора, определяющие приоритетность выращивания того или иного вида льна в регионе, емкость локального рынка и прогнозы по ее увеличению: (1) погодно-климатические условия региона; (2) доступ к технологиям производства и переработки льна; (3) сложившиеся традиции производства и потребления. Например, в ведущих странах-производителях льна исторически эта культура выступает альтернативой другим масличным культурам, оказывая влияние на структуру потребления. Анализ выявил диспропорции между объемами сбора льна и объемами его переработки на территориях стран-производителей. Мы связываем эту ситуацию относительно невысоким уровнем распространения льна во всем мире при наблюдающемся общем росте объемов его производства. С 2018 по 2022 г. объем мирового производства льна увеличился на 11,38 тыс. тонн, или на 1,3%, и к концу 2022 г. составил 876 тыс. тонн¹.

Исторически Россия характеризовалась высоким потреблением продуктов из льна, хотя возделыванием льна на Руси занимались в основном в северных регионах страны, в зонах **рискованного земледелия**, где почвы отличаются низким естественным плодородием.

Указ царя Петра I простимулировал значительное увеличение посевных площадей и объемов сбора льна, сделав лен важнейшей статьей российского экспорта². К 1837 г. объем импорта льна только в Великобританию составил 1,7 млн пудов, а к концу века – общий объем внешней торговли льном и продуктами его переработки приблизился к 14 млн пудов, т.е. увеличился почти в 10 раз по сравнению с началом века (1,3 млн пудов в 1800 г.). Посевные площади под возделывание льна стали выделяться и в более южных регионах, конкурируя с другими сельскохозяйственными культурами. Это обеспечило увеличение продажи семян льна и льняного масла. К концу первого десятилетия XX в. валовые сборы льна в России достигли 33,5 пуда льна [7; 8; 14], что составляло 79,7 % мирового производства того времени (рис. 1).

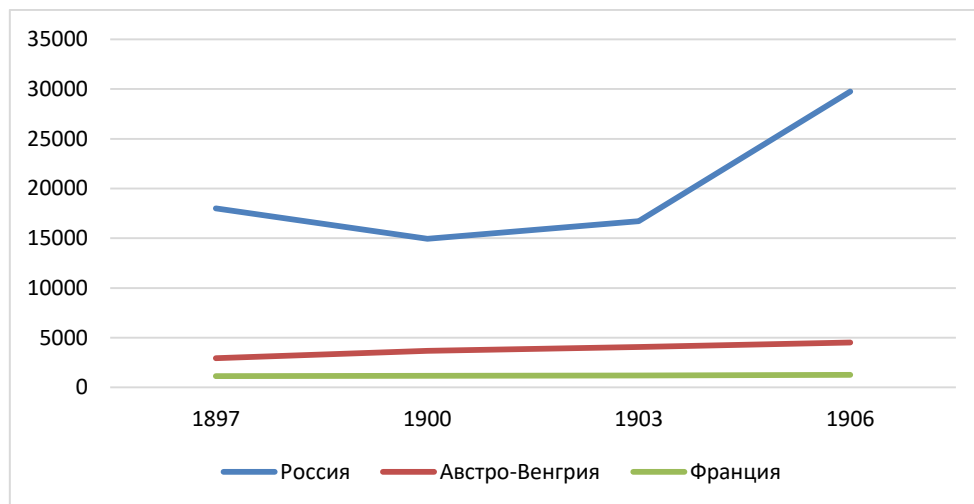


Рис. 1. Валовой сбор льна в весе в 1897-1906 гг., тыс. пудов. Источник: составлено по [14]

Fig. 1. Gross flax harvest in weight in 1897-1906, thousand pounds. Source: compiled by [14]

В это же время активно развивается научное знание в области возделывания и переработки льна [10]. Подробные результаты проведенного нами анализа опубликованного статистического материала выходят за рамки данной статьи. Но отметим, что особого внимания и для современных исследователей заслуживают редкие данные о влиянии различий в химическом составе воды рек, протекающих в одном из традиционных районов выращивания и переработки льна, например близ города Нерехта (Костромская область), и оценка их использования [15] для повышения качества работ по замачиванию льна. На сегодняшний день основной ареол возделывания льна в России в основном сохранился, важными остаются Центральный, Северо-Западный и Приволжский округа, включая Вологодскую, Костромскую, Тверскую, Смоленскую, Ивановскую и Ярославскую области.

¹ FAOSTAT. Food and Agriculture Organization of the United Nations. – URL: <https://www.fao.org/faostat/ru/#data/QCL>

² Указ о расширении посевов льна и конопли от 13 декабря 1715 года // Полное собрание законов Российской империи. Т. VI. № 2966.

В 2024 г. посевные площади льна увеличились по сравнению с предыдущим годом на 18,4%, т.е. на 259,6 тыс. га и достигли 1,67 млн. га, а валовой сбор семян льна масличного увеличился по сравнению с предыдущим годом на 17%, т.е. на 193,3 тыс. тонн и составил 1,35 млн. тонн¹. Динамика валовых сборов льна масличного (кудряша) в России за 2001–2024 гг. представлена на рис. 2.

Лидерами по сбору льна в 2024 г. стали Алтайский край, Омская, Курганская, Ростовская и Челябинская области, на долю которых пришлось 47,5% всех сборов льна. Площади посевов льна (около 35-40 тыс. га)² примерно поровну распределены по Центральному, Приволжскому и Сибирскому федеральным округам. При этом серьезное влияние на урожай оказывают погодные условия. Но более 70% производства приходится на Центральный федеральный округ, а около 20% – на Сибирский федеральный округ. В региональном рейтинге верхние строчки занимают Удмуртская Республика, Омская и Смоленская области.

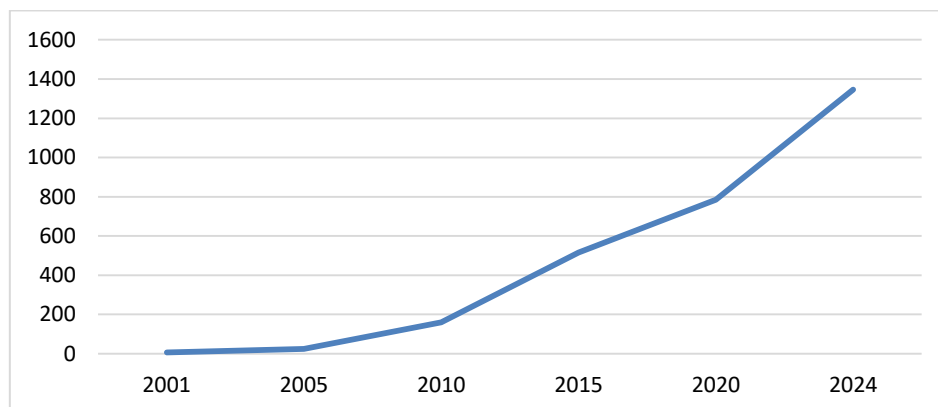


Рис. 2. Валовой сбор льна масличного (кудрявого) в весе после доработки в России в 2001–2024 гг., тыс. тонн. Источник: Росстат³

Fig. 2. Gross harvest of oilseed flax (curly) in weight after refinement in Russia in 2001-2024, thousand tons. Source: Rosstat

Проблема насыщения мировых рынков льном и продуктами его переработки связана с тем, лен – одна из самых трудоемких сельскохозяйственных культур. Однако, как показал проведенный анализ, он может быть прибыльной культурой [13]. Сегодня вопрос решается благодаря стратегиям ценообразования, которые ставят льняную продукцию в разряд дорогостоящих товаров, ограничивая его доступность и количество потребителей. Одновременно, на мировых рынках растет реальный и потенциальный спрос на лен и продуктов его первичной переработки как натурального, экологичного сырья для производства товаров промышленного и потребительского назначения, в т. ч. текстильной, пищевой промышленности, а также строительства, животноводства и т. д. Можно отметить явный тренд на расширение использования льна в косметической и фармацевтической промышленности [11].

Формирование предпосылок для дальнейшего роста потребительского спроса на льнопродукцию и развитие мирового рынка льна тесно связано с особенностями современных экономических и социальных систем и прежде всего:

- истощение дешевых природных ресурсов, прежде всего энергетических [16], обуславливает новые траектории развития бизнеса;
- распространение конкуренции на все этапы экономической деятельности, что в условиях неопределенности формирует быстро меняющуюся, высококонкурентную среду;
- инновации сохраняют свое приоритетное значение для устойчивого развития на всех уровнях, а новейшие технологии становятся драйверами роста капитализации [17] и структурных преобразований;

¹ По данным ФГБУ «Центр агроаналитики» (Минсельхоз России) – URL: <https://specagro.ru/analytics>; Федеральная служба государственной статистики (Росстат) – URL: <https://rosstat.gov.ru/?ref=toptraffic-sites&ysclid=ma9pzfclt6489764047>

² Как обеспечить российские текстильные фабрики отечественным сырьем // Российская газета, 14.11.2023 – URL: <https://rg.ru/2023/11/13/reg-cfo/rasputat-nit.html>

³ Федеральная служба государственной статистики (Росстат) – URL: <https://rosstat.gov.ru/?ref=toptraffic-sites&ysclid=ma9pzfclt6489764047>

- расширение технических возможностей доступа к «повседневному» использованию новейших технологий оказывает влияние как на отдельного человека, так и на общество в целом: человеческое общество глубоко погружается в цифровую среду как полноценное интегрирующее пространство [2], изменяя формы использования результатов творческой деятельности человека и перенося их во все сферы человеческой деятельности;

- сохранение роста доли нематериальных активов по сравнению с материальными, усиление внимания к человеческому потенциалу и творчеству [2], возможностям их более полной реализации, соотношению некогнитивных навыков [18] и когнитивных способностей человека, реакциям на изменяющуюся внешнюю среду.

Анализ объективных факторов, влияющих на приоритетность развития льноводства в регионе, в контексте особенностей современных социально-экономических систем позволил выявить дополнительные предпосылки дальнейшего повышения мирового спроса на лен и льнопродукцию:

Во-первых, общество все больше внимания уделяет здоровому питанию, которое, по данным Всемирной организации здравоохранения, способно защитить людей от неинфекционных заболеваний (НИЗ), включая диабет, болезни сердца, инсульт и рак¹.

Несмотря на то, что синтетические ткани значимо дешевле, их утилизация в настоящее время практически не регулируется², одновременно в обществе растет стремление к использованию изделий из натуральных материалов³.

Ситуация, при которой производство и использование химических веществ продолжают расти во всем мире, особенно в развивающихся странах⁴, наблюдается значимый противоположный тренд роста желаний населения потреблять экологически чистую сельскохозяйственную продукцию, возвратиться к продуктам «как в старину».

По целому ряду параметров лен как сельскохозяйственная культура может удовлетворить эти стремления в обществе, что увеличивает спрос и расширяет сферы потребления и рынки сбыта: возделывание льна возможно в условиях ограниченного потребления пестицидов и химических удобрений; доказаны высокие качественные показатели получаемого льняного волокна (высокая прочность и износостойкость) и пищевая ценность продуктов его переработки [19; 20], что позволяет расширить традиционные сферы использования льна и продуктов его переработки в как в традиционных коммерческих целях (волокно, масло), так и новых (в биокompозитных материалах, косметике и фармацевтике).

Таким образом, растущий спрос на органическую продукцию и продукты здорового питания создает благоприятные условия и становится определяющим фактором в конкуренции, что может вызвать в ближайшей перспективе значимую динамику развития мирового рынка льнопродукции.

В то же время, предложение продуктов переработки льна может существенно отставать от растущей потребности не только за счет изменений в мировой торговой политике, тарифах и экономической конъюнктуре. В ряде случаев, имеющиеся в распоряжении производственные мощности по переработке льна не отвечают современным потребностям, что приводит в ряде случаев к снижению цены на первичный лен, делая его убыточной культурой.

Ключевым фактором успешного развития льноводства как в мире, так и в России является опора на научные достижения и инновации. Это касается всех этапов производства – от селекции новых сортов до разработки современных технологий переработки. Важным направлением является создание сортов, адаптированных к различным климатическим условиям различных природных зон. При этом анализ показал, что для победы в конкурентной борьбе на рынке с более дешевой и менее экологичной продукцией первостепенное значение имеют комплексные инвестиции в такие инновационные направления, как селекция и семеноводство, генная инженерия, новые технологии, в том числе цифровые и ИИ, в выращивании льна, его переработке, сбыте, а также образование кадров (рис. 3).

Политика, способствующая устойчивому развитию сельского хозяйства, сотрудничество частного сектора и государства также могут ускорить поддержку инвестиций в рынок льнопродукции.

¹ Healthy diet. The World Health Organization – URL: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>

² The Basel, Rotterdam and Stockholm Conventions- URL: <https://www.basel.int/TheConvention/ImplementationComplianceCommittee/Reports/tabid/2289/Default.aspx>

³ Circular textiles and trade. The World Trade Organization 11.03.2025 – URL: https://www.wto.org/english/tratop_e/tessd_e/06_circ_economy_presentation_by_chatham_house.pdf

⁴ 10 chemicals of public health concern. The World Health Organization – URL: <https://www.who.int/news-room/photo-story/detail/10-chemicals-of-public-health-concern>

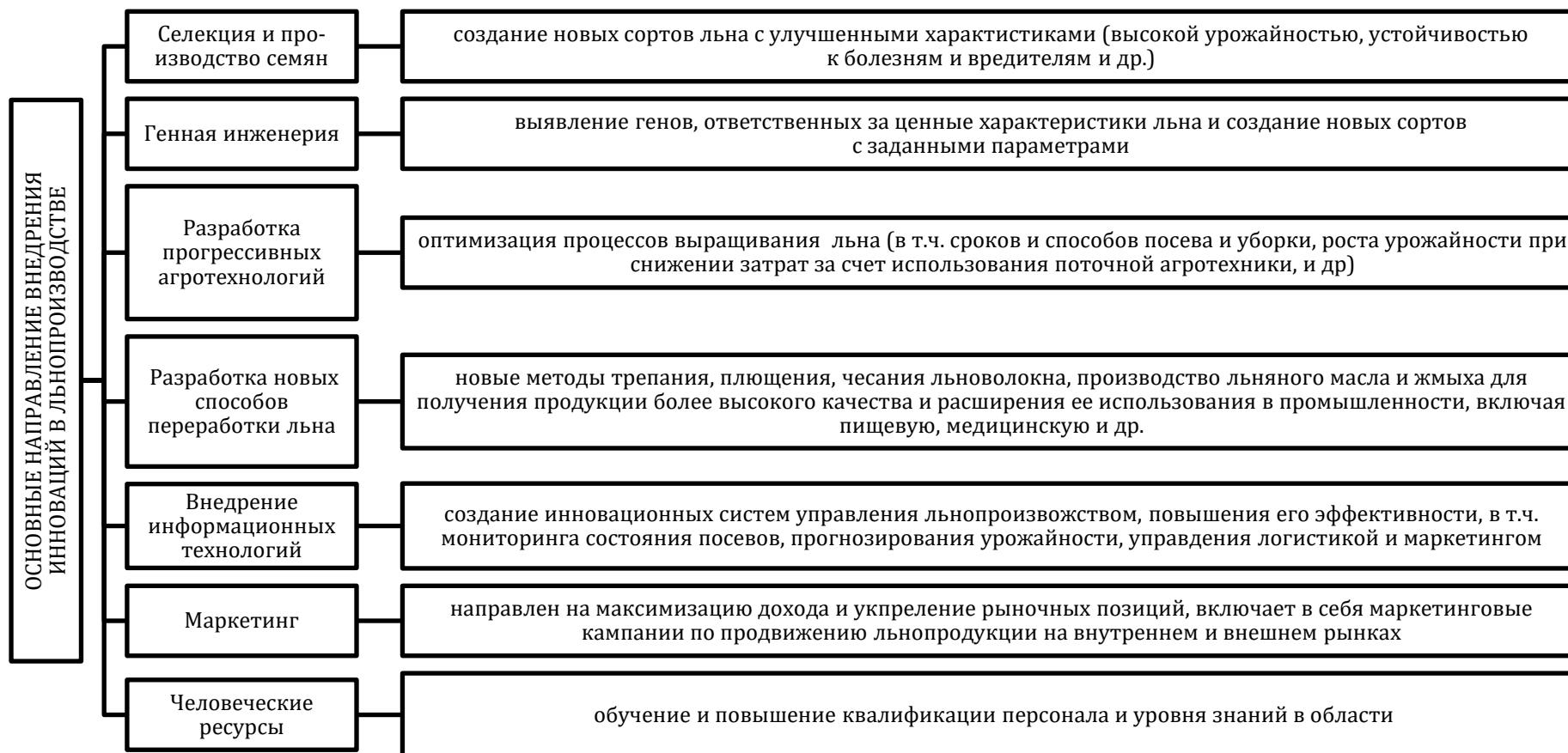


Рис. 3. Основные направления внедрения инноваций в льноводство и производство

Fig. 3. The main directions of innovation in flax growing and production

Заключение

Лён – традиционная для человечества и остающаяся перспективной сельскохозяйственная культура, обладающая значительным потенциалом для устойчивого развития. При этом необходимо решать существующие проблемы и создавать более благоприятные условия для выращивания и развития льнопереработки, включая не только модернизацию оборудования и разработку технологий переработки на инновационной основе, но и подготовку квалифицированных кадров и маркетинг. Залогом успеха является внедрение инноваций. Однако, многовековая история выращивания и переработки льна накопила информацию о возможном повышении результативности производственных процессов и качества произведенной продукции. Лен, как многофункциональный ресурс, а главное, экологически чистый и возобновляемый ресурс, с учетом его многофункциональности, может стать важным элементом укрепления экономики, создания новых рабочих мест, обеспечения потребления обществом дружественных человеку, экологически чистых продуктов и материалов, а также внесения существенного вклада в решение экологических социально-экономических проблем.

Список источников

1. Философова Т. Г., Сырцов Д. Н. Международное сотрудничество и привлечение финансового капитала для устойчивого развития стран БРИКС // Банковские услуги. 2025. №1. С. 33-39 https://doi.org/10.36992/2075-1915_2025_1_33
2. Сырцов Д. Н. Управление устойчивым развитием предприятий и защита креативности в промышленности в условиях цифровой трансформации // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2022. № 3. С. 70–75. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-3-70-753>.
3. Сырцов Д. Н., Черкашин Л. А. Ключевые элементы стратегии человекоцентричности в цифровизации банковского бизнеса // Теория и практика общественного развития 2025. № 9. С. 147–152. <https://doi.org/10.24158/tipor.2025.9.17>
4. Herbig, C., Maier, U. Flax for oil or fibre? Morphometric analysis of flax seeds and new aspects of flax cultivation in Late Neolithic wetland settlements in southwest Germany. *Veget Hist Archaeobot* 20, 527–533 (2011). <https://doi.org/10.1007/s00334-011-0289-z>
5. Лен. Энциклопедический словарь / Под ред. Ф.А. Брокгауза и И.А. Ефрона. СПб., 1896. – Т. XVIIa (34) – С. 541–554.
6. Maier, U., Schlichtherle, H. Flax cultivation and textile production in Neolithic wetland settlements on Lake Constance and in Upper Swabia (southwest Germany). *Vegetation History Archaeobotany*, 20, 567–578 (2011). <https://doi.org/10.1007/s00334-011-0300-8>
7. Чжи-Бэ Пак. Объем и значение экспорта российских товаров в Великобританию в 1760–1830 гг. // Российская история. 2026. №4. С. 20–34.
8. Кулишер И. М. Очерк истории русской промышленности. – Петроград: К.-О. Петрогубпрофсов., 1922. 156 с.
9. Мазур Л. Д. Закономерности развития русского города XI–XVIII веков: На примере Владимирской губернии: автореф. дис. ...канд. архитектуры: 18.00.01 / Моск. архит. ин-т. М., 1998. 224 с.
10. Философова Т. Г., Сырцов Д. Н. К вопросу о развитии промышленности в России и особенностях личности предпринимателя // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2023. № 3. С. 129–138. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-3-129-138>. EDN SZDHUF.
11. Липницкая В.В., Чирич А.В., Бурачевский А.А. Современные тенденции формирования конкурентоспособного мирового рынка льнопродукции // Вестник Белорусской государственной сельскохозяйственной академии. 2024. № 4. С. 11-15.
12. Порхунцова О.А., Зацепина В.Н., Перепеча А.В. Масличный лен как источник сбалансированного белка / В сб.: Технологические аспекты возделывания сельскохозяйственных культур. Сб. статей по материалам XXIV Международной научно-практической конференции. Горки, 2024. С. 143–147.
13. Krasovskaya, A., Mansapova, A., Veremey, T., Yudina E. Special Features of Biology, Technology and Economic Efficiency of Long-Fibred Flax Cultivation in the Subtaiga Zone of Omsk Region // *Proceedings of the International Scientific Conference the Fifth Technological Order: Prospects for the Development and Modernization of the Russian Agro-Industrial Sector (TFTS 2019)* – URL: <https://www.atlantispress.com/proceedings/tfts-19/125933082>.- DOI 10.2991/assehr.k.200113.217

14. Философов В. А. К сведению льноводов-промышленников и фабрикантов. В трёх частях // Поволжский вестник. 1910. № 1363–1364.
15. Философов В. А. К сведению льно-культиваторов // Вестник сельского хозяйства. 1905. № 10. С. 11–12.
16. Kapitonov I. A., Voloshin V., Filosofova T. G., Syrtsov D. N. Development of experience in the application of energy technologies: Word experience, Russian practice // Renewable Energy. 2021. Vol. 165. No. 3. P. 773–782 – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0960148120318061?via%3Dihub> (date of access: 20.03.2025)
17. Глазьев С. Ю. Глобальная трансформация через призму смены технологических и мирохозяйственных укладов // АльтерЭкономикс. 2022. Т. 19. № 1. С. 93–115. <https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2022>
18. Heckman J. Human Capital Stimulation Policy // Education Issues. 2011. № 3. P. 73–137.
19. Goyal, A., Sharma, V., Upadhyay, N. et al. Flax and flaxseed oil: an ancient medicine & modern functional food. J Food Sci Technol 51, 1633–1653 (2014). <https://doi.org/10.1007/s13197-013-1247-9>
20. Harper S.R., Edwards M.J., DeFilipis A.P., Jacobson T.J. Flaxseed Oil Increases the Plasma Concentrations of Cardioprotective (n-3) Fatty Acids in Humans // Journal of Nutrition. February 2006. 136(1):83-7. DOI: 10.1093/jn/136.1.83

References

1. Filosofova T.G. Syrtsov D.N. International cooperation and attracting financial capital for sustainable development of BRICS countries. *Banking services*. 2025;(1):33–39. (In Russ.) https://doi.org/10.36992/2075-1915_2025_1_33
2. Syrtsov D. N. Managing sustainable development of enterprises and protecting creativity in industry in the context of digital transformation. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2022;(3):70–75. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-3-70-75> (In Russ.)
3. Syrtsov D.N., Cherkashin L.A. Key elements of the human-centric strategy in the digitalization of the banking business. *Theory and practice of social development*. 2025;(9):147–152. <https://doi.org/10.24158/ti-por.2025.9.17> (In Russ.)
4. Herbig, C., Maier, U. Flax for oil or fibre? Morphometric analysis of flax seeds and new aspects of flax cultivation in Late Neolithic wetland settlements in southwest Germany. *Veget Hist Archaeobot*. 20, 527–533 (2011). <https://doi.org/10.1007/s00334-011-0289-z> (Accessed: 20.03.2025)
5. Len. *Encyclopedic Dictionary*. Ed. by F.A. Brokgauz and I.A. Efron. - St. Petersburg, 1896. - Vol. XVIIa (34). P. 541–554. (In Russ.)
6. Maier, U., Schlichtherle, H. Flax cultivation and textile production in Neolithic wetland settlements on Lake Constance and in Upper Swabia (southwest Germany). *Vegetation History Archaeobotany*, 20, 567–578 (2011). <https://doi.org/10.1007/s00334-011-0300-8>
7. Czhi-be Pak. The size and significance of Russian export to Great Britain in 1760–1830. *Russian History*. 2026;(4):20–34 (In Russ.)
8. Kulischer I. M. *Essay on the history of Russian industry*. - Petrograd: K.-O. Petrogubprofsov., 1922. 156p. (In Russ.)
9. Mazur L. D. *Patterns of development of the Russian city of the XI–XVIII centuries: On the example of the Vladimir province*: abstract of dis. ... candidate of architecture: 18.00.01 / Mosk. arkhit. in-t. Moscow, 1998. 224 p. (In Russ.)
10. Filosofova T. G., Syrtsov D. N. On the issue of industrial development in Russia and the characteristics of the entrepreneur's personality. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2023;(3):129–138. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-3-129-138>. EDN SZDHUF (In Russ.)
11. Lipnitskaya V.V., Chirich A.V., Burachevsky A.A. Modern trends in the formation of a competitive world market for flax products. *Bulletin of the Belarusian State Agricultural Academy*. 2024;(4):11–15. (In Russ.)
12. Porkhuntsova O.A., Zatsepina V.N., Perepecha A.V. Oil flax as a source of balanced proteins. In the collection: *Technological aspects of cultivation of agricultural crops. collection of articles based on the materials of the XXIV International scientific and practical conference*. Gorki, 2024. Pp. 143–147. (In Russ.)
13. Krasovskaya, A., Mansapova, A., Veremey, T., Yudina E. Special Features of Biology, Technology and Economic Efficiency of Long-Fibred Flax Cultivation in the Subtaiga Zone of Omsk Region. *Proceedings of the International Scientific Conference the Fifth Technological Order: Prospects for the Development and Modernization of the Russian Agro-Industrial Sector (TFTS 2019)*. Available from: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/tfts-19/125933082>.

14. Filosofoff V. A. For the information of flax cultivators-industrialists and manufacturers. In three parts. *Povolzhsky Vestnik*. 1910; 1363-1364 (In Russ.)
15. Filosofoff V. A. For the attention of flax cultivators. *Bulletin of Agriculture*. 1905;(10):11–12 (In Russ.)
16. Kapitonov I. A., Voloshin V., Filosofova T. G., Syrtsov D. N. Development of experience in the application of energy technologies: Word experience^ Russian practice. *Renewable Energy*. 2021;165(3):773–782.
17. Glazyev S. Yu. Global transformation through the prism of changing technological and world economic structures. *AlterEconomics*. 2022;19(1):93–115. <https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2022> (In Russ.)
18. Heckman J. Human Capital Stimulation Policy. *Education Issues*. 2011;(3):73–137.
19. Goyal, A., Sharma, V., Upadhyay, N. et al. Flax and flaxseed oil: an ancient medicine & modern functional food. *Food Sci Technol*. 51, 1633–1653 (2014). <https://doi.org/10.1007/s13197-013-1247-9>
20. Harper S.R., Edwards M.J., DeFilipis A.P., Jacobson T.J. Flaxseed Oil Increases the Plasma Concentrations of Cardioprotective (n-3) Fatty Acids in Humans. *Journal of Nutrition*. February 2006. 136(1):83-7.

Информация об авторах

Т. Г. Философова – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры торговой политики, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики».

Д. Н. Сыртцов – кандидат экономических наук, доцент кафедры управления инновационными проектами и цифровой трансформацией, научный руководитель магистерской программы «Инновационный менеджмент и цифровая трансформация», Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

И. Г. Токанов – студент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

Information about the authors

T. G. Filosofova – Dr. Sci. (Econ.), Professor in the Department of Trade Policy, National Research University Higher School of Economics.

D. N. Syrtsov – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor in the Department of Management of Innovative Project and Digital Transformation, Academic Supervisor of the Master's Program "Innovation Management and Digital Transformation", Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

I. G. Tokanov – студент, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts.

Статья поступила в редакцию 24.10.2025; одобрена после рецензирования 27.11.2025; принята к публикации 28.11.2025.

The article was submitted 24.10.2025; approved after reviewing 27.11.2025; accepted for publication 28.11.2025.

Научная статья
УДК 32+316.344
EDN RQDXOE



Конструирование общероссийской идентичности в условиях геополитического противостояния: теоретико-прикладной анализ

Олег Александрович Артюхин¹, Людмила Леонидовна Иванова²

^{1,2}Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления,
Ростов-на-Дону, Россия

¹Донской государственный технический университет, Ростов-на-Дону, Россия

¹oart1969@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2580-131X>

²ivanova-ll@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0003-1006-3227>

Аннотация

Введение. Новая геополитическая реальность, сформировавшаяся после посткрымской трансформации, обозначила рубеж, с которого начался цивилизационный поворот в развитии российского общества. Он стал не только ответом на внешнеполитические вызовы, но и проявлением внутренней потребности в переосмыслении национальной идентичности через ценности исторической преемственности и культурного суверенитета. В этих условиях произошла ценностно-нормативная переориентация общественного сознания, направленная на утверждение патриотизма, приоритет национальных интересов и консолидацию общества вокруг духовно-нравственных основ.

Цель исследования заключается в политическом анализе трансформации российской гражданской идентичности, выявление ключевых детерминант и механизмов институционализации новых ценностных ориентиров.

Методологическая основа представляет собой синтез классических и современных подходов, обеспечивающий многоуровневый анализ идентичности в условиях геополитической турбулентности. Исследование опирается на цивилизационную парадигму А. С. Панарина, конструктивистский подход Э. Геллнера и Б. Андерсона, теорию моральных оснований Дж. Хайдта, а также идеи П. Бергера и Т. Лукмана о социальном конструировании реальности. В рамках моделей Т. Парсонса и Д. Истона анализируются функции политической идентичности в обеспечении устойчивости и адаптивности политической системы. Применяются методы дискурс-анализа, историко-сравнительного и институционального анализа, позволяющие выявить механизмы формирования современной российской идентичности.

Результаты показывают, что генезис новой идентичности детерминирован комплексом экзогенных и эндогенных факторов: глобальной геополитической конкуренцией и трансформацией международных отношений, а также последствиями социально-экономического и ценностного кризиса 1990-х гг. Принятие Указа Президента РФ № 809 от 09.11.2022 г. «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» институционально закрепило традиционные ценности как основу государственной политики, согласуясь с логикой конструирования гражданской идентичности.

Выводы. Современная российская идентичность формируется на основе этатистской модели патриотизма, объединяющей традиции и исторической памяти. Ключевыми проблемами являются обеспечение баланса между инклюзивной гражданской и этнокультурной идентичностью, а также преодоление постсоветского ценностного плюрализма. Эффективность цивилизационной консолидации зависит от способности государства интегрировать разнородные элементы политической культуры в единую систему национальных смыслов.

Ключевые слова: цивилизационная идентичность, политическая идентичность, геополитическая конфронтация, традиционные ценности, патриотизм, политическая социализация, национальные интересы

Для цитирования: Артюхин О. А., Иванова Л. Л. Конструирование общероссийской идентичности в условиях геополитического противостояния: теоретико-прикладной анализ // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 181–189. EDN RQDXOE

Original article

Constructing an all-Russian identity in the context of geopolitical confrontation: theoretical and applied analysis

Oleg A. Artyukhin¹, Lyudmila L. Ivanova²

^{1,2}Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
South Russian Institute of Management, Rostov-on-Don, Russia

¹Don State Technical University, Rostov-on-Don, Russia

¹oart1969@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2580-131X>

²ivanova-ll@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0003-1006-3227>

Abstract

Introduction. The new geopolitical reality that emerged after the post-Crimean transformation marked the milestone from which the civilizational turn in the development of Russian society began. It became not only a response to foreign policy challenges, but also a manifestation of the internal need to rethink national identity through the values of historical continuity and cultural sovereignty. Under these conditions, there was a value-normative reorientation of public consciousness aimed at affirming patriotism, prioritizing national interests and consolidating society around spiritual and moral foundations.

The **purpose** of the research is a political analysis of the transformation of Russian civic identity, identifying key determinants and mechanisms of institutionalization of new value orientations.

The methodological framework is a synthesis of classical and modern approaches, providing a multi-level analysis of identity in the context of geopolitical turbulence. The research is based on the civilizational paradigm of A.S. Panarin, the constructivist approach of E. Gellner and B. Anderson, the theory of moral foundations by J. Haidt, as well as the ideas of P. Berger and T. Lukman on the social construction of reality. Within the framework of the models of T. Parsons and D. Easton analyzes the functions of political identity in ensuring the stability and adaptability of the political system. The methods of discourse analysis, historical-comparative and institutional analysis are used to identify the mechanisms of formation of modern Russian identity.

Results. The results show that the genesis of a new identity is determined by a complex of exogenous and endogenous factors: global geopolitical competition and the transformation of international relations, as well as the consequences of the socio-economic and value crisis of the 1990s. Adoption of Decree of the President of the Russian Federation № 809 dated 09.11.2022 «On the approval of the Foundations of state policy for the preservation and strengthening of traditional Russian spiritual and moral values» institutionalized traditional values as the basis of state policy, consistent with the logic of constructing civic identity.

Conclusions. As a result of the research, it is concluded that modern Russian identity is formed on the basis of the statist model of patriotism, combining traditions and historical memory. The key issues are ensuring a balance between inclusive civic and ethno-cultural identity, as well as overcoming post-Soviet value pluralism. The effectiveness of civilizational consolidation depends on the ability of the state to integrate diverse elements of political culture into a single system of national meanings.

Keywords: civilizational identity, political identity, geopolitical confrontation, traditional values, patriotism, political socialization, national interests

For citation: Artyukhin O. A., Ivanova L. L. Constructing an all-Russian identity in the context of geopolitical confrontation: a theoretical and applied analysis. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(4):181–189. (In Russ.). EDN RQDXOE

Введение

Геополитический перелом 2014 г. запустил важнейший процесс глубинной трансформации цивилизационной идентичности россиян, который объективно обусловил ценностно-нормативную переориентацию общественного сознания в сторону приоритета национальных интересов и традиционных основ. Как подчеркивает А. С. Панарин, в периоды системных кризисов происходит активизация архетипических пластов общественного сознания, что и наблюдается в России, как реакция на внешние вызовы [1].

Генезис современной социально-политической реальности в Российской Федерации детерминирован сочетанием экзогенных и эндогенных факторов. Ключевой экзогенный фактор характеризуется ужесточением геополитической конкуренции и санкционной политикой коллективного Запада, что было интерпретировано российским политическим классом через парадигму фундаментального ценностного конфликта. Данный подход находит свое теоретическое обоснование в работах А. С. Панарина, рассматривающего дихотомию «Восток – Запад» не как противостояние независимых сущностей, а как циклическое доминирование взаимопроникающих принципов, где в каждой фазе биполушарности «резко усиливаются позиции адептов «чужого» принципа» [2].

Эндогенный фактор выражен в публичном дискурсе вокруг идеи реставрации российской государственности, что связано по мнению О. В. Крыштановской с необходимостью преодоления системной деградации социальных институтов и ценностно-мотивационной сферы, вызванной кризисом 1990-х годов [3].

Институционализация нового политического курса связана с принятием Президентом РФ Указа от 09.11.2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей», легитимизировавшего традиционные духовно-нравственные ценности в качестве нормативной основы государственной политики, что коррелирует с теорией моральных оснований, разработанной Дж. Хайдтом и адаптированной к российскому социокультурному контексту рядом отечественных исследователей [4–5]. По мнению ученого, моральное сознание представляет собой многокомпонентную систему, структурированную вокруг шести фундаментальных оснований: забота, справедливость, лояльность, авторитет, чистота и свобода. Каждое из них формирует общечеловеческие добродетели и поведенческие паттерны, определяя восприятие индивидом социальной реальности и политических ценностей.

Упомянутый нами Указ определяет ценности, как мировоззренческие конструкты, формирующие российскую гражданскую идентичность в единое культурное пространство, тем самым реализуя принципы конструктивистского подхода к нациестроительству, теоретиками которого являются Э. Геллнер [6] и Б. Андерсон [7]. Согласно тексту документа традиционные ценности определяются как нравственные ориентиры, транслируемые межпоколенчески и составляющие основу гражданского единства многонационального народа России. К их числу отнесены: патриотизм, служение Отечеству, историческая память, приоритет духовного над материальным, семья, коллективизм, созидательный труд, гуманизм, милосердие, справедливость, единство народов России. Таким образом, Указ № 809 представляет собой не только инструмент ценностной политики, но и важный элемент стратегии конструирования гражданской идентичности в условиях современных геополитических вызовов.

Цель статьи состоит в выявлении и комплексном изучении процессов и механизмов трансформации гражданской идентичности в современной России с учетом институционализации новых ценностных ориентиров, их интеграции в стратегию государственной политики и переориентации общественного сознания.

Теоретические основы

В современной научной литературе наблюдается устойчивый исследовательский интерес к аксиологическим основаниям идентичности. В самом широком смысле идентичность в русском языке понимается как «тождественность» или «равнозначность», такое осознание данного понятия зафиксировано в начале прошлого века в различных научных изданиях. Однако, по мнению российских исследователей Т. В. Беспаловой и В. Н. Расторгуева, концепт идентичности «нуждается в пояснении, т.к. каждая эпоха формирует собственное понимание и содержательную значимость этого феномена» [8]. Значительный вклад в понимание ее природы вносит концепция Ю. Хабермаса [9], рассматривающая идентичность как сформулированное, рожденное обществом ощущение солидарности, единства.

Интенсивное междисциплинарное осмысление идентичности на протяжении последних двух десятилетий привело к признанию ее полиморфной природы, однако одновременно эксплицировало ряд неразрешенных методологических проблем.

Центральной гносеологической дилеммой остается онтологический статус идентичности: является ли она субстанциональной категорией, обладающей объективным содержанием, или же представляет собой дискурсивную конструкцию, которая служит инструментом репрезентации субъективного опыта в публичном пространстве. Эпистемологическая значимость данной проблемы заключается в ее непосредственном влиянии на понимание механизмов политической субъективации и конструирования публичного пространства.

Не менее существенной методологической проблемой является дихотомия «я» и «мы» идентичностей, исследуемой в рамках социальной психологии Анри Таджфелем и Джоном К. Тернером [10]. Теоретики объясняют базовые механизмы упрощения сложной социальной реальности через понятия «ингрупп» и «аутгрупп». Данный теоретический конструкт позволяет дать содержательный ответ на ключевой вопрос политической аксиологии – каким образом формируется и воспроизводится феномен национальной солидарности, побуждающий индивидов испытывать гордость за свою нацию и оказывать ей поддержку даже в условиях конфликтного противостояния. С позиции теории социальной идентичности национальная принадлежность выступает мощнейшей формой «мы» идентичности, поскольку обеспечивает индивиду доступ к позитивной социальной идентичности через восприятие собственной группы как уникальной и обладающей непреходящей ценностью.

В политическом измерении данный механизм активно инструментализируется институтами власти. Властные группы целенаправленно укрепляют свою легитимность, позиционируя себя как единственного истинного представителя и защитника «мы» идентичности. Как следствие, диалектическое соотношение личностной автономии и коллективного самосознания приобретает характер ключевого фактора, детерминирующего не только ценностные ориентиры, но и конкретные модели политической коммуникации и социальных практик в современных обществах.

Таким образом, методологическая рефлексия над природой идентичности остается императивом современной политической науки, требуя дальнейшего синтеза философских, социологических и политологических подходов для адекватного понимания процессов конструирования политических субъектов в условиях ценностной фрагментации.

Результаты и обсуждение

Современный научный дискурс позволяет структурировать исследование идентичности по нескольким ключевым векторам: идентичность в рамках социально-политического измерения, цивилизационный и политико-культурный ракурс идентичности, идентичность в международном политическом измерении, в пространственном и территориальном контексте и ряде других областей. В данном исследовании мы остановимся на идентичности в рамках социально-политических и культурных ценностей россиян.

В истории развития человечества необходимо выделить несколько этапов которые привели к необходимости процесса идентификации. В архаических обществах, для которых была характерна механическая солидарность, индивидуальная идентичность практически полностью растворялась в коллективной [11]. Как отмечал Васильев Л. С., исследуя генезис восточных деспотий, «первобытный индивид осознавал себя не самостоятельной единицей, а неотъемлемой частью рода или племени» [12]. Особенность социальной структуры общества сводится к архетипической оппозиции «свои» и «чужие», выполнявшая функцию базового механизма социальной демаркации [13].

С переходом к стратифицированным обществам (рабовладельческим и феодальным) доминирующей формой стала аскриптивная идентичность [3], где социальный статус и политическая роль жестко детерминировались происхождением и сословной принадлежностью. Данный этап характеризовался «встроенностью» индивида в жесткую иерархическую структуру, где пространство для личной политической самоидентификации было минимальным.

Кардинальная трансформация происходит с наступлением эпохи модерна и становлением индустриального капитализма. Как убедительно показал Э. Геллнер, именно в этот период возникают предпосылки для формирования сложных, многокомпонентных идентичностей [6]. Классовая принадлежность, профессиональная стратификация, идеологические и партийные предпочтения становятся новыми критериями идентификации. Этот процесс, как указывает Ю. Хабермас, сопровождается усложнением социальных ролей и появлением «новой структурной компоненты – публичной сферы», где и конституируется политическая идентичность [14].

Процесс, который помогает индивиду определиться со своей идентичностью, называется идентификация. Политическая идентификация – это осознание человеком себя как элемента политического процесса, участие в нем, а также принятие/не принятие политических направлений и программ той или иной организации, или действующей власти.

Одной из особенностей политической идентификации является то, что индивид с помощью процесса саморефлексии соотносит себя с определенной политической группой, но с другой стороны участники той или иной политической группы могут соотносить данного гражданина с его политическими взглядами, тем самым «ратифицируют» его политическую идентичность и соотносят ее со своими ролевыми ожиданиями. Результатом такого двустороннего оценочного процесса является обретение конкретным индивидом определенной политической идентичности [15].

В этом контексте политическая идентификация понимается нами как процесс и результат саморефлексии индивида, в ходе которого он осознает свою принадлежность к определенным политическим силам, институтам и практикам, а также принимает или отвергает доминирующие политические программы и направления.

В современной политической науке классификация форм политической идентичности представляет существенный интерес для анализа устойчивости политических систем. В структуре политической идентичности можно выделить два основных типа, различающихся по критерию стабильности:

- базисная (устойчивая) идентичность, формирующаяся в процессе длительной политической социализации и характеризующаяся относительной стабильностью. Данный тип идентичности коренится в устойчивых ценностных ориентациях и политических установках личности;
- ситуативная (конъюнктурная) идентичность, определяемая лабильными факторами внешней среды, например, текущей медийной повесткой или личностью лидера. Данный тип идентичности особенно характерен для периодов социальной нестабильности, когда происходит переоценка ценностей и пересмотр идентификационных моделей [16].

Особый интерес представляет дихотомия позитивной и негативной идентичности. Негативная политическая идентичность, выражаясь в отторжении той или иной политической идеи может проявляться как в эксплицитных протестных действиях, так и в латентных формах непринятия, когда индивид по ряду причин не готов открыто заявить о своей позиции. Согласно Д. Истону, распространение латентных форм негативной идентичности является маркером кризисных или транзитивных состояний политической системы [17].

Процесс конституирования политической идентичности детерминирован механизмами политической социализации, понимаемой как процесс интериоризации политических норм и ценностей. Фактически, политическая идентификация является частью более всеобъемлющего процесса политической социализации, определяемой как процесс поэтапного формирования у индивида когнитивной модели восприятия политической реальности, накопления политического опыта и выработки соответствующих поведенческих стратегий [18]. Как подчеркивал Т. Парсонс, именно через социализацию происходит «инкорпорация личности в нормативно-ценностную систему общества» [19]. В политическом измерении это предполагает усвоение человеком комплекса политических норм, регламентирующих границы допустимого политического поведения.

В соответствии с классической концепцией П. Бергера и Т. Лукмана [20], процесс политической социализации структурируется на две последовательные фазы:

- первичная политическая социализация – как этап интериоризации базовых политических норм и ценностных ориентаций, доминирующих в данном обществе;
- вторичная политическая социализация – как процесс накопления специализированных политических знаний, опосредующих приобретение нового политического опыта через непосредственное участие в политических практиках. Вторичная социализация обеспечивает адаптацию и корректировку политических установок личности в условиях изменяющейся социально-политической среды.

Данная теоретическая модель позволяет анализировать формирование политической идентичности как динамического процесса, обусловленного как стабильными социально-культурными факторами, так и текущим политическим контекстом.

Распад Советского Союза инициировал системную трансформацию российской национально-государственной идентичности, сопровождавшейся пересмотром исторических нарративов, ценностно-нормативных оснований и социокультурных ориентиров. Будучи определенной системой национальных ценностей, признаваемая и разделяемая гражданами, политическая идентичность выступает фундаментом в формировании патриотического сознания. Политическая идентификация

с определенными национальными идеями и убеждениями создает особый близкий по духу образ страны, благодаря которому происходит формирование вектора патриотических настроений, основа которых – поддержка государственной политики и защита суверенности государства.

Уникальность территориального расположения Российской Федерации между Западом и Востоком, а также богатые культурные традиции, характерные для современного российского общества, поиск новых векторов политического развития в эпоху глобализации оказывают серьезное воздействие на процесс становления политической идентичности в нашей стране. Но, в свою очередь, именно этот факт является причиной снижения уровня политического сознания российских граждан. Как отмечают российские исследователи, в современном российском обществе наблюдается парадоксальный плюрализм в интерпретации исторического прошлого, который проявляется не только в профессиональных исторических кругах, но и в общественном сознании. Существует широкий спектр противоречивых мнений относительно основных исторических событий в прошлом России, а также различные взгляды на то, как история сформировала нынешний политический и экономический ландшафт страны [21].

В условиях современной геополитической конфронтации, сочетающей элементы информационного противоборства с реальными военно-политическими действиями, наблюдается целенаправленная реконфигурация ценностных оснований российского общества с акцентом на традиционные духовно-нравственные ценности, поскольку «иерархия ценностей, характерная для осознания цивилизационной принадлежности позволяет сохранить преемственность культур и неизменную, т. е. подлинную идентичность» [8]. Этот процесс соответствует теории «столкновения цивилизаций» С. Хантингтона, где укрепление традиционных ценностей становится ответом на внешние вызовы [22].

В контексте современных международных отношений историко-политический нарратив становится ключевым объектом дискурсивного противостояния, что находит теоретическое осмысление в концепции «секьюритизации» исторической памяти [23]. В условиях информационных войн происходит целенаправленная деконструкция сложившихся исторических представлений, на которых базируется национальная идентичность. Этот феномен соответствует теории «мягкой силы», разработанной Дж. Наем, однако в данном случае мы наблюдаем ее инверсию – использование информационных инструментов для ослабления геополитических конкурентов.

Особую репрезентативность данный процесс приобретает в контексте подготовки нашей страны к празднованию восьмидесятилетия победы в Великой Отечественной войне. Страна оппонентами были предприняты не только попытки игнорировать данный праздник, но и начать дискурсивный конфликт с искажением фактов о победе, и релятивизации роли СССР в разгроме нацизма. Губарев О. Н. характеризует такие действия как «дискурсивную агрессию», направленную на подрыв ценностных оснований патриотизма, который является центральным элементом государственного курса современной России [24].

Ответные меры Российской Федерации, направленные на подтверждение своего цивилизационного статуса, соответствуют логике «цивилизационного реализма», где защита исторической правды становится вопросом национальной безопасности. Институциональное закрепление данного курса направлено на укрепление патриотического сознания и консолидацию общества вокруг идеи национального величия и исторической преемственности.

В контексте формирования общероссийской гражданской идентичности сохраняет свою актуальность теоретическая и практическая проблема балансирования между инклюзивными и эксклюзивными моделями патриотизма. Как отмечает Бережная Н. В., в теоретической дихотомии патриотизма инклюзивная модель основана на добровольном гражданском выборе, тогда как эксклюзивная, напротив, ассоциируется с авторитарными политическими культурами [25], что порождает дискуссии о содержательных параметрах современного российского патриотизма.

Патриотизм, как ценностно-политический конструкт, представляет собой комплекс взаимосвязанных идейных установок, убеждений и практик, детерминирующих когнитивные и поведенческие паттерны гражданской самоидентификации. Анализ современного общественного дискурса позволяет выявить синтез осознанной гражданской ответственности и разделения базовых ценностных ориентаций. Этот синтез находит теоретическое обоснование в концепции «воображаемых обществ» Б. Андерсона, где патриотизм выступает инструментом консолидации нации вокруг разделяемых символов и ценностей [7].

В последние годы мы можем наблюдать укрепление этатистской модели патриотизма, с доминирующим вектором лояльности государственным институтам и политическому руководству.

Как утверждает Волков М. П., «этатистская модель государства вытесняет из сознания и души человека такой духовный феномен, как Родина, заменяя его собой» [26, с. 8]. Институциональное закрепление данной модели осуществляется через систему образовательных программ и деятельность молодежных движений, целенаправленно формирующих ценностные ориентации молодежи.

Интегративная функция патриотизма в процессе формирования национальной идентичности приобретает особое значение в условиях современных геополитических вызовов. Перефразируя Д. Истона, утверждавшего, что легитимность политической власти зависит от соответствия моральным принципам людей, их представлениям о справедливости и правильности предлагаемых властью решений, можем заключить, что легитимность политической системы во многом зависит от способности власти мобилизовать патриотические чувства граждан [27]. Как феномен – патриотизм обладает выраженным идеологическим измерением, задающим систему координат в восприятии гражданской роли и оценки политической действительности как на внутригосударственном, так и на международном уровнях. Императивом современной государственной политики становится трансформация патриотизма в идеологическую систему, обеспечивающую легитимацию властных решений, социокультурную интеграцию и мобилизационную готовность населения.

Выводы

Современная российская идентичность формируется в условиях целенаправленной реконфигурации ценностных оснований общества, инициированной геополитическим противостоянием. Ключевым трендом становится институализация этатистской модели патриотизма, синтезирующей традиционные ценности, историческую память и лояльность государственным институтам. Данный процесс, однако, сталкивается с фундаментальными вызовами, включая необходимость балансирования между инклюзивной гражданской и этнокультурной идентичностью, а также преодоления ценностного плюрализма в интерпретации исторического наследия. Успех консолидации российского общества вокруг новой идентификационной матрицы будет определяться способностью государства обеспечить эффективную интеграцию разнородных элементов политической культуры в единый идеологический конструкт.

Список источников

1. Панарин А. С. Православная цивилизация в глобальном мире. М.: Алгоритм, 2002. 492 с.
2. Панарин А. С. Россия в циклах мировой истории. М., 1999. 288 с.
3. Крыштановская О. В. Анатомия российской элиты. М.: Захаров, 2005. 381 с.
4. Сычев О. А. Теория моральных оснований: современный взгляд на психологические факторы политических убеждений // Социальная психология и общество. 2023. 14(1). С. 5–22. EDN: JHVMV. <https://doi.org/10.17759/sps.2023140101>
5. Атнашев Т., Калинин В. Праведный разум: Джонатан Хайдт в поисках моральных оснований политики // Государство, религия, церковь в России и за рубежом. 2021. № 4. Том. 39. С. 279–312. EDN: ZFDWVM. <https://doi.org/10.22394/2073-7203-2021-39-4-279-312>
6. Геллнер Э. Нации и национализм / пер. с англ. Т. В. Бредниковой, М. К. Тюнькиной; ред. и послесл. И. И. Крупника. М.: Прогресс, 1991. 794 с.
7. Андерсон Б. Воображаемые сообщества. Размышления об истоках и распространении национализма / пер. с англ. В. Николаева; вступ. ст. С. Баньковской. М.: КАНОН-пресс-Ц; Кучково поле, 2001. 288 с.
8. Беспалова Т. В., Расторгуев В. Н. Патриотизм и русская цивилизационная идентичность в современном российском обществе. М.: Институт наследия, 2017. 224 с.
9. Хабермас Ю. В. В поисках национальной идентичности. Философские и политические статьи / Перевод с немецкого. Донецк, Издательство «Донбасс», 1999. 123 с.
10. Tajfel H., Turner J. The Social Identity Theory of Intergroup Behavior / In: Jost J. T and Sidanius J. (Eds.). Political psychology. New York, NY: Psychology Press. 2004. P. 276–293.
11. Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. М.: Наука, 1991. 572 с.
12. Васильев Л. С. Феномен власти-собственности. К проблеме типологии докапиталистических структур. / В кн.: Типы общественных отношений на Востоке в средние века. М., 1982. С. 60–99.
13. Арекеева Ю. Е. Философское осмысление оппозиции «свой – чужой» // Евразийский гуманитарный журнал. 2023. № 2. С. 31–38.

14. Хабермас Ю. Новая структурная трансформация публичной сферы и делиберативная политика / Пер. А. Т. Атнашев. М.: Новое литературное обозрение, 2023. 104 с.
15. Качанов Ю. Л. Опыты о поле политики. М.: Институт экспериментальной социологии, 1994. 159 с.
16. Политическая идентичность и политика идентичности: очерки / под ред. О. И. Зазнаева; Казанский (Приволжский) федеральный университет. Казань: Отечество, 2011. 230 с.
17. Easton D. *The Political System: An Inquiry into the State of Political Science*. New York: Alfred A. Knopf, 1953. 320 p.
18. Акиншева И. П. Политическая социализация в контексте социализационного процесса // Человек. Наука. Социум. 2022. № 4-2 (12). С. 80-97. EDN: OQHULQ
19. Парсонс Т. Система современных обществ. О построении теории социальных систем: интеллектуальная автобиография. [Электронный ресурс – Гуманитарный портал]. Режим доступа: <https://gtmarket.ru/library/basis/5395/5403> (Дата обращения: 07.10.2025)
20. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания / Пер. Е.Д. Руткевич. М.: Медиум, 1995. 323 с.
21. Историческая память и российская идентичность / под. ред. В.А. Тишкова, Е.А. Пивневой. М.: РАН, 2018. 508 с.
22. Хантингтон С. Столкновение цивилизаций / Пер. с англ. Т. Велимеева. М.: АСТ, 2014. 571 с.
23. Buzan B. *New Patterns of Global Security in the Twenty-First Century* // *International Affairs*, 1991, N 3. P. 430-443.
24. Губарев А. Б. Информационные войны как объект политологического исследования: автореф. дисс. ... канд. политич. наук. Уссурийск, 2005. 170 с.
25. Бережная Н. В. Философия инклюзивности и эксклюзивности современного патриотизма // Q.E.D. Медиация: политика, философия, право. 2023. № 1. URL: mediare.esrae.ru/51-161
26. Волков М. П. Патриотизм и этатистская модель государства: точки напряжений / В сб.: Формирование российского патриотизма: опыт интернационализма XX века и современный этатизм: сборник научных трудов. Ульяновск: УлГТУ, 2017. С. 4–9.
27. Истон Д. Системный анализ политической жизни (1965) / Политология : хрестоматия / сост. М. А. Василик, М. С. Вершинин. М., 2000. С. 319–331.

References

1. Panarin A.S. *Orthodox civilization in the global world*. Moscow: Algorithm, 2002. 492 p. (In Russ.)
2. Panarin A.S. *Russia in the cycles of world history*. Moscow; 1999. 288 p. (In Russ.)
3. Kryshchanovskaya O.V. *Anatomy of the Russian elite*. Moscow: Zakharov; 2005. 381 p. (In Russ.)
4. Sychev O.A. Theory of moral grounds: a modern view on the psychological factors of political beliefs. *Social psychology and society*. 2023;14(1):5–22. (In Russ.) EDN: JHVSVM. <https://doi.org/10.17759/sps.2023140101>
5. Atnashev T., Kalinin V. The Righteous mind: Jonathan Haidt in search of the moral foundations of politics. *The state, religion, and the Church in Russia and abroad*. 2021;4(39):279–312. (In Russ.) EDN: ZFDWVM. <https://doi.org/10.22394/2073-7203-2021-39-4-279-312>
6. Gellner E. *Nations and nationalism*. Translated from English by T. V. Brednikova, M. K. Tyunkina; edited and afterword by I. I. Krupnik. Moscow: Progress; 1991. 794 p. (In Russ.)
7. Anderson B. *Imaginary communities. Reflections on the origins and spread of nationalism*. Translated from English by V. Nikolaev; introduction by S. Bankovskaya. Moscow: CANON-press-Ts; Kuchkovo pole; 2001. 288 p. (In Russ.)
8. Bepalova T.V., Rastorguev V.N. *Patriotism and Russian civilizational identity in modern Russian society*. Moscow: Institute of Heritage; 2017. 224 p. (In Russ.)
9. Habermas Yu.V. *In search of national identity. Philosophical and Political articles*. Translated from German. Donetsk: Publishing House «Donbass», 1999. 123 p. (In Russ.)
10. Tajfel H., Turner J. The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In: Jost J. T and Sidanius J. (Eds.). *Political psychology*. New York, NY: Psychology Press; 2004:276–293.
11. Durkheim E. *On the division of social labor*. Moscow: Nauka; 1991. 572 p. (In Russ.)
12. Vasiliev L.S. The phenomenon of power-property. On the problem of the typology of precapitalist structures. In: *Types of social relations in the East in the Middle Ages*. Moscow; 1982. P. 60–99. (In Russ.)
13. Arekeeva Yu.E. Philosophical understanding of the «friend–foe» opposition. *Eurasian Humanitarian Journal*. 2023;(2):31–38. (In Russ.)

14. Habermas Yu. *A new structural transformation of the public sphere and deliberative policy*. Translated by AT. Atnashev. Moscow: New Literary Review; 2023. 104 p. (In Russ.)
15. Kachanov Yu.L. *Experiments on the field of politics*. Moscow: Institute of Experimental Sociology; 1994. 159 p. (In Russ.)
16. *Political identity and Identity politics: Essays*. Edited by O.I. Zaznaev; Kazan (Volga Region) Federal University. Kazan: Fatherland; 2011. 230 p. (In Russ.)
17. Easton D. *The Political System: An Inquiry into the State of Political Science*. New York: Alfred A. Knopf; 1953. 320 p.
18. Akinsheva I.P. Political socialization in the context of the socialization process. *Science. Socium*. 2022; 4-2(12):80–97. (In Russ.)
19. Parsons T. *The system of modern societies. On the construction of the theory of social systems: an intellectual autobiography*. [Electronic resource – Humanitarian portal]. Available from: <https://gtmarket.ru/library/basis/5395/5403/> (In Russ.)
20. Berger P., Lukman T. *Social construction of reality. A treatise on the sociology of knowledge*. Translated by E.D. Rutkevich. Moscow: Medium; 1995. 323 p. (In Russ.)
21. *Historical memory and Russian identity*. V.A. Tishkov, E.A. Pivneva (eds.). Moscow: RAS; 2018. 508 p. (In Russ.)
22. Huntington S. *Clash of Civilizations*. Translated from English by T. Velimeeva. Moscow: AST; 2014. 571 p. (In Russ.)
23. Buzan B. New Patterns of Global Security in the Twenty-First Century. *International Affairs*. 1991;(3): 430–443.
24. Gubarev A.B. *Information wars as an object of political science research: abstract. diss. ...* Candidate of Political Sciences. Ussuriysk; 2005. 170 p. (In Russ.)
25. Berezhnaya N.V. Philosophy of inclusivity and exclusivity of modern patriotism. *Q.E.D. Mediation: politics, philosophy, law*. 2023;(1). Available from: [mediare.esrae.ru/51-161.](https://mediare.esrae.ru/51-161/) (In Russ.)
26. Volkov M. P. Patriotism and the statist model of the state: points of tension. In: *The formation of Russian patriotism: the experience of internationalism of the XX century and modern statism: collection of scientific papers*. Ulyanovsk: UISTU; 2017. P. 4–9. (In Russ.)
27. Easton D. System analysis of political life (1965). In: *Political Science : Anthology*. Comp. M. A. Vasilik, M. S. Vershinin. Moscow; 2000. P. 319–331. (In Russ.)

Информация об авторах

О. А. Артюхин – кандидат политических наук, доцент, профессор кафедры политологии и этнополитики, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления; доцент кафедры «Теория и история государства и права», Донской государственный технический университет.

Л. Л. Иванова – кандидат политических наук, доцент, доцент кафедры политологии и этнополитики, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.

Information about the authors

O. A. Artyukhin – Cand. Sci. (Polit.), Professor of the Department of Political Science and Ethnopolitics, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South Russian Institute of Management; Associate Professor of the Department "Theory and History of State and Law", Don State Technical University.

L. L. Ivanova – Cand. Sci. (Polit.), Associate Professor of the Department of Political Science and Ethnopolitics, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South Russian Institute of Management.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts.

Статья поступила в редакцию 20.10.2025; одобрена после рецензирования 25.11.2025; принята к публикации 27.11.2025.

The article was submitted 20.10.2025; approved after reviewing 25.11.2025; accepted for publication 27.11.2025.



Легитимация этноконфессионального самоопределения граждан в правовой системе новых независимых государств: сравнительный политический анализ

Ибрагим Джавпарович Ибрагимов

Пятигорский государственный университет, Пятигорск, Россия,
ibragimid@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0235-0285>

Аннотация

Введение. Самоорганизация граждан на основе культурных идентичностей – этнической, конфессиональной – составляет существенный сегмент гражданского самоопределения. Реализация этноконфессиональных интересов целесообразна в общем правовом поле демократических государств, в которых субъекты гражданского общества этнической и религиозной детерминации формируются и функционируют на легитимных основаниях в публичной политике. Правовое и доктринальное обоснование самоорганизации на базе этноконфессиональной идентичности требует исследовательского внимания, тем более что религия и религиозный фактор активно проявляются как неполитические факторы политики.

Цель. Выявление детерминации, принципов, страновой специфики целевого банка законов некоторых постсоветских государств, обеспечивающего этноконфессиональную безопасность и комфорт граждан в контексте демократического транзита, который предусматривает идеологический, мировоззренческий плюрализм и идентификационную свободу.

Методологическую основу исследования составляет институционализм, позволяющий выявить соотношение системных детерминант, объективных обстоятельств демократического политического транзита в республиках постсоветского пространства с разработкой целевого законодательства – конституций новых независимых государств. Исследовательские возможности институционализма позволяют провести сравнительный политический анализ интенций основных законов ряда стран, который создает возможность для рассмотрения правовой базы этноконфессионального самоопределения как значимого сегмента гражданского общества как общественно-политического института.

Результаты. Созданная в Азербайджане, Армении, Беларуси, Казахстане, Молдове законодательная база (прежде всего, конституционная) обеспечивает реалии политического демократического транзита, который предусматривает расширение идентификационных оснований самоорганизации граждан в системе гражданского общества. 90-е гг. XX в. стали периодом формирования новых законодательных систем, в которых зафиксированы новации политических систем и политических режимов стран СНГ во множестве их противоречий. Конституции государств, которые образовались после распада СССР в 1991 г., являются правовой основой государственного суверенитета, государственно-гражданских отношений, а также и национальных моделей гражданского общества. Особенности правового творчества в сфере государственно-религиозных отношений, место религии и религиозных общественных организаций в общественно-политических отношениях и национальных моделях гражданского общества данных стран обусловлены тем, что в них представлены разные этнические и религиозные группы, которые участвовали в этнополитических противоречиях и конфликтах с выраженным религиозным компонентом. Несмотря на конституционные принципы, которые соответствуют международным гарантиям прав человека и гражданина в сфере этнической и религиозной идентичности, в реальной общественно-политической практике данных стран отмечаются проблемы, противоречия и конфликты этнической и религиозной детерминации.

Выводы. Конституции новых независимых государств образуют правовую основу образования и функционирования религиозных организаций в системе гражданского общества. Законодательная база данных стран: а) продолжает некоторые правовые нормы советской системы, адресованные национально-государственному строительству и государственно-религиозным отношениям; б) имеет инновационный характер в соответствии с новациями государственного и политического суверенитета вновь образованных государств; в) отражает этноконфессиональные особенности и запросы граждан, а также новые принципы отношений государства и религиозных институтов, новые треки строительства национальных государств.

Ключевые слова: гражданское общество, публичная политика, законодательная база, этноконфессиональное самоопределение, государственно-религиозные отношения, независимые государства, суверенитет

Для цитирования: Ибрагимов И. Д. Легитимация этноконфессионального самоопределения граждан в правовой системе новых независимых государств: сравнительный политический анализ // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 190–200. EDN ROHUQU

Original article

Legitimation of ethno-confessional self-determination of citizens in the legal systems of newly independent states: a comparative political analysis

Ibragim D. Ibragimov

Pyatigorsk State University, Pyatigorsk, Russia, ibragimid@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0235-0285>

Abstract

Introduction. The self-organization of citizens based on cultural identities – ethnic and confessional – constitutes a substantial segment of civic self-determination. The pursuit of ethno-confessional interests is most appropriately conducted within the general legal framework of democratic states, where civil-society actors shaped by ethnic and religious determinants are formed and operate on legitimate grounds within public policy. The legal and doctrinal substantiation of self-organization grounded in ethno-confessional identity requires scholarly attention, not least because religion and the religious factor increasingly manifest themselves as extra-political forces within political processes.

Purpose. Identification of the determination, principles, and country specifics of the target bank of laws of some post-Soviet states, which ensures the ethno-confessional security and comfort of citizens in the context of democratic transit, which provides for ideological, ideological pluralism and identification freedom.

The methodological basis of the research is institutionalism, which makes it possible to identify the correlation of systemic determinants and objective circumstances of democratic political transit in the republics of the former Soviet Union with the development of targeted legislation – the constitutions of newly independent states. The research capabilities of institutionalism make it possible to conduct a comparative political analysis of the intentions of the basic laws of a number of countries, which creates the opportunity to consider the legal framework of ethno-confessional self-determination as a significant segment of civil society as a socio-political institution.

Results. The legislative (primarily constitutional) frameworks established in Azerbaijan, Armenia, Belarus and Moldova sustain the realities of democratic political transition, which entail expanding the identity-based grounds for citizens' self-organization within civil society. The 1990s were a period of forming new legal systems that codified innovations in the political systems and regimes of the CIS countries, along with their many contradictions. The constitutions of the states that emerged after the dissolution of the USSR in 1991 provide the legal foundations for state sovereignty, state-citizen relations and national models of civil society. Law-making in the sphere of state-religion relations – and the place of religion and religious public organizations in socio-political relations and in national models of civil society – is shaped by the presence of diverse ethnic and religious groups that have been involved in ethno-political contradictions and conflicts with a pronounced religious component. Despite constitutional principles aligned with international guarantees of human and civil rights in the sphere of ethnic and religious identity, the real socio-political practices of these countries exhibit problems, contradictions and conflicts stemming from ethnic and religious determinants.

Conclusions. The constitutions of the newly independent states constitute the legal basis for the establishment and functioning of religious organizations within the system of civil society. The legislative frameworks of these countries: (a) continue certain legal norms of the Soviet system pertaining to nation-state building and state-religion relations; (b) are innovative, reflecting the new realities of state and political sovereignty in the newly formed states; and (c) capture ethno-confessional specificities and citizens' demands while at the same time articulating new principles governing relations between the state and religious institutions and new pathways for building nation states.

Keywords: civil society, public policy, legislative framework, ethno-confessional self-determination, state-religion relations, independent states, sovereignty

For citation: Ibragimov I. D. Legitimation of ethno-confessional self-determination of citizens in the legal systems of newly independent states: a comparative political analysis. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2025;(4):190–200. (In Russ.). EDN ROHUQU

Введение

Самоорганизация граждан на основе культурных идентичностей – этнической, конфессиональной – составляет существенный сегмент гражданского самоопределения. Реализация этноконфессиональных интересов целесообразна в общем правовом поле демократических государств, в которых субъекты гражданского общества, в том числе, этнической и религиозной детерминации формируются и функционируют на легитимных основаниях. Разработка целевого банка законов, обеспечивающего этноконфессиональную безопасность и комфорт, обусловлена демократическим треком, который предусматривает идеологический, мировоззренческий плюрализм и идентификационную свободу. Это требует исследовательского внимания, так как религия и религиозный идентификационный фактор все в большей степени становятся, как отмечает М. М. Мchedлова, неполитическими и не институциональными факторами политики и воздействуют на политический процесс [1, с. 541–546].

В этом плане вызывают интерес политико-правовые новации новых независимых государствах – бывших союзных республик Советского Союза, которые порождены потребностями политического транзита. Страны постсоветского пространства являются субъектами новой системы межгосударственных отношений и включаются в новые альянсы, которые формируются, как выделяет В.И. Коваленко и др., в сложных противоречиях [2, с. 46–66]. Ситуация внутри стран постсоветского пространства, как и отношения между ними на начальном этапе суверенитета, а также и сегодня отличаются существенными проблемами и дисфункциями общественно-политических отношений, политических режимов и политического управления, что отмечают К. Ф. Затулин и А. М. Мигранян [3].

Современные реалии таковых обязывают государства к постоянному совершенствованию правовой основы реализации этноконфессиональных интересов граждан, а также к эффективной легитимации религиозных организаций как субъектов национальных моделей гражданского общества, в чем, как отмечает Г.В. Косов и др., проявляются правовые позиции международного уровня [4, с. 76–87].

Выбор для анализа конституций (основных законов) Азербайджанской Республики, Республики Армения, Республики Беларусь, Республики Казахстан, Республики Молдова определяется рядом обстоятельств. Прежде всего, это ускоренный темп постсоветских демократических преобразований, нарастание идейно-мировоззренческого плюрализма, интенсификация партогенеза, а также количественный и качественный рост «третьего сектора» [5]. Сообщества этих стран имеют разнообразный этноконфессиональный состав; в мировоззренческом и духовно-традиционном пространстве этих стран присутствуют главные мировые и традиционные религии; эти страны являются субъектами разных международных соглашений и блоков (ООН, ЮНЕСКО, Совет Европы, СНГ, Союзное государство Беларуси и России, ЕАЭС, ОБСЕ, ГУАМ, МАГАТЭ, ОДКБ и др.). Закономерно, что после распада СССР в бывших республиках советской федерации состоялся политический демократический транзит, который, по мнению О. Г. Харитоновой, выразился, в проблемном образовании демократических институтов политики и управления [6, с. 73–76]. Взаимодействие со странами по российскому периметру с учетом сохраняющегося в них русского населения, а также и поколений граждан, социально и ментально близких России, как отмечают О. Г. Карпович, А. В. Давыдова, является приоритетом внешней политики РФ, которая сегодня выступает за справедливый многополярный мир [7].

Новый комплекс демократических норм государственно-религиозных отношений зафиксирован, прежде всего, в конституциях новых стран. Конституционное оформление этноконфессионального самоопределения позволяет религиозным организациям легально включаться в публичную политику и приобретать свойства ее неполитических субъектов. Будучи таковыми религиозные организации воздействуют на разработку, принятие и проведение в жизнь политических решений, относящихся к воплощению этноконфессиональной идентичности.

Теоретические основы и методы

В отношении объекта исследования применена методология институционализма, которая, как подчеркивает С. В. Патрушев и др., предусматривает диалектичную аналитику, рассматривающую политические явления и процессы, политические институты в их детерминации, многофакторности, изменчивости, а также релевантности и жизнеспособности [8]. Исходя из позиции Ю.В. Иркина, мы используем методологию институционализма для определения совокупности причинно-следственных связей, которые проявляются в политико-правовой сфере государственно-религиозных отношений и в реализации этноконфессиональных интересов граждан [9, с. 63–71]. Применяется прежде всего политический анализ в его прикладном аспекте – policy analysis (анализ политического курса) [10, с. 58–77]. Он позволяет соединять возможности дедукции и индукции, выявлять позитивные и проблемные аспекты практического воплощения политических решений в сфере гражданской самоорганизации.

В отношении правовых реалий и правовых документов, которые легитимизируют государственно-религиозные отношения, акцент делается на нормативном и аксиологическом подходах, которые способствуют определению не только объективных обстоятельств, но и субъективных целей, ценностей. В данном случае политический анализ, назначение которого указывает А. А. Дегтярев, позволяет соотнести фактические политические реалии с правовыми нормами [11, с. 154–168] и определить их ценностные аспекты, отвечающие этноконфессиональным интересам сообществ. Сравнительный политический анализ конституций ряда стран способствует выявлению как общих правовых позиций, так и норм, которые обусловлены этноконфессиональными особенностями сообществ данных государств.

Результаты и обсуждение

Конституция Азербайджанской Республики (1995 г. с последующими изменениями и поправками) отражает демократическое содержание государства и гражданского общества, в которых налицо принципы общечеловеческой социальной эволюции и в тоже время, собственно азербайджанские аспекты этноконфессионального структурирования. В Гл. 1 Конституции Азербайджанской Республики наряду со статьями о власти, суверенитете народа, референдуме есть ст. 5 «Единство народа», провозглашающая Азербайджанскую Республику «... *общей и неделимой родиной всех граждан Азербайджанской Республики*»¹.

В Гл. 2 ст. 18 «Религия и государство» отделяет религию от государства и устанавливает равноправие всех вероисповеданий перед законом. Запрещаются распространение и пропаганда религий (религиозных течений), унижающих достоинство личности или противоречащих принципам человечности. Государственный флаг Азербайджана включает изображение «*белого цвета полумесяца с восьмиконечной звездой*», что можно трактовать как символ ислама, исламской культуры. Использование религиозных атрибутов присуще далеко не всем государственным символам, однако часто присутствуют в государственной символике стран, принадлежащих исламскому миру (например, Малайзия, Мальдивы, Пакистан, Турция, Туркменистан, Узбекистан).

В Гл. 3 выделим ст. 25, которая присутствует в тех или иных формулировках в конституциях демократических государств: «...*Запрещается ограничение прав и свобод человека и гражданина по признакам расовой, этнической, религиозной, языковой принадлежности...*»². Статья соотносится

¹ См.: Конституция Азербайджанской Республики. Принято на всенародном голосовании (референдуме) 12 ноября 1995 г. Вступила в силу 27 ноября 1995 г. С изменениями, принятыми на всенародном голосовании (референдуме) 24 августа 2002 г. С изменениями, принятыми на всенародном голосовании (референдуме) 18 марта 2009 г. С изменениями, принятыми на всенародном голосовании (референдуме) 26 сентября 2016 г. URL: WWW.PRESIDENT.AZ. https://www.taxes.gov.az/vn/Konstitusiyaya_RUS.pdf (дата обращения: 2.06.2025).

² См.: Конституция Азербайджанской Республики. Принято на всенародном голосовании (референдуме) 12 ноября 1995 г. Вступило в силу 27 ноября 1995 г. С изменениями, принятыми на всенародном голосовании (референдуме) 24 августа 2002 г. С изменениями, принятыми на всенародном голосовании (референдуме) 18 марта 2009 г. С изменениями, принятыми на всенародном голосовании (референдуме) 26 сентября 2016 г. URL: WWW.PRESIDENT.AZ. https://www.taxes.gov.az/vn/Konstitusiyaya_RUS.pdf (дата обращения: 2.09.2025).

с документами ООН. Так, «**Всеобщая декларация прав человека**» 1948 г. утверждает, что все «люди имеют право на свободу мысли, совести и религии, а также право менять свою религию или убеждения и свободу исповедовать свою религию или убеждения»¹.

Азербайджанская Республика обеспечивает контроль за законодательством о свободе вероисповедания, что осуществляется соответствующим органом исполнительной власти (ст. 28). Он имеет широкий функционал по организации эффективного взаимодействия и достижению соглашений органов власти с религиозными образованиями и общинами. Также профильный орган власти: организует сотрудничество религиозных образований различного вероисповедания на основе терпимости и уважения; поддерживает связь с аналогичными органами иностранных государств; создает информационный банк по исполнению законодательства о свободе вероисповедания и др. (ст. 29).

В ст. 40 Основного закона Азербайджана прописана такая обязанность каждого гражданина, как уважение и забота об историческом, культурном и духовном наследии и охрана памятников истории и культуры. Ст. 44 и 45 гарантируют гражданам право на сохранение национальной идентичности и на пользование родным языком. Это соответствует «**Декларации о правах лиц, принадлежащих к национальным или этническим, религиозным и языковым меньшинствам**» (1992 г.)². При этом в Азербайджане, как в правовом, демократическом государстве, «никто не может принуждаться к выражению (демонстрации) религиозного верования и убеждения, совершению религиозных обрядов или участию в них»³ (ст. 48).

Важной является ч. 4 ст. 45, которая отделяет религиозные убеждения от правонарушений, что имеет политический смысл, так как в ряде случаев террористы и экстремисты обосновывают свои противоправные действия столпами религии, в частности, ислама. Конституция Азербайджана декларирует правовую возможность создания институтов гражданского общества, в т.ч. по признаку религиозной принадлежности. Эта норма чрезвычайно важна для организации государственно-религиозных отношений в светском государстве, где принцип светскости предоставляет возможность гражданам быть равными в своем мировоззренческом, ценностном выборе.

Основной закон Азербайджана с изменениями и поправками соответствует национальной политической доктрине – утверждению «Азербайджанства». В современной общественно-политической ситуации интенсификация национальной доктрины состоялась на основе решения долгосрочного карабахского конфликта. Она представляет «...систему политических, правовых, социальных, экономических, духовно-нравственных взглядов, но отрицающих национальное превосходство, утверждающей консолидацию всех классов и этнических групп общества» [12].

Конституция Республики Армения (1995 г. с последующими изменениями и поправками) фиксирует существенную роль истории, культуры, духовности, религии в формировании армянской государственности и суверенитета. Преамбула документа включает наряду с политико-значимыми категориями – суверенитет, государственность, независимость, гражданское согласие – многие категории нравственного содержания. Тексту правового документа свойственны частые упоминания о религии, вере, традициях, которые составляют комплекс духовного суверенитета и основу государственности армянского народа. Тесная связка государственности и религиозности отражает значение религии и религиозных институтов в достижении суверенитета армянского государства.

В Гл. 1 ст. 17 носит ординарное название «Государство и религиозные организации» и прописывает свободу деятельности религиозных организаций, их отделение от государства. В то же время документ содержит целевую ст. 18. «Армянская Апостольская Святая Церковь», аналогичной которой нет в иных рассматриваемых нами документах. Признается «ее исключительная миссия... в деле

¹ См.: Всеобщая декларация прав человека. Принята резолюцией 217 А (III) Генеральной Ассамблеи ООН от 10 декабря 1948 г. URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/declhr.shtml (дата обращения: 10.09.2025).

² См.: «Декларация о правах лиц, принадлежащих к национальным или этническим, религиозным и языковым меньшинствам» (принята резолюцией 47/135 Генеральной Ассамблеи от 18 декабря 1992 г.). URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/minority_rights.shtml (дата обращения: 10.09.2025).

³ См.: Конституция Азербайджанской Республики. Принято на всенародном голосовании (референдуме) 12 ноября 1995 г. Вступило в силу 27 ноября 1995 г. С изменениями, принятыми на всенародном голосовании (референдуме) 24 августа 2002 г. С изменениями, принятыми на всенародном голосовании (референдуме) 18 марта 2009 г. С изменениями, принятыми на всенародном голосовании (референдуме) 26 сентября 2016 г. URL: WWW.PRESIDENT.AZ. https://www.taxes.gov.az/vn/Konstitusiya_RUS.pdf (дата обращения: 2.09.2025).

развития его (народа – И. Д. Ибрагимов) национальной культуры и сохранения его национальной самобытности»¹. Здесь отражены не только отношения государства и религии, но и отношение общества и церкви, которая образует стержни армянской идентичности. Во многом это связано с исключительностью Армянской Апостольской церкви, которая имеет собственный христологический канон – монофизитский. Приоритеты Армянской Апостольской церкви обусловлены тем, что в 301 г. Армения стала первой страной, принявшей христианство как государственную религию. Это, как подчёркивала А. Тер-Саркисянц, является мощным фактором национального и государственного строительства Армении [13, с. 285–301].

Также выделим еще одну статью, которая отличает Конституцию Республики Армения от конституций других стран. Она имеет этноконфессиональную мотивацию и содержит такой термин, как «Армянство». Ст. 19. «Связи с армянской Диаспорой» декларирует совместную политику государства и диаспоры, направленную на «развитие всесторонних связей и сохранение армянства...». Статья обусловлена наличием многочисленных армянских диаспор в мире: США, Франции, России, Грузии, Израиле, Канаде и др. [14]. Идея диаспоры имеет выраженный геополитический характер, акцентирующий идею покинутой Родины. Символично, что в гербе Армении присутствует изображение священной для армян горы Арарат, которая находится в Турции. Именно распространение армянских общин в других странах побудило законодателей Республики Армения разработать правовые нормы получения армянского гражданства по ст. 11.3 Конституции Армении, которая имеет оригинальный характер и гласит, что «армяне по национальности приобретают гражданство Республики Армения в упрощенном порядке»². Жизнеспособность армянских диаспор во многом поддерживается именно религиозным началом и приверженностью Армянской Апостольской церкви как оплоту национального единства. Геополитическая ситуация 2020-2025 гг. вокруг карабахского конфликта и его следствий активизировала Армянскую апостольскую церковь в политике и побудила некоторых священнослужителей к оппозиционному активизму в манифестных формах, что вызвало резкие реакции власти [15]. Конфликт власти и церкви негативно воспринимается обществом и потенциально способен дестабилизировать общественно-политическую ситуацию в республике и даже в диаспоре.

В ст. 23 прописаны права и обязанности государственным органа управления, уполномоченный Правительством Армении для организации взаимодействия религиозных организаций с государством, регулирования государственно-религиозных отношений, а также отношений между разными религиозными организациями. Прописана возможность изменения религии или убеждений и свободы их выражения в форме проповеди, церковных церемоний, иных культовых обрядов или в иных формах как единолично, так и сообща с другими и публично или в частном порядке и т.д.

Ст. 56 подтверждает право на сохранение национальной и этнической самобытности, в частности, для национальных меньшинств, которые имеют право на сохранение своей культуры, религии, языка, традиций. Введение в Основной закон Армении категории «национальное меньшинство», которая отсутствует в конституциях других стран весьма показательно, с учетом моноэтничности населения республики. Для национальных меньшинств социально и политически важна возможность сохранения национальной, этнической самобытности, что отмечает М. А. Аствацатурова [16, с. 185–189].

Конституция Республики Беларусь (1994 г. с изменениями и поправками) содержит ст. 4, в которой прописано, что «демократия в стране осуществляется на основе идеологии белорусского государства, а также многообразия политических институтов и мнений»³. Это изначально предполагает собственно белорусскую идеологическую основу развития демократического процесса, в том числе и национальную белорусскую модель гражданского общества.

¹ Конституция Республики Армения с изменениями. Принята 06.12.2015 г. Национальное Собрание Республики Армения. Официальный сайт. URL <http://www.parliament.am/parliament.php?lang=rus&id=constitution> (дата обращения: 15.09.2025).

² См.: Конституция Азербайджанской Республики. Принята на всенародном голосовании (референдуме) 12 ноября 1995 г. Вступило в силу 27 ноября 1995 г. С изменениями, принятыми на всенародном голосовании (референдуме) 24 августа 2002 г. С изменениями, принятыми на всенародном голосовании (референдуме) 18 марта 2009 г. С изменениями, принятыми на всенародном голосовании (референдуме) 26 сентября 2016 г. URL: WWW.PRESIDENT.AZ. https://www.taxes.gov.az/vn/Konstitusiyu_RUS.pdf (дата обращения: 2.09.2025).

³ Конституция Республики Беларусь. Президент Республики Беларусь. Принята 15 марта 1994 года Верховным Советом Республики Беларусь и является первой в истории суверенной республики и пятой по счету Конституцией Беларуси (после Октябрьской революции 1917 года). URL: <https://president.gov.by/ru/gosudarstvo/constitution> (дата обращения: 10.09.2025).

Конституция Республики Беларусь устанавливает в качестве государственных языков два языка – белорусский и русский. Это отличает основной закон Беларуси от конституций всех других стран, которые рассматриваются в данном исследовании.

Ст. 16 целевым образом прописывает положение религий и религиозных организаций. Религии и вероисповедания равны перед законом, а взаимоотношения государства и религиозных организаций регулируются законом, как и в основных законах других стран. Однако отмечается, что такое регулирование осуществляется с учетом влияния государственно-религиозных отношений *«на формирование духовных, культурных и государственных традиций белорусского народа»*¹.

В Разделе 2 присутствует ст. 31, которая схожа со статьей Конституции РФ и конституциями других стран. Она гарантирует гражданам право на свободную этническую идентификацию – право сохранять свою национальную принадлежность. Утверждается, что *«Никто не может быть принужден к определению и указанию национальной принадлежности»*². Ст. 36 подтверждает право граждан на свободу объединений, которые могут образовываться на многих основах, в том числе, на основе культурной общности. Ряд статей (ст. 52–54) посвящен правовой защите культурных и духовных ценностей. Особо выделим, что Основной закон Беларуси провозглашает долгом каждого гражданина *«сохранение исторической памяти о героическом прошлом белорусского народа, патриотизм»*.

В 2022 г. демократический характер основного закона Беларуси подтвержден изменениями и дополнениями, принятыми на республиканском референдуме 27 февраля 2022 г. Основные направления внутренней политики Республики Беларусь предусматривают *«...противодействие негативному влиянию религиозных организаций и их миссионеров, деятельность которых представляет угрозу для общественной безопасности, физического и психического здоровья граждан Республики Беларусь, имеет антигуманную и иную противоправную направленность»*³.

В Беларуси действует Уполномоченный по делам религий и национальностей и его аппарат, осуществляющий государственную политику в сфере межнациональных и межконфессиональных отношений. Осуществляется контроль деятельности религиозных организаций в части исполнения ими законодательства о свободе совести, вероисповедания и религиозных организациях; рассмотрение вопросов взаимоотношений государства и религиозных организаций⁴.

Конституция Республики Казахстан (1995 г. с последующими изменениями и поправками) в Преамбуле выделяет категории, демократического, историко-культурного, а также и этноидентификационного смысла. Это: *«свобода, равенство, согласие»*, *«многонациональный народ»*, *«историческая общность»*, *«миролюбивое гражданское общество»*, *«исконная казахская земля»*.

Раздел 1, ст. 1 представляет Республику Казахстан, как и другие страны, как демократическое, светское, правовое, социальное государство. В качестве одного из принципов деятельности государства утверждает *«казахстанский патриотизм»*⁵ – т.е. не как этнический, а как гражданский, отражающий интересы всех граждан страны. В ст. 5 запрещается деятельность общественных организаций, которая направлена на *«подрыв безопасности государства, разжигание социальной, расовой, национальной, религиозной, сословной и родовой розни...»*⁶. Также прописываются принципы отношений государства и гражданского общества на принципе невмешательства.

¹ Конституция Республики Беларусь. Президент Республики Беларусь. Принята 15 марта 1994 года Верховным Советом Республики Беларусь и является первой в истории суверенной республики и пятой по счету Конституцией Беларуси (после Октябрьской революции 1917 года). URL: <https://president.gov.by/ru/gosudarstvo/constitution> (дата обращения: 10.09.2025).

² Там же.

³ Закон Республики Беларусь 14 ноября 2005 г. № 60-3 Об утверждении Основных направлений внутренней и внешней политики Республики Беларусь. Принят Палатой представителей 5 октября 2005 года. Одобрен Советом Республики 27 октября 2005 года. Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=N10500060> (дата обращения: 10.09.2025).

⁴ Президент Республики Беларусь. Уполномоченный по делам религий и национальностей Республики Беларусь. URL: <https://president.gov.by/ru/statebodies/upolnomochenny-po-delam-religiy-i-nacionalnostey> (дата обращения: 10.09.2025).

⁵ Конституция Республики Казахстан. Конституция принята на республиканском референдуме 30 августа 1995 года // ЭДІЛЕТ. Информационно-правовая система нормативно-правовых актов Республики Казахстан. URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/K950001000_ (дата обращения: 17.09.2025).

⁶ Там же.

Религиозная основа не может быть базой создания партий и профессиональных союзов, а иностранные религиозные организации могут действовать только в рамках законодательства государства и только по согласованию с соответствующими государственными органами. Эта позиция – общая для рассматриваемых конституций – имеет высокую значимость для сохранения стабильности общественно-политических отношений, упрочения национальной безопасности и сохранности государственного суверенитета.

В Разделе 2 ст. 19 утверждает права каждого определять и указывать или не указывать свою национальную, партийную и религиозную принадлежность, а также право на пользование родным языком и культурой, на свободный выбор языка общения, воспитания, обучения и творчества. Ст. 22-23 прописывают право каждого на свободу совести и право на свободу объединений. Также важна ст. 39, которая признает *«неконституционными любые действия, способные нарушить межнациональное и межконфессиональное согласие»*¹, что важно для сохранения стабильности казахстанского полиэтнического и поликонфессионального общества.

С учетом интересов русского населения Казахстана, а также задач упрочения межнационального согласия наряду с государственным казахским языком *«в государственных организациях и органах местного самоуправления наравне с казахским официально употребляется русский язык»* (Ст. 7)², что составляет значимую особенность правового нарратива республики.

В то же время в Казахстане, как и в других государствах состоялась этнизация внутренней политики в направлении «казахстанизации» [17, с. 157–162]. Происходит упрочение приоритетов казахов как титульного народа и конструирования современной казахской нации, как многонациональной, но вокруг казахской этнической идентичности [18].

Преамбула **Конституции Республики Молдова** (1994 г. с последующими изменениями и поправками) в числе вводных целей правовых основ молдавской государственности и суверенитета акцентирует *«непрерывную государственность молдавского народа в историческом и этническом пространстве его национального становления, а также удовлетворение интересов граждан иного этнического происхождения, составляющих вместе с молдаванами народ Республики Молдова»*³.

В Разделе 1 целевая ст. 10 утверждает, что *«...государство признает и гарантирует право всех граждан на сохранение, развитие и выражение этнической, культурной, языковой и религиозной самобытности»*⁴. В ст. 12, которая описывает государственные символы Республики Молдовы указано, что на гербе изображен, в частности, *«натуральный орел, который держит в клюве золотой крест (орел-крестоносец)»*, что, вероятно, может быть истолковано как религиозный символ христианства.

В ст. 36 утверждается светский характер государственного образования и в то же время свобода религиозного образования. Как и в рассматриваемых основных законах других стран, Конституция Молдовы провозглашает, что *«граждане равны перед законом и властями независимо от расы, национальности, этнического происхождения, языка, религии...»* (Раздел 2, гл. 1, ст.16)⁵.

Выделяется отдельная ст. 31 «Свобода совести», которая гарантирует свободу совести, причем конкретизируются ее проявления, а именно – дух терпимости и взаимного уважения. Здесь же в правовое поле вводится такая категория, как *«религиозный культ»*. Под данной категорией имеются в виду религиозные организации, которые свободны и организуются согласно собственным уставам и в соответствии с законом. Конституция Республики Молдова запрещает любые проявления вражды в отношениях между религиозными культурами, профилируя, таким образом, конфликтный потенциал межконфессиональных отношений.

В системе органов центрального публичного управления в Молдове действует Агентство межэтнических отношений. Приоритетные задачи профильного органа управления состоят *«в укреплении межэтнических отношений, в постоянном диалоге между руководством государства, гражданским*

¹ Конституция Республики Казахстан. Конституция принята на республиканском референдуме 30 августа 1995 года // ЭДИЛЕТ. Информационно-правовая система нормативно-правовых актов Республики Казахстан. URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/K950001000_ (дата обращения: 17.09.2025).

² Там же.

³ Конституция Республики Молдовы от 29.07.1994. Опубликована в Официальном Мониторе Республики Молдова № 1 от 12.08.1994 г. URL: <https://www.parlament.md/LinkClick.aspx?fileticket=R10yiILY1gk%3d&tabid=151&language=ro-RO> (дата обращения: 12.09.2025).

⁴ Там же.

⁵ Там же.

обществом, международными организациями и этнокультурными организациями в целях соблюдения принципов демократии и прав человека...»¹. В качестве площадки публичного диалога органов управления с институтами гражданского общества образован Координационный совет этнокультурных организаций, аккредитованных при Агентстве. Его цель – «консолидация взаимодействия с Координационным советом этнокультурных организаций и повышение эффективности его потенциала в качестве одного из каналов диалога между органами власти и национальными меньшинствами»².

Внимание основного закона Республики Молдова к национальным меньшинствам соответствует европейской традиции правового и организационного обеспечения их прав. Так, в «**Декларации правах лиц, принадлежащих к национальным или этническим, религиозным и языковым меньшинствам**» в ст. 4 широко представлены такие права национальных меньшинств, как: равенство перед законом и защита от дискриминации, выражение своих особенностей и развитие своих культуры, язык, религии, традиций и обычаев, изучение своего языка³. В то же время в реализации национальной политики и государственно-религиозных отношений Республики Молдовы отмечаются явные дисфункции, связанные с ориентирами части общества на румынский вектор политического развития, который не разделяет большинство русского и иного нетитульного, а также и часть титульного населения [19, с. 343–353].

Закключение

На основе конституций в новых независимых государствах в течение 1991–2025 гг. сформировалась и пополняется новая правовая система, обеспечивающая государственную национальную политику, национально-культурное самоопределение, государственно-религиозные отношения. Эта система:

- в определенной мере продолжила правовые нормы советской системы, которые были адресованы национально-государственному строительству и административно-территориальному делению государства, а также принципу социалистического интернационализма;
- в большой степени приобрела оригинальное содержание в соответствии с новациями государственного и политического суверенитета вновь образованных государств;
- обеспечила законные возможности этноконфессиональной самоорганизации граждан в системе гражданского общества, которое имеет собственные страновые модели;
- детерминировала новую политическую ситуацию, в которой доктринально-опосредованно утверждены приоритеты титульных народов, а положение, статус национальных меньшинств (прежде всего, групп русского населения), а также и национально-территориальных, автономно-территориальных, административно-территориальных образований (Нагорный Карабах, Приднестровье, Гагаузия) стало проблемой политического свойства. Этнические группы некоренного происхождения и нетитульной принадлежности столкнулись с проблемами сохранения языка, культуры, культурного наследия, традиций, религии, возможностями отправления религиозных обрядов, а также и с дефицитами эффективной социализации и успешного субъективирования в политическом процессе. В некоторых странах демократические конституционные принципы не обеспечили решения национальных вопросов, прежде всего, потому, что правоприменение их решения было далеко от согласительных, компромиссных процедур власти и этнических коллективов.

Каждый из рассматриваемых основных законов отражает специфику национально-государственного строительства, государственно-религиозных отношений, в которых прослеживаются этнический и религиозный факторы в их социокультурном, а также и в общественно-политическом выражении.

¹ Правительство Республики Молдова. Органы центрального публичного управления. Агентство межэтнических отношений. URL: <https://www.bri.gov.md/ru/content/o-%D0%BD%D0%B0%D1%81> (дата обращения: 13.09.2025).

² Правительство Республики Молдова. Органы центрального публичного управления. Агентство межэтнических отношений. URL: <https://www.bri.gov.md/ru/content/ari-%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%BB%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F> (дата обращения: 15.09.2025).

³ Декларация о правах лиц, принадлежащих к национальным или этническим, религиозным и языковым меньшинствам» (принята резолюцией 47/135 Генеральной Ассамблеи от 18 декабря 1992 г.). URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/minority_rights.shtml (дата обращения: 10.09.2025).

Список источников

1. Мchedlova М. М. Религия в политических конструкциях современности: представляю номер // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология. 2020. Т. 22. № 4. С. 541–546. EDN: TDHIEM. <https://doi.org/10.22363/2313-1438-2020-22-4-541-546>
2. Бухарин М. Д., Коваленко В. И., Цыганков П. А. Основы глобальной конкуренции: логистика, технологии и полярные союзы в прошлом, настоящем и будущем. Часть 2 // Вестник Московского государственного университета. Сер. 12. Политические науки. 2024. № 3. С. 46–66. <https://doi.org/10.55959/MSU0868-4871-12-2024-2-3-46-66>
3. Затулин К. Ф., Мигранян А. М. СНГ: начало или конец истории. К смене вех // Независимая газета. Содружество. 26 марта 1997 г.
4. Бабошина Е. В., Косов Г. В., Станкевич Г. В. Теоретико-правовой анализ международных документов универсального и регионального характера о свободе совести, убеждений и религии // Каспийский регион: политика, экономика, культура. 2018. № 4 (57). С. 76–87.
5. Зиновьев В. П., Троицкий Е. Ф. Страны СНГ и Балтии. Томск: Изд-во Томского ун-та, 2009. 335 с.
6. Харитонов О. Г. Генезис демократии (попытка реконструкции логики транзитологических моделей) // Полис. Политические исследования. 1996. № 5. С. 73–76. EDN: ESCNJV
7. Карпович О. Г., Давыдова А. В. Современные векторы российской дипломатии на постсоветском пространстве // Проблемы постсоветского пространства. 2021. № 8(3). С. 315–330. <https://doi.org/10.24975/2313-8920-2021-8-3-315-330>.
8. Институциональная политология: Современный институционализм и политическая трансформация России (под ред. С.В. Патрушева). М.: ИСП РАН, 2006. 586 с.
9. Ирхин Ю. В. Управленческий потенциал, возможности и пределы институционализма и неинституционализма // Ars Administrandi (Искусство управления). 2014. № 2. С. 63–71. EDN: SLJNWV.
10. Ирхин Ю. В. Институционализм и неинституционализм: направления и возможности анализа // Социально-гуманитарные знания. 2012. № 1. С. 58–77. EDN: OPAPKZ
11. Дегтярев А. А. Политический анализ как прикладная дисциплина: предметное поле и направления развития // Полис. Политические исследования. 2004. № 1. С. 154–168.
12. Адем Исмаил Бакуви. Новая национальная идея Азербайджана: реформы, реформы и еще раз реформы // MUSAVAT. Общественно-политическая интернет-газета. 11.03.2025 г. URL: https://musavat.ru/ru/news/novaya-nacionalnaya-ideya-azerbajdzhana-reformy-reformy-i-eshe-raz-reformy_1152366.html.
13. Тер-Саркисянц А. Е. Христианство в Армении и его роль в развитии раннесредневековой армянской культуры и в сохранении армянского этноса / Расы и народы. Том 31. М.: Изд-во «Наука», 2006. С. 285–307.
14. Армяне Юга России: история, культура, общее будущее: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Ростов н/Д, 30–31 мая 2018 г.). Отв. ред. акад. Г. Г. Матишов. Ростов н/Д: Изд-во ЮНЦ РАН. 2018. 222 с.
15. Кармазин И. От храма до хлама: к чему приведет война Пашиняна с Армянской церковью // Известия. 12 июня 2025 г. URL: <https://iz.ru/1898394/igor-karmazin/ot-khrama-do-khlama-k-chemu-privedet-voyna-pashiniana-s-armianskoi-tcerkoviu>.
16. Аствацатурова М. А. Диаспоры: этнокультурная идентичность национальных меньшинств (возможные теоретические модели) // Диаспоры: Независимый научный журнал. 2003. № 2. С. 185–189. EDN: SSTYWD.
17. Мамырова С. Стратегия «Казахстан-2050» как важный ориентир для подрастающего поколения. Астана, 2014. С. 157–162. <https://e-history.kz/upload/iblock/e3d/e3da49ee2145121dcf66b16a97949dbd.pdf>
18. Подолько В. В. Национальная политика Республики Казахстан в документах стратегического планирования // Образование и право. 2021. № 10. С. 41–44. EDN: ZXLBRS. <https://doi.org/10.24412/2076-1503-2021-10-41-44>
19. Плотников Д. С. Постсоветская трансформация молдавской идентичности: от конструкта молдавской нации к румынской периферии // Вестник Удмуртского университета. Социология. Политология. Международные отношения. 2024. Т. 8. Вып. 3. С. 343–353. <https://doi.org/10.35634/2587-9030-2024-8-3-343-353>.

References

1. Mchedlova M. M. Religion in the political constructions of modernity: I present the issue. *Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: Political Science*. 2020;22(4):541–546. EDN: TDHIEM. (In Russ.) <https://doi.org/10.22363/2313-1438-2020-22-4-541-546>

2. Bukharin M.D., Kovalenko V.I., Tsygankov P.A. Fundamentals of global competition: logistics, technology and polar unions in the past, present and future. Part 2. *Bulletin of the Moscow State University. Ser. 12. Political sciences*. 2024;(3):46–66. (In Russ.) <https://doi.org/10.55959/MSU0868-4871-12-2024-2-3-46-66>
3. Zatulin K.F., Migranyan A.M. The CIS: the beginning or the end of history. Towards a change of milestones. *Nezavisimaya Gazeta. Sodruzhestvo*. March 26, 1997. (In Russ.)
4. Baboshina E.V., Kosov G.V., Stankevich G.V. Theoretical and legal analysis of international documents of a universal and regional nature on freedom of conscience, beliefs and religion. *The Caspian region: politics, economics, culture*. 2018;4(57):76–87. (In Russ.)
5. Zinoviev V.P., Troitskiy E. F. *CIS and Baltic countries*. Tomsk: Publishing house of Tomsk University; 2009. 335 p. (In Russ.)
6. Kharitonova O. G. The genesis of democracy (an attempt to reconstruct the logic of transitological models). *Polis. Political research*. 1996;(5):73–76. EDN: ESCNJV. (In Russ.)
7. Karpovich O.G., Davydova A.V. Modern vectors of Russian diplomacy in the post-Soviet space. *Problems of the post-Soviet space*. 2021;8(3):315–330. (In Russ.) <https://doi.org/10.24975/2313-8920-2021-8-3-315-330>.
8. *Institutional Political Science: Modern institutionalism and the political transformation of Russia* (edited by S.V. Patrushev). Moscow: ISP RAS; 2006. 586 p. (In Russ.)
9. Irkhin Yu.V. Managerial potential, opportunities and limits of institutionalism and neo-institutionalism. *Ars Administrandi (The Art of management)*. 2014;(2):63–71. EDN: SLJNWV.
10. Irkhin Yu.V. Institutionalism and neo-institutionalism: directions and possibilities of analysis. *Socio-humanitarian knowledge*. 2012;(1):58–77. EDN: OPAPKZ. (In Russ.)
11. Degtyarev A.A. Political analysis as an applied discipline: subject field and directions of development. *Polis. Political research*. 2004;(1):154–168. (In Russ.)
12. Adem Ismail Bakuvi. The new national idea of Azerbaijan: reforms, reforms and more reforms // *MUSAVAT. Socio-political online newspaper*. 03/11/2025. Available from: https://musavat.ru/ru/news/novaya-nacionalnaya-ideya-azerbajdzhana-reformy-reformy-i-eshe-raz-reformy_1152366.html. (In Russ.)
13. Ter-Sarkisyants A.E. Christianity in Armenia and its role in the development of early medieval Armenian culture and in the preservation of the Armenian ethnic group. *Races and Peoples*. Volume 31. Moscow: Nauka Publishing House, 2006. P. 285–307. (In Russ.)
14. *Armenians of Southern Russia: history, culture, common future: proceedings of the III International Scientific Conference*. (Rostov-on-Don, May 30–31, 2018). Ed. Academician G.G. Matishov. Rostov-on-Don: Publishing house of the UNC RAS; 2018. 222 p. (In Russ.)
15. Karmazin I. From temple to trash: what will Pashinyan's war with the Armenian Church lead to? *Izvestia*. June 12, 2025. Available from: <https://iz.ru/1898394/igor-karmazin/ot-khrama-do-khlama-kchemu-privedet-voyna-pashiniana-s-armianskoi-tcerkoviu>. (In Russ.)
16. Astvatsaturova M. A. Diasporas: the ethnocultural identity of national minorities (possible theoretical models). *Diasporas: An independent scientific journal*. 2003;(2):185–189. EDN: SSTYWD. (In Russ.)
17. Mamyrova S. *Strategy "Kazakhstan-2050" as an important guideline for the younger generation*. Astana, 2014:157–162. Available from: <https://e-history.kz/upload/iblock/e3d/e3da49ee2145121dcf66b16a97949dbd.pdf> (In Russ.)
18. Podolko V.V. National policy of the Republic of Kazakhstan in strategic planning documents. *Education and Law*. 2021;(10):41–44. EDN: ZXLBRS. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2076-1503-2021-10-41-44>
19. Plotnikov D.S. The post-Soviet transformation of Moldovan identity: from the construct of the Moldovan nation to the Romanian periphery. *Bulletin of the Udmurt University. Sociology. Political science. International relations*. 2024;8(3):343–353. (In Russ.) <https://doi.org/10.35634/2587-9030-2024-8-3-343-353>

Информация об авторе

И. Д. Ибрагимов – кандидат педагогических наук, доцент, проректор по формированию духовно-идеологических стратегических ориентиров и кадрового потенциала, государственно-конфессиональному и межкультурному взаимодействию, Пятигорский государственный университет.

Information about the author

I. D. Ibragimov – Cand. Sci. (Pedagogy), Associate Professor, Vice-rector for the formation of spiritual and ideological strategic guidelines and human resources, state-confessional and intercultural interaction, Pyatigorsk State University.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов. The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 01.10.2025; одобрена после рецензирования 05.11.2025; принята к публикации 06.11.2025. The article was submitted 01.10.2025; approved after reviewing 05.11.2025; accepted for publication 06.11.2025.



Целясь в идентичность: концепт вооруженного нарратива в пропагандистском дискурсе современных войн

Сергей Петрович Поцелуев^{1, 2}

¹Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия

²Южный научный центр Российской академии наук, Ростов-на-Дону, Россия,
spotselu@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8562-6541>

Аннотация

Введение. Растущая роль информационно-пропагандистского пространства современных вооруженных конфликтов ставит вопрос о специфической роли в нем нарративов. С этим непосредственно связан вопрос о том, в какой мере роль нарративов в дискурсе войны сказывается не только на их смысловом содержании, но также на их структуре? И как эта морфологическая особенность нарративов, используемых в контексте войны, может быть выражена концептуально?

Цель. Обоснование того, что среди всех концептов политического нарратива, задействованных в анализе современного военно-пропагандистского дискурса, методологически наиболее перспективным представляется концепт вооруженного нарратива.

Методы. В качестве основного метода исследования автор применяет структурный подход к анализу политических нарративов, а также сравнительный анализ концептов, относящихся к дискурсу военно-политических конфликтов.

Результаты. В статье представлен критический анализ концептов политического нарратива в аспекте их соответствия дискурсивно-пропагандистской специфике современных войн. С опорой на опыт осмысления вооруженных нарративов в западных аналитических центрах автором описаны структурные особенности вооруженного нарратива, а также его функции в военно-пропагандистском дискурсе. На основе проведенного исследования в статье обосновывается перспективность концепта вооруженного нарратива, в частности, для анализа антироссийского пропагандистского дискурса.

Выводы. В статье обосновывается, что вооруженный нарратив, всегда направленный на идентичность противника и свою целевую аудиторию, склонен не к объективному анализу ситуации, а к продвижению ее субъективного толкования с целью вытеснения конкурирующих нарративов. Автор приходит к выводу, что в отличие от прочих понятий, выражающих разновидности политических нарративов, концепт вооруженного нарратива позволяет наиболее точно выразить дискурсивную специфику современных военно-политических конфликтов.

Ключевые слова: политический нарратив, стратегический нарратив, военный нарратив, вооруженный нарратив, пропагандистский дискурс, нарративное утверждение, нарративная история, идентичность, российско-украинский конфликт, русская идентичность

Благодарности: Публикация подготовлена в рамках реализации государственного задания ЮНЦ РАН на 2025 г., № государственной регистрации 125011200149-6. Тема: «Угрозы и риски социально-политической безопасности Южного макрорегиона в условиях военно-политической напряженности».

Для цитирования: Поцелуев С. П. Целясь в идентичность: концепт вооруженного нарратива в пропагандистском дискурсе современных войн // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 201–209. EDN QXGGOM

Original article

Targeting identity: the concept of weaponized narrative in the propaganda discourse of modern wars

Sergey P. Potseluev

¹Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia

²Southern Scientific Centre of the Russian Academy of Sciences, Rostov-on-Don, Russia, spotselu@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8562-6541>

Abstract

Introduction. The growing role of information and propaganda in contemporary armed conflicts raises the question of the specific role of narratives within it. Directly related to this is the question of to what extent does the role of narratives in war discourse influence not only their semantic content but also their structure? And how can this morphological feature of narratives used in war contexts be conceptually expressed?

Purpose. To substantiate the claim that, among all the varieties of political narrative used in the analysis of modern military propaganda discourse, the concept of armed narrative appears particularly promising methodologically.

Methods. As the primary research method, the author applies a structural approach to the analysis of political narratives, as well as a comparative analysis of concepts related to the discourse of military-political conflicts.

Results. This article presents a critical analysis of political narrative concepts in terms of their relevance to the discursive and propaganda specifics of modern warfare. Drawing on the experience of understanding armed narratives in Western think tanks, the author describes the structural features of armed narratives, as well as their functions in military propaganda discourse. Based on the research conducted, the article demonstrates the potential of the armed narrative concept, particularly for analyzing anti-Russian propaganda discourse.

Conclusions. The article substantiates that an armed narrative, always aimed at the identity of the enemy and its target audience, tends not to objectively analyze the situation, but to promote its subjective interpretation in order to displace competing narratives. The author concludes that, unlike other concepts expressing varieties of political narratives, the concept of armed narrative allows for the most accurate expression of the discursive specifics of modern military-political conflicts.

Keywords: political narrative, strategic narrative, military narrative, armed narrative, propaganda discourse, narrative assertion, narrative history, identity, Russia-Ukraine conflict, Russian identity

Acknowledgments: The publication was prepared within the framework of the implementation of the state assignment of the Southern Scientific Center of the Russian Academy of Sciences for 2025, No. 125011200149–6. Topic: "Threats and risks to the socio-political security of the Southern macroregion in the context of military and political tension"

For citation: Potseluev S. P. Targeting identity: the concept of weaponized narrative in the propaganda discourse of modern wars. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(4):201–209. (In Russ.). EDN QXGGOM

Введение

Тема нарративов уже давно не кажется продуктом рискованной экстраполяции утонченных литературоведческих сюжетов на прагматичные реалии политического дискурса. Сегодня можно говорить о перспективах *политической* нарратологии с учетом выделения нарратологии в отдельную научную дисциплину и концептуальных потребностей «нарративных политик» [1]. В частности, политологи используют нарративный анализ в качестве метода для изучения политических ценностей, транслируемых через масс-медиа и массовую культуру [2, с. 47]. Более того, нарративы в последние годы очень сильно интересуют специалистов по военной пропаганде, так что и здесь можно говорить о «нарративном повороте». За последние 10–15 лет на Западе возник целый ряд аналитических центров, исследующих роль нарративов в дискурсе современных военно-политических конфликтов. Это не должно казаться парадоксом: войны в наши дни ведутся и выигрываются/проигрываются не только на поле боя, но также (причем не в меньшей мере) в сознании людей, а потому сама граница между военным и невоенным становится все более текучей.

Нарративы, так или иначе относящиеся к современным военно-политическим конфликтам, обозначают в зарубежных публикациях целым семейством семантически перекрывающихся терминов: «военный нарратив» (war narrative), «война нарративов» (war of narratives), «нарративная война» (narrative war, narrative warfare), нарративные битвы (the narrative battles), «нарративное оружие» (narrative weapon) «противоборствующие нарративы» (the dueling narratives), «стратегические нарративы», «вооруженные нарративы» (weaponized narrative) и т.п. Не все эти термины лежат в одной когнитивной плоскости; к примеру, выражение «война нарративов» – это, скорее, метафора, тогда как за «вооруженным нарративом» можно заподозрить концепт, отражающий формальную специфику конкретного вида нарративов.

Нас здесь будут интересовать именно концепты и конкретно концепт *вооруженного нарратива*.

История этого концепта восходит к теории «сетевых войн». По словам американских аналитиков Дж. Аркиллы и Д. Ронфельдта, «сети, как и другие формы организации, удерживаются вместе благодаря нарративам (narratives) или историям (stories), которые рассказывают люди»; более того, «принцип “чья история победит” является жизненно важным аспектом сетевых войн всех типов» [3, р. 328]. Конечно, под нарративом здесь подразумевалось нечто большее, чем лишь риторический прием для развлекательно-манипулятивных целей; речь идет об историях, которые выражают «чувство идентичности и сопричастности – кто такие “мы”, почему мы собрались вместе и что отличает нас от “них”» [3, р. 328]. Важно, что нарративы выражают это не абстрактными понятиями, а доступным для всех *ощущением* того, что является причинами и целями данного сообщества. Тем самым нарративы выступают неотъемлемым условием основания и сохранения сообществ как таковых.

Позднее эти тезисы американских аналитиков подкрепил своим авторитетом известный политолог Джозеф Най, заявивший, что хотя «традиционная мудрость гласит, что побеждает государство с самой большой армией, в информационную эпоху иногда может победить государство (или негосударственный субъект) с лучшей историей» [4, р. 2]. Сегодня это касается не только сетевых войн; в любой современной войне, — как замечает один канадский военный эксперт, — «командиры, разрабатывающие операции, должны понимать, что все чаще истории, которые распространяются об их действиях, влияют на гораздо большее число людей, чем платформы или вооружение, которыми они оснащены» [5, р. 8].

Целью данного исследования является уточнение концепта вооруженного нарратива с учетом его методологического потенциала для анализа когнитивных аспектов современных военно-политических конфликтов.

Теоретические основы исследования

Теоретической базой для исследования вооруженных нарративов выступает прежде всего понятие *политического нарратива*, близкими по смыслу разновидностями которого можно считать *стратегические, вооруженные и военные нарративы*.

В самом общем плане политический нарратив – это претендующий на истину рассказ о событиях, связанных в смысловое целое определенным сюжетом, в котором различают начало (завязку), середину (кульминацию) и конец (развязку). Можно предположить, что вооруженный нарратив усугубляет тенденцию к структурному упрощению литературоведческого понятия повествовательности, наблюдаемую уже в случае политического нарратива. Это объясняется тем, что дискурсивная функция политического нарратива задается властной стратегией продвижения претендующих на истинность смыслов в интересах конкретных политических акторов. Претензия на истинность (общезначимость) нарратива при его фактической связке с групповыми интересами делает неизбежным его манипулятивный характер, который должен быть, однако, тщательно скрыт.

Соккрытие происходит за счет «овеществления» общей структуры повествования, где в литературоведческой традиции, вслед за русскими формалистами, различают, с одной стороны, фабулу и сюжет¹, а с другой, вслед за французским литературоведом Ж. Женеттом, – историю, повествование и нарратацию². В политическом нарративе из этих аспектов повествовательности акцент делается на фабулу

¹ Согласно Б. В. Томашевскому, фабула — это «совокупность событий в их взаимной внутренней связи», а сюжет – «художественно построенное распределение событий в произведении» [6, с. 180-181].

² По Ж. Женетту, в нарративной реальности различаются три аспекта: текстуально выраженное повествование в собственном смысле, рассказ (récit); излагаемая в этом рассказе история, вымышленная либо реальная (histoire); нарратация (narration) как коммуникативный акт, порождающий и сам рассказ, и его рецепцию аудиторией [7, с. 65].

(историю), которая смотрится неотягченной какими-то сюжетными условностями, «как-то сама собой упорядочена еще до текстуального изложения» и представлена в своей «блаженной ясности» широкой масс-медийной аудитории. На самом же деле, как верно было замечено, такая «самоупорядоченность» – кажущаяся, она возникает благодаря не замечаемой работе повествования, и «именно потому нарратив столь удобен для трансляции неявных идеологических сообщений»¹. Как форма «идеологически ответственного» дискурса, политический нарратив по определению претендует на истинность/правду, отвергая в этом пункте игривость и двусмысленность художественного вымысла.

Еще в большей мере это относится к *вооруженному* нарративу, который в определенном смысле должен быть прост как пуля. В этом состоит его общая черта с военным нарративом. В целом, вооруженный нарратив занимает как бы срединное положение между «стратегическим нарративом» и «военным нарративом» как двумя ключевыми понятиями, обычно используемыми при анализе военно-политического дискурса.

Стратегические нарративы в сравнении с нарративами вооруженными – это большее по объему понятие, описывающее отнюдь не только ситуации открытого, тем более военного конфликта. В этом духе определяют стратегический нарратив британский политолог Алистер Мискиммон с коллегами: как «инструмент, позволяющий политическим акторам расширять своё влияние, управлять ожиданиями и изменять дискурсивную среду, в которой они действуют» [8, р. 3]. Причем «стратегический нарратив существенно отличается от нарратива как такового, то есть некоей истории, рассказанной любым человеком, так как содержит элемент целенаправленного коммуникативного продвижения нарративного дискурса» [9, с. 54]. Стратегические нарративы (к примеру, в международной политике) могут работать на больших дистанциях, используя богатый репертуар дискурсивного воздействия; вооруженный же нарратив действует в условиях пропаганды как «войны идей против идей» посредством «прямого манипулирования социальным внушением» [10, с. 54–55]. В этом смысле вооруженный нарратив – это всегда дискурсивное оружие как «дискурс, которым специально овладевают для того, чтобы с его помощью сражаться с противниками или конкурентами и добиваться лучшей, чем у них, эффективности в своей деятельности» [11, с. 55–56]. В любой форме такой деятельности четко очерчен противник (конкурент, соперник, враг), который должен быть символически либо физически ослаблен (уничтожен) и тем самым побежден.

Однако, с другой стороны, под деятельностью здесь подразумевается не только война; это может быть идеологическая борьба или парламентские дебаты, то есть, любая форма противоборства². Этим вооруженный нарратив отличается от собственно *военного* нарратива, который можно толковать как «довод, призванный подкрепить вывод о том, что участие в войне, часто вдали от родной территории, является законным и правильным» [13, р. 215]. Вооруженный нарратив может задействоваться еще до начала открытого вооруженного столкновения, как элемент предваряющей его пропаганды.

Тем самым концепт вооруженного нарратива оказывается подходящим инструментом для исследования современных военно-политических конфликтов, которые в значительной мере разыгрываются в когнитивной сфере, а потому нередко начинаются раньше, а завершаются позже, чем их горячие полевые фазы.

Результаты и обсуждение

В 2017 г. американские эксперты Брэд Алленби и Джоэл Гарро, основатели инициативы «Вооруженный нарратив (Weaponized Narrativ)» в составе «Центра по изучению будущего войны» (США), организовали публикацию сборника статей, специально посвященного феномену «вооруженного нарратива» (Weaponized Narrative). Заметим, что авторы материалов этого сборника – не теоретики, а практики, представители вооруженных сил и органов безопасности. Тем интереснее наблюдать, как восходят они в своих рассуждениях от конкретных материй их исходного ремесла к литературоведческим понятиям, политическим теориям и философским обобщениям.

Как отмечают эти американские эксперты, вооруженный нарратив можно использовать *тактически*, как часть явного военного или геополитического конфликта, и тогда он сближается по смыслу

¹ Зенкин С. Критика нарративного разума. Заметки о теории. 4. НЛО – Новое литературное обозрение. 2003. № 1. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://magazines.gorky.media/nlo/2003/1/kritika-narrativnogo-razuma.html?ysclid=m7chinmfbm289059233> (дата обращения 14.10.2025).

² Сходным образом в зарубежной литературе говорят, к примеру, об использовании «теорий заговора» в качестве «дискурсивного оружия» (discursive weapon) для делегитимации своих оппонентов [12, р. 8].

с тем, что выше было обозначено *военным нарративом*. Но вооруженный нарратив может задействоваться и *стратегически*, как способ ослабить, нейтрализовать и в конечном счете победить какую-то организацию, государство или целую цивилизацию [14, с. 5–6]. В этом случае он оказывается разновидностью *стратегического нарратива* в упомянутой выше трактовке.

Однако в любом формате своего использования вооруженный нарратив (в отличие от прочих разновидностей политических и даже стратегических¹ нарративов) нацелен на идентичность своего оппонента (врага, конкурента).

Здесь можно сослаться на мнение опытного американского эксперта по военным нарративам Пола Кобо. Он тоже бывший контрразведчик, а ныне – консультант в американском мозговом центре «Narrative Strategies», специализирующемся на некинетических аспектах конфликтов. По словам П. Кобо, наиболее веская причина мощного влияния нарратива на сознание и поведение людей состоит в том, что нарратив – это прежде всего про идентичность и смысл, а не про истину. «Когда нарратив используется по всем правилам искусства и науки, он вызывает предсказуемое поведение, основанное на идентичности целевой аудитории»².

С учетом этого принципиального момента Кобо дает одно из самых удачных, на наш взгляд, определений вооруженного нарратива. Для него это «особый тип повествования, который предназначен для заполнения когнитивного пространства, специально нацеленного на уязвимости противника путем установления “смысла, а не фактов”; который запускает поведение, поддерживает инициативу и вытесняет конкурирующие нарративы. После того как такой нарратив создан, противостоять ему без убедительного собственного нарратива очень сложно»³.

Максимально прагматическая функция вооруженного нарратива отражается на его структуре. Такой нарратив не может содержать внутри себя неоднозначной трактовки персонажей, их сообщений, потому что идеологический посыл должен быть четкий и однозначный, как армейская команда. Но, с другой стороны, и простой командой или скучной схемой такой нарратив тоже быть не должен, иначе он не будет эмоционально цеплять целевую аудиторию и подвигать ее к действию. Поэтому в вооруженном нарративе особенно важным оказывается различие между нарративным утверждением (суждением, тезисом), выражающим идейную суть всего нарратива, его идеологическую «начинку», и эмоционально заряженными историями, которые в нем рассказываются. Эти истории, как правило, носят характер личного биографического опыта (взгляд на «большие события» из перспективы «обычного человека»).

На это различие между главным нарративным суждением (narrative) и историей (story) в свое время обратил внимание американский политолог Пол Шам, заметивший, что «нарратив – это один из аспектов истории, но сам по себе он редко является историей, ... и когда между ними возникают разногласия, обычно побеждает нарратив»⁴. Разумеется, для целевой аудитории нарратива это выглядит победой жизненной правды, поэтому-то П. Шам и называет нарративы «*политическими фактами*». Они могут вообще не отражать действительность, но «это истории, за которые люди готовы умирать»⁵.

Нарративное утверждение – это история, максимально выхолощенная до стереотипного высказывания, в которой уже не различить событий и героев. Именно в таком духе определяют вооруженные нарративы Сьюзен Уолдмен и Шон Гавел, медиа-эксперты из министерства обороны Канады. Для них вооруженные нарративы есть «форма *утверждений* (claims) касательно *тем* («вакцины вреднее, чем болезни, от которых они защищают») или *событий* («COVID-19 создали в лаборатории»)» [16, р. 115].

¹ Исследователи стратегических нарративов в сфере международных отношений выделяют три типа таких нарративов, куда относят нарративы *системы, идентичности и проблемы* (system, identity, and issue narratives). Системные нарративы описывают устройство мира, его игроков и правила, нарративы идентичности излагают истории конкретного политического субъекта, его ценности и цели, тогда как нарративы проблемы описывают, в чем заключается конкретный политический конфликт, каких акторов он касается, каковы стратегии его разрешения [15, р. 8].

² Cobough P. A Five Point Strategy to Oppose Russian Narrative Warfare Some critical lessons for the US national security community. *Truth About Threats*. 20.07.2023. Available from: <https://www.truthaboutthreats.com/p/a-five-point-strategy-to-oppose-russian> (accessed: 20.10.2025)

³ Ibid.

⁴ Scham P. Dueling Narratives, Shared Histories. *The Third Narrative*. 20.04.2023. Available from: <https://thirdnarrative.org/narratives/> (accessed: 20.10.2025)

⁵ Ibid.

Но такое нарративное утверждение – это только «поражающая часть» вооруженного нарратива как дискурсивного оружия. А она требует «носителя», в роли которого выступает многоступенчатая структура историй и субнарративов. Уолдмен и Гавел показывают, что между главным утверждением нарратива и его историями располагается целый ряд посредствующих звеньев.

Это рисуется ими в виде нарративной пирамиды, основанием которой выступают отдельные факты как сырой материал исторической хроники, из которых потом собирают историю как сообщение о реальном или предполагаемом событии, далее эта история подтягивается под «нарратив инцидента» (тезис, касающийся уже ряда событий), отсюда дальше поднимаются к «нарративу темы» – нарративному суждению, касающемуся связанной с событиями социальной группы, исторического места и целей ее действия, потом к *главному/стратегическому* нарративу темы, т.е. тезису, выражающему судьбу, исторические перспективы этой социальной группы; наконец, вершину этой нарративной пирамиды образует «стратегическая повестка» как вовлеченность использующего нарративы социального актора в актуальное политическое соперничество [16, p. 115].

«Вооруженный» статус нарратива придает по-боевому четкий вид и структуре историй, в которых раскрывается смысл нарративного суждения. В литературе по-разному обозначают элементы этих историй. Каждая история, по словам Дэниела Бернарди, профессора кинематографии (а в прошлом – разведчика и офицера по связям с общественностью ВМС США), должна иметь следующие четыре элемента: время (последовательность событий и действий), пространство (обстановку), репрезентации (персонажи) и риторику (передачу идеи) [17, p. 171]. Так представленная структура истории еще несет на себе отпечаток литературоведческой традиции, а вот перечень из элементов истории как части вооруженного нарратива, предложенный Уолдмен и Гавелом, уже явно заточен на пропагандистскую войну: «Сюжет, помещающий нарратив в пьесу и предопределяющий развитие событий – штиль перед бурей или тьма перед рассветом; Архетипы – шаблонные, структурно противоположные персонажи действия; Образность (Imagery), делающая ситуацию осязаемой для аудитории; и Ценности (Values), которые реально укрепляют или защищают» [16, p. 117]. Канадские эксперты идут еще дальше в упрощении структуры истории, отмечая в ней редукцию сюжетных типов до комедии и романа, что соответствует простой логике военной пропаганды: «сохранение в целом хорошей ситуации, несмотря на шероховатости, и превращение в целом плохой ситуации в хорошую путём радикального очищения» [16, p. 117].

В любом случае, вооруженный нарратив – это прежде всего идеологическая начинка как некое утверждение, непротиворечиво развернутое посредством историй, часто проговариваемое в них открытым текстом голосом за кадром либо каким-то героем истории, как личное, эмоционально окрашенное мнение. Это суждение прямо нацелено на идентичность противника. И если посредством нарративов – как замечают упомянутые американские эксперты Алленби и Гарро – удастся критически ослабить идентичность противника, «это ограничивает или даже устраняет необходимость в вооруженной силе для достижения политических и военных целей» [14, p. 6]. Отсюда понятно, почему любой вооруженный нарратив, а не только его военная разновидность, «создается до начала военных действий, чтобы понять причины, ставки, природу конфликта и желаемое конечное состояние, а также обеспечить легитимность и поддержку планируемого военного вмешательства» [13, p. 219].

Эту природу вооруженного нарратива как дискурсивного оружия, изготавливаемого, как и любое вооружение, еще в преддверии готовящегося конфликта, необходимо иметь в виду и в случае актуального военно-политического конфликта на Украине. Общий анализ украинской антироссийской пропаганды показывает, что она продвигает образ России как извечного экзистенциального врага не только «украинской политической нации», но также Европы и всего «свободного мира». Этот образ выходит далеко за пределы негативной оценки нынешнего руководства и государственного строя РФ; здесь настойчиво проводится мысль о том, что проблема современной России – это не столько ее руководители, сколько сам русский народ с его «травмированным сознанием» в «раненой империи», потерянный в историческом времени и пространстве, не видящий ни своей перспективы, ни своих корней. Эта империя якобы существует в головах миллионов россиян, определяя их мессианское стремление «диктовать миру свою правду», верить своему «гибридному православию» и рабски поддерживать своих «авторитарных вождей». Одним словом, здесь, многократно повторяясь в разных вариациях, внушается стратегический нарративный тезис: агрессивен и преступен сам русский/российский менталитет, освященный и воспитанный русской культурой.

Кажется странным, что столь откровенно русофобские сентенции украинской пропаганды предлагаются русской и русскоязычной аудитории. Однако с точки зрения стратегического тезиса вооруженного нарратива, который эта пропаганда реализует, парадокса здесь нет. Ведь данный тезис пытается внушить русским комплекс культурной неполноценности, конечным эффектом которого должен стать спокойный отказ населения РФ от статуса россиян и русских в пользу региональных идентичностей некоей «пост-России» как заветной мечты противников РФ. Таким образом, конечной целью вооруженных антироссийских нарративов украинской (и западной в целом) пропаганды выступают российская общегражданская и русская этническая идентичности. Им вообще отказывается в историческом праве на существование. Это послание адресовано и жителям Новороссии, которым десятилетиями внушалось, что весь смысл их политической жизни – из русскоязычных «недоукраинцев» стать, наконец, украинцами «настоящими».

Заключение

Проведенное нами уточнение концепта вооруженного нарратива позволяет зафиксировать следующие принципиальные моменты его содержания:

- В отличие от стратегического и военного нарративов, вооруженный нарратив есть вид дискурсивного оружия, в наибольшей мере отвечающий специфике современных военно-политических конфликтов с учетом растущей роли в них когнитивной составляющей и релятивизации отличия между военными и невоенными практиками.
- Использование вооруженного нарратива (в любом его формате) нацелено на ослабление (модификацию, уничтожение) идентичности противника, а также на манипуляции с идентичностью целевой аудитории, способные вызвать ее предсказуемое поведение. В этой функции концепт вооруженного нарратива оказывается методологически востребованным в анализе дискурсивных стратегий «отмены русского» в антироссийской украинской пропаганде.
- Вооруженный нарратив направлен не на объективное исследование проблем, а на продвижение (внушение) смыслов их субъективного толкования; не на диалогическое взаимодействие с нарративами других акторов, а на их вытеснение из дискурсивного пространства; не на обсуждение вопросов, а на действие по наличному алгоритму их решения.
- Прагматическая функция вооруженного нарратива выражается в его четкой структуре, где главное нарративное суждение, выражающее недвусмысленный пропагандистский мессидж, отличается от развертывающих его смысл биографических историй, с которыми может эмоционально идентифицироваться целевая аудитория. Сверх того, это предполагает четкий набор структурных элементов нарративной истории и ограничение ее жанрового разнообразия логикой вооруженной борьбы.

Список источников

1. Соловьев А.И. Нарративы в пространстве власти. Возможности и пределы нарративных политик // Политическая наука. 2025. № 2. С. 18–40. <https://doi.org/10.31249/poln/2025.02.01>
2. Помигуев И.А., Прокопчук Т.Л., Кошкин А.В. Возможности метода нарративного анализа, или Как искать политические ценности в российском кино? // Политическая наука. 2024. № 4. С. 45–65. <https://doi.org/10.31249/poln/2024.04.02>. EDN: QPTLIW
3. Arquilla J., Ronfeldt D. Networks and Netwars: The future of terror, crime, and militancy. Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2001. 352 p.
4. Nye J.S. The Future of American Power: Dominance and Decline in Perspective // Foreign Affairs. 2010. Vol. 89. № 6. P. 2–12.
5. Dobias P. Hybrid Warfare and the Need for Intermediate Force Capabilities // Connections QJ. 2022. Vol. 21. № 2. P. 5–9. DOI: 10.11610/Connections.21.2.00
6. Томашевский Б. В. Теория литературы. Поэтика: Учеб. Пособие. М.: Аспект Пресс, 1996. 334 с.
7. Женетт Ж. Фигуры. В 2-х т. Т. 2. М.: Изд-во им. Сабашниковых, 1998. 944 с.
8. Miskimmon A., O'Loughlin B., Roselle L. Strategic narratives: Communication power and the new world order. New York: Routledge, 2013. 240 p.

9. Подшибякина Т.А. Стратегические нарративы как политический ресурс мягкой силы: “Бессмертный полк” на страже интересов России // Вестник Пермского университета. Политология. 2021. Т. 15. № 3. С. 52–59. EDN: DXONMS. <https://doi.org/10.17072/2218-1067-2021-3-52-59>.
10. Лассуэлл Г.Д. Техника пропаганды в мировой войне: перевод с англ. В. Г. Николаева. М.: ИНИОН РАН, 2021. 237 с.
11. Плотникова С.Н. Дискурсивное конструирование России в современных западных СМИ // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Филология. Теория языка. Языковое образование. 2018. № 1. С. 50-59. EDN: YXHUDI
12. Bergmann E. Weaponizing conspiracy theories. New York: Routledge, 2025. 123 p.
13. Kvernbekk T., Bøe-Hansen O. Chapter 12. How to Win Wars: The Role of the War Narrative // Narration as Argument, ed. Paula Olmos. Cham: Springer International Publishing. 2017. P. 215–234. https://doi.org/10.1007/978-3-319-56883-6_12
14. Allenby B., Garreau J. Weaponized Narrative Is the New Battlespace: And the U.S. is in the unaccustomed position of being seriously behind its adversaries // Weaponized Narrative: The New Battlespace / Allenby B., Garreau J. (eds.). Washington, D.C.: Weaponized Narrative Initiative, Center on the Future of War, March 21, 2017. P. 5–9.
15. Forging the World: Strategic Narratives and International Relations / Miskimmon A., O’Loughlin B., Roselle L. (eds.). Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, 2017. 340 p.
16. Waldman S., Havel S. Launching Narrative into the Information Battlefield // Connections QJ. 2022. Vol. 21. № 2. P. 111–122. DOI: 10.11610/Connections.21.2.08
17. Bernardi D. et al. Narrative Landmines: Rumors, Islamist Extremism, and the Struggle for Strategic Influence. New Brunswick, N.J.: Rutgers University Press, 2012. 220 p.

References

1. Soloviev A.I. Narratives in the area of power. The possibilities and limits of narrative politics. *Political science*. 2025;2:18–40. <https://doi.org/10.31249/poln/2025.02.01> (In Russ.)
2. Pomiguyev I.A., Prokopchuk T.L., Koshkin A.V. The potential of the narrative analysis method, or how to identify political values in Russian cinema. *Political science*. 2024;4:45–65. <https://doi.org/10.31249/poln/2024.04.02> EDN: QPTLIW (In Russ.)
3. Arquilla J., Ronfeldt D. *Networks and Netwars: The future of terror, crime, and militancy*. Santa Monica, CA: RAND Corporation; 2001. 352 p.
4. Nye J.S. *The Future of American Power: Dominance and Decline in Perspective*. Foreign Affairs. 2010;89(6):2–12.
5. Dobias P. Hybrid Warfare and the Need for Intermediate Force Capabilities. *Connections QJ*. 2022;21(2):5–9. <https://doi.org/10.11610/Connections.21.2.00>
6. Tomashevsky B.V. *Theory of literature. Poetics: Textbook. Manual*. Moscow: Aspect Press; 1996. 334 p. (In Russ.)
7. Genette J. *Figures*. Moscow: Sabashnikov publishing house; 1998. Vol. 2. 944 p. (In Russ.)
8. Miskimmon A., O’Loughlin B., Roselle L. *Strategic narratives: Communication power and the new world order*. New York: Routledge; 2013. 240 p.
9. Podshibyakina T.A. Strategic narratives as a soft power political resource: the immortal regiment on guard of the interests of Russia. *Bulletin of Perm University. Political Science*. 2021;15(3):52–59. <https://doi.org/10.17072/2218-1067-2021-3-52-59>. EDN: DXONMS (In Russ.)
10. Lasswell H.D. *Propaganda technique in World War*. Translation from English by V. G. Nikolaev. Moscow: Institute of Scientific Information on Social Sciences of the Russian Academy of Sciences; 2021. 237 p. (In Russ.)
11. Plotnikova S.N. Discursive Construction of Russia in Modern Western Massmedia. *MCU Journal of Philology. Theory of Linguistics. Linguistic Education*. 2018;1:50-59. EDN: YXHUDI (In Russ.)
12. Bergmann E. *Weaponizing conspiracy theories*. New York: Routledge; 2025. 123 p.
13. Kvernbekk T., Bøe-Hansen O. Chapter 12. How to Win Wars: The Role of the War Narrative. *Narration as Argument*. Olmos P. (ed.). Cham: Springer International Publishing; 2017:215–234. https://doi.org/10.1007/978-3-319-56883-6_12

14. Allenby B., Garreau J. Weaponized Narrative Is the New Battlespace: And the U.S. is in the unaccustomed position of being seriously behind its adversaries. *Weaponized Narrative: The New Battlespace*. Allenby B., Garreau J. (eds.). Washington, D.C.: Weaponized Narrative Initiative, Center on the Future of War, March 21, 2017:5–9.

15. Miskimmon A., O'Loughlin B., Roselle L. (eds.). *Forging the World: Strategic Narratives and International Relations* / Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, 2017. 340 p.

16. Waldman S., Havel S. Launching Narrative into the Information Battlefield. *Connections QJ*. 2022;21(2):111–122. <https://doi.org/10.11610/Connections.21.2.08>

17. Bernardi D. et al. *Narrative Landmines: Rumors, Islamist Extremism, and the Struggle for Strategic Influence*. New Brunswick, N.J.: Rutgers University Press; 2012. 220 p.

Информация об авторе

С. П. Поцелуев – доктор политических наук, профессор кафедры теоретической и прикладной политологии, Южный федеральный университет; главный научный сотрудник Лаборатории политологии и права, Южный научный центр Российской академии наук.

Information about the author

S. P. Potseluev – Dr. Sci. (Polit.), Professor, Department of Theoretical and Applied Political Science, Southern Federal University; Chief Researcher, Laboratory of Political Science and Law, Southern Scientific Center of the Russian Academy of Sciences.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 23.10.2025; одобрена после рецензирования 25.11.2025; принята к публикации 26.11.2025.

The article was submitted 23.10.2025; approved after reviewing 25.11.2025; accepted for publication 26.11.2025.



Трансформация форм общественной консолидации в условиях глобальных кризисов и цивилизационных сдвигов XXI века

Елена Николаевна Тованчова¹, Софья Алексеевна Баландина²

^{1,2}Ростовский государственный университет путей сообщения, Ростов-на-Дону, Россия

Автор, ответственный за переписку: Елена Николаевна Тованчова, just_ien@mail.ru,

<https://orcid.org/0000-0001-7123-8305>

Аннотация

Введение. В XXI веке происходят трансформационные процессы в структуре общественной жизни: развитие инновационных цифровых технологий, искусственный интеллект и глобальные сети радикально преобразуют формы коммуникации и социального взаимодействия. Одновременно усиливаются кризисные тенденции как на глобальном, так и на локальном уровне – политическая поляризация, гибридные конфликты (войны) и утрата доверия к институтам, что ставит под угрозу устоявшимся традиционные механизмы общественной консолидации. В этих условиях особую значимость приобретает исследование сущности и форм консолидации общества, а также анализ их трансформации в ответ на вызовы глобальной и национальной нестабильности.

Цель. Проанализировать современные формы общественной консолидации и определить векторы их эволюции в контексте цивилизационных и социополитических изменений XXI века.

Методы. В исследовании применяются междисциплинарный и сравнительно-аналитический методы, позволяющие рассмотреть феномен общественной консолидации на пересечении социологического, политологического и культурологического подходов. Анализ опирается на структурно-функциональный подход, обеспечивающие выявление механизмов и закономерностей трансформации форм консолидации общества в зависимости от сложившейся социополитической глобальной и глокальной конъюнктуры.

Результаты. Проведённое исследование наглядно показало, что традиционные институциональные и ценностно-нормативные формы общественной консолидации демонстрируют снижение интеграционного потенциала в условиях кризиса международных отношений, роста цифровизации, политической фрагментации и роста социальной энтропии. Установлено, что современное общество характеризуется переходом от вертикально-институциональных механизмов единства к гибридным сетевым форматам взаимодействия, основанным на горизонтальных связях и коммуникативной интеграции. Определено, что эффективность консолидационных процессов напрямую коррелирует с уровнем доверия, инклюзивности и адаптивности (гибкости) общественных институтов.

Выводы. Общественная консолидация в XXI веке приобретает характер сложносоставной, динамической, многоуровневой системы, обеспечивающей согласование интересов и воспроизводство социального порядка в условиях глобальной турбулентности. Эволюция её форм требует переосмысления теоретико-методологических оснований и выработки механизмов синтеза институциональных, сетевых и культурно-цивилизационных ресурсов, поиска оптимального баланса традиционных и инновационных форм консолидации общества. Отсутствие адаптивной трансформации ведёт к деградации и снижению общественного доверия и утрате способности к коллективному действию, что ставит под угрозу устойчивость социума как системы. Таким образом, обновление форм консолидации общества выступает стратегическим условием сохранения целостности и развития современного государства.

Ключевые слова: государство, общественная консолидация, формы консолидации, кризис, социальная интеграция, цифровизация, гражданское общество, цивилизационный подход, социальное доверие, сетевые взаимодействия, трансформация общества, устойчивое развитие

Для цитирования: Тованчова Е. Н., Баландина С. А. Трансформация форм общественной консолидации в условиях глобальных кризисов и цивилизационных сдвигов XXI века // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 210–217. EDN OBGRCR

Original article

Transformation of forms of social consolidation in the context of global crises and civilizational shifts of the 21st century

Elena N. Tovanchova¹, Sofya A. Balandina²

^{1,2}Rostov State Transport University, Rostov-on-Don, Russia

Corresponding author: Elena N. Tovanchova, just_ien@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-7123-8305>

Abstract

Introduction. In the 21st century, transformational processes are taking place within the structure of social life: the development of innovative digital technologies, artificial intelligence, and global networks is radically reshaping forms of communication and social interaction. At the same time, crisis tendencies are intensifying at both global and local levels – political polarization, hybrid conflicts (wars), and the erosion of trust in institutions threaten traditional mechanisms of social consolidation. Under these conditions, the study of the nature and forms of social consolidation, as well as the analysis of their transformation in response to global and national instability, becomes particularly relevant.

Purpose. To analyze contemporary forms of social consolidation and to determine the vectors of their evolution within the context of civilizational and socio-political changes of the 21st century.

Methods. The research employs interdisciplinary and comparative-analytical methods, which make it possible to examine the phenomenon of social consolidation at the intersection of sociological, political, and cultural approaches. The analysis is based on a structural-functional approach, which enables the identification of mechanisms and patterns in the transformation of forms of social consolidation depending on the existing socio-political global and glocal context.

Results. The conducted research clearly demonstrates that traditional institutional and value-normative forms of social consolidation show a declining integrative potential under the conditions of international relations crises, increasing digitalization, political fragmentation, and growing social entropy. It has been established that modern society is characterized by a transition from vertically institutional mechanisms of unity to hybrid network formats of interaction, based on horizontal connections and communicative integration. The effectiveness of consolidation processes directly correlates with the level of trust, inclusivity, and adaptability (flexibility) of social institutions.

Conclusions. In the 21st century, social consolidation acquires the character of a complex, dynamic, and multi-level system that ensures the coordination of interests and the reproduction of social order in conditions of global turbulence. The evolution of its forms requires a rethinking of theoretical and methodological foundations and the development of mechanisms for synthesizing institutional, network, and cultural-civilizational resources, as well as for finding an optimal balance between traditional and innovative forms of social consolidation. The absence of adaptive transformation leads to degradation, reduced public trust, and the loss of collective action capacity, thereby threatening the stability of society as a system. Thus, the renewal of forms of social consolidation represents a strategic condition for maintaining the integrity and development of the modern state.

Keywords: state, social consolidation, forms of consolidation, crisis, social integration, digitalization, civil society, civilizational approach, social trust, network interactions, social transformation, sustainable development

For citation: Tovanchova E. N., Balandina S. A. Transformation of forms of social consolidation in the context of global crises and civilizational shifts of the 21st century. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(4):210–217. (In Russ.). EDN OBGRCR

Введение

Современный мир переживает эпоху глубоких трансформаций, которые затрагивают все уровни общественной жизни – от индивидуальных форм коммуникации до институционализации международных отношений. Цифровизация, стремительное развитие технологии искусственного интеллекта, глобальные сети, стирающие границы и новые медийные технологии изменили не только темпы и формы обмена информацией, но и механизмы социального взаимодействия, доверия и идентичности. Одновременно усиливаются процессы политической и ценностной поляризации, кризис международного права и рост конфликтности в глобальном пространстве. Всё это ведёт к ослаблению традиционных институтов социального единства, которые не вписываются в новую цифровую реальность и ставит под вопрос прежние модели общественной консолидации.

Сегодня проблема консолидации общества приобретает особую научную и практическую значимость. От её содержания, форм и механизмов зависит устойчивость государства, эффективность социального управления и способность общества к коллективному действию в условиях неопределённости и кризиса. Консолидация становится не только политико-социальной задачей, но и философско-цивилизационным вопросом – о способности общества сохранять идентичность и целостность в эпоху глобальных рисков и угроз.

Теоретические основы

Несмотря на обширный научный интерес к феномену консолидации, остаётся недостаточно исследованным вопрос о трансформации её форм в XXI веке – в условиях цифровой среды, гибридных конфликтов и изменения мирового порядка. Особенно актуальным является анализ тех способов, которыми современные общества – в том числе Российская Федерация – могут переосмыслить и адаптировать свои формы единства под новые вызовы эпохи [1, с. 12–13].

Рассмотрим подробнее терминосистему дефиниции «консолидация». Вопрос социальной сплоченности и консолидации напрямую связан с существованием общества, в связи с чем неудивительно, что внимание к данной научной категории проявляют ученые из различных областей знаний – социология, политология, философия, культурология. Ученые исследуют природу и сущность консолидации общества, а именно факторы, влияющий на процесс консолидации, какие общественные условия приводят к деконсолидации и ее последствия, а также ее идеологическая и мировоззренческая природа и ряд других научных направлений анализа по изучаемой проблематике [2].

Так консолидация в социологии определяется как процесс укрепления связей и интеграции между социальными группами, институтами и индивидами, направленный на достижение устойчивого социального порядка и согласованного функционирования общества [3, с. 146–149.]. По мнению В.В. Ложко, консолидация общества представляет собой процесс структурного и ценностного сближения элементов социальной системы, обеспечивающий устойчивость её функционирования за счёт роста доверия, согласованности действий и признания общих норм и институтов [4, с. 62–67]. В условиях современных реалий определим добавочный контекст к определению – цифровое общество усиливает горизонтальные, сетевые формы консолидации, заменяя традиционные вертикальные (государственные, институциональные) механизмы.

В общем ракурсе консолидация в политологии рассматривается как процесс укрепления устойчивости политической системы, легитимности власти и согласия между основными политическими акторами относительно «правил игры». Более детально категорию «политическая консолидация», по мнению Артимовича Д.А., определим как институционально и ценностно обусловленный процесс формирования устойчивого консенсуса между гражданами, элитами и институтами относительно норм политического участия и способов разрешения конфликтов, обеспечивающий стабильность политического режима и единство политического сообщества [5].

Национальная консолидация как особая разновидность политической консолидации – это укрепление общегражданской идентичности и интеграция различных социальных групп в рамках политической нации [6, с. 63–67; 7, с. 71–74]. В современном мире проблема поддержания политического единства в условиях сетевой поляризации и кризиса доверия к институтам занимает центральное место в гуманитарной научной рефлексии.

Далее рассмотрим философско-культурологическое определение понятия «консолидации общества» – это процесс смыслового и аксиологического единения социальных субъектов на основе общих ценностей, символов и нарративов, обеспечивающий воспроизводство культурной целостности и исторической преемственности общества. Связано с понятиями «коллективной идентичности»,

«общей памяти», «символического капитала». Консолидация здесь рассматривается как форма поддержания культурного кода и воспроизводства социальной ткани через ритуалы, традиции, символы, язык.

Резюмируя, рассмотрим термин «консолидация общества» в междисциплинарном ракурсе и определим ее как целенаправленный и/или стихийно складывающийся процесс укрепления интегративной связанности социальных групп и индивидов на основе разделяемых норм, доверия и признания легитимности общих институтов, обеспечивающий способность к координированному коллективному действию и поддержанию общественного порядка при сохранении плюрализма интересов и идентичностей [8].

Ключевые элементы общезначимого определения:

1. Динамичность – консолидация не фиксированное (статичное) состояние, а динамика сближения и взаимодействия социальных акторов.
2. Многоуровневость – охватывает микро- (межличностное доверие), мезо- (организации, сообщества) и макроуровень (нации, политическая система).
3. Нормативно-институциональная основа – единые и обязательные для всех членов сообщества «правила игры», признание справедливости процедур и результатов.
4. Коммуникативная связность – наличия каналов диалога и инфраструктуры публичности (включая современные инновационные цифровые платформы).
5. Функциональный результат – повышенная способность (синергетический эффект) общества к коллективному действию в обычных и кризисных режимах.
6. Сохранение многообразия – консолидация совместима с конфликтом интересов, если конфликт институционализирован и управляем.

В терминосистему «консолидация общества» входят такие понятия «социальная интеграция», «общественная сплоченность», «солидарность», «мобилизация» и «унификация» и для полноты исследования далее обзорно их проанализируем во взаимосвязи с консолидацией. Социальная интеграция – шире по охвату, чем общественная консолидация фокус на включённости индивидов в систему ролей и институтов. Социальная сплочённость – акцент на плотности связей и взаимной поддержке, при этом консолидация добавляет политико-институциональное измерение (легитимность, согласие с правилами). Солидарность преимущественно ценностно-нормативная и эмоциональная близость. Мобилизация – краткосрочное приведение ресурсов в действие; может быть элементом консолидации, но без устойчивых норм и доверия не превращается в неё. В основе унификации лежит редукция разнообразия и в отличие от неё, консолидация совместима с плюралистической структурой, если она опирается на общественный договор.

Результаты и обсуждение

Исходя из вышеизложенного и учитывая современную социально-политическую конъюнктуру как Российской Федерации в локальном формате, так и на международном уровне, представляется необходимым рассмотреть возможные формы усовершенствования и модификации существующих моделей консолидации общества. Консолидация как социально-политический феномен проявляется в различных структурных формах, а именно в институциональной, ценностно-нормативной, культурно-символической, коммуникативной и гражданско-участнической. Каждая из них выполняет определённую функцию в поддержании общественной целостности. Так институты обеспечивают нормативную устойчивость, ценности – смысловую сплочённость, культура – идентичностное единство, коммуникация – согласование позиций, а гражданская активность – практическую кооперацию.

Консолидация общества может быть также представлена как совокупность конкретных организационно-практических форм объединения граждан, обеспечивающих их участие в решении общественных задач и формировании коллективной идентичности. Эти формы обладают различной степенью институционализации, но все они направлены на укрепление общественного единства и взаимной ответственности. Рассмотрим их более подробно.

Во-первых, государственно-гражданская форма консолидации, которая проявляется в объединении общества вокруг ключевых институтов государства, национальных целей и приоритетов развития. Реализуется через механизмы общественно-государственного диалога – общественные палаты, советы при органах власти, участие граждан в стратегическом планировании, общественном контроле и разработке нормативных инициатив. В кризисные периоды данная форма усиливает роль государства как координатора и гаранта единства, но требует прозрачности и обратной связи,

чтобы не превратиться в административную мобилизацию. Одним из инструментов закрепления определённой государственно-гражданской формы консолидации общества выступает Конституция. Как отмечает в своей статье Сергей Николаевич Бабурин «конституционные реформы, выступая механизмом моделирования той или иной консолидации общества, всегда закрепляли определенный этап развития российского общества, придавая ему легитимность» [9, с. 5–12].

Во-вторых, политико-гражданская форма. Данная форма выражается в консолидации граждан вокруг общих политических целей и идеалов (в период СССР идеология) – защиты суверенитета, национальной безопасности, развития государства. Осуществляется через избирательные кампании, гражданские движения, объединения по политическим и общественным интересам. В условиях кризисов и внешнего давления политико-гражданская консолидация может усиливаться, превращаясь в форму мобилизационного единства, однако её устойчивость зависит от доверия к политическим институтам и качества общественного диалога.

Далее патриотическая и цивилизационно-культурная форма консолидации общества, она основана на объединении общества вокруг национальных ценностей, культурных символов и исторической памяти. Она выражается в деятельности культурных, просветительских, молодёжных и патриотических и волонтерских организаций, в участии граждан в памятных акциях, национальных праздниках, проектах сохранения исторического наследия [10, с. 377–381; 11, с. 203–212]. Для современной России особое значение приобретает цивилизационный тип консолидации, формирующий единство на основе общих культурных кодов, исторического опыта и идентичности как особой цивилизации.

Четвертая форма консолидации – профессионально-корпоративная, которая проявляется в объединении людей на основе профессиональной (трудовой) принадлежности – союзы врачей, педагогов, инженеров, предпринимателей, учёных. Через профессиональные сообщества осуществляется самоорганизация, взаимная поддержка, отстаивание профессиональных интересов, выработка стандартов деятельности. В условиях экономических и технологических трансформаций эта форма становится важнейшим каналом социальной стабильности и инновационной адаптации.

Так же выделяется и территориально-локальная форма. Возникает данная форма на уровне местных сообществ, где люди объединяются для решения конкретных вопросов – благоустройства, местного самоуправления, общественной безопасности. Включает ТСЖ, советы домов, местные общественные объединения, инициативные группы. В кризисных условиях локальные формы становятся ключевым механизмом выживания и самоорганизации, компенсируя слабость централизованных структур.

Новейшая форма консолидации – цифрово-сетевая, возникающая в цифровом пространстве. Это объединения граждан в социальных сетях, онлайн-сообщества по интересам, коллективные цифровые инициативы (например, общественные петиции, краудсорсинговые платформы, цифровое волонтерство). С одной стороны, она расширяет возможности коммуникации и участия, с другой – несёт риски фрагментации и манипуляции общественным мнением, деформации информации, требуя этической и правовой регуляции [12, с. 49–67].

Современные кризисные процессы показывают, что существующие формы общественной консолидации далеко не всегда обладают необходимой адаптивностью и динамичностью для преодоления новых рисков и вызовов. Особенно наглядно это проявляется на примере консолидационных механизмов Европейского союза [13], которые после выхода Великобритании столкнулись с кризисом институционального доверия и ослаблением политико-экономического единства. Европейская модель консолидации, основанная преимущественно на институционально-бюрократическом принципе и экономической интеграции, в условиях системного кризиса показала ограниченность своей гибкости: общие структуры остались формально сохранными, однако ценностно-нормативное и гражданское единство стран-участниц оказалось под серьёзным давлением. Отсутствие механизмов гибкой самоорганизации и общественного диалога на уровне гражданского общества привело к росту национального сепаратизма, политического популизма и недоверия к наднациональным институтам. Таким образом, консолидация, не прошедшая необходимой и своевременной трансформации, перестала выполнять интегрирующую функцию и перешла в состояние внутренней фрагментации.

Трансформация форм консолидации общества сегодня представляет собой не столько институциональную реформу, сколько глубокий сдвиг в самой логике общественного единства. В отличие от прежних моделей, основанных на статичном согласии и централизованном управлении, новая консолидация требует постоянного самообновления, способности к диалогу и гибкой координации

интересов в условиях изменчивой политико-социальной среды. Она не может быть сведена к механическому укреплению существующих институтов: речь идёт о формировании новой архитектуры взаимодействия, в которой государство, гражданское общество, профессиональные и культурные сообщества становятся равноправными участниками процесса общественного согласования.

Современные формы консолидации должны сочетать устойчивость и адаптивность, институциональный порядок и сетевую самоорганизацию. Их жизнеспособность определяется тем, насколько они способны интегрировать разнообразие социальных идентичностей и интересов, не разрушая при этом базовых ценностных оснований общества. Консолидация, утратившая связь с реальными потребностями и практиками граждан, быстро превращается в формальный лозунг или инструмент мобилизации, что ведёт к угасанию доверия и ослаблению связей.

Поэтому трансформация должна разворачиваться как эволюционный процесс переосмысления самого основания общественного единства, когда обновление форм не разрушает традицию, а наполняет её новым содержанием. Консолидация будущего – это не вертикальное сплочение вокруг власти или идеологии [14, с. 6–11], а цивилизационно ориентированная солидарность, основанная на общих культурных кодах, исторической памяти и готовности к совместной ответственности за будущее. Она предполагает переход от пассивного участия к деятельной со-причастности, от декларативного согласия к реальному сотрудничеству и совместному принятию управленческих решений.

Если подобная трансформация не произойдёт, общество столкнётся с нарастающей асимметрией между институциональной структурой и социальной реальностью: институты будут сохранять внешнюю форму, но утратят способность консолидировать. В этом случае кризис доверия перейдёт в кризис легитимности, а распад коммуникаций приведёт к утрате самой способности к коллективному действию. Следовательно, обновление форм консолидации – не факультативная задача, а условие сохранения целостности и устойчивого развития государства в XXI веке.

Выводы

1. В результате проведённого исследования установлено, что общественная консолидация в XXI веке утрачивает статичную институциональную форму и приобретает характер динамической, многоуровневой системы социальной координации, функционирующей в условиях высокой неопределённости. Это подтверждает необходимость перехода от традиционной парадигмы интеграции к парадигме адаптивной консолидации, где ключевым условием устойчивости становится не институциональная жёсткость, а способность к самообновлению и синергии различных субъектов социальной системы.

2. Трансформация форм общественной консолидации определяется комплексом экзогенных и эндогенных факторов – цифровизацией, сетевой коммуникацией, изменением модели легитимности власти и ростом социальной поляризации. Эти процессы формируют новую морфологию общественного единства, в которой институциональные структуры уступают место гибридным формам взаимодействия, сочетающим государственно-гражданские, сетевые и культурно-цивилизационные механизмы интеграции.

3. Анализ показал, что эффективность современных форм консолидации прямо коррелирует с уровнем социального доверия, включённости и коммуникативной плотности общественных связей. Консолидация перестаёт быть исключительно политико-институциональной задачей и выступает как механизм когнитивно-ценностной интеграции, обеспечивающий согласование смыслов, идентичностей и практик в многообразном социокультурном пространстве.

4. Цивилизационный подход к анализу консолидации позволяет рассматривать её не только как функциональный инструмент управления, но и как фундаментальную форму воспроизводства культурно-исторической целостности общества. Цивилизационно ориентированная модель консолидации предполагает формирование устойчивых кодов идентичности, общих смысловых оснований и символических ресурсов, обеспечивающих социальную резистентность в условиях глобальных кризисов.

5. В качестве научно-практического вывода обоснована необходимость разработки модели адаптивной консолидации, интегрирующей институциональные, сетевые и культурно-коммуникативные компоненты. Такая модель способна обеспечить устойчивость общественного организма при сохранении внутреннего плюрализма, что делает её стратегическим направлением государственной, социокультурной и гражданской политики в эпоху цивилизационных сдвигов и глобальных трансформаций.

Список источников

1. Условия и возможности консолидации российского общества. Сборник научных трудов СИ РАН / Отв. ред.: А.В. Дука, И.И. Елисеева. СПб.: Издательство ООО «Нестор-История», 2010. 280 с.
2. Узунов В. В. Социальная консолидация в фокусе научно-исследовательского дискурса // Социально-гуманитарные знания. 2019. №7. С. 118–124.
3. Кривоусков В.В. Теоретические проблемы социологического исследования консолидации российского общества // Историческая и социально-образовательная мысль. 2012. № 5. С. 146–149. EDN: PJGMFR
4. Ложко В.В. Человеческий капитал – главный ресурс консолидации российского общества как стратегического субъекта российского развития // Россия: тенденции и перспективы развития. 2016. № 11-3. С. 62–67
5. Артимович Д. А. «Политическая консолидация» как способ интеграции акторов «Политической сети» // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2013. №4 (14). С. 14–19. EDN: RUXSFV
6. Шарипова Э. Р. Проблема национальной идентичности и патриотизма в контексте социальной консолидации общества // Социальная консолидация и социальное воспроизводство современного российского общества: ресурсы, проблемы, перспективы: Материалы IX Международной научно-практической конференции, Иркутск, 20 февраля 2023 г. / Под общей редакцией О.А. Полюшечевич. Иркутск: Иркутский государственный университет, 2023. С. 63-67.
7. Афанасьева Е. В., Чернышов Б. А. Консолидация как основа политической системы общества // Актуальные политические и исторические вопросы современности: Сборник статей. М.: Издательский дом "Институт мировых цивилизаций", 2020. С. 71–74.
8. Великих П. К. Консолидация территориальных сообществ в условиях гибридной социальной реальности: Монография. Белгород: ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет», 2024. 260 с. ISBN 978-5-9571-3677-4.
9. Бабурин С. Н. Конституционные реформы в России как модели консолидации общества // Уральский Форум конституционалистов: материалы седьмого Уральского Форума конституционалистов, Екатеринбург, 04–09 октября 2021 г. Выпуск 7. Часть 1. Екатеринбург: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Уральский государственный юридический университет", 2022. С. 5–12.
10. Шалимов И. В., Петров В. Р. Волонтерское движение и патриотические объединения как формы консолидации российского общества в условиях проведения Специальной военной операции // Специальная военная операция (СВО) и гражданское общество: социальное самочувствие, оценка, адаптация: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Махачкала, 29 февраля 2024 года. Махачкала: Дагестанский государственный университет, 2024. С. 377-381.
11. Гусейнов А. Ш. Психологические основания солидарности в молодежной среде // Казанский педагогический журнал. 2022. № 6(155). С. 203–212. <https://doi.org/10.51379/KPJ.2022.157.7.026>
12. Агула Е. Ю. Коммуникация между государством и гражданами: трансформация ценностей в цифровую эпоху // Коммуникология: электронный научный журнал. 2024. Т. 9. № 2. С. 49-67. EDN: VMAMTQ
13. Кюнхардт Л. Консолидация европейского союза // Актуальные проблемы Европы. 2010. №2. С. 27–53. EDN: MTJMWf
14. Зражевская Т. Д. Конституционные идеологемы: обновление содержания на рубеже эпох // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Право. 2024. № 4(59). С. 6–11. EDN: BNZCKJ. <https://doi.org/10.17308/law/1995-5502/2024/4/6-11>

References

1. *Conditions and possibilities of consolidation of the Russian society*. Collection of scientific papers of SI RAS. A.V. Duka, I.I. Eliseeva (eds.). St. Petersburg: Publishing house of LLC "Nestor-Istoriya"; 2010. 280 p. (In Russ.)
2. Uzunov V. V. Social consolidation in the focus of scientific and research discourse. *Socio-humanitarian knowledge*. 2019;(7):118–124. (In Russ.)
3. Krivopuskov V.V. Theoretical problems of sociological research on the consolidation of Russian society. *Historical and socio-educational thought*. 2012;(5):146–149. EDN: PJGMFR. (In Russ.)
4. Lozhko V.V. Human capital is the main resource for consolidating Russian society as a strategic subject of Russian development. *Russia: trends and development prospects*. 2016;(11-3):62–67. (In Russ.)

5. Artimovich D. A. "Political consolidation" as a way of integrating actors of the "Political network". *Science of man: humanitarian studies*. 2013;4(14):14–19. (In Russ.) EDN: RUXSFV
6. Sharipova E. R. The problem of national identity and patriotism in the context of social consolidation of society. In: *Social consolidation and social reproduction of modern Russian society: Resources, problems, prospects: Proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference*, Irkutsk, February 20, 2023. Under the general editorship of O.A. Polyushkevich. Irkutsk: Irkutsk State University; 2023. P. 63–67. (In Russ.)
7. Afanasyeva E. V., Chernyshov B. A. Consolidation as the basis of the political system of society. In: *Actual political and historical issues of our time: A collection of articles*. Moscow: Publishing House "Institute of World Civilizations"; 2020. P. 71–74. (In Russ.)
8. Velikikh P. K. *Consolidation of territorial communities in a hybrid social reality*: Monograph. Belgorod: Belgorod State National Research University; 2024. 260 p. ISBN 978-5-9571-3677-4. (In Russ.)
9. Baburin S. N. Constitutional reforms in Russia as models of consolidation of society. In: *Ural Forum of Constitutionalists: proceedings of the seventh Ural Forum of Constitutionalists*, Yekaterinburg, October 04–09, 2021. Issue 7. Part 1. Yekaterinburg: Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Ural State Law University"; 2022. P. 5–12. (In Russ.)
10. Shalimov I. V., Petrov V. R. The volunteer movement and patriotic associations as forms of consolidation of Russian society in the context of a special military operation. In: *Special Military Operation (SVO) and civil society: social well-being, assessment, adaptation: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference*, Makhachkala, February 29, 2024. Makhachkala: Dagestan State University; 2024. P. 377–381. (In Russ.)
11. Huseynov A. Sh. Psychological foundations of solidarity among youth. *Kazakh Pedagogical Journal*. 2022;6(155):203–212. (In Russ.) <https://doi.org/10.51379/KPJ.2022.157.7.026>
12. Agula E. Y. Communication between the state and citizens: transformation of values in the digital age. *Communicology: electronic scientific journal*. 2024;9(2):49–67. (In Russ.) EDN: VMAMTQ
13. Kuenhardt L. Consolidation of the European Union. *Actual problems of Europe*. 2010;(2):27–53. (In Russ.) EDN: MTJMWf
14. Zrazhevskaya T. D. Constitutional ideologemes: updating the content at the turn of the epochs. *Bulletin of Voronezh State University. Series: Law*. 2024;4(59):6–11. EDN: BNZCKJ. <https://doi.org/10.17308/law/1995-5502/2024/4/6-11>

Информация об авторах

Е. Н. Тованчова – кандидат политических наук, доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление», Ростовский государственный университет путей сообщения.

С. А. Баландина – магистрант по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление». Ростовский государственный университет путей сообщения, Ростов-на-Дону, Россия

Information about the authors

E. N. Tovanchova – Cand. Sci. (Polit.), Associate Professor, Department of State and Municipal Administration, Rostov State Transport University.

S. A. Balandina – Master's Degree in State and Municipal Administration, Rostov State Transport University.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts.

Статья поступила в редакцию 15.10.2025; одобрена после рецензирования 20.11.2025; принята к публикации 21.11.2025.

The article was submitted 15.10.2025; approved after reviewing 20.11.2025; accepted for publication 21.11.2025.



Кибербезопасность в органах местного самоуправления: системный обзор и анализ основных проблем

Екатерина Ильинична Хубулури

Ростовский государственный университет путей сообщения, Ростов-на-Дону, Россия,
ehubuluri@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4005-8712>

Аннотация

Введение. Кибербезопасность стала важнейшей проблемой в современном городском управлении, поскольку местные органы власти теперь не только отвечают за управление традиционной инфраструктурой, но и обеспечивают защиту цифровых систем и данных граждан во всё более цифровизированных «умных» городах. Несмотря на важность надёжных мер кибербезопасности, существует серьёзная проблема: местные органы власти зачастую недостаточно подготовлены к противодействию растущим киберугрозам. Это несоответствие подчёркивает необходимость всестороннего изучения проблем, препятствующих эффективной кибербезопасности в местных органах власти.

Цель. Выявить важнейшие проблемы в сфере обеспечения кибербезопасности, с которыми сталкиваются местные органы власти, а также сформулировать конкретные рекомендации, которые помогут городским политикам, администраторам и исследователям повысить устойчивость к киберугрозам в этой важной, но малоизученной области.

Методы. В исследовании используется системный обзор литературы с использованием трехэтапной методики PRISMA (предпочтительные элементы отчетности для системных обзоров и мета-анализов).

Результаты. В ходе системного анализа мы выявили и классифицировали основные проблемы, препятствующие принятию эффективных мер по обеспечению кибербезопасности в местных органах власти. Проблемы перечислены в порядке убывания частоты их упоминания в литературе. Этот рейтинг отражает распространенность и предполагаемое влияние каждой проблемы в контексте кибербезопасности местных органов власти.

Выводы. Среди множества выявленных проблем наиболее распространёнными оказались явная нехватка финансирования и дефицит квалифицированных кадров. Эти проблемы не только часто упоминаются в существующей литературе, но и усугубляются жёсткими бюджетными ограничениями, в рамках которых обычно работают местные органы власти. Еще одной серьёзной проблемой для местных органов власти является отсутствие надежной политики в области кибербезопасности или нормативных требований, учитывающих уникальные потребности местных органов власти. Отсутствие стандартизированных систем управления кибербезопасностью в местных органах власти препятствует разработке и реализации эффективных стратегий безопасности, что приводит к несогласованности в вопросах кибербезопасности между различными ведомствами. По мере того как мы все глубже погружаемся в эпоху цифровых технологий, безопасность нашей цифровой инфраструктуры становится синонимом безопасности наших сообществ. Следовательно, необходимо в срочном порядке пересмотреть подход к кибербезопасности и рассматривать её не как необязательные расходы, а как важнейшую инвестицию в общественную безопасность и доверие. Таким образом, требуется принятие незамедлительных мер в нескольких ключевых областях. Во-первых, необходимо стратегически перераспределить бюджеты, чтобы обеспечить принятие необходимых мер по кибербезопасности. Во-вторых, следует уделить первоочередное внимание разработке и внедрению комплексной политики кибербезопасности. В-третьих, необходимо развивать сотрудничество как внутри государственных структур, так и между ними, а также с частным и академическим секторами. Такое сотрудничество может привести к объединению ресурсов, обмену опытом и разработке экономически эффективных решений.

Ключевые слова: кибербезопасность, киберугроза, местное самоуправление, муниципалитет, городское управление, государственные структуры, местные органы власти, общественная безопасность
Для цитирования: Хубулури Е. И. Кибербезопасность в органах местного самоуправления: системный обзор и анализ основных проблем // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 218–224. EDN NNKHSN

Original article

Cybersecurity in local governments: a systematic review and analysis of key issues

Ekaterina I. Hubuluri

Rostov State Transport University, Rostov-on-Don, Russia,
ehubuluri@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4005-8712>

Abstract

Introduction. Cybersecurity has become a major issue in modern urban governance, as local governments are now not only responsible for managing traditional infrastructure, but also ensuring the protection of digital systems and citizens' data in increasingly digitalized smart cities. Despite the importance of reliable cyber security measures, there is a serious problem: local governments are often insufficiently prepared to counter growing cyber threats. This discrepancy highlights the need for a comprehensive study of the issues that hinder effective cybersecurity in local governments.

Purpose. To give an idea of the most important cybersecurity issues faced by local authorities, as well as formulate specific recommendations that will help city politicians, administrators and researchers to increase resilience to cyber threats in this important but little-studied area.

Methods. This study uses a systematic literature review using the three-step PRISMA methodology (Preferred Reporting Elements for and Meta-analyses).

Results. In the course of a systematic analysis, we have identified and classified the main significant problems that hinder the adoption of effective cybersecurity measures in local authorities. The problems are listed in descending order of the frequency of their mention in the literature. This ranking reflects the prevalence and perceived impact of each issue in the context of local government cybersecurity.

Conclusions. Among the many problems identified, the most common were a clear lack of funding, a shortage of qualified personnel, and a lack of cybersecurity policies or regulatory requirements. These problems are not only frequently mentioned in the existing literature, but are also compounded by the tight budget constraints under which local governments usually operate. Another major challenge for local governments is the lack of robust cybersecurity policies or regulatory requirements that address the unique needs of local governments. The lack of standardized cybersecurity management systems in local governments hinders the development and implementation of effective security strategies, leading to inconsistencies in cybersecurity issues between different agencies. As we move deeper into the digital age, the security of our digital infrastructure is becoming synonymous with the security of our communities. Therefore, it is urgently necessary to rethink the approach to cybersecurity and consider it not as an unnecessary expense, but as an essential investment in public safety and trust. Therefore, immediate action is required in several key areas. First, it is necessary to strategically reallocate budgets to ensure that the necessary cybersecurity measures are taken. Secondly, priority should be given to the development and implementation of a comprehensive cybersecurity policy. Thirdly, it is necessary to develop cooperation both within and between government agencies, as well as with the private and academic sectors. Such cooperation can lead to pooling resources, sharing experiences, and developing cost-effective solutions.

Keywords: cybersecurity, cyber threat, local government, municipality, city government, government agencies, local authorities, public safety

For citation: Hubuluri E. I. Cybersecurity in local governments: a systematic review and analysis of key issues. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(4):218–224. (In Russ.). EDN NNKHSN

Введение

Экспоненциальный технологический прогресс нашего времени, наряду с огромными преимуществами, также несёт в себе значительные риски для пользователей и общества в целом. Кибербезопасность – одна из наиболее значимых социально-технологических проблем, с которыми в настоящее время сталкиваются практически все государственные учреждения независимо от их типа и размера. Местные органы власти, играющие ключевую роль в городском управлении, особенно уязвимы для угроз кибербезопасности среди государственных организаций из-за ограниченного бюджета на информационные технологии (ИТ) и непоследовательных мер безопасности. Эти ограничения приводят к использованию устаревших систем и отсутствию комплексной киберподготовки сотрудников, что повышает риск утечки данных и подрывает доверие общественности. По мере того как эти организации продвигают инициативы по созданию «умных» городов, взаимосвязанность городских цифровых систем ещё больше повышает их уязвимость.

Цифровая трансформация местных органов власти все чаще подвергает их риску с точки зрения кибербезопасности. Многочисленные исследования указывают на рост частоты и серьезности кибератак, что в последние годы стало серьезной проблемой для местных органов власти. В своём новаторском исследовании Детгерев Д.А., Рамич М.С. и др. выяснили, насколько распространены проблемы с кибербезопасностью в органах местного самоуправления [1]. Результаты исследования показывают, что органы местного самоуправления постоянно подвергаются частым кибератакам. Около 28% органов местного самоуправления подвергались ежечасным или более частым кибератакам, а 19% – атакам хотя бы раз в день.

Несмотря на растущее число угроз для местных органов власти, существует огромный пробел в знаниях о конкретных проблемах и решениях, типах и методах атак, инструментах, а также доступных платформах и стандартах для местных органов власти в вопросах кибербезопасности. Недостаток научных исследований также замечен во многих статьях, рассмотренных в рамках данного исследования. В своём исследовании Зиновьева Е.С. указала, что за период с 2000 по середину 2021 г. ей удалось найти только три статьи, в которых конкретно рассматривались кибератаки на местные органы власти [2]. Так же она отметила, что «несмотря на признанную необходимость внедрения стратегий кибербезопасности и правовых норм, до сих пор проводилось мало исследований, подтверждающих эффективность принятых решений на практике или анализирующих реальные примеры киберпреступлений в государственных учреждениях, особенно на уровне местных органов власти» [3]. В большинстве существующих статей используется описательный подход: авторы фокусируются на значимости и распространённости киберугроз, не предлагая теоретических основ или эмпирически обоснованных стратегий для понимания проблем кибербезопасности.

Исследователи выявили серьёзную нехватку комплексных структур управления, включающих в себя политику, стандартизированные практики, обучение кибербезопасности и стратегии восстановления, которые имеют решающее значение для обеспечения надёжной кибербезопасности. Они рекомендуют обратить внимание на эти проблемы управления как на важный шаг на пути к укреплению кибербезопасности местных органов власти [4]. Основываясь на этих рекомендациях, данное исследование использует системный обзор литературы для тщательного выявления и анализа проблем в сфере кибербезопасности, с которыми сталкиваются местные органы власти как с технической точки зрения, так и с точки зрения управления городским хозяйством, а также для выработки рекомендаций. При этом рассматривается следующий исследовательский вопрос: с какими конкретными проблемами сталкиваются местные органы власти при внедрении эффективной системы кибербезопасности и какие практические меры могут помочь решить эти проблемы. В ходе обзора литературы выявляются соответствующие научные статьи в области кибербезопасности и местного самоуправления, после чего проводится их тщательный анализ и критическая оценка [5]. Наконец, анализ и обзор приводят к обсуждению и формулированию выводов.

Методы

В исследовании используется системный обзор литературы с использованием трехэтапной методики PRISMA (Предпочтительные элементы отчетности для системных обзоров и метаанализов). Первый этап (планирование) применения PRISMA включает в себя формулировку цели исследования, исследовательских вопросов, списка ключевых слов, а также критериев включения и исключения статей. Второй этап (проведение обзора) предполагает изучение соответствующих статей, а третий этап (отчётность и распространение) включает в себя анализ и обобщение результатов.

Результаты и обсуждение

Академическое внимание к вопросам кибербезопасности в местных органах власти началось в 2012 г., что совпало с двумя параллельными, но взаимосвязанными явлениями. Во-первых, в этот период произошёл стремительный технологический подъём, связанный с развитием облачных вычислений, аналитики данных и устройств Интернета. Местные органы власти активно внедряли эти технологии для повышения операционной эффективности, улучшения качества государственных услуг и расширения участия граждан.

Отсутствие комплексной политики и руководящих принципов является серьёзной проблемой в сфере кибербезопасности для местных органов власти. Муниципалитеты, у которых есть официальная политика в области кибербезопасности, лучше справляются с управлением конфиденциальной информацией доступом, проведением плановых проверок и операций по обеспечению безопасности, а также с обучением своих сотрудников в области кибербезопасности. В исследовании, в котором участвовала фокус-группа экспертов в области информационных технологий и кибербезопасности, исследователи назвали политику в области кибербезопасности ключевым фактором в обеспечении стратегических и единообразных мер по обеспечению кибербезопасности в местных органах власти. Аналогичным образом Понька Т.И., Рамич М.С. и др. в своём исследовании, посвящённом местному самоуправлению в КНР, подчеркнули важность нормативно-правовой базы для обеспечения кибербезопасности местных органов власти [6]. Более того, недостатки в политике могут привести к несогласованности в вопросах контроля доступа, нарушению целостности и поставить под угрозу критически важные системы и доступность данных.

Вопросы регулирования также являются серьёзной проблемой для обеспечения кибербезопасности местных органов власти. Важной проблемой является недостаточная осведомлённость местных органов власти о вопросах кибербезопасности и их влияние на эти вопросы, что приводит к разрыву между разработкой политики и её практической реализацией. Такая недостаточная прозрачность может привести к недостаточному выделению ресурсов и вниманию к вопросам кибербезопасности, в результате чего местные органы власти становятся уязвимыми для киберугроз. Недостаточная политическая и бюрократическая поддержка также существенно затрудняет разработку и внедрение эффективных мер кибербезопасности.

Кроме того, крайне важно уделять приоритетное внимание кибербезопасности на руководящем уровне. Без поддержки со стороны вышестоящих должностных лиц инициативы в области кибербезопасности не будут набирать обороты. Несогласованность в работе по соблюдению нормативных требований и недостаточное понимание этих требований могут препятствовать созданию комплексной системы кибербезопасности. Местным органам власти приходится ориентироваться в сложной системе законов и нормативных актов, зачастую не имея достаточных ресурсов и опыта. Отсутствие контроля и соблюдения политики и практик в области кибербезопасности может привести к неэффективным стратегиям и формированию в организации культуры безразличия к рискам в сфере кибербезопасности.

Политика в области кибербезопасности должна содержать подробные разделы, в которых описывается позиция местных органов власти в отношении кибербезопасности, определяются роли, обязанности и стандарты, соответствующие принципам кибербезопасности, а также регулярно пересматриваться и обновляться, чтобы соответствовать динамичному ландшафту угроз. Местные органы власти могут сотрудничать с научными учреждениями для разработки политики и стандартов в области кибербезопасности, учитывая ограниченность своих ресурсов. Такое сотрудничество должно гарантировать, что политика местных органов власти в области кибербезопасности будет соответствовать политике «умных городов», обеспечивая единый подход к борьбе с киберугрозами и их эффективное устранение [7].

Исследователи часто ссылаются на ограниченность ресурсов, особенно с точки зрения бюджетных ассигнований, как на одну из основных проблем, препятствующих развитию кибербезопасности в местных органах власти. Исследователи назвали несколько причин ограниченного финансирования этого сектора.

Во-первых, ошибочное представление о киберугрозах – о том, что эти небольшие государственные организации не являются основными целями киберпреступников, – является одним из основных факторов, способствующих недостаточному финансированию кибербезопасности. Такое представление обычно возникает из-за нерегулярного информирования избранных лидеров и лиц,

принимающих решения, о нарушениях кибербезопасности [8]. Во-вторых, сложная и динамичная природа кибербезопасности с постоянно меняющимся ландшафтом угроз и мерами противодействия может обескураживать. В-третьих, местные органы власти часто работают в условиях жёстких финансовых ограничений, и кибербезопасность остаётся «менее значимой» в списке конкурирующих приоритетов по сравнению с другими обязанностями, требующими финансовых вложений. Кибербезопасность, будучи относительно новой сферой, часто не получает должного внимания и финансирования. Учитывая все эти сложности, можно прийти к выводу, что не стоит инвестировать без чёткого понимания окупаемости таких вложений, особенно если преимущества, такие как сохранение конфиденциальности данных, неосязаемы и часто остаются незамеченными.

Бюджетные ограничения оказывают каскадный эффект на общее состояние кибербезопасности местных органов власти и вызывают множество других проблем. Дефицит бюджета не только препятствует найму высококвалифицированных специалистов по кибербезопасности из-за невозможности обеспечить конкурентоспособную заработную плату, но и ограничивает важнейшие инициативы в области обучения и повышения компетентности. Кроме того, эти бюджетные ограничения существенно ограничивают возможности инвестирования в исследования и разработки в области кибербезопасности, из-за чего местные органы власти становятся уязвимыми перед возникающими киберугрозами.

Местные органы власти часто сталкиваются с техническими и инфраструктурными проблемами в своих экосистемах кибербезопасности. Эта проблема, во многом обусловленная бюджетными ограничениями, проявляется по-разному. Бюджетные ограничения часто вынуждают эти организации полагаться на устаревшие механизмы безопасности. Финансовые ограничения также препятствуют модернизации инфраструктуры безопасности и внедрению передовых инструментов кибербезопасности. Каждое слабое звено, будь то устаревшее программное обеспечение или непропатченная сеть, является потенциальной точкой входа для кибератак. Поэтому местные органы власти не должны пренебрегать распределением бюджета в пользу обеспечения кибербезопасности или идти на компромисс в этом вопросе [9].

Местные органы власти сталкиваются с всё более сложными техническими и операционными проблемами, особенно в борьбе со сложными и изощрёнными киберугрозами. Недостаток знаний о виртуальной среде у сотрудников и лиц, принимающих решения, ещё больше усугубляет эту уязвимость. Этот недостаток проявляется не только в общей неосведомлённости о кибербезопасности среди сотрудников, не связанных с информационными технологиями, но и в отсутствии конкретных технических знаний, необходимых ИТ-специалистам в местных органах власти. Крайне важно понимать нюансы управления типами данных, знать подходящие инструменты для их обработки, хранения и обслуживания, а также разбираться в распространённых кибератаках и инструментах, необходимых для их предотвращения. Каждая категория данных имеет свои уникальные уязвимые места, требующие разного уровня защиты [10].

Например, персональные данные могут быть уязвимы для кражи личных данных, а инфраструктурные данные могут привести к сбоям в работе жизненно важных служб. Понимание различных типов киберугроз также крайне важно для ИТ-специалистов, чтобы они могли правильно расставить приоритеты в мерах по обеспечению кибербезопасности, особенно учитывая их постоянно меняющийся характер. Например, программы-вымогатели могут шифровать данные, а утечка данных приводит к раскрытию конфиденциальной информации. Фишинговые схемы могут обманом заставить сотрудников раскрыть свои пароли или перейти по вредоносным ссылкам. Инструменты и методы, предназначенные для борьбы с этими угрозами, варьируются от брандмауэров и антивирусного ПО до систем обнаружения вторжений и алгоритмов машинного обучения [11].

Сотрудничество с научными учреждениями или частными компаниями может способствовать разработке комплексной политики кибербезопасности, в которой будут чётко прописаны рекомендации, обязанности и процедуры по обеспечению кибербезопасности. Такие стратегии не только делают кибербезопасность более доступной, но и способствуют формированию культуры осведомлённости и ответственности в сфере кибербезопасности, что крайне важно в условиях ограниченных ресурсов [12]. Такой подход к саморегулированию и управлению кибербезопасностью на основе политики может стать эффективной и экономичной альтернативой официальной сертификации, особенно для небольших местных органов власти или организаций с ограниченными финансовыми ресурсами.

Заключение

В исследовании рассматриваются проблемы, с которыми сталкиваются местные органы власти при обеспечении кибербезопасности. Это малоизученная, но крайне важная область исследований в связи с растущим значением цифровых преобразований и инфраструктуры «умных городов». Среди множества выявленных проблем наиболее распространёнными оказались явная нехватка финансирования, дефицит квалифицированных кадров и отсутствие политики в области кибербезопасности или нормативных требований. Эти проблемы не только часто упоминаются в существующей литературе, но и усугубляются жёсткими бюджетными ограничениями, в рамках которых обычно работают местные органы власти. Ограниченный бюджет не только препятствует технологическому прогрессу, но и влияет на найм квалифицированного персонала и проведение обучающих программ, что, в конечном счёте делает цифровую инфраструктуру местных органов власти уязвимой для кибератак. Мы считаем, что, несмотря на противоположные точки зрения, согласно которым первоочередное внимание уделяется решению финансовых проблем, а не долгосрочным инвестициям в безопасность, кибербезопасность должна рассматриваться как неотъемлемый аспект деятельности местных органов власти.

Список источников

1. Дегтерев Д.А., Рамич М.С., Пискунов Д.А. Подходы США и КНР к глобальному управлению киберпространством: «новая биполярность» в «сетевом обществе» // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. 2021. Т. 16. № 3. С. 7–33. EDN: RHBSFR. <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2021-03-01>.
2. Зиновьева Е.С. Киберсдерживание и цифровая дилемма безопасности в американском экспертном дискурсе // Международные процессы. 2019. Т. 17. № 3(58). С. 51–65. EDN: LVKPIA. <https://doi.org/10.17994/IT.2019.17.3.58.4>.
3. Зиновьева Е.С. Формирование цифровых границ и информационная глобализация: анализ с позиций критической географии // Полис. Политические исследования. 2022. № 2. С. 8–21. EDN: AJDIQL. <https://doi.org/10.17976/jpps/2022.02.02>.
4. Зиновьева Е.С., Шитьков С.В. Цифровой суверенитет в практике международных отношений // Международная жизнь. 2023. № 3. С. 38–51. EDN: HBTQYT
5. Себекин С.А. Система международной информационной безопасности в условиях политической турбулентности // Вестник Санкт-Петербургского университета. Международные отношения. 2023. Т. 16. № 2. С. 170–190. EDN: JQH KPU. <https://doi.org/10.21638/spbu06.2023.205>
6. Понька Т.И., Рамич М.С., У Ю. Информационная политика и информационная безопасность КНР: развитие, подходы и реализация // Вестник Российского университета дружбы народов. Сер. Международные отношения. 2020. Т. 20. № 2. С. 382–394. EDN: UANODL. <https://doi.org/10.22363/2313-0660-2020-20-2-382-394>
7. Ребро О.И., Гладышева А., Сучков М.А., Сушенцов А.А. Категория «Цифрового суверенитета» в современной мировой политике: вызовы и возможности для России // Международные процессы. 2021. Т. 19. № 4(67). С. 47–67. EDN: QPXXVU. <https://doi.org/10.17994/1X2021.19.4.67.6>
8. Лебедева М.М. Новый мировой порядок: параметры и возможные контуры // Полис. Политические исследования. 2020. № 4. С. 24–35. EDN: DNORYR. <https://doi.org/10.17976/jpps/2020.04.03>
9. Сафранчук И.А., Лукьянов Ф.А. Современный мировой порядок: адаптация акторов к структурным реалиям // Полис. Политические исследования. 2021. № 4. С. 14–25. <https://doi.org/10.17976/jpps/2021.04.03>. EDN: JVPZJB
10. Конышев В.Н., Парфенов Р.В. Гибридные войны: между мифом и реальностью // Мировая экономика и международные отношения. 2019. Т. 63. № 12. С. 56–66. EDN: NQTLHW. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2019-63-12-56-66>.
11. Истомин И.А. Войны будущего в свете опыта прошлого // Мировая экономика и международные отношения. 2022. Т. 66. № 11. С. 101–114. EDN: IRAVWZ. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2022-66-11-101-114>
12. Ребро О.И., Гладышева А., Сучков М.А., Сушенцов А.А. Категория «Цифрового суверенитета» в современной мировой политике: вызовы и возможности для России // Международные процессы. 2021. Т. 19. № 4(67). С. 47–67. EDN: QPXXVU. <https://doi.org/10.17994/1X2021.19.4.67.6>

References

1. Degterev D.A., Ramich M.S., Piskunov D.A. The approaches of the USA and China to global cyberspace governance: the «new bipolarity» in the «network society». *Bulletin of International Organizations: education, Science, New Economy*. 2021;16(3):7–33. EDN: RHBSFR. (In Russ.). <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2021-03-01>
2. Zinovieva E.S. Cyber support and the digital security dilemma in American expert discourse. *International processes*. 2019;17(3(58)):51–65. EDN: LVKPIA (In Russ.). <https://doi.org/10.17994/IT.2019.17.3.58.4>
3. Zinovieva E.S. The formation of digital borders and information globalization: an analysis from the perspective of critical geography. *Polis. Political Studies*. 2022;(2):8–21. EDN: AJDIQL (In Russ.). <https://doi.org/10.17976/jpps/2022.02.02>
4. Zinovieva E.S., Shitkov S.V. Digital sovereignty in the practice of international relations. *International life*. 2023;(3):38–51. EDN: HBTQYT (In Russ.)
5. Sobekin S.A. The system of international information security in the context of political turbulence. *Bulletin of St. Petersburg University. International relations*. 2023;16(2):170–190. EDN: JQHKPU (In Russ.). <https://doi.org/10.21638/spbu06.2023.205>
6. Ponka T.I., Ramich M.S., U. Y. Information policy and information security of the PRC: development, approaches and implementation. *Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Ser. International Relations*. 2020;20 (2):382–394. EDN: UANODL (In Russ.). <https://doi.org/10.22363/2313-0660-2020-20-2-382-394>
7. Rebro O.I., Gladysheva A., Suchkov M.A., Sushentsov A.A. The category of «Digital sovereignty» in modern world politics: challenges and opportunities for Russia. *International Processes*. 2021;19(4(67)):47–67. EDN: QPXXVU (In Russ.). <https://doi.org/10.17994/1X2021.19.4.67.6>
8. Lebedeva M.M. New World order: parameters and possible contours. *Polis. Political Studies*. 2020;(4):24–35. EDN: DNORYR (In Russ.). <https://doi.org/10.17976/jpps/2020.04.03>
9. Safranchuk I.A., Lukyanov F.A. Modern world order: adaptation of actors to structural realities. *Polis. Political Studies*. 2021;(4):14–25. EDN: JVPZJB (In Russ.). <https://doi.org/10.17976/jpps/2021.04.03>
10. Konyshchev V.N., Parfenov R.V. Hybrid Wars: between myth and reality. *World Economy and International Relations*. 2019;63(12):56–66. EDN: NQTLHW (In Russ.). <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2019-63-12-56-66>
11. Istomin I.A. The wars of the future in the light of the experience of the past. *World Economy and International Relations*. 2022;66(11):101–114. EDN: IRAVWZ (In Russ.). <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2022-66-11-101-114>
12. Rib O.I., Gladysheva A., Suchkov M.A., Sushentsov A.A. The category of «Digital sovereignty» in modern world politics: challenges and opportunities for Russia. *International Processes*. 2021;19(4(67)):47–67. EDN: QPXXVU (In Russ.). <https://doi.org/10.17994/1X2021.19.4.67.6>

Информация об авторе

Е. И. Хубулури – доктор политических наук, профессор кафедры «Государственное и муниципальное управление», Ростовский государственный университет путей сообщения.

Information about the authors

E. I. Hubuluri– Dr. Sci. (Polit.), Professor, Department of State and Municipal Administration, Rostov State Transport University.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 21.10.2025; одобрена после рецензирования 25.11.2025; принята к публикации 26.11.2025.

The article was submitted 21.10.2025; approved after reviewing 25.11.2025; accepted for publication 26.11.2025.

Научная статья
УДК 316.334.3-4+323.2+325.14
EDN MUOQIO



Диаспоры в системе политических институтов России: функциональный анализ

Виктория Георгиевна Громакова¹, Дюжиков Сергей Александрович²

^{1,2}Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия

¹victoriagromakova@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5734-1023>

²duzhikov@sfedu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2016-0613>

Аннотация

Введение. Актуальность данного исследования обусловлена ростом численности и политической активности диаспор в России, что усиливает их влияние на жизнь принимающего сообщества и превращает их в значимый фактор национальной безопасности.

Цель. Проведение функционального анализа диаспор в качестве одного из социальных институтов современной России.

Методы. Теоретико-методологическую основу исследования составила концепция неoinституционализма, на основе которой выстроен авторский подход к исследованию, позволяющий дифференцировать признаки диаспор как социальных институтов и как организаций. В процессе изучения социальных институтов диаспор и российской политической системы использованы методы теоретического анализа, обобщения и систематизации данных.

Результаты. В статье представлен анализ и авторская критика нормативно-правовой базы, определяющей взаимодействие государства и диаспор, в обобщенном и систематизированном виде представлены данные научной литературы относительно политических целей диаспор и распространенных среди их представителей социально-политических практик. В качестве аргументов в подтверждение актуальности выделенных тенденций приводятся фактологические материалы из интернет-источников: отчетов МВД и новостных каналов.

Выводы. Установлено, что институты диаспор демонстрируют серьезные дисфункции, включая поддержку антиинтеграционных установок, лоббирование интересов стран исхода и этнических групп в ущерб коренному населению, а также распространение этнической конфликтности и преступности. Обосновывается мнение о том, что в основе распространения институциональных дисфункций лежит парадоксальный политический статус диаспор, которые, обладая широкими правами, долгое время оставались практически неподотчетными и неподконтрольными принимающему государству. Решение видится в совершенствовании правовых механизмов контроля и ответственности диаспор для пресечения деструктивных практик и обеспечения интересов российского государства и общества.

Ключевые слова: диаспоры, социальные институты, социальная организация, социальная практика, система политических институтов, функции и дисфункции политических институтов, национальная безопасность, государственный контроль

Для цитирования: Громакова В. Г., Дюжиков С. А. Диаспоры в системе политических институтов России: функциональный анализ // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 225–234. EDN MUOQIO

Original article

Diasporas in the system of political institutions of Russia: a functional analysis

Victoria G. Gromakova¹, Sergey A. Duzhikov²^{1,2}Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia¹victoriagromakova@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5734-1023>²duzhikov@sfedu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2016-0613>

Abstract

Introduction. The relevance of this study is driven by the growing size and political activity of diasporas in Russia, which amplifies their impact on the host society and establishes them as a significant factor in national security.

Purpose. To conduct a functional analysis of diasporas as one of the social institutions in contemporary Russia.

Methods. The theoretical and methodological framework of the study is based on the concept of neo-institutionalism. This foundation informed the development of the author's original approach, which allows for differentiating the characteristics of diasporas as social institutions and as organizations. The research on the social institutions of diasporas and the Russian political system employed methods of theoretical analysis, generalization, and data systematization.

Results. The article provides an analysis and an author's critique of the regulatory framework governing state-diaspora interactions. It also summarizes and systematizes data from academic literature concerning the political objectives of diasporas and the socio-political practices prevalent among their members. Factual evidence from online sources, including reports from the Ministry of Internal Affairs and news channels, is presented to support the relevance of the identified trends.

Conclusions. The study establishes that diaspora institutions exhibit significant dysfunctions. These include the promotion of anti-integrationist attitudes, lobbying for the interests of their countries of origin and specific ethnic groups to the detriment of the indigenous population, as well as the propagation of ethnic conflict and criminality. The article substantiates the view that the proliferation of these institutional dysfunctions is rooted in the paradoxical political status of diasporas. Despite possessing extensive rights, they have long remained largely unaccountable and beyond the effective control of the host state. The proposed solution involves improving legal mechanisms for the oversight and accountability of diasporas to curb destructive practices and safeguard the interests of the Russian state and society.

Keywords: diasporas, social institutions, social organization, social practices, system of political institutions, functions and dysfunctions of political institutions, national security, state control

For citation: Gromakova V. G., Duzhikov S. A. *Diasporas in the system of political institutions of Russia: a functional analysis. State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2025;(4):225–234. (In Russ.). EDN MUOQIO

Введение

Положение и роль диаспор периодически привлекают внимание исследователей, причем с течением времени интерес к ним только возрастает, что связано с увеличением численности и активности представителей данных сообществ [1].

Наблюдаемые тенденции в свою очередь обусловлены рядом факторов. В их числе миграционные процессы, интенсивность которых возрастает на глобальном уровне и в значительной степени затрагивает Россию [2]. Так согласно заявлению заместителя председателя Совета Безопасности России Дмитрия Медведева, сделанному в начале 2022 г., численность крупных диаспор в стране на тот момент составляла от 1 до 5 млн чел.¹

Вместе с тем с конца XX века отмечается увеличение количества и остроты конфликтов на этнической почве [3], что связано с чередой геополитических потрясений, последовавших за крахом социалистического блока и сопровождающих глобальное переустройство мира, которое продолжается и по сей день.

¹ Медведев оценил численность крупнейших мигрантских диаспор / РИА Новости. 11.02.2022.

URL: <https://ria.ru/20220211/diaspory-1772277988.html> (дата обращения: 02.10.2025 г.)

В результате обозначенных событий изменился статус и условия жизни многих этнических групп, что послужило предпосылкой к обострению чувства этнического самосознания и увеличению активности диаспор [4]. В результате их деятельность стала существенным аспектом социальных отношений, включая экономическую, культурную и политическую составляющую. Данные тенденции заметны на всех уровнях жизни общества от бытового до общегосударственного и без преувеличения могут считаться одним из факторов национальной безопасности. Вышесказанное определило наш интерес к данной сфере.

В том, что касается сущности **объекта** исследования, мы придерживаемся определения, предложенного Ж. Т. Тощенко: «диаспора – это устойчивая совокупность людей единого этнического происхождения, живущая в иноэтническом окружении за пределами своей исторической родины (или ареала расселения своего народа) и имеющая социальные институты для развития и функционирования данной национальной общности» [4; 5].

Причем особого внимания заслуживает такое качество диаспоры, как стремление к сохранению национальной самобытности, отвергающее возможность ассимиляции. Не менее важным является и также отмечаемый исследователями факт, что реализация имеющегося стимула к самосохранению возможна только через самоорганизацию [4] и активное воспроизводство таких признаков этничности, как язык и культура [3]. Таким образом, диаспоры имеют качества не только социальных общностей, но и социальных организаций и институтов.

Принимая во внимание отмечаемые многими исследователями тенденции превращения экономического и социального капитала диаспор в политический [6], реализация которого предполагает изменение формальных и неформальных норм, **предметом** нашего исследования стали институциональные признаки диаспор с точки зрения их места в системе политических институтов страны.

Совокупность вышеизложенных фактов определила **цель** настоящего исследования - провести функциональный анализ социальных институтов диаспор с точки зрения их места в системе политических институтов современной России.

Теоретико-методологические основы исследования

Логика исследования, представленного в настоящей статье, строится в рамках неoinституциональной парадигмы. Соответственно, социальные институты мы, согласно Д. Норт [7], рассматриваем как «правила игры в обществе», то есть совокупности социальных норм, правил, а также моделей социального поведения и форм социальных отношений, принятых и устойчиво воспроизводимых в определенной сфере жизни общества. Это позволяет отличать социальные институты от социальных организаций, под которыми подразумеваются реальные объединения людей, создаваемые для достижения конкретной цели и наделенные изначально определенной инструментальной функцией.

Исходя из понимания того, что формы социального поведения и взаимодействия формируются, воспроизводятся и поддерживаются благодаря деятельности социальных организаций, которые в свою очередь функционируют в соответствии с существующими институциональными нормами, мы признаем тесную связь данных форм социальной структуры. Соответственно, в последующем обсуждении неизбежно будут затрагиваться не только институциональные, но и организационные признаки диаспор, в связи с чем во избежание понятийной дисперсии, представляется целесообразным изначально определить перечень признаков, характеризующих собственно социальные институты.

К таковым, по нашему мнению, следует относить:

- всевозможные регуляторы взаимодействия людей в соответствующей сфере жизни: ценности, формальные и неформальные нормы, идеологизированные нарративы,
- сформированные на основе гласных и негласных правил устойчивые модели поведения и их комплексы, соответствующие определенным статусам – социальные роли,
- реализуемые, благодаря функционированию институциональных норм и правил, функции.

Здесь стоит отметить, что если совокупность норм и правил составляет сущность социального института, то наличие специфических функций является базовым и необходимым условием его существования, поскольку будучи по сути абстрактной моделью социальных отношений, усваиваемой в процессе социализации и социальной адаптации, социальный институт получает материальное воплощение в реальных социальных практиках, осуществляемых по мере возникновения потребностей, удовлетворению которых способствуют институциональные регуляторы. В удовлетворении потребностей, собственно, и заключаются функции социальных институтов. Если соответствующие

потребности теряют актуальность или институциональные нормы больше не обеспечивают их удовлетворение, социальный институт разрушается или трансформируется. При этом справедливо и обратное утверждение, если социальный институт сохраняется, значит существуют и выполняемые им функции: явные или латентные. Поэтому наш анализ в первую очередь сосредоточен именно на функциях института диаспоры, через призму которых рассмотрены правовые и социокультурные регуляторы, определяющие формы социальной активности диаспорных сообществ и их представителей.

Представляется важным также пояснить, что, поскольку политические (властные) отношения являются разновидностью социальных отношений, мы считаем правомерным рассматривать политические институты как вид социальных институтов, трактуемых в широком смысле и объединяющих наряду с политическими экономические, культурные и собственно социальные институты в узком смысле. При этом в качестве отличительных признаков нами принимаются главные функции перечисленных институтов. Так социальными институтами в узком смысле этого слова, на наш взгляд, можно считать те, которые регулируют отношения в первичных социальных группах и квазигруппах и возникают, в первую очередь, на почве стремления к межличностному общению как самоценности, а не к власти, экономической выгоде или трансляции культурных образов. Соответственно, к (социально)политическим институтам мы относим формальные и неформальные (в том числе нелегальные) регуляторы, действующие в сфере отношений, возникающих с целью получения, перераспределения, удержания и реализации власти.

Исследований функций социальных институтов, а также составляющих их ценностей, норм, правил, моделей поведения, проводилось с использованием **методов** теоретического анализа, обобщения и систематизации данных научной литературы, нормативно-правовой базы и интернет-источников.

Результаты и обсуждение

Поскольку политические институты диаспоры существуют не в вакууме, а встроены в политическую систему российского общества, прежде всего обратимся к нормативно-правовому базису, определяющему их нишу в правовом поле нашей страны.

Несмотря на то, что термин «диаспора» не фигурирует в российских законах, возможность их легализации обеспечена правом на объединение, которое гарантировано статьей 30 Конституции РФ. Любая диаспорная организация, провозглашающая цели которой не противоречат законам Российской Федерации, имеет возможность легализоваться, получив статус некоммерческой организации и автоматически – юридического лица. Более того существует федеральный закон № 74-ФЗ от 17 июня 1996 г., предоставляющий диаспорным объединениям возможность получить статус национально-культурной автономии, предусматривающий право на государственную поддержку. При этом в тексте закона прописаны цели, которые должны быть положены в основу деятельности национально-культурных автономий и, очевидно, отражают ожидания государства (как центрального компонента политической системы) относительно функций диаспор как социально-политических институтов. Ввиду важности данного вопроса с точки зрения нашего исследования приведем цитату из закона № 74-ФЗ: «национально-культурная автономия – это ... объединение граждан Российской Федерации, относящих себя к определенной этнической общности, ... на основе их добровольной самоорганизации в целях самостоятельного решения вопросов сохранения самобытности, развития языка, образования, национальной культуры, укрепления единства российской нации, гармонизации межэтнических отношений, содействия межрелигиозному диалогу, а также осуществления деятельности, направленной на социальную и культурную адаптацию и интеграцию мигрантов».

Из приведенной выдержки можно с некоторой долей условности выделить три блока функций:

- функции, связанные с потребностями самой диаспоры: «сохранения самобытности, развития языка, образования, национальной культуры»;
- функции, отвечающие интересам принимающего государства и коренного населения: «укрепления единства российской нации, гармонизации межэтнических отношений, содействия межрелигиозному диалогу»;
- функции, связанные с социокультурной адаптацией и интеграцией мигрантов, снижающие транзакционные издержки и в равной степени удовлетворяющие интересам как принимающего государства, так и представителей диаспоры.

Далее рассмотрим, насколько эффективно диаспоры выполняют предписываемые им функции и как это связано с действующими в данной сфере регуляторами, иными словами, с состоянием внутридиаспорных социально-политических институтов.

Согласно результатам исследований последних лет, деятельность диаспор в России сфокусирована на поддержании этнонациональной идентичности, сохранении традиций и обычаев своего народа [1], и в ряде случаев – на обеспечении членам диаспоры возможности получать всю необходимую информацию на родном языке (о чем свидетельствует контент используемых диаспорами интернет-ресурсов). Другими словами, вместо того чтобы способствовать скорейшей интеграции вновь прибывших в социокультурную и языковую среду страны пребывания, диаспоры создают условия, позволяющие мигрантам относительно комфортно себя чувствовать на территории России без знания русского языка, а также российских обычаев и традиций, формируя замкнутые этнические анклав. Таким образом мигрант оказывается избавлен от необходимости участвовать в культурном обмене, вместе с чем значимо возрастает риск его маргинализации [3], следствием которой становится рост издержек, неизбежно возникающих при попытках активной деятельности в российской социокультурной среде. Отмечая наличие отрицательной корреляционной связи между значимостью внутригрупповых связей мигрантов и их культурной интеграцией в принимающем обществе, некоторые авторы прямо указывали на антиинтеграционные установки, существующие во многих диаспорах [8].

Другие исследователи предлагали дифференцировать различные национальные объединения на конструктивные (это преимущественно старые диаспоры: греки, корейцы, армяне) и деструктивные, способствующие возникновению межнациональной розни и конфликтов [9]. Причем также отмечалась положительная связь между степенью замкнутости этнических групп и риском возникновения конфликтов, подчеркивалась значимость внешних контактов для успешной адаптации мигрантов, поскольку, как справедливо утверждали авторы, взаимообогащение культур возможно только при условии обоюдной направленности этого процесса. Соответственно, для конструктивного взаимодействия необходимо, чтобы диаспоры не только демонстрировали и популяризировали свои культурные символы, ценности и образ жизни, но и перенимали нормы и правила жизни коренного населения, что способствовало бы формированию общероссийской идентичности и скорейшей интеграции мигрантов в общероссийский социум [10]. Однако такого рода усилий со стороны диаспор не наблюдается. Соответственно, в части сложившихся односторонних форм культурного обмена диаспорные социальные институты проявляют признаки дисфункций, состоящие в поддержании антиинтеграционных установок и повышении уровня межнациональной конфликтности.

Вместе с тем нежелание полноценно интегрироваться в российское общество, незнание государственного языка и законов нашей страны до недавнего времени не мешало выходцам из ближнего зарубежья, используя несовершенство законов (в частности, непроработанность механизма признания соотечественником) и опираясь на поддержку диаспор, получать российское гражданство, которое открывает возможности для активного участия в политической жизни страны. Электорат представителей диаспор, выдвигающих свои кандидатуры на выборные должности в муниципальные и государственные органы власти, за последние годы вырос в разы, что с учетом отказа от интеграции дает основания для беспокойства. Как писал Воронов А. М., мигрантские сообщества «видят нашу страну ... объектом завоевания» и представляют собой угрозу национальной безопасности [2].

Воздерживаясь от согласия или критики подобных заявлений, обратимся к характерным социально-политическим практикам диаспор. В числе таковых исследователи указывают:

1) Лоббирование интересов страны-донора [3; 11]. Косвенным подтверждением данного тезиса может служить недавнее обострение отношений с Азербайджаном по причине арестов нескольких лидеров азербайджанских диаспор в РФ и последующих резких заявлений в адрес нашей страны со стороны президента Ильхама Алиева, при том, что арестованные по подозрению в совершении уголовного преступления лица являются гражданами России, а жертвой расследуемого преступления стал этнический азербайджанец.

2) Лоббирование интересов своей этнической группы, зачастую в ущерб интересам коренного населения. В качестве примера можно привести заявление депутата думы Ханты-Мансийского автономного округа – Югра о том, что данный регион является «исторической родиной» узбеков¹. Несмотря на то, что в дальнейшем депутат принес извинения, пояснив, что ничего не утверждал, а лишь высказал предположение, подобные заявления от представителей власти не допустимы,

¹ Депутатов взволновали ханы // Коммерсантъ. 02.06.2025 URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7774852>; «Узбеки едут к себе», – российский депутат нашел узбекские земли в России // UPL.UZ. 30-05-2025 <https://upl.uz/policy/52362-news.html> (Дата обращения: 4.10. 2025).

поскольку создают предпосылки для запуска «окна Овертона». Со временем такие псевдоисторические «предположения» могут быть восприняты представителями растущей диаспоры как данность и стать основой для претензий на национально-территориальное самоопределение, а соответственно создают в перспективе угрозу территориальной целостности России.

Примером политической активности другого рода, но также свидетельствующей о склонности лидеров диаспор откровенно пренебрегать интересами принимающего сообщества являются высказывания лидера таджикской диаспоры Свердловской области против тестирования детей мигрантов на знание русского языка, мотивированные тем, что «дети ни в чем не виноваты» и что наличие в классе 2-3 учеников, не знающих русского языка, якобы не отражается на знаниях других учащихся¹.

Кроме того, эксперты указывают на то, что для диаспор характерно лоббирование интересов этнобизнеса, стремление к получению особых гарантий и льгот для своей этнической общности, что по сути является нарушением принципа правового равенства и дискриминирует титульное население России [9].

Крайней степенью проявления иноэтнического лобби является борьба за признание правил, свойственных их традиционной культуре, на уровне законов страны пребывания [3], а также претензии членов диаспор к местному населению по поводу несоответствия внешнего облика и поведения последних нормам, принятым в стране исхода.

3) Ряду диаспор свойственно также, получая все возможные льготы от принимающего государства, одновременно выступать в качестве оппозиции правящему режиму. При этом все доступные каналы коммуникации используются для критики внешней и внутренней политики России и пространства не соответствующего действительности мнения о повсеместном нарушении прав человека в нашей стране и низком уровне жизни.

Другим излюбленным симулякром для многих диаспор в последнее время становится нарратив «народа-жертвы, много десятилетий или даже веков страдавшего от российского угнетения», чему сопутствует стремление к «восстановлению справедливости». Об опасности распространения такого рода далеких от исторической правды концептов еще в 1996 г. в связи с проблемой культивирования обиды в умах жителей соседней страны писал Ж. Т. Тощенко: «спекуляции на тему об угнетении украинцев в России имеют политическую основу, нацеленную на далеко идущие последствия» [4]. Как это ни прискорбно, цель была достигнута – на Украине возвращена когорта людей, видящих своей главной целью уничтожение в своей стране всего, что каким-либо образом связано с Россией. И последствия их политической активности всем известны: государственный переворот 2014 г., геноцид, устроенный киевским режимом на Донбассе, и специальная военная операция, ставшая вынужденным ответом со стороны России. Большие потери с обеих сторон – это прямое следствие внедрения в умы украинцев нарратива жертвы и жажды мщения. Уже одного этого достаточно, чтобы рассматривать любые инсинуации, направленные на порождение обиды и ненависти по отношению к России, как исключительно опасные дисфункции диаспорных социальных институтов.

4) Содействие нелегальной миграции и помощь в «разрешении» проблем с правоохранительными органами в случае совершения членами диаспоры преступлений бесспорно также являются проявлением дисфункциональности. Причем такого рода практики обеспечиваются либо коррупционными связями диаспор с представителями государственной власти, либо путем непосредственного продвижения своих представителей во власть, что позволяет говорить о существовании тенденций к слиянию диаспор с органами власти в некоторых регионах страны [2].

В целом, вышесказанное позволяет сделать вывод о том, что социальные институты диаспор в России в настоящее время во многом дисфункциональны. Однако, как уже было отмечено ранее, диаспоры существуют не в вакууме и, если в диаспорной среде сложились деструктивные практики, значит политические институты нашей страны, как минимум, не смогли стать препятствием для их закрепления. Исходя из данных соображений, вновь обратимся к российской нормативно-правовой базе.

Начнем с принятой в 2006 г. и реализуемой по настоящее время «Государственной программы по оказанию содействия добровольному переселению в Российскую Федерацию соотечественников, проживающих за рубежом» от 22 июня 2006 г. № 637. Направленная на решение демографической проблемы программа предполагает широкие меры поддержки переселенцев, получающих статус

¹ Босиков А. Лидер мигрантской общины высказался против тестирования детей на знание русского языка // Lenta.ru URL: <https://lenta.ru/news/2025/09/10/lider-migrantskoy-obshchiny-vyskazali-protiv-testirovaniya-detey-na-znanie-russkogo-yazyka/> (Дата обращения: 4.10.2025)

соотечественника. При этом в тексте документа говорится о том, что «воспитанные в традициях российской культуры, владеющие русским языком и не желающие терять связь с Россией соотечественники в наибольшей мере способны к адаптации и скорейшему включению в систему позитивных социальных связей принимающего сообщества». В том, что касается трактовки понятия «соотечественник» программа отсылает к федеральному закону от 24 мая 1999 г. № 99-ФЗ «О государственной политике Российской Федерации в отношении соотечественников за рубежом», каковыми «являются лица, родившиеся в одном государстве, проживающие либо проживавшие в нем и обладающие признаками общности языка, истории, культурного наследия, традиций и обычаев, а также потомки указанных лиц по прямой нисходящей линии». Однако в части механизма признания соотечественником требования к претендентам оказывались существенно уже перечня качеств, приведенных в предлагаемом законом определении. Так для получения соответствующего статуса до 2024 г. достаточно было при подаче заявления доказать наличие в прошлом у претендента или его родственников по прямой восходящей линии гражданства СССР. Только с января 2024 г. иностранные граждане (за рядом исключений), претендующие на получение статуса участника программы, должны предъявлять документ, подтверждающий владение русским языком «на уровне, достаточном для общения в устной и письменной форме в условиях языковой среды».

Данные мониторинга по количеству проведенных собеседований на уровень владения русским языком и их результатам¹ показывают, что на данный момент получают сертификаты менее половины претендентов. Соответственно, ранее значительную долю переселенцев составляли лица, не только не являющиеся носителями российской культуры и хранителями общих традиций, но даже не понимающие по-русски и, что еще важнее, не считавшие нужным учить государственный язык нашей страны. Надо ли говорить, что ни о какой самостоятельной интеграции и включении таких переселенцев «в систему позитивных социальных связей принимающего сообщества» не могло быть и речи?

При этом программа переселения сосредоточена на оказании участникам финансовой поддержки, обеспечении их жильем, социальной и медицинской помощью, решении вопросов трудоустройства. Меры по социокультурной адаптации мигрантов данной программой не были предусмотрены.

Соответственно, обеспечить чувство социальной принадлежности и комфорта не говорящему по-русски, далекому от российской культуры мигранту могли только диаспоры, которые отнюдь не стремились содействовать его интеграции и социокультурной адаптации в российском обществе. И причина антиинтеграционных установок, по-видимому, не столько в том, что, как пишет Д. С. Гулина, «сама сущность диаспоры противоречит задаче культурной адаптации мигрантов в принимающем обществе» [8], сколько в противопоставлении «мы» и «они». О наличии такого противопоставления косвенным образом говорят результаты опроса, показавшего крайне низкий процент мигрантов, допускающих возможность браков своих земляков с представителями коренного населения России [6]. Наличием антагонистических установок, вероятно, объясняется и нежелание интегрироваться: учить язык, приобщаться к культуре. Вместе с тем, как свидетельствуют данные научных исследований, общероссийская гражданская идентичность может и бесконфликтно сочетаться с этнической [12]. Следовательно, проблема заключается в противодействии со стороны диаспорной социальной среды, которое в лучшем случае заключается в сосредоточении на сохранении собственной культуры и идентичности, и воссоздании родины в миниатюре, а в худшем – включает распространение упоминавшихся ранее деструктивных нарративов.

Решением проблемы мог бы стать должный контроль за деятельностью диаспор со стороны государства. Однако, как по нашим наблюдениям, так и по данным научной периодики, отношения между органами власти и диаспорами в нашей стране до недавнего времени строились согласно утрированно понимаемому принципу о невмешательстве государства в дела гражданского общества. Диаспоры рассматривались как часть последнего. Контроль за их деятельностью практически не осуществлялся. Одним из аргументов в пользу данной точки зрения может служить волна уголовных дел, заведенных в текущем году в отношении лидеров диаспор, которые, как оказалось, много лет вели в России незаконный бизнес, совершали преступления против личности и общественной безопасности, но оставались вне поля зрения силовых структур.

¹ Мониторинг Государственной программы по оказанию содействия добровольному переселению в Российскую Федерацию соотечественников, проживающих за рубежом. URL: https://мвд.рф/mvd/structure1/Glavnie_upravlenija/guvn/compatriots/monitoring (Дата обращения: 2.10.2025)

Сложилась парадоксальная ситуация: наделенные множеством прав, диаспоры фактически были освобождены от какой-либо ответственности. Достаточно было прописать в уставе национально-культурной автономии (НКА), что целью их организации является сохранение этнокультурного многообразия и укрепление общегражданской (российской) идентичности населения и получать финансирование и иные формы поддержки от государства. Полного соответствия результатов деятельности НКА заявленной цели в дальнейшем, по-видимому, не требовалось.

Собственно, в тексте Федерального закона от 17 июня 1996 г. № 74-ФЗ «О национально-культурной автономии» речь идет исключительно о правах НКА и об обязанностях федеральных органов исполнительной власти оказывать данным организациям всестороннее содействие.

Формально данный правовой казус можно объяснить существованием другого закона, а именно Федерального закона от 19 мая 1995 г. № 82-ФЗ «Об общественных объединениях», поскольку НКА попадают в данную категорию субъектов права. В данном законе есть статья 38 о надзоре и контроле за деятельностью общественных организаций, в которой перечислены полномочия контролирующего органа: запрашивать распорядительные документы, направлять своих представителей на проводимые мероприятия и не чаще одного раза в год проводить проверку деятельности объединения на предмет соответствия уставным целям. Судя по результатам исследования, для успешного прохождения таких проверок проведения этнических праздников и курсов по изучению родного языка было достаточно, при том, что такого рода мероприятия можно считать решением задачи лишь по сохранению этнокультурного многообразия, но никак не укреплению общегражданской идентичности.

Как видно, российское государство пыталось выстраивать отношения на доверии, в итоге получило этнические анклавы, живущие по своим законам и действующие вразрез с интересами населения и национальной безопасности России. Причем полученный результат закономерен, поскольку, как справедливо замечено в работе А. А. Иванова, «структуры гражданского общества не должны подменять собой государство – в возможных попытках осуществления подобной подмены кроется их опасность» [13]. Недостаточность контроля приводит к появлению регуляторного вакуума, который неизбежно заполняется криминальными и полукриминальными схемами и влиянием иностранных государств, прежде всего стран исхода, но, возможно, не только их. Соответственно, для преодоления дисфункциональности диаспорных социальных институтов в первую очередь необходимы изменения в нормативно-правовой базе, касающейся контроля за деятельностью национально-культурных автономий и других создаваемых диаспорами общественных организаций, а также строгое следование принципам, заявленным в Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на 2019–2025 годы:

- приоритет интересов Российской Федерации и российских граждан, постоянно проживающих на ее территории;
- участие институтов гражданского общества в реализации миграционной политики при соблюдении принципа невмешательства в деятельность ... органов государственной власти (именно так, а не зеркальным образом (примечание автора));
- содействие въезду в Российскую Федерацию и пребыванию на ее территории иностранных граждан, желающих развивать экономические, деловые, профессиональные, научные, культурные и иные связи, изучать язык, историю и культуру нашей страны, способных благодаря своей трудовой деятельности, знаниям и компетенциям содействовать экономическому, социальному и культурному развитию России.

Заключение

Резюмируя вышесказанное, можно сделать вывод о том, что социальные институты диаспор в России на современном этапе обнаруживают признаки глубокой дисфункциональности, проявляющейся в антиинтеграционных установках, противопоставлении своей группы принимающему сообществу и распространении деструктивных нарративов о России и ее коренном населении, лоббировании интересов стран-доноров и представителей диаспор в ущерб национальным интересам России и ее титульных этносов, ведении нелегального бизнеса, содействии незаконной миграции и в иных формах пренебрежительного отношения к законам и обычаям нашей страны. Корень проблемы, вероятно, кроется в том положении, которое в настоящее время занимают диаспоры в системе политических институтов страны – в том, что при наличии широкого перечня прав этнические организации долгое время оставались практически неподконтрольными органам государственной власти. Соответственно, решение проблемы видится в усовершенствовании контроля за их деятельностью,

а также механизмов привлечения к ответственности за осуществление деструктивных социальных практик с целью замещения дисфункциональных политических институтов на конструктивные с точки зрения удовлетворения интересов не только диаспор, но также, причем в первую очередь, интересов принимающего сообщества и государства.

Вместе с тем следует подчеркнуть, что речь идет именно об институтах как комплексах ценностных ориентаций, поведенческих моделей и стратегий. Несмотря на то, что существование данных институтов обеспечивается их реализацией в социальных практиках членов диаспор, было бы серьезным заблуждением считать, что существование институциональных дисфункций означает, что в них вовлечены все представители иноэтничных групп.

Необходимо помнить, что среди проживающих в России людей, этнически связанных с другими государствами, немало тех, кто уважает законы нашей страны, позитивно настроен по отношению к коренному населению и российской культуре, готов интегрироваться в общероссийский социум, честно трудиться, повышая благосостояние своих семей и выплачивая налоги в бюджет нашего государства. Этнические таджики, узбеки, украинцы, армяне и представители других этносов есть и среди участников СВО, в рамках которой они защищают интересы многонационального народа России. Поэтому выводы, сделанные в данной статье, ни в коем случае нельзя рассматривать как характеристику какого бы то ни было этноса или как универсализированный образ мигранта. Более того, не все диаспорные группы выстраивают взаимодействие с принимающим сообществом по описанным здесь дисфункциональным шаблонам. Поэтому меры должны быть направлены не против диаспорных сообществ как таковых, а исключительно на пресечение деструктивных социальных практик и искоренение институциональных дисфункций, что в итоге послужит интересам всех законопослушных российских граждан, а также позитивно настроенных гостей и деловых партнеров нашей страны вне зависимости от этнической принадлежности.

Список источников

1. Чикарова Г. И. Диаспоры Ростовской области как субъект гармонизации межэтнических отношений // *Caucasian Science Bridge*. 2019. Том 3. № 2. С. 38–44.
2. Воронов А. М. Диаспоры как угроза национальной безопасности современной России // *Транспортное право и безопасность*. 2025. № 1 (53). С. 118–126.
3. Аносова Т. Ф., Кирилюк С. С. Диаспора – оптимальная форма адаптации мигрантов // *Вестник Челябинского государственного университета*. 2005. №1(4). С. 60–68. EDN: NXXGCH
4. Тощенко Ж. Т., Чаптыкова Т. И. Диаспора как объект социологического исследования // *Социологические исследования*. 1996. № 12. С. 33–42. EDN: RAOHTR
5. Тощенко Ж. Т. Постсоветское пространство: суверенизация и интеграция: этносоциологические очерки. М.: Российский государственный гуманитарный университет, 1997. 214 с.
6. Полоскова Т. В. Современные диаспоры: внутривосточные и международные аспекты. М.: «Научная книга», 2002, 284 с.
7. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт; пер. с англ. А. Н. Нестеренко; науч. ред. Б. З. Мильнер. М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. 180 с.
8. Гулина Д. С. Роль национальных диаспор в управлении миграционными процессами в Российской Федерации. Автореф. ... канд. социол. наук. М., 2023. 27 с.
9. Лубский А. В., Сериков А. В., Терещенко А. А. Функциональная роль диаспор и потенциал интеграции мигрантов (на примере Ростовской области) // *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*. 2016. №11. С. 49–54.
10. Дмитриев А. В., Воронов В. В., Михайлова Е. А. Прогнозное моделирование межэтнических отношений в российских регионах на основе анализа идентификационных стратегий диаспорных и земляческих групп // *Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены*. 2017. № 6. С. 97–124.
11. Мухин А. Диаспоры и землячество: вопросы влияния. Москва: Алгоритм. 2005. 204 с.
12. Бедрик А. В., Войтенко В. П. Структура и факторы формирования диаспорных идентичностей на Юге России (опыт case-study исследования) // *Вестник Адыгейского государственного университета. Серия «Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология»*. 2023. Вып. 4 (329). С. 64–72.
13. Иванов А. А. Правовая культура, диаспоры и проблема обеспечения национальной безопасности // *Теология. Философия. Право*. 2024. № 1 (21). С. 41–51.

References

1. Chikarova G.I. Diasporas of Rostov region as a subject of harmonization of interethnic relations. *Caucasian Science Bridge*. 2019;3(2):38–44. (In Russ.)
2. Voronov A.M. Diasporas as a threat to national security of modern Russia. *Transport Law and Safety*. 2025;1(53):118–126. (In Russ.)
3. Anosova T.F., Kirilyuk S.S. Diaspora as an optimal form of migrant adaptation. *Bulletin of the Chelyabinsk State University*. 2005;1(4):60–68. (In Russ.)
4. Toshchenko Zh.T., Chaptikova T.I. Diaspora as an object of sociological research. *Sociological Studies*. 1996;(12):33–42. (In Russ.)
5. Toshchenko Zh.T. *Post-soviet space: sovereigntization and integration: ethnosociological essays*. Moscow: Russian State University for the Humanities; 1997. 214 p. (In Russ.)
6. Poloskova T.V. *Modern diasporas: domestic and international aspects*. Moscow: Nauchnaya kniga; 2002. 284 p. (In Russ.)
7. North D. C. *Institutions, institutional change and economic performance*. Moscow: Nachala Publishing House; 1997. 180 p. (In Russ.)
8. Gulina D.S. *The Role of national diasporas in managing migration processes in the russian federation*. Abstract of a dissertation for the degree of Candidate of Sociological Sciences. Moscow; 2023. 27 p. (In Russ.)
9. Lubskiy A.V., Serikov A.V., Tereshchenko A.A. The functional role of diasporas and the integration potential of migrants (on the Example of the Rostov region). *Humanities, Socio-Economic and Social Sciences*. 2016;(11):49–54. (In Russ.)
10. Dmitriev A.V., Voronov V.V., Mikhailova E.A. Predictive modeling of interethnic relations in Russian regions based on the analysis of identification strategies of diaspora and fellow countrymen groups. *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*. 2017;(6):97–124. (In Russ.)
11. Mukhin A. Diasporas and landsmanschaften: issues of influence. Moscow: Algoritm; 2005. 204 p. (In Russ.)
12. Bedrik A.V., Vojtenko V.P. Structure and factors of diaspora identities formation in the South of Russia (A Case-Study Experience). *Bulletin of the Adyghe State University. Series "Region Studies: Philosophy, History, Sociology, Law, Political Science, Culturology"*. 2023;4(329):64–72. (In Russ.)
13. Ivanov A.A. Legal culture, diasporas and the problem of ensuring national security. *Theology Philosophy Law*. 2024;1(21):41–51. (In Russ.)

Информация об авторах

В. Г. Громакова – кандидат биологических наук, доцент, доцент кафедры прикладной конфликтологии и медиации, Южный федеральный университет.

С. А. Дюзжиков – доктор философских наук, профессор, заведующий кафедрой прикладной конфликтологии и медиации, Южный федеральный университет.

Information about the author

V. G. Gromakova – Cand. Sci. (Biology), Associate Professor of the Department of Applied Conflictology and Mediation, Southern Federal University.

S. A. Dyuzhikov – Dr. Sci. (Philosophy), Professor, Head of the Department of Applied Conflictology and Mediation, Southern Federal University.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts.

Статья поступила в редакцию 05.10.2025; одобрена после рецензирования 11.11.2025; принята к публикации 13.11.2025.

The article was submitted 05.10.2025; approved after reviewing 11.11.2025; accepted for publication 13.11.2025.



Организационные условия формирования гражданско-патриотической позиции молодежи, участвующей в событийном волонтерстве

Марина Александровна Мазниченко¹, Светлана Владиславовна Петрова²,
Анна Олеговна Балабанова³

^{1,2,3}Сочинский государственный университет, Сочи, Россия

¹maznichenkoma@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5545-063X>

²solus46@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4626-3116>

³annabalabanovasochi@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6710-6617>

Аннотация

Введение. Событийное волонтерство – популярный среди молодежи вид социальной активности. Участие студентов и школьников в таком волонтерстве может быть основано как на прагматических мотивах (приобретение профессионального опыта и построение карьеры, расширение круга общения и приобретение друзей, получение дополнительных привилегий и сервисов (сувенирная продукция, экипировка, бесплатные билеты на мероприятия, поощрительные поездки и др.), самопиар и размещение уникального контента в социальных сетях, встречи и фото с медийными персонами), так и на гражданско-патриотических мотивах (служение своей стране и народу, достойное представление их на мероприятии, помощь организаторам и участникам, выполнение гражданского долга), выступающих основой гражданско-патриотической позиции. Для того, чтобы актуализировать гражданско-патриотические мотивы, организаторам мероприятий и их волонтерской программы необходимо создавать специальные организационные условия.

Цель. Выявление и обоснование условий организации событийного волонтерства, обеспечивающих формирование гражданско-патриотической позиции его участников.

Методы. Анализ научных исследований по проблемам event-менеджмента, событийного волонтерства, формирования гражданской и патриотической позиции молодежи, на основе которых уточнены проявления гражданско-патриотической позиции в событийном волонтерстве; анкетирование событийных волонтеров для выявления мотивов участия в событийном волонтерстве; моделирование организационных условий формирования гражданско-патриотической позиции средствами событийного волонтерства; соотнесение организационных условий с этапами организации событийного волонтерства. *Методологической основой* разработки условий выступили деятельностный, личностно-ориентированный, сценарный подходы.

Результаты. Определены организационные условия формирования гражданско-патриотической позиции событийных волонтеров: гражданско-патриотическая направленность концепции проведения мероприятия и кодекса волонтера; акцент информационной компании на гражданско-патриотических мотивах и смыслах волонтерского участия; подготовка и организация встреч волонтеров со значимыми для них личностями, выступающими образцами гражданственности и патриотизма; личный пример гражданственности и патриотизма функциональных менеджеров, тимлидеров, наставников, педагогов; гражданско-патриотическая направленность обучения, коммуникаций, сопровождения событийных волонтеров; реализация индивидуальных сценариев перевода исходных прагматических мотивов участия в событийном волонтерстве в гражданско-патриотические; применение в обучении и сопровождении событийных волонтеров патриотически-ориентированного цифрового контента.

Выводы. Организация событийного волонтерства может способствовать формированию гражданско-патриотической позиции участвующих в нем студентов и школьников при создании организаторами комплекса условий, направленных на актуализацию гражданско-патриотических мотивов участия в событийном волонтерстве.

Ключевые слова: студенты, школьники, событийное волонтерство, организация событийного волонтерства, организатор мероприятия, волонтерская программа мероприятия, гражданско-патриотическая позиция, организационные условия, мотивация волонтеров, гражданско-патриотические мотивы

Благодарности: Исследование выполнено при финансовой поддержке Кубанского научного фонда в рамках проекта № ППН-24.1/11.

Для цитирования: Мазниченко М. А., Петрова С. В., Балабанова А. О. Организационные условия формирования гражданско-патриотической позиции молодежи, участвующей в событийном волонтерстве // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 235–246. EDN WOCJKZ

Original article

Organizational conditions for the formation of a civic-patriotic position of youth participating in event volunteering

Marina A. Maznichenko¹, Svetlana V. Petrova², Anna O. Balabanova³

^{1,2,3}Sochi State University, Sochi, Russia

¹maznichenkoma@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5545-063X>

²solus46@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4626-3116>

³annabalabanovasochi@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6710-6617>

Abstract

Introduction. Introduction. Event volunteering is a popular type of social activity among young people. The participation of students and schoolchildren in such volunteering can be based on pragmatic motives (acquiring professional experience and building a career, expanding their social circle and making friends, obtaining additional privileges and services (souvenirs, equipment, free tickets to events, incentive trips, etc.), self-promotion and posting unique content on social networks, meetings and photos with media personalities), as well as for civic and patriotic reasons (serving one's country and people, representing them worthily at the event, assistance to organizers and participants, fulfillment of civic duty), which serve as the basis of a civic and patriotic position. In order to actualize civic and patriotic motives, event organizers and their volunteer program need to create special organizational conditions.

Purpose. Identification and justification of the conditions for organizing event volunteering, ensuring the formation of a civic and patriotic position of its participants.

Methods. Analysis of scientific research on the problems of event management, event volunteerism, the formation of a civic and patriotic position of youth, on the basis of which the manifestations of a civic and patriotic position in event volunteerism are clarified; questioning of event volunteers to identify motives for participation in event volunteerism; modeling the organizational conditions for the formation of a civic and patriotic position by means of event volunteerism; correlation of organizational conditions with the stages organizing event volunteering. The methodological basis for the development of conditions were activity-based, personality-oriented, scenario-based approaches.

Results. As a result of the study, the organizational conditions for the formation of civic-patriotic position of event volunteers were determined: civic-patriotic orientation of the concept of the event; preparation and organization of meetings of volunteers with relevant personalities, models of citizenship and patriotism; personal example of citizenship and patriotism of functional managers, timeladers, mentors, educators; civic-patriotic orientation of training, communications, accompaniment of event volunteers; Implementation of individual scenarios of translation of the original pragmatic motives of participation in event volunteering in civic-patriotic; application of patriotic digital content in the training and accompaniment of event volunteers.

Conclusions. The organization of event volunteering can contribute to the formation of a civic-patriotic position of participating students and schoolchildren by creating a set of conditions for the organizers, aimed at actualizing the civic-patriotic motives of participation in event volunteering.

Keywords: students, schoolchildren, event volunteering, organization of event volunteering, organizer of the event, volunteer program of the event, civic-patriotic position; organizational conditions, motivation of volunteers, civic-patriotic motives

Acknowledgements: The research is carried out with the financial support of the Kuban Science Foundation in the framework of the project Num. PPN-24.1/11.

For citation Maznichenko M. A., Petrova S. V., Balabanova A. O. Organizational conditions for the formation of a civic-patriotic position of youth participating in event volunteering. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(4):235–246. (In Russ.). EDN WOCJKZ

Введение

Одним из видов доступной студентам и школьникам общественно-полезной деятельности выступает волонтерство – различные формы оказания помощи, предоставления услуг и гражданского участия, которые осуществляются на благо общественности на добровольной основе¹.

В последнее десятилетие отмечается рост популярности среди молодежи событийного волонтерства – оказания безвозмездной помощи в проведении культурных, научных, образовательных, досуговых, деловых и других мероприятий [1].

Неотъемлемым атрибутом организации крупных мероприятий выступает волонтерская программа – привлечение волонтеров для помощи в проведении мероприятия и организация их работы. Волонтерскую программу, как правило, реализуют организаторы мероприятия. В ряде случаев к набору и обучению волонтеров привлекаются волонтерские организации – городские волонтерские центры или волонтерские центры на базе образовательных организаций – колледжей, вузов.

Привлекая волонтеров и организуя их работу, организаторы мероприятий заботятся, прежде всего, о качественном выполнении волонтерами возложенных на них функций, соблюдении дисциплины и правил. Предусматриваются также мотивационная программа и сервисы для волонтеров. При этом в ряде случаев не уделяется должного внимания актуализации гражданско-патриотических мотивов участия молодежи в событийном волонтерстве, созданию условий для проявления ими гражданско-патриотической позиции. Как результат – ключевыми мотивами участия в событийном волонтерстве для студентов и школьников становятся прагматические и эгоистические мотивы: «засветиться» в социальных сетях, встретиться с кумирами, сделать «крутые» фото и видео, бесплатно посетить мероприятие, получить подарки от организаторов, привилегии от образовательной организации – поощрительные поездки, повышенную стипендию и другие. Общественные мотивы (достойно представить свою страну, содействовать продвижению ее ценностей, культуры, повышению авторитета в мире, выполнить гражданский долг, создать приятную атмосферу для участников, помочь организаторам и другие) либо не проявляются, либо отходят «на второй план». Это отражается и на деятельности волонтеров: опоздания, невыход на смену без уважительной причины, недисциплинированность, безответственность и т.п.

Настоящая статья посвящена выявлению организационных условий, создание которых организаторами мероприятий будет способствовать формированию гражданско-патриотической позиции событийных волонтеров.

В исследованиях по event-менеджменту и событийному волонтерству определены этапы и технологии организации мероприятий, включая организацию их волонтерского сопровождения [1; 2; 3; 4]. В социологических и педагогических исследованиях раскрыт социокультурный, педагогический, воспитательный потенциал событийного волонтерства [5; 6; 7; 8]. При этом вне поля научного изучения остаются организационные условия, обеспечивающие формирование гражданско-патриотической позиции студентов и школьников в процессе их участия в событийном волонтерстве.

¹ Резолюция Генеральной Ассамблеи ООН 56/38 от 10.01.2002. Официальный сайт Генеральной ассамблеи ООН. URL: <https://www.un.org/ru/ga/56/docs/56res1.shtml>

Цель и задачи

Целью исследования, изложенного в настоящей статье, выступило выявление и обоснование условий организации событийного волонтерства, обеспечивающих формирование гражданско-патриотической позиции его участников. Задачи исследования: уточнить содержание гражданско-патриотической позиции применительно к ее проявлению в событийном волонтерстве; выявить возможности событийного волонтерства в формировании гражданско-патриотической позиции; определить организационные условия, обеспечивающие формирование гражданско-патриотической позиции событийных волонтеров.

Материалы и методы

Материалом исследования выступили работы в сфере event-менеджмента и управления волонтерскими организациями и волонтерской деятельностью, раскрывающие особенности и этапы организации событийного волонтерства [1; 2; 3; 4]; социологические и педагогические исследования, описывающие социокультурный, педагогический, воспитательный потенциал событийного волонтерства и условия его реализации [5; 6; 7; 8]; социологические исследования мотивации волонтерской деятельности [9; 10]; работы, раскрывающие понятия гражданственности, патриотизма [11; 12; 13; 14; 15], сущность и содержание гражданской и патриотической позиции [16; 17; 18].

Для достижения поставленной цели применялись следующие методы: обобщение научных исследований и методических материалов по проблемам организации событийного волонтерства, формирования гражданственности, патриотизма, гражданской и патриотической позиции молодежи для уточнения содержания гражданско-патриотической позиции событийных волонтеров; анкетирование студентов для изучения мотивации участия в событийном волонтерстве; моделирование организационных условий формирования гражданско-патриотической позиции событийных волонтеров; соотнесение организационных условий с содержанием этапов организации событийного волонтерства.

Результаты и обсуждение

Событийное волонтерство, понимаемое как безвозмездная помощь граждан организациям в проведении культурных, научных, образовательных, досуговых, деловых и других мероприятий, рассматривается как отдельный вид волонтерства, наряду с медицинским, экологическим, спортивным, педагогическим и другими видами [1]. Также в науке имеет место сопоставление двух типов волонтерства – социальное (помощь нуждающимся – больным, пожилым, одиноким и т.п.) и событийное (помощь организаторам мероприятий) [19].

Будучи формой социальной активности, событийное волонтерство может выступать средством достижения актуальных целей воспитания и обучения молодежи, подготовки ее к профессиональной деятельности. В социологических, педагогических исследованиях обоснован социокультурный, педагогический, воспитательный потенциал событийного волонтерства [5; 6; 7; 8]. Раскрыты его возможности в решении актуальных задач воспитания и продуктивной социализации молодежи: формирование гражданских качеств личности, гуманности [20], бережного и внимательного отношения к людям и их проблемам [21], коллективизма и чувства принадлежности к общности [22], профессиональной идентичности [23], социально-нравственных мотивов труда, жизненного, профессионального, управленческого, бытового опыта [24].

Одной из актуальных задач, которые можно и нужно решать средствами организации событийного волонтерства, выступает *формирование гражданско-патриотической позиции студентов и школьников*, объединяющей гражданско-патриотические мотивы (служение своей стране и народу, достойное представление их на мероприятии, выполнение гражданского долга), гражданско-патриотические отношения (к проводимому мероприятию, его организаторам и участникам, содержанию, цели и месту проведения, результатам) и их деятельное выражение в выполнении волонтерских функций и коммуникациях с участниками, организаторами и волонтерами мероприятия.

В процессе участия в событийном волонтерстве проявляются следующие *компоненты гражданско-патриотической позиции волонтеров* из числа студентов и школьников:

мотивационный компонент – гражданско-патриотические мотивы участия в событийном волонтерстве: служение своей стране и народу, представление ее ценностей, традиций, культуры на мероприятии, выполнение гражданского долга, помощь организаторам и участникам мероприятия;

аффективный компонент – гражданско-патриотические чувства любви, уважения, гордости за свою страну, преданности ей, единения с участниками мероприятия;

когнитивный компонент – гражданско-патриотические убеждения в значимости проведения мероприятия для развития России, повышения ее статуса, узнаваемости в мире, укрепления суверенитета; в значимой роли волонтеров в проведении мероприятия; в необходимости приносить пользу родной стране посредством участия в событийном волонтерстве и других формах социальной активности;

поведенческий компонент – гражданско-патриотические действия, свидетельствующие о способности волонтера жертвовать личными интересами ради общественных, следовать традиционным российским духовно-нравственным ценностям в построении коммуникаций с участниками и организаторами мероприятия, добросовестно и ответственно выполнять свои волонтерские обязанности, соблюдать дисциплину, кодекс волонтера, проявлять инициативы по созданию позитивной, дружеской атмосферы на мероприятии.

Событийное волонтерство характеризуется следующими **особенностями организации**, которые при создании необходимых условий могут быть направлены на актуализацию гражданско-патриотических мотивов участия в событийном волонтерстве и формирование гражданско-патриотической позиции:

Значимость выполняемой работы не только для конкретных людей, но и для государства, что актуализирует гражданско-патриотические мотивы участия.

Сопричастность важным для страны событиям, высокая ответственность событийного волонтера как «лица мероприятия», представляющего свою страну, город, народ другим странам, народам, культурам.

Высокая степень эмоционального воздействия, что может послужить стимулом для проявления гражданско-патриотических чувств, «заражения» патриотизмом.

Наличие волонтерской программы мероприятия, регламентирующей деятельность волонтеров, что позволяет включить в нее гражданско-патриотическую составляющую – правила (кодекс) поведения, основанные на гражданско-патриотических ценностях.

Командная работа, создающая условия для формирования коллективной гражданской идентичности.

Различия в возрасте и опыте волонтеров, что создает возможности для наставничества, преемственности ценностей, передачи опыта деятельного патриотизма.

Вертикальное подчинение и коммуникации, повышающие значимость личного примера патриотизма тимлидеров и супервайзеров (менеджеров волонтерских функций), соблюдения правил поведения (кодекса волонтера).

Предварительный отбор, обучение и сопровождение в процессе волонтерской деятельности, создающие поле педагогического влияния, позволяющее отразить исходные мотивы участия в событийном волонтерстве и осмыслить их с гражданско-патриотических позиций, осознать значимость проводимого мероприятия, ответственность каждого волонтера за его проведение.

Возможность выбора сопровождаемого мероприятия, команды, выполняемых функций: волонтер может выбрать то мероприятие, которое важно для страны, ту команду и волонтерскую функцию, где он будет максимально полезен.

Активные коммуникации с организаторами и участниками мероприятия, представителями разных социальных групп позволяют обменяться опытом, ценностями, что может изменить мотивы участия в событийном волонтерстве с прагматических на гражданско-патриотические.

Встречи с людьми, выступающими образцами патриотизма, внесшими существенный вклад в защиту Родины, в развитие отечественной культуры, искусства, спорта, науки, образования, экономики (известные ветераны и участники боевых действий, спортсмены, ученые, деятели искусства, предприниматели и т.п.).

Необходимость преодолевать трудности и проявлять волевые качества, связанные с длительной однообразной работой, нахождением на открытом пространстве в жаркую или холодную погоду, высокой психологической напряженностью, разрешением конфликтных ситуаций и другими факторами. Для успешного преодоления трудностей нужен мотив, в качестве которого могут выступать гражданско-патриотические мотивы – служение своей стране, народу, выполнение гражданского долга, помощь организаторам мероприятия.

Анализ существующей практики участия студентов и школьников в событийном волонтерстве показывает, что организаторы мероприятий не всегда создают необходимые условия для проявления волонтерами гражданско-патриотической позиции. Как результат – ключевыми мотивами участия в событийном волонтерстве для студентов и школьников становятся прагматические мотивы: «засветиться» в социальных сетях, познакомиться с нужными для дальнейшей карьеры людьми, получить волонтерские часы, привилегии, сервисы и т.п.

Для выяснения ключевых мотивов участия студентов в событийном волонтерстве мы провели анкетирование 57 волонтеров Всемирного фестиваля молодежи и студентов, проведенного в 2024 г. на федеральной территории Сириус. В анкетировании приняли участие студенты 1 – 4 курсов очной формы обучения по направлениям бакалавриата «Туризм», «Гостиничное дело», «Педагогическое образование», «Психолого-педагогическое образование». За основу составления анкеты была взята модель мотивации волонтеров, представленная шестью группами мотивационных факторов:

мотивы ценности (выражение жизненных приоритетов);

мотивы информации (получение новых знаний, расширение кругозора);

профессиональные и карьерные мотивы (возможность трудоустройства, продвижения в работе, развития профессиональных навыков, приобретения профессионального опыта, профессиональных проб);

мотивы коммуникаций и социализации (укрепление социальных связей, получение навыков общения, расширение круга общения, знакомство с новыми людьми, приобретение друзей, дружеские связи);

мотивы уважения и самореализации (самореализация, повышение самооценки, зарабатывание авторитета);

мотивы защиты (уменьшение негативных эмоций – например, депрессии, чувства вины) [10].

Среди мотивов ценности мы отдельно рассматривали гражданско-патриотические мотивы, основанные на гражданско-патриотических ценностях: патриотизм, гражданственность, служение Отечеству и ответственность за его судьбу, высокие нравственные идеалы, созидательный труд, коллективизм, взаимопомощь¹.

Ответы волонтеров показали преобладание профессиональных и карьерных мотивов участия в событийном волонтерстве – совершенствование профессиональных навыков и компетенций, в том числе профессиональных коммуникаций на иностранных языках (34%). На втором месте информационные мотивы – приобретение новых знаний, получение новой информации (28%). Гражданско-патриотические мотивы заняли третье место: причастность к историческому событию (16%), чувство долга (8%). На четвертом месте – мотивы самореализации (9%), на пятом – социализации и коммуникаций – поиск единомышленников (5%).

Полученные результаты соотносятся с результатами анкетного опроса событийных волонтеров Москвы, Санкт-Петербурга, Республики Татарстан и Краснодарского края, проведенного Т.А. Котиковой [9]. По результатам опроса также лидировали профессиональные и карьерные мотивы – возможность приобрести опыт работы в определенной сфере (74%). Однако на втором месте оказались мотивы коммуникаций и социализации – познакомиться с новыми людьми, найти единомышленников (53%). Третье место заняли мотивы защиты – увлекательность выполняемой деятельности и позитивная атмосфера в команде (50%). Гражданско-патриотические мотивы оказания помощи организаторам мероприятия указали 32% респондентов, что соответствовало четвертому месту.

Таким образом, анкетирование показало, что у студентов преобладают прагматические мотивы участия в событийном волонтерстве.

Для актуализации гражданско-патриотических мотивов необходимо определить и создавать специальные организационные условия.

За основу определения таких условий были взяты методики организации событийного волонтерства [1; 2; 3; 4], социально-педагогические условия реализации его воспитательного потенциала [7; 8], теории и методики гражданско-патриотического воспитания, формирования патриотической позиции студентов и школьников [12; 17; 18].

¹ Указ Президента Российской Федерации от 09.11.2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/48502?erid=LjN8K8S>

Методологической основой разработки условий выступили следующие подходы:

Функциональный подход, согласно которому человек занимается волонтерской деятельностью до тех пор, пока эта деятельность выполняет функции, соответствующие его мотивам [10]. На основе данного подхода выделено условие перевода исходных прагматических мотивов волонтерства в гражданско-патриотические.

Личностно-ориентированный подход [18], согласно которому формирование гражданско-патриотической позиции рассматривалось как формирование личностного опыта посредством создания в процессе обучения и сопровождения волонтеров личностно-ориентированных ситуаций, направленных на изменение мотивов, смыслов, ценностных ориентаций, стереотипов поведения событийных волонтеров: открытия своих патриотических чувств; принятия нового (патриотического) смысла волонтерской деятельности; вовлечения в новый круг общения и (или) новую деятельность, направленную во благо своего народа, страны; самопреодоления (выхода из «зоны комфорта»); переживания и глубокой рефлексии своего волонтерского опыта через пробуждение совести.

Деятельностный подход [25], основанный на овладении ориентировочной основой патриотически-направленной волонтерской деятельности посредством примера наставников и тимлидеров, соблюдения правил и кодекса поведения волонтера.

Организация событийного волонтерства осуществляется *на трех уровнях*:

на уровне организации, которая проводит мероприятие, посредством управления его волонтерской программой;

на уровне волонтерской организации (самостоятельной некоммерческой организации или функционирующей в качестве структурного подразделения или общественного объединения на базе образовательной организации) посредством отбора и обучения волонтеров, направления их на мероприятия;

на уровне волонтерских команд посредством организации тимлидером командной работы и коммуникаций в команде.

На каждом уровне реализуются определенные цели (управление волонтерской программой мероприятия, вовлечение граждан в добровольческую деятельность, сплочение волонтерской команды и организация ее работы).

Основные этапы организации событийного волонтерства:

составление волонтерской программы мероприятия, раскрывающей функциональные направления и количественный состав волонтеров, методы работы с волонтерским корпусом, назначение руководителя волонтерской программы;

определение волонтерских вакансий и требований к волонтерам (профилей волонтеров);

проведение информационной (коммуникационной) компании по привлечению волонтеров;

отбор (рекрутинг) волонтеров (заполнение анкет, собеседование (интервьюирование));

расстановка волонтеров – распределение их по выполняемым функциям и позициям, формирование команд во главе с тимлидером;

обучение волонтеров – знакомство с историей и концепцией мероприятия, правилами для волонтеров, овладение способами выполнения возложенной функции;

организация работы волонтеров в командах, сопровождение волонтерских команд и волонтерской программы в целом;

анализ и оценка качества проведенного мероприятия [4].

На каждом этапе необходимо создание организационных условий, актуализирующих гражданско-патриотические мотивы участия студентов и школьников в событийном волонтерстве и содействующих формированию у них гражданско-патриотической позиции.

На этапе составления волонтерской программы необходимо обеспечить *гражданско-патриотическую направленность концепции проведения мероприятия*. Она может выражаться в девизе мероприятия, его ценностях, символике, сувенирной продукции. Например, девиз Зимних Олимпийских Игр 2014 г. в Сочи – «Жаркие. Зимние. Твои» – слово «Твои» отражает не только личностную значимость, но и значимость для своего народа, страны. Форма олимпийских волонтеров включала национальный российский орнамент. Среди гражданско-патриотических ценностей Чемпионата мира по футболу можно выделить возможность для страны почувствовать себя единым целым: на время матчей люди забывают о политических, социальных и экономических противоречиях и могут

почувствовать причастность к общей игре. Гражданско-патриотические ценности проведения Конгресса молодых ученых на федеральной территории Сириус связаны с развитием отечественной науки и укреплением технологического суверенитета России.

На этапе определения волонтерских вакансий и требований к волонтерам важно разработать *кодекс волонтера, основанный на гражданско-патриотических ценностях*. Например, соблюдение дресс-кода в одежде (не закатывать рукава, не расстегивать верхние пуговицы рубашки, носить униформу с национальным орнаментом) как представление культуры и традиций своей страны представителям других стран и культур; взаимопомощь и взаимовыручка в волонтерской команде, подмена члена команды в случае невозможности выйти на смену как выражение традиционных духовно-нравственных ценностей российского народа.

На этапе информационной (коммуникационной) компании по привлечению волонтеров важно *делать акцент в информационных материалах на гражданско-патриотических мотивах и смыслах участия*: помощь стране, представление ее народов, традиций, культуры.

На этапе отбора (рекрутинга) волонтеров важно выявить исходные мотивы участия в событийном волонтерстве с целью дальнейшей *разработки и реализации индивидуальных сценариев перевода исходных прагматических мотивов участия в событийном волонтерстве в гражданско-патриотические*. Например, если у студента преобладают профессиональные мотивы участия в событийном волонтерстве в части овладения профессией педагога, ему можно предложить стать наставником начинающего волонтера и реализовывать свою патриотическую позицию не только в выполнении волонтерских функций, но и в наставничестве над начинающими волонтерами. Студенту с преобладанием карьерных мотивов, планирующему в будущем реализовать себя в сфере туризма и гостеприимства, можно предложить оценить организацию мероприятия с позиций удовлетворенности гостей и проявить свою патриотическую позицию посредством выдвижения инициатив по улучшению организации мероприятия, создания условий для удовлетворения потребностей гостей. Если исходными мотивами участия студента в событийном волонтерстве выступают самопиар, получение уникальных фото- и видеоматериалов для последующего размещения в социальных сетях, можно предложить реализовать свою патриотическую позицию посредством ведения волонтерского канала данного мероприятия, в котором размещаются мотивирующие материалы и видеоролики.

На этапе распределения студентов и школьников по волонтерским функциям и позициям и формирования команд важно *предоставить обучающимся возможность выбора волонтерской команды, функции и позиции*. Волонтер может выбрать вид волонтерской деятельности, максимально соответствующий его исходным мотивам, ту команду и волонтерскую функцию, где он будет максимально полезен. Также важно *назначать тимлидерами волонтеров, которые могут выступить примером гражданственности и патриотизма*, воспринимают волонтерство прежде всего как служение людям и своей стране, испытывают гражданско-патриотические чувства, поддержат начинающих волонтеров в случае возникающих трудностей, неудач, конфликтных ситуаций с гостями, разочарования в волонтерской деятельности.

На этапе обучения важно обеспечить *гражданско-патриотическую направленность обучения и коммуникаций с тренерами*: показать значимость проведения мероприятия для города и страны, рассказать его историю, показать важность вклада волонтеров, необходимость ответственного отношения к своим обязанностям, выполнения установленных правил. Возможная тематика занятий, бесед и дискуссий: «Событийное волонтерство: интересная тусовка или что-то большее?», «Мотивы и ценности участия в событийном волонтерстве – личные и общественные», «Событийное волонтерство как служение», «Событийное волонтерство и стратегия моей жизни», «Правила для событийного волонтера: зачем они нужны?», «Права и обязанности событийного волонтера», «Кодекс событийного волонтера», «Как событийному волонтеру стать максимально полезным организатором и участникам мероприятия, своей стране?», «Истории служения событийных волонтеров».

На этапе обучения необходимо также *подготовить волонтеров к встрече с гостями, волонтерами, участниками мероприятия, выступающими образцом патриотизма, внесшими значимый вклад в развитие нашей страны* (участники и ветераны военных действий, герои труда, спортсмены, деятели науки, искусства, образования, лучшие волонтеры). Для этого можно рассказать факты из их биографии, показать фильм или видеоролик, побеседовать. Также необходимо *применять в обучении патриотически-направленный цифровой контент*: фильмы, видеоролики, анимации и другое.

На этапе сопровождения волонтерских команд, организации их работы необходимо *организовать встречи с участниками и гостями мероприятия, выступающими образцами гражданственности и патриотизма*, с мотивационными лидерами. Например, в ходе проведения на базе Сочинского государственного университета конференции по нейронаукам была организована встреча студентов-волонтеров с Алексеем Талаем – четырехкратным рекордсменом мира и пятикратным рекордсменом Европы, рекордсменом Паралимпийских игр в Токио 2020, факелоносцем и звездным послом II Европейских игр в Минске, который подорвался на mine во время тушения пожара на участке у деда-ветерана, потерял конечности, но смог реализовать себя в паралимпийском спорте и добиться выдающихся результатов, представляя свою страну.

На этапе анализа и оценки качества проведенного мероприятия важно *отметить волонтеров, добросовестно и ответственно выполнявших свои функции, проявлявших инициативы по улучшению проведения мероприятия, подчеркнуть гражданско-патриотические мотивы таких действий*.

Выводы

Проведенное исследование позволило сделать следующий вывод: событийное волонтерство может выступать средством формирования гражданско-патриотической позиции студентов и школьников при создании организаторами мероприятий следующих условий: гражданско-патриотическая направленность концепции проведения мероприятия и кодекса волонтера; акцент информационной компании на гражданско-патриотических мотивах и смыслах волонтерского участия; подготовка и организация встреч волонтеров со значимыми для них личностями, выступающими образцами гражданственности и патриотизма; личный пример гражданственности и патриотизма функциональных менеджеров, тимлидеров, наставников, педагогов; гражданско-патриотическая направленность обучения, коммуникаций, сопровождения событийных волонтеров; реализация индивидуальных сценариев перевода исходных прагматических мотивов участия в событийном волонтерстве в гражданско-патриотические; применение в обучении и сопровождении событийных волонтеров патриотически-ориентированного цифрового контента.

Список источников

1. Козель В.Н. Событийное волонтерство как технология вовлечения горожан в системную волонтерскую деятельность. М.: Мосволонтер, 2018. 98 с.
2. Бидерман К. Координация работы добровольцев и менеджмент волонтерских программ в Великобритании. Пер. М. Санникова, И. Мюллер. URL: https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1762205828&tld=ru&lang=ru&name=Koordinatsiya_raboty_dobrovol_tsev_i_menedzhment_volonterskih_programm_v_Velikobritanii.pdf&text=
3. Ветитнев А.М., Круглова М.С., Мазниченко М.А. Основы организации волонтерского движения в системе высшего образования: учебное пособие. Сочи: редакционно-издательский центр Сочинского государственного университета, 2016. 83 с.
4. Горлова Н., Суркова И., Фельдман А. и др. Стандарт событийного волонтерства. М.: Издательство Ассоциации волонтерских центров, 2020. 144 с.
5. Балаян М.Н. Социокультурный потенциал волонтерского движения современной студенческой молодежи: автореф. дис. ... канд. соц. наук: 22.00.06. Майкоп, 2015. 147 с.
6. Кибальник А. В., Федосова И.В. Педагогические возможности событийного волонтерства в развитии социальной активности студентов / Педагогика, психология, общество: от теории к практике: материалы II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Чебоксары: ИД «Среда», 2022. С. 271–275.
7. Папазян Г.С. Социально-педагогические условия реализации воспитательного потенциала студенческого событийного волонтерства: дис. ... канд. педагог. наук: 5.8.1. М., 2020. 245 с.
8. Файзуллин И.Ф., Драндров Г.Л. Воспитательный потенциал волонтерской деятельности студентов на крупных спортивных мероприятиях // Современные проблемы науки и образования. 2017. № 4. С. 1-7. EDN: YTHOWK

9. Котикова Т.А. Событийное волонтерство как новая форма социальной активности молодежи в России. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет, 2016. 65 с.
10. Clary E.G., Snyder M., Ridge R.D. et al. Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1998; 74: 1516-1530. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.74.6.1516>.
11. Адаева Н.В. К пониманию сущности патриотизма и патриотического воспитания учащейся молодежи // *Человек и образование*. 2012. № 1 (30). С. 130–134.
12. Гаязов А.С. Формирование гражданина: теория, практика, проблемы. Челябинск: Челябинский государственный университет, 1995. 238 с.
13. Журавлев А. Л., Юревич А. В. Патриотизм как объект изучения психологической науки // *Психологический журнал*. 2016. № 37 (3). С. 88–98. EDN: WAIEZP
14. Кондрашин И.И. О современном понимании патриотизма // *Вестник Российского философского общества*. 2002. № 2. С. 19–27.
15. Кузнецова А.В., Кублицкая Е.А. Гражданский патриотизм – основа формирования новой российской идентичности. М.: Редакционно-издательский центр ИСПИ РАН, 2005. 326 с.
16. Лыкова Т.Р. К вопросу о структурных элементах патриотической позиции // *Наука, образование, общество*. 2015. № 2 (4). С. 42–49. <https://doi.org/10.17117/no.2015.02.042>
17. Савинова А.Е., Шерайзина Р.М., Шустров А.С. Формирование патриотически направленной профессиональной позиции будущих педагогов в современном вузе // *Вестник Томского государственного университета*. 2022. № 482. С. 206–213. <https://doi.org/10.17223/15617793/482/21>
18. Сериков В.В. Патриотическая позиция как вид личностного опыта: условия становления // *Известия Волгоградского государственного педагогического университета*. 2015. № 3. С. 22–26.
19. Краснов А.В., Жикина Р.Л. Особенности ценностной сферы волонтеров в связи с предпочитаемым направлением мероприятий // *Вестник Пермского государственного гуманитарно-педагогического университета*. Серия «Психологические и педагогические науки». 2021. № 1. С. 22–30. <https://doi.org/10.24412/2308-717X-2021-1-22-30>
20. Сикорская Л. Е. Педагогический потенциал добровольческой деятельности студенческой молодежи: концептуальные основы. М.: Издательство МосГУ, 2010. 154 с.
21. Екимова С.Г. Волонтерская деятельность как ресурс личностно-профессионального развития будущих специалистов по социальной работе: автореф. дис. ... канд. педагог. наук: 13.00.08. Хабаровск, 2010. 25 с.
22. Стеббинс Р.А. Свободное время: к оптимальному стилю досуга (взгляд из Канады) // *Социологические исследования*. 2000. № 7. С. 64–72.
23. Леньков С.Л., Рубцова Н.Е., Мацюк Т.Б. Психологический потенциал студенческого волонтерства // *Вестник Удмуртского университета*. Серия Философия. Психология. Педагогика. 2018. № 28 (2). С. 202–212. EDN: XTUABF
24. Яковлев А.М. Потенциал движения студенческих отрядов в подготовке конкурентоспособного специалиста: магистерская диссертация. Екатеринбург, 2014. 127 с.
25. Гладких В.В. Системно-деятельностный подход как методологическая основа гражданско-патриотического воспитания молодежи // *Вестник Томского государственного университета*. 2011. № 4 (96). С. 160–165.

References

1. Kozel' V.N. *Event volunteering as a technology for engaging citizens in systemic volunteer activities*. Moscow: Mosvolontyor, 2018. 98 p. (In Russ.).
2. Biderman K. *Volunteer coordination and management in the UK*. Transl. by M. Sannikova, I. Myuller. Available from: https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1762205828&tld=ru&lang=ru&name=Koordinatsiya_raboty_dobrovol_tsev_i_menedzhment_volonterskih_programm_v_Velikobritanii.pdf&text= (In Russ.).

3. Vetitnev A.M., Kruglova M.S., Maznichenko M.A. *The basics of organizing the volunteer movement in higher education*. Sochi; 2016. 83 p. (In Russ.).
4. Gorlova N., Surkova I., Fel'dman A. and others. *Event Volunteering Standard*. Moscow: Izdatel'stvo Assoциии volонterskix centrov; 2020. 144 p. (In Russ.).
5. Balanyan M.N. *Socio-cultural potential of the volunteer movement of modern student youth*. Majkop, 2015. 147 p. (In Russ.).
6. Kibal'nik A. V., Fedosova I.V. Pedagogical possibilities of event volunteering in the development of social activity of students. In: *Pedagogy, psychology, society: from theory to practice: proceedings of the II All-Russian Scientific and Practical Conference with International participation*. Cheboksary: ID «Sreda»; 2022: 271–275. (In Russ.).
7. Papazyan G.S. *Socio-pedagogical conditions of realization of educational potential of student event volunteering*. Moscow; 2020. 245 p. (In Russ.).
8. Fajzullin I.F., Drandrov G.L. The educational potential of volunteer activity of students at major sporting events. *Modern problems of science and education*. 2017;(4):1–7. URL: <http://science-education.ru/ru/article/view?id=26698> (In Russ.).
9. Kotikova T.A. *Event volunteering as a new form of social activity for young people in Russia*. Saint-Petersburg: Sankt-Peterburgskij gosudarstvennyj universitet; 2016. 65 p. (In Russ.).
10. Clary E.G., Snyder M., Ridge R.D. et al. Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1998; 74: 1516-1530. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.74.6.1516.9>.
11. Adaeva N.V. Understanding the essence of patriotism and patriotic education of studying youth. *Man and education*. 2012;1(30):130–134. (In Russ.).
12. Gayazov A.S. *Formation of the citizen: theory, practice, problems*. Chelyabinsk: Chelyabinskij gosudarstvennyj universitet; 1995. 238 c. (In Russ.).
13. Zhuravlev A. L., Yurevich A. V. Patriotism as an object of psychological research. *Psychological Journal*. 2016;37(3):88–98. (In Russ.).
14. Kondrashin I.I. On the modern understanding of patriotism. *Bulletin of the Russian Philosophical Society*. 2002;(2):19–27. (In Russ.).
15. Kuznecova, A.V., Kubliczkaya, E.A. *Civic patriotism is the basis for the formation of a new Russian identity*. Moscow: Redakcionno-izdatel'skij centr ISPI RAN; 2005. 326 p. (In Russ.).
16. Ly'kova T.R. On the question of the structural elements of a patriotic position. *Science, education, society*. 2015;2(4):42–49. <https://doi.org/10.17117/no.2015.02.042>. (In Russ.).
17. Savinova A.E., Sherajzina R.M., Shustrov A.S. The formation of a professional and patriotic position of future teachers in a modern university. *Tomsk State University Journal*. 2022;(482):206-213. <https://doi.org/10.17223/15617793/482/21>. (In Russ.).
18. Serikov V.V. Patriotic position as a kind of personal experience: conditions of formation. *Izvestia of the Volgograd State Pedagogical University*. 2015;(3):22–26. (In Russ.).
19. Krasnov A.V., Zhikina R.L. Features of the value sphere of volunteers in connection with the preferred direction of events. *Bulletin of the Perm State Humanitarian Pedagogical University. The series "Psychological and pedagogical sciences"*. 2021;(1):22–30. <https://doi.org/10.24412/2308-717X-2021-1-22-30>. (In Russ.).
20. Sikorskaya L. E. *Pedagogical potential of volunteer activities of student youth: conceptual framework*. Moscow: Izdatel'stvo MosGU; 2010. 154 p. (In Russ.).
21. Ekimova S.G. Volunteer work as a resource for personal and professional development of future social workers. *Habarovsk*; 2010. 25 p. (In Russ.).
22. Stebbins R. A. Free time: to the optimal style of leisure (view from Canada). *Sociological research*. 2000;(7):64–72. (In Russ.).
23. Len'kov S.L., Rubczova N.E., Maczyuk T.B. Psychological potential of student volunteering. *Bulletin of Udmurt University. Series Philosophy. Psychology. Pedagogy*. 2018;28(2):202–212. (In Russ.).

24. Yakovlev A.M. *Potential of the movement of student teams in training a competitive specialist*. Master thesis. Ekaterinburg; 2014. 127 p. (In Russ.).

25. Gladkih V.V. System and activity approach as methodological base of civil and patriotic education of youth. *Tomsk State University Journal*. 2011;4(96):160–165. (In Russ.).

Информация об авторах

М. А. Мазниченко – доктор педагогических наук, ведущий научный сотрудник научно-исследовательского института (ситуационный центр) «Социально-экономического развития регионов», профессор кафедры педагогического и психолого-педагогического образования, Сочинский государственный университет.

С. В. Петрова – доктор политических наук, доцент, декан факультета экономики и права, Сочинский государственный университет.

А. О. Балабанова – старший преподаватель кафедры инновационных технологий в экономике и управлении, Сочинский государственный университет.

Information about the authors

M. A. Maznichenko – Dr. Sci. (Pedagogy), Professor, Leading researcher at the Scientific Research Institute (Situational Center) "Socio-economic development of regions", Professor at the Department of Pedagogical and Psychological-Pedagogical Education, Sochi State University.

S. V. Petrova – Dr. Sci. (Polit.), Associate Professor, Dean of the Faculty of Economics and Law, Sochi State University.

A. O. Balabanova – Senior lecturer of the Department of Innovative technologies in Economics and Management, Sochi State University.

Вклад авторов:

М. А. Мазниченко: разработка содержания гражданско-патриотической позиции событийных волонтеров, участие в разработке анкет, в определении организационных условий формирования гражданско-патриотической позиции событийных волонтеров.

С. В. Петрова: выявление и обоснование организационных условий формирования гражданско-патриотической позиции событийных волонтеров.

А. О. Балабанова: выполнение обзора научных источников и методических материалов, проведение анкетирования событийных волонтеров, обработка его результатов.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors:

M. A. Maznichenko: development of the content of the civic-patriotic position of event volunteers, participation in the development of questionnaires, in determining the organizational conditions for the formation of the civic-patriotic position of event volunteers.

S. V. Petrova: identification and justification of the organizational conditions for the formation of the civic-patriotic position of event volunteers.

A. O. Balabanova: review of scientific sources and methodological materials, conducting survey of event volunteers, processing of its results.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 24.10.2025; одобрена после рецензирования 27.11.2025; принята к публикации 28.11.2025.

The article was submitted 24.10.2025; approved after reviewing 27.11.2025; accepted for publication 28.11.2025.



Образовательная политика высшей школы в эпоху искусственного интеллекта: экосистемный подход к интеграции технологий и трансформации педагогических практик

Екатерина Александровна Попова¹, Екатерина Михайловна Медякова²,
Златаслава Сергеевна Мартемьянова³

^{1, 2, 3}Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации,
Южно-Российский институт управления, Ростов-на-Дону, Россия

¹porova-eka@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4244-3435>

²medyakova-em@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8099-9971>

³martemyanova-zs@ranepa.ru, <https://orcid.org/0009-0002-0587-9299>

Аннотация

Введение. Современная высшая школа находится в процессе глубокой трансформации, вызванной цифровизацией и распространением искусственного интеллекта. Эти изменения требуют пересмотра традиционных образовательных моделей и поиска новых подходов к организации учебного процесса. В статье рассматривается потенциал экосистемного подхода как ответ на вызовы цифровой эпохи.

Цель. Анализ возможностей экосистемного подхода для интеграции технологий искусственного интеллекта в образовательную политику высшей школы и трансформации педагогических практик.

Методы. Методологическую основу исследования составили системный анализ, сравнительная характеристика моделей внедрения искусственного интеллекта в вузах, а также теоретическое обобщение современных образовательных тенденций. Исследование базируется на изучении адаптационных моделей российских вузов и репрезентативных научных публикаций по проблематике цифровой трансформации образования.

Результаты. Выявлены шесть моделей адаптации вузов к технологиям ИИ, проанализированы их особенности. Представлена авторская критика фрагментарного подхода к цифровизации образования. Обоснована необходимость перехода от ситуативного реагирования к системной образовательной политике, основанной на принципах новой педагогики экосистемного подхода.

Выводы. Вопрос повышения привлекательности современной системы образования создает новые тенденции в образовательном процессе. Переход к цифровому обществу, новые запросы экономики и развитие технологий требуют не только обновления инструментов обучения, но и пересмотра самой логики образовательного процесса. Всё чаще в научном сообществе говорят о необходимости экосистемного подхода, в рамках которого образовательная среда воспринимается как живая, саморазвивающаяся система, где знания, технологии и социальные связи образуют единое пространство развития. Экосистемный подход позволяет создать гибкую образовательную среду, где цифровые технологии органично интегрируются в педагогический процесс. Формирование надпрофессиональных компетенций преподавателей и развитие функциональной грамотности студентов являются ключевыми условиями успешной адаптации высшей школы к требованиям цифровой эпохи.

Ключевые слова: образовательная политика, высшая школа, искусственный интеллект, экосистемный подход, цифровая трансформация, функциональная грамотность, надпрофессиональные компетенции, цифровизация образования, гибкие навыки

Для цитирования: Попова Е. А., Медякова Е. М., Мартемьянова З. С. Образовательная политика высшей школы в эпоху искусственного интеллекта: экосистемный подход к интеграции технологий и трансформации педагогических практик // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 247–256. EDN RFASAX

Original article

Educational policy of higher education in the era of artificial Intelligence: an ecosystem approach to technology integration and transformation of teaching practices

Ekaterina A. Popova¹, Ekaterina M. Medyakova², Zlataslava S. Martemyanova³

^{1,2,3}Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
South-Russian Institute of Management, Rostov-on-Don, Russia

¹popova-eka@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4244-3435>

²medyakova-em@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8099-9971>

³martemyanova-zs@ranepa.ru, <https://orcid.org/0009-0002-0587-9299>

Abstract

Introduction. Modern higher education is undergoing profound transformation driven by digitalization and the proliferation of artificial intelligence. These changes necessitate a revision of traditional educational models and the exploration of new approaches to organizing the learning process. This article examines the potential of the ecosystem approach as a response to the challenges of the digital age.

Purpose. The study aims to analyze the capabilities of the ecosystem approach for integrating artificial intelligence technologies into the educational policy of higher education and transforming teaching practices.

Methods. The methodological basis of the research includes system analysis, comparative characterization of AI implementation models in universities, and theoretical generalization of current educational trends. The study is based on the examination of adaptation models of Russian universities and representative scientific publications on the digital transformation of education.

Results. Six models of university adaptation to AI technologies were identified and their features analyzed. The authors provide a critique of the fragmented approach to digitalization in education. The necessity of transitioning from situational response to a systematic educational policy based on the principles of the new pedagogy of the ecosystem approach is substantiated.

Conclusions. The issue of enhancing the appeal of the modern education system creates new trends in the educational process. The transition to a digital society, new economic demands, and technological development require not only updating teaching tools but also rethinking the very logic of the educational process. The academic community increasingly emphasizes the need for an ecosystem approach, wherein the educational environment is perceived as a living, self-developing system where knowledge, technologies, and social connections form a unified space for development. The ecosystem approach enables the creation of a flexible educational environment where digital technologies are organically integrated into the teaching process. The development of teachers' transprofessional competencies and students' functional literacy are key conditions for the successful adaptation of higher education to the demands of the digital era.

Keywords: educational policy, higher education, artificial intelligence, ecosystem approach, digital transformation, functional literacy, transprofessional competencies, digitalization of education, soft skills

For citation: Popova E. A., Medyakova E. M., Martemyanova Z. S. Educational policy of higher education in the era of artificial intelligence: an ecosystem approach to technology integration and transformation of teaching practices. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(4):247–256. (In Russ.). EDN RFASAX

Введение

Стремительное внедрение технологий искусственного интеллекта в социально-экономические практики актуализирует проблему трансформации образовательной политики высшей школы. Сложность адаптации академической среды к цифровым вызовам обусловлена не только технологическим разрывом, но и сохраняющейся ориентацией на традиционные педагогические модели. В контексте национальных целей развития до 2030 г. особую значимость приобретает поиск концептуальных основ для синтеза технологических инноваций и гуманитарных ценностей образования. Данное исследование нацелено на теоретическое обоснование экосистемного подхода как методологического фундамента для построения гибкой и устойчивой образовательной модели, соответствующей требованиям цифровой эпохи. В условиях актуализации вызовов, связанных с воздействием современных информационных технологий на все сферы общественной жизни, особенно актуальным представляется анализ приоритетных направлений формирования образовательной политики.

Теоретические основы

Указом Президента РФ № 309 от 27.05.2024 г. «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» в рамках национальной цели «Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы» определено достижение к 2030 г. «цифровой зрелости» государственного и муниципального управления, ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования, предполагающей автоматизацию большей части транзакций в рамках единых отраслевых цифровых платформ и модели управления на основе данных с учетом ускоренного внедрения технологий обработки больших объемов данных, машинного обучения и искусственного интеллекта. Данная национальная цель предполагает цифровизацию образования, создание комфортной и безопасной образовательной среды с использованием современных технологий искусственного интеллекта. Развитие искусственного интеллекта (ИИ) – это не просто технологический тренд, а системный вызов для всей модели высшего образования, требующий глубокого пересмотра образовательной политики.

Основными вопросами, которые уже сегодня требуют детальной проработки, являются:

1. Как наиболее эффективно встроить ИИ в образовательный процесс с учетом сложившейся образовательной практики. ИИ превосходит человека в быстром доступе, обработке и синтезе информации. Ценность простого запоминания фактов и формул стремительно падает. Следовательно, основной вопрос «Чему учить?» и «Как осуществлять контроль усвоения материала?». Стандартные домашние задания и экзамены, выполняемые вне аудитории, теряют смысл, так как ИИ может сгенерировать качественный текст или решить задачу.
2. Какие новые компетенции требуются современному обществу? Наблюдается смена парадигмы от «знания что» к «знанию как». Важнее не знать формулу, а понимать, какую задачу она решает, в каком контексте ее применять и как интерпретировать результат, полученный с помощью ИИ. На первый план выходят навыки, которые пока слабо поддаются автоматизации: критическое мышление, креативность, эмоциональный интеллект, комплексное решение проблем, этическое мышление.
3. Каким образом совместить компетенции профессорско-преподавательского состава, полученные за годы обучения и преподавания, с умениями студентов использовать современные нейросети для решения образовательных задач. Возникает острая необходимость непрерывного обучения (Lifelong Learning) для самих преподавателей. Педагоги должны постоянно осваивать новые ИИ-инструменты и интегрировать их в учебный процесс.
4. Какие методы обучения применять. Традиционная модель «преподаватель – источник знания» трансформируется в модель «преподаватель – навигатор знаний». Преподаватель становится фасилитатором, ментором, который помогает студенту ориентироваться в море информации, учит работать с ИИ, ставить правильные вопросы и развивать мягкие навыки.
5. Какие образовательные траектории развивать в вузе? Потребность в непрерывном образовании влечет за собой переход к персонализации обучения. ИИ-инструменты позволяют создавать индивидуальные образовательные траектории, адаптируя содержание, темп и сложность под каждого студента.

Исследование команды Института образования ВШЭ, полученное на основе серии интервью с проректорами российских университетов по поводу применения искусственного интеллекта в образовательном процессе¹, показало, что в настоящее время (по состоянию на август 2025 года), в вузах сосуществуют шесть моделей поведения, которые пытаются дать ответы на вышеназванные вопросы.

Первая – активное внедрение: запуск курсов цифровой грамотности и поощрение преподавателей за использование новых инструментов. Вторая – регламентация: разработка внутренних правил использования ИИ в учебном процессе. Третья – избирательный подход: разрешение ИИ только в определенных дисциплинах. Четвертая – ограничения: запрет ИИ при выполнении заданий и ожидание указаний от федеральных органов. Пятая – экспериментальная: создание пилотных зон для тестирования новых форматов. Шестая – выжидательная: наблюдение за ситуацией без активных действий. Все эти варианты отражают не столько разные стратегии, сколько отсутствие общей логики действий. Система реагирует на ИИ ситуативно, а не последовательно, и в этом главная уязвимость.

Единой политики по использованию ИИ в вузах пока нет. Однако попытки переосмысления методик образования через цифровые технологии явно прослеживаются во всех вузах. Появляется запрос на «новую педагогику», где осмысленное взаимодействие с технологиями позволяет университетам сохранить свою миссию и найти новую учебную логику в цифровой реальности.

Представляется, что образовательная политика высшей школы должна ориентироваться на принципы новой педагогики:

1. Интеграция ИИ в образовательный процесс: разработка и внедрение четких и прозрачных правил академического использования ИИ.
2. Адаптивность учебных планов как под индивидуальные образовательные траектории, так и под появление новых технологий ИИ.
3. Закрепление в образовательных стандартах обязательного развития критического мышления, креативности, коммуникации и кооперации как сквозных компетенций для всех специальностей.
4. Массовая цифровая трансформация и развитие ИИ-грамотности участников образовательных отношений. Инвестиции в инфраструктуру (ПО, вычислительные мощности) и обязательные курсы по основам работы с ИИ для всех студентов, независимо от их специальности, а также создание центров поддержки и развития цифровой грамотности преподавателей.

Сказанное приводит к переосмыслению содержания образовательной политики вуза в эпоху искусственного интеллекта и оценке потенциала экосистемного подхода к интеграции технологий и трансформации педагогических практик. В данной статье мы рассматриваем образовательную экосистему как динамическую, саморазвивающуюся систему, в которой цифровые технологии, педагогические практики и субъекты образовательного процесса образуют единое пространство развития. Под современными образовательными технологиями понимаем такие методы и приемы обучения, которые помогают выстроить образовательный процесс не только традиционными способами, но и используя игровые методы, цифровые технологии.

Экосистемная модель позволяет соединить формальные и неформальные формы образования, объединить усилия различных институтов – школы, вуза, семьи, профессионального сообщества. При этом именно современные образовательные технологии становятся связующим звеном, обеспечивающим гибкость, вариативность и непрерывность образовательного процесса.

Идея экосистемного подхода в педагогическом процессе восходит к системным исследованиям второй половины XX века, где акцент делался на взаимодействии элементов внутри сложных динамических систем. В образовательном контексте это означает, что внимание переносится с отдельных методов и программ на совокупность взаимосвязей между участниками, средой и технологиями [1]. Говоря о непрерывном образовании обучающегося экосистемный подход в образовании становится важным способом организации образовательного процесса.

Главный принцип экосистемного подхода – взаимное развитие всех субъектов образования. Преподаватель, студент, администрация образовательного учреждения, цифровая инфраструктура и социальные партнёры рассматриваются как части единой экосистемы, в которой каждая составляющая влияет на другие. Таким образом, образовательный процесс перестаёт быть линейным и превращается в многоуровневое пространство сотрудничества и обмена знаниями. Развитие не только

¹ Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» [Электронный ресурс] // НИУ ВШЭ : официальный сайт. – URL: <https://www.hse.ru/news/expertise/1074002356.html> (дата обращения: 20.10.2025).

обучающихся, но и педагогического мастерства преподавателей становится важным условием экосистемного подхода [2].

На практике экосистемный подход реализуется через сочетание разнообразных цифровых инструментов и педагогических стратегий. В последние годы наиболее эффективно себя показали следующие направления: использование цифровых платформ и LMS-систем для построения индивидуальных образовательных траекторий. Это позволяет учитывать темп, интересы и уровень подготовки каждого обучающегося.

Интерактивные технологии – виртуальная и дополненная реальность, симуляторы, игровые среды – создают условия для погружения в профессиональные ситуации и формирования практических навыков обучающегося. Аналитика данных и искусственный интеллект обеспечивают возможность отслеживания образовательных результатов, выявления затруднений и построения персонализированных рекомендаций [3]. Проектные и исследовательские форматы обучения формируют умение работать в команде, анализировать информацию и принимать решения в неопределённых условиях. Важно отметить, что применение технологий не является самоцелью. Их эффективность напрямую зависит от педагогического дизайна, от того, насколько продуманной является логика взаимодействия между студентом, цифровой средой и преподавателем. В этом контексте роль преподавателя не уменьшается – наоборот, он становится координатором и наставником, формирующим культуру самостоятельного познания.

Опыт внедрения экосистемного подхода показывает, что даже при высокой технологической оснащённости успех определяется качеством человеческих взаимодействий, что особенно актуально в условиях использования искусственного интеллекта в повседневной жизни. Предполагается, что устойчивые результаты достигаются тогда, когда цифровые инструменты органично встраиваются в педагогическую логику, а не подменяют её. Так, использование онлайн-платформ для проектной деятельности студентов позволяет объединить в едином пространстве учебные, исследовательские и профессиональные задачи. При этом именно рефлексия, обсуждение результатов и совместный анализ стали теми элементами, которые придали процессу целостность [4]. Таким образом, технологии стали не заменой живого общения, а его продолжением в новом формате. Экосистемный подход в образовании связан не просто с использованием технологий, а с их интеграцией в общую систему взаимодействия преподавателей, студентов, цифровой среды и внешних партнёров.

Экосистемный подход в высшем образовании предполагает создание гибкой, открытой и саморазвивающейся образовательной среды, в которой цифровые технологии не просто дополняют традиционное обучение, а становятся его структурообразующим элементом. В этой модели технологии обеспечивают взаимосвязанное функционирование всех участников образовательного процесса – преподавателей, студентов, работодателей, научных и общественных институтов.

Опыт работы в условиях экосистемного подхода показывает, что эффективность образовательных технологий определяется не их количеством, а способностью интегрироваться друг с другом и поддерживать профессиональное общение [5].

В вузовской практике особое значение имеют:

- Цифровые платформы (Moodle, LMS, OpenEdu) – они обеспечивают индивидуализацию траекторий и прозрачность образовательного процесса.
- Цифровое портфолио и персональные образовательные треки. Каждый студент формирует собственное электронное портфолио, отражающее индивидуальные достижения и опыт участия в проектах. Цифровое портфолио является важным инструментом отчётности, элементом экосистемного взаимодействия, обеспечивающий прозрачность и преемственность образовательного пути.
- Искусственный интеллект как цифровой ассистент, для помощи преподавателю в выстраивании качественной индивидуальной траектории обучения студента.
- Смешанное обучение, где сочетаются онлайн- и офлайн-форматы, что повышает гибкость обучения и создаёт пространство для самостоятельной работы студентов.
- Проектные и кейсовые технологии, позволяющие включать студентов в решение реальных профессиональных задач и формировать опыт командного взаимодействия.
- Иммерсивные и симуляционные технологии, создающие условия для моделирования профессиональных ситуаций и практического обучения.
- Образовательная аналитика и искусственный интеллект, применяемые для мониторинга успеваемости, анализа данных и формирования персонализированных рекомендаций.

Все эти технологии образуют взаимосвязанную систему, где цифровые инструменты, педагогические подходы и личное взаимодействие преподавателя со студентами создают единую образовательную экосистему.

В условиях быстрого устаревания и обновления знаний и возрастания конкуренции на рынке труда ключевой задачей высшего образования становится формирование у студентов функциональной грамотности – способности применять полученный багаж знаний, умений и установок для решения практических жизненных и профессиональных задач. Функциональная модель образовательного дизайна реализуется через принцип «Знать → Уметь → Применять», что предполагает переориентацию образовательного процесса с трансляции информации на формирование компетенций [6].

Функциональная модель в образовании кардинально меняет роль педагога: из транслятора готовых знаний он превращается в проектировщика образовательных ситуаций, имеющих практическую ценность. Передачу абстрактных теорий преподаватель заменяет организацией деятельности, направленной на решение конкретных профессиональных и жизненных задач, соответствующих запросам студентов разных поколений. Его ключевой компетенцией становится способность создавать педагогические сценарии, в которых усвоение знаний неразрывно связано с формированием умений и их применением в смоделированных или реальных условиях. При этом педагог выступает в роли фасилитатора, который помогает студенту выстроить индивидуальную траекторию движения от знания к компетенции, оказывая адресную поддержку и своевременную обратную связь. В контексте функциональной модели оценка эффективности преподавателя смещается с контроля репродуктивного воспроизведения информации на анализ его умения развивать у студентов гибкие (мягкие) навыки, такие как критическое мышление, креативность и способность к самостоятельным действиям в нестандартных ситуациях [7]. Таким образом, педагог, теряя кажущуюся монополию на знания, становится навигатором в мире информации и конструктором образовательных практик, имеющих прямой выход на формирование функциональной грамотности. В данном ключе его миссия заключается в том, чтобы научить студентов не просто знать, а осмысленно использовать приобретенные компетенции для достижения личных и профессиональных целей. Сказанное коррелирует с выделенной ранее тенденцией на смену парадигмы от «знания что» к «знанию как». Это требует от преподавателя постоянной рефлексии собственной практики и готовности к перестройке педагогических стратегий в ответ на изменяющиеся образовательные потребности и технологические возможности цифровых пространств.

В данном ключе образовательные технологии в условиях экосистемного подхода образуют взаимосвязанную цифровую гуманитарную среду, где каждый участник обучения потребляет знания, одновременно становясь активным субъектом образовательного процесса. Для вуза это означает переход от модели передачи информации к модели постоянного взаимодействия и совместного развития, где технологии выступают не средством, а средой обучения. Отсюда, экосистемный подход предполагает существенное изменение роли преподавателя – от транслятора знаний к «сценаристу» образовательного процесса. Что приводит к осознанию необходимости непрерывного развития надпрофессиональных компетенций педагога [8]: Речь о таких важных компонентах, как:

- Цифровая грамотность – умение адаптивно работать с цифровыми инструментами и платформами;
- Эмоциональный интеллект – способность к эмпатии, пониманию потребностей студентов разных поколений;
- Коммуникативная компетентность – владения различными стилями общения;
- Креативное мышление – способность к проектированию нестандартных педагогических сценариев.

Представляется, что функциональная модель дизайна образовательных пространств высшей школы выступает системообразующим элементом образовательной экосистемы, трансформируя процесс обучения в пространство проектирования индивидуальных траекторий профессионального становления. Интеграция принципов функциональной грамотности в образовательный процесс создает условия для формирования критического мышления как основы для работы с большими массивами информации в эпоху доминирования ИИ. Стратегическая значимость такой парадигмы представляется в способности обеспечить конвергенцию академических знаний и практических умений, необходимых для решения комплексных задач в междисциплинарной среде.

Экосистемность в образовании предполагает, что развитие личности преподавателя происходит не изолированно, а в контексте множества взаимосвязанных факторов, таких как цифровая среда, институциональные ресурсы, взаимодействие с коллегами, обучающимися, профессиональными сетями. Современные образовательные проекты для преподавателей, как например, конкурсы педагогического мастерства всё чаще рассматриваются не просто как форма профессионального соревнования, а как важный элемент образовательной экосистемы, формирующий аспекты логики взаимодействия между студентом, преподавателем, цифровой средой. Если ранее основная цель подобных мероприятий заключалась в выявлении лучших методик и преподавателей, то сегодня они становятся площадкой для обмена опытом, распространения инноваций и формирования устойчивых профессиональных сообществ [9].

Государственная политика также направлена на поддержку проектов и конкурсов, для профессионального развития преподавателей, повышение престижа и значимость педагогического мастерства, распространение лучших педагогических практик и методик. С 2025 года по 2030 год реализуется национальный проект «Молодежь и дети», целью которого является становление и развитие поколения российских граждан, а значит задачи государственной политики уже включают непрерывное образование не только студентов, к примеру, а и их преподавателей высшей школы. В центре нацпроекта также присутствуют повышение квалификации педагогов, создание новых методик преподавания. Целями Указа Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» является создание к 2030 году формирование современной системы профессионального развития педагогических работников для всех уровней образования. Программа «Приоритет 2030» также создает возможность для обеспечения вклада российских университетов в достижение национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 года, повысить научно-образовательный потенциал университетов и научных организаций, а также обеспечить участие образовательных организаций высшего образования в социально-экономическом развитии субъектов Российской Федерации. Современная система высшего образования находится в состоянии постоянных трансформаций, обусловленных изменениями социально-экономических условий, цифровизацией образовательного пространства и развитием новых форм взаимодействия между участниками образовательного процесса. В этих условиях ключевым направлением совершенствования профессиональной деятельности преподавателя становится формирование и развитие так называемых надпрофессиональных компетенций, которые обеспечивают успешную адаптацию педагога к быстро меняющимся реалиям образовательной среды.

Серьёзной проблемой выступает и недостаток методик диагностики уровня сформированности надпрофессиональных компетенций. В отличие от профессиональных навыков, которые могут быть измерены через конкретные показатели, надпрофессиональные компетенции требуют комплексного, междисциплинарного подхода, включающего наблюдение, самооценку, экспертные заключения и рефлексивный анализ. Отсутствие таких инструментов существенно ограничивает возможность системного развития данных компетенций в образовательных организациях.

Особую роль в развитии этих компетенций играют конкурсы педагогического мастерства, которые в условиях экосистемного подхода превращаются из соревновательных мероприятий в площадки профессионального развития, обмена опытом и формирования педагогических сообществ. Современные конкурсы педагогического мастерства занимают особое место в системе образования, поскольку выполняют не только соревновательную, но и развивающую функцию. В условиях экосистемного подхода они рассматриваются как форма профессионального взаимодействия и саморазвития, где преподаватель становится активным участником открытой образовательной среды. Следует подчеркнуть, что в классическом понимании конкурс не относится к образовательным технологиям в узком методическом смысле. В рамках экосистемной модели образования он приобретает черты интегративной педагогической технологии, объединяющей элементы проектной деятельности, цифрового взаимодействия, методической рефлексии и социального партнёрства. Конкурс становится своеобразным узлом связей, где соединяются разные уровни образовательной экосистемы – личностный, профессиональный, институциональный и социокультурный.

В этом смысле конкурсы педагогического мастерства играют роль катализатора экосистемных процессов. Они объединяют преподавателей из разных регионов и направлений подготовки, способствуя обмену методическими идеями, технологиями и формами организации учебной деятельности.

Участие в конкурсах позволяет преподавателю выйти за рамки привычной практики, представить свои разработки широкой аудитории и получить обратную связь от экспертов и коллег. Этот процесс по своей сути соответствует экосистемной логике: каждый участник не только демонстрирует собственный опыт, но и вносит вклад в общее профессиональное пространство. Постепенно формируется сообщество, где идёт постоянное взаимодействие, совместное осмысление педагогических подходов и обмен результатами. Особенно важно, что конкурсы становятся инструментом распространения инновационных образовательных технологий. Именно через конкурсные площадки внедряются цифровые сервисы, LMS-системы, иммерсивные и проектные форматы обучения. При этом преподаватель не просто осваивает новые инструменты, а учится интегрировать их в образовательную практику, выстраивая собственную «мини-экосистему» взаимодействия со студентами. Кроме того, конкурсы педагогического мастерства выполняют важную функцию педагогической рефлексии [10]. Подготовка к участию требует глубокого анализа собственной практики, оценки эффективности применяемых методов и поиска путей их совершенствования. Большинство современных конкурсов предполагают использование цифровых инструментов, проектных и исследовательских методов, онлайн-сервисов. Таким образом, участие в конкурсе становится стимулом к освоению новых образовательных технологий и расширению цифровой компетентности [11].

В более широком контексте конкурсы способствуют развитию образовательной экосистемы: лучшие практики становятся достоянием профессионального сообщества, формируются новые формы сотрудничества между школами, вузами и образовательными центрами.

Образовательная экосистема вуза, адаптированная к современным запросам участников образовательных отношений, представляет собой практическую необходимость в условиях цифровой трансформации образования. Такой подход позволяет не только повысить эффективность образовательного процесса, но и сформировать у студентов функциональную грамотность, необходимую для успешной адаптации в быстро меняющемся мире. Ключевым условием реализации этой модели является готовность всех участников образовательного процесса – от администрации до преподавателей и студентов – к изменениям, открытость к экспериментам и способность к непрерывному обучению. В этом контексте экосистемный подход становится и методическим трендом, и философией образования, ориентированной на будущее.

Заключение

Таким образом, анализ сложившейся ситуации в сфере применения ИИ в высшей школе показал, что образовательная политика высшей школы в условиях развития ИИ должна быть проактивной, ориентированной на подготовку студентов к жизни и работе в мире, где ИИ станет неотъемлемой частью любой профессиональной деятельности. Основной задачей становится формирование у студентов критического мышления и умений использовать ИИ в качестве мощного инструмента для поиска и верификации информации. Это требует кардинального пересмотра всех элементов образовательной системы: от учебных планов до роли преподавателя и философии оценки знаний. Экосистемный подход открывает возможности для формирования новой культуры образования, где ценится не только знание, но и способность к саморазвитию, коммуникации и адаптации. В условиях цифровой экономики данный подход становится катализатором развития метапредметных компетенций, позволяющих выпускникам адаптироваться к быстро меняющимся технологическим ландшафтам.

Проблематика формирования надпрофессиональных компетенций преподавателей высшей школы включает институциональные, методологические, содержательные и оценочные аспекты, требующие целенаправленного научного и практического осмысления. Решение обозначенной проблемы возможно при условии интеграции усилий государства, научного сообщества и самих педагогов, направленных на создание среды непрерывного профессионального и личностного развития, отвечающей вызовам современного образовательного пространства. Решение этого вопроса поспособствует и повышению престижа и привлекательности современной системы образования в целом.

Современные образовательные технологии, будучи грамотно интегрированными в педагогическую практику, превращаются из набора инструментов в основу устойчивой образовательной среды. Главная задача преподавателя в этих условиях – стать создателем пространства для роста личности. Именно от этого зависит успешность перехода к подлинно экосистемной модели образования, где технологии служат развитию человека, а не наоборот.

Список источников

1. Уткин А. В., Шевченко К. В. экосистемный подход в образовании: от метафоры к методологии и практике // Вестник Череповецкого государственного университета. 2022. № 2 (107). С. 175–189. EDN: NVPEWB. <https://doi.org/10.23859/1994-0637-2022-2-107-14>
2. Литвинова Н. А., Изотова А. Г., Гаврилюк Е. С. Роль экосистемного подхода в развитии интеллектуального капитала вуза в целях совершенствования его инновационной политики // Лидерство и менеджмент. 2025. №4. С. 959–978. EDN: XSLEVI. <https://doi.org/10.18334/lim.12.4.122807>
3. Розыев А., Мовламова О., Матиев М., Сапаров П. Использование искусственного интеллекта для мониторинга и анализа успеваемости студентов // Инновационная наука. 2025. № 5-2. С. 207–209.
4. Орлова А. И., Шумилова А. Д., Иванова М. Е. Современные образовательные технологии в подготовке студентов // Проблемы современного педагогического образования. 2025. № 86-3. С. 222–224.
5. Котлярова И. О. Технологии искусственного интеллекта в образовании // Вестник ЮУрГУ. Серия «Образование. Педагогические науки». 2022. Том 14. № 3. С. 69–82. <https://doi.org/10.14529/ped220307>
6. Ярихович Л. А. Методы и технологии практико-ориентированного обучения для повышения функциональной грамотности студентов // Проблемы современного педагогического образования. 2025. № 86-1. С. 432–435. EDN: NFXUUU
7. Бурнашева Э. П., Контарович Г. С. Функциональная грамотность педагога как фактор повышения познавательной активности обучающихся // Вестник Шадринского государственного педагогического университета. 2025. № 3 (67). С. 84–90. https://doi.org/10.52772/25420291_2025_3_84
8. Макашина И. И. Профессиональная мобильность педагога в условиях цифровизации как условие развития профессионального образования // Мир науки, культуры, образования. 2025. №2 (111). С. 386–389.
9. Ковшова А. А. Конкурсы педагогического мастерства как инструмент профессионального развития педагога // Концепт. 2021. № 7. С. 1–12. <https://doi.org/10.24412/2304-120X-2021-11047>
10. Пилипчевская Н. В. Формирование успешной педагогической команды // Проблемы современного педагогического образования. 2023. № 81-1. С. 145–148.
11. Мусханова И. В., Бетильмерзаева М. М. Особенности применения видеоматериалов в обучении: анализ практик педагогической деятельности лауреатов и победителей конкурсов педагогического мастерства // ПНИО. 2022. №3 (57). С. 603–619. <https://doi.org/10.32744/pse.2022.3.35>

References

1. Utkin A.V., Shevchenko K.V. Ecosystem approach in education: from metaphor to methodology and practice. *Bulletin of Cherepovets State University*. 2022;2(107):175–189. EDN: NVPEWB. (In Russ.). <https://doi.org/10.23859/1994-0637-2022-2-107-14>
2. Litvinova N.A., Izotova A.G., Gavriluk E.S. The role of the ecosystem approach in the development of the intellectual capital of the university in order to improve its innovation policy. *Leadership and Management*. 2025;(4):959–978. EDN: XSLEVI. (In Russ.). <https://doi.org/10.18334/lim.12.4.122807>
3. Rozyev A., Movlamova O., Matiev M., Saparov P. Using Artificial Intelligence to Monitor and Analyze Student Performance. *Innovative Science*. 2025;(5-2):207–209. (In Russ.)
4. Orlova A.I., Shumilova A.D., Ivanova M.E. Modern educational technologies in student training. *Problems of modern pedagogical education*. 2025;(86-3):222–224. (In Russ.)
5. Kotlyarova I.O. Artificial intelligence technologies in education. *Bulletin of South Ural State University. Series: Education. Pedagogical sciences*. 2022;(3):69–82. (In Russ.). <https://doi.org/10.14529/ped220307>
6. Iarikov L.A. Methods and technologies of practice-oriented learning for enhancing students' functional literacy. *Problems of Modern Pedagogical Education*. 2025;(86-1):432–435. (In Russ.). EDN: NFXUUU
7. Burnasheva E.P., Kontarovich G.S. Teacher's functional literacy as a factor in enhancing students' cognitive activity. *Bulletin of Shadrinsky State Pedagogical University*. 2025;3(67):84–90. (In Russ.). https://doi.org/10.52772/25420291_2025_3_84
8. Makashina I. I. Teacher's professional mobility in the context of digitalization as a condition for professional education development. *The world of science, culture and education*. 2025;2(111):386–389. (In Russ.).

9. Kovshova A.A. Pedagogical Mastery Competitions as a Tool for Teacher Professional Development. Concept. 2021;(7)1–12. (In Russ.). <https://doi.org/10.24412/2304-120X-2021-11047>
10. Pilipchevskaya N.V. Forming a Successful Pedagogical Team. *Problems of Contemporary Pedagogical Education*. 2023;81-1:145–148. (In Russ.).
11. Muskhanova I.V., Betilmerzaeva M.M. Features of the use of video materials in teaching: analysis of the pedagogical practices of laureates and winners of pedagogical excellence competitions. *Perspectives of Science & Education*. 2022;3(57):603–619. (In Russ.). <https://doi.org/10.32744/pse.2022.3.35>

Информация об авторах

Е. А. Попова – доктор политических наук, заведующий кафедрой философии и методологии науки, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.

Е. М. Медякова – кандидат экономических наук, доцент кафедры философии и методологии науки, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.

З. С. Мартемьянова – старший преподаватель кафедры философии и методологии науки, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.

Information about the authors

E. A. Popova – Dr. Sci. (Polit.), Head of the Department of Philosophy and Methodology of Science, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russian Institute of Management.

E. M. Medyakova – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Philosophy and Methodology of Science, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russian Institute of Management.

Z. S. Martemyanova – Senior Lecturer of the Department of Philosophy and Methodology of Science, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russian Institute of Management.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts.

Статья поступила в редакцию 22.10.2025; одобрена после рецензирования 26.11.2025; принята к публикации 28.11.2025.

The article was submitted 22.10.2025; approved after reviewing 26.11.2025; accepted for publication 28.11.2025.



Духовно-нравственное воспитание обучающихся в системе современного российского высшего образования: основные проблемы и перспективы

Сергей Иванович Самыгин¹, Петр Сергеевич Самыгин²

^{1,2}Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия

¹serq1952@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0002-2009-7199>

²samygin78@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6690-0277>

Аннотация

Введение. Актуальность научного изучения проблем духовно-нравственного воспитания обучающихся в системе современного российского высшего образования обусловлена тем обстоятельством, что от степени эффективности рассматриваемой воспитательной деятельности зависит усвоение и принятие студентами соответствующих ценностей и ориентиров духовно-нравственного характера, которые составляют основу мировоззрения россиян, фундамент общенациональной и общегражданской идентичности, единого социокультурного пространства страны. Значимость духовно-нравственного воспитания также определяется тем, что выпускники вузов в ближайшем будущем сформируют элиту российского общества, представителям которой предстоит принимать решения, отражающиеся на различных областях жизнедеятельности страны, осуществлять социально-экономическую, культурную политику, от степени эффективности которой зависит благополучие российских граждан.

Цель. Исследование направлено на выявление основных проблем функционирования и определения перспектив развития системы духовно-нравственного воспитания в современной российской высшей школе, а также на изучение эффективных средств и методов деятельности, связанной с усвоением и принятием обучающимися ценностей духовного и нравственного характера, формирующих основу их мировоззрения и идентичности. Достижение данной цели позволит определить оптимальные методики осуществления воспитательной деятельности в рамках преподавания социально-гуманитарных дисциплин, предусматривающих формирование в сознании обучающихся гражданских и патриотических ценностей.

Методы. В статье использованы методы сравнительного, статистического анализа, вторичный анализ материалов прикладных социологических исследований, а также научные труды отечественных ученых, посвященных проблемам духовно-нравственного воспитания представителей различных групп молодежи в современном российском обществе. В качестве методологической базы работы использованы как теоретический, так и практический инструментарий исследования.

Результаты. Духовно-нравственное воспитание студентов выступает в настоящее время в качестве важнейшей составляющей образовательного процесса в высшей школе, а система вузовской подготовки в целом призвана играть основополагающую роль в формировании устойчивых моральных ориентиров представителей студенческой молодежи. Авторы отмечают, что введение в учебные программы нового курса «Основы российской государственности» является частью государственной образовательной политики, направленной на усиление социально-гуманитарной подготовки студентов, ревитализацию ценностной составляющей образовательного процесса в высшей школе, осуществляющейся на основе традиционных российских ценностей духовно-нравственного характера.

Выводы. Необходимость усиления воспитательного воздействия на студентов в настоящее время обусловлена тем обстоятельством, что в постсоветской системе высшего образования, несмотря на отдельные программы и мероприятия воспитательной направленности, образовался существенный пробел в сфере духовно-нравственного воспитания молодежи, а воспитательная деятельность в целом характеризовалась определенной бессистемностью, отсутствием четких целей и задач воспитательного воздействия на представителей студенчества. В качестве основной цели, реализуемой в процессе преподавания «Основ российской государственности», выступает закрепление в сознании обучающихся системы ценностей, связанных с осознанием принадлежности к российской цивилизации, патриотических и гражданских установок, духовно-нравственного фундамента личности, воспринимающей собственную жизнедеятельность в контексте общественного развития и сопрягающей свои цели с общественным прогрессом, устойчивым и поступательным развитием страны в целом.

Ключевые слова: духовно-нравственное воспитание, воспитание, ценности, традиционные ценности, социализация, молодежь, студенческая молодежь, патриотизм, гражданственность, идентичность, духовность

Для цитирования: Самыгин С. И., Самыгин П. С. Духовно-нравственное воспитание обучающихся в системе современного российского высшего образования: основные проблемы и перспективы // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 257–265. EDN MOXTDS

Original article

Spiritual and moral education of students in the system of modern Russian higher education: main problems and prospects

Sergey I. Samygin¹, Petr S. Samygin²

^{1,2}Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia

¹serq1952@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0002-2009-7199>

²samygin78@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6690-0277>

Abstract

Introduction. The relevance of the scientific study of the problems of spiritual and moral education of students in the system of modern Russian higher education is due to the fact that the degree of effectiveness of the educational activity in question depends on the assimilation and acceptance by students of relevant values and guidelines of a spiritual and moral nature, which form the basis of the Russian worldview, the foundation of national and civil identity, and the unified socio-cultural space of the country. The importance of spiritual and moral education is also determined by the fact that university graduates in the near future will form the elite of Russian society, whose representatives will have to make decisions affecting various areas of the country's life, implement socio-economic and cultural policies, the degree of effectiveness of which depends on the well-being of Russian citizens.

Purpose. The research is aimed at identifying the main problems of functioning and determining the prospects for the development of the system of spiritual and moral education in modern Russian higher education, as well as at studying effective means and methods of activity aimed at the assimilation and acceptance of spiritual and moral values by students, forming the basis of their worldview and identity. Achieving this goal will make it possible to determine the optimal methods of educational activities within the framework of teaching social and humanitarian disciplines, providing for the formation of civic and patriotic values in the minds of students.

Methods. The paper uses methods of comparative, statistical analysis, secondary analysis of materials from applied sociological research, as well as scientific works by Russian scientists devoted to the problems of spiritual and moral education of representatives of various groups of youth in modern Russian society. Both theoretical and practical research tools were used as the methodological basis of the study.

Results. The spiritual and moral education of students currently acts as an essential component of the educational process in higher education, and the university training system as a whole is designed to play a fundamental role in the formation of stable moral guidelines for students. The authors note that the introduction of the new course "Fundamentals of Russian Statehood" into the curricula is part of the state educational policy aimed at strengthening the social and humanitarian training of students, revitalizing the value component of the educational process in higher education, based on traditional Russian values of a spiritual and moral nature.

Conclusions. The need to strengthen the educational impact on students is currently due to the fact that in the post-Soviet system of higher education, despite individual educational programs and activities, there was a significant gap in the field of spiritual and moral education of young people, and educational activities in general were characterized by a certain haphazardness, lack of clear goals and objectives of educational impact on students. The main goal realized in the process of teaching the "Fundamentals of Russian Statehood" is to consolidate in the minds of students a system of values related to awareness of belonging to the Russian civilization, patriotic and civic attitudes, and the spiritual and moral foundation of a personality that perceives its own vital activity in the context of social development and combines its goals with social progress, sustainable and progressive the development of the country as a whole.

Keywords: spiritual and moral education, upbringing, values, traditional values, socialization, youth, student youth, patriotism, citizenship, identity, spirituality

For citation: Samygin S. I., Samygin P. S. Spiritual and moral education of students in the system of modern Russian higher education: main problems and prospects. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(4):257–265. (In Russ.). EDN MOXTDS

Введение

В качестве одного из важнейших компонентов воспитательной деятельности в системе современного высшего образования выступает духовно-нравственное воспитание студентов, направленное на усвоение и принятие обучающимися соответствующих духовных, нравственных ценностей и ориентиров, которые формируют основы мировоззрения российских граждан и лежат в основе общероссийской гражданской и национальной идентичности, единого социокультурного пространства страны.

Политика современного российского государства в образовательной и воспитательной сферах предусматривает синтез тех достижений, которые отличали высшую школу в советский период, и позитивного опыта развития отечественных университетов в постсоветской России, позволяющий осуществлять трансляцию в сознание представителей студенческой молодежи традиционных духовно-нравственных ценностей с высокой степенью эффективности. Как было отмечено Президентом Российской Федерации в одном из традиционных посланий главы государства российским парламентариям, в настоящее время существует объективная необходимость в повышении уровня преподавания вузовских дисциплин социально-гуманитарного цикла, связанном с более глубоким освоением обучающимися норм и принципов российской культуры и традиционных ценностей духовно-нравственного характера¹.

Результаты многочисленных эмпирических исследований, опросов различных групп отечественной молодежи, и, в том числе, студенчества, проводимых в течение последних десятилетий в нашей стране, свидетельствуют о наличии определенных негативных тенденций в части касающейся трансформации духовных ценностей и нравственных ориентиров представителей рассматриваемой категории молодежи: речь идет, в частности, о доминировании в сознании студентов материальных и индивидуалистических ценностных установок и ориентаций в комплексе со снижением степени значимости духовных ценностей, базирующихся на коллективизме, созидательном труде и т.д. [1, с. 98–99]. Одновременно с этим широкое распространение в молодежной среде приобрели потребительские интересы и эгоистические установки, что вступает в противоречие с содержанием тех

¹ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kremlin.ru/acts/bank/49010.html>.

духовно-нравственных ценностей, которые выступают в качестве ориентиров, укрепляющих гражданское единство и находящих отражение в историко-культурном развитии многонационального народа Российской Федерации.

В настоящее время общество объективно нуждается в молодых специалистах, которые способны гармонично сочетать ценности личностного и общественного характера, будучи ориентированными при этом не только на потребление, но и на созидательный труд в интересах государства и граждан. Отсюда проистекает актуальность изучения проблем функционирования системы духовно-нравственного воспитания студентов в организациях высшего образования в нашей стране, выявления сущности и основных приоритетов соответствующей образовательной и воспитательной деятельности в современных отечественных университетах.

Методы

В рамках настоящего исследования использовались различные научные методы, направленные на комплексное изучение основных проблем и перспектив реализации духовно-нравственного воспитания обучающихся в системе современного российского высшего образования. Анализ литературы и официальных документов позволил исследовать основные научные публикации и нормативно-правовые акты, посвященные различным аспектам духовно-нравственного воспитания студенчества. Метод сравнительного анализа позволил сопоставить различные подходы к реализации воспитательного воздействия на представителей молодого поколения, метод статистического анализа – определить степень эффективности духовно-нравственного воспитания молодежи, а метод вторичного анализа результатов прикладных социологических исследований – выделить основные проблемы и перспективные направления духовно-нравственного воспитания студентов в современной российской высшей школе.

Результаты и обсуждение

Духовно-нравственное воспитание студенчества предусматривает целенаправленное воздействие на сознание представителей рассматриваемой группы молодежи, которое имеет приоритетной целью интериоризацию духовных и нравственных ценностей или их усвоение, перевод во внутренний план личности обучающегося. Духовное воспитание также включает привитие студентам основных нравственных ориентиров и норм, которые становятся личностными нормами молодых людей. Не вызывает сомнений тот факт, что те или иные нравственные нормы и традиционные культурные ценности способны выступать в качестве действенных регуляторов человеческого поведения только в том случае, когда они не просто формально выучены обучающимся, а осмыслены им, превратившись в устойчивые убеждения человека, который руководствуется данными убеждениями в различных сферах своей жизнедеятельности.

Значимость духовного воспитания подчеркивается в целом ряде отечественных законов и других нормативно-правовых актов, регламентирующих образовательный и воспитательный процесс в учебных заведениях различного уровня, и, в том числе, учреждениях высшего образования. Так, в тексте федерального закона «Об образовании» отмечается неразрывный характер обучения, представляющего собой процесс приобретения соответствующих знаний, умений и навыков и предусматривающего устойчивый интеллектуальный рост личности и духовно-нравственного воспитания, связанного с перманентным личностным развитием в координатах общественного блага, формированием базовых ценностных установок и ориентаций личности. Необходимо отметить, что воспитание определяется в данном законе как «деятельность, направленная на развитие личности, формирование у обучающихся трудолюбия, ответственного отношения к труду и его результатам, создание условий для самоопределения и социализации обучающихся на основе социокультурных, традиционных российских духовно-нравственных ценностей и принятых в российском обществе правил и норм поведения в интересах человека, семьи, общества и государства, формирование у обучающихся чувства патриотизма, гражданственности» и т.д.¹

Наряду с данным законом, значимость духовно-нравственного воспитания, как совокупности мероприятий комплексного характера, реализуемых различными государственными и общественными институтами и направленными на противодействия социокультурным угрозам в части,

¹ Федеральный закон от 29 декабря 2012 года N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» //Российская газета. Федеральный выпуск от 30 декабря 2012 г.

касающейся защиты традиционных ценностей в молодежной среде, подчеркивается в «Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на период до 2030 года»¹, а также в «Стратегии реализации молодежной политики в Российской Федерации на период до 2030 года»². В последнем документе также акцентируется внимание на том обстоятельстве, что значимую роль в системе ценностей современной российской молодежи призваны играть ценности труда, созидательной деятельности, имеющей целью благоустройство страны и ее прогрессивное, поступательное развитие в будущем. По этой причине система воспитания молодого поколения должна включать в качестве неотъемлемого компонента привитие молодым людям традиционных российских ценностно-смысловых и нравственных ориентиров, установок гражданственности и патриотизма. Духовно-нравственное воспитание студенчества имеет особо важное значение, поскольку выпускникам вузов предстоит сформировать будущую элиту российского общества, от представителей которой будет зависеть принятие решений, проведение социально-экономической, культурной и другой политики, отражающейся на различных областях жизнедеятельности страны, благополучии российских граждан. Современные студенты в ближайшем будущем займут ключевые посты в государственном аппарате, различных бизнес-структурах и других организациях, что определяет важность формирования у данных лиц морально-нравственных, этических, гражданских и других ценностных установок и ориентаций.

В ряде специальных работ, посвященных различным составляющим воспитательного процесса в системе отечественного высшего образования, подчеркивается наличие проблем в части, касающейся конкретных средств и методов духовно-нравственного воспитания студентов. Так, по мнению О.С. Наумовой, в условиях современного информационного общества появляются как новые возможности для осуществления воспитательной деятельности, направленной на интериоризацию соответствующих духовно-нравственных и иных ценностей, так и проблемы, связанные с возникновением новых зависимостей, фрагментарностью мышления молодых людей и ограничением их творческой самореализации в замкнутом информационном поле [2, с. 32–33]. Человека, глубоко интегрированного в цифровое пространство, нередко, как отмечается многими отечественными и зарубежными исследователями, характеризует преимущественно прагматическая направленность, отличает стремление к достижению результата с использованием современных технологий, не предусматривающее сколько-нибудь значительные физические и интеллектуальные усилия с его стороны, что, в свою очередь, негативно отражается на состоянии физического и психического здоровья.

В то же время сами представители отечественного студенчества понимают значимость духовно-нравственного воспитания: подавляющее большинство обучающихся российских вузов, в частности, рассматривают в качестве основной цели такого воспитания формирование необходимых моральных качеств, важнейшими из которых являются трудолюбие, милосердие, сострадание, ответственность, справедливость и чуткость. При этом практически все студенты указывают на наличие проблем в области духовно-нравственного развития современной российской молодежи, связанных с пренебрежением традиционными ценностями духовно-нравственного характера, преобладанием установок прагматизма и цинизма, отсутствием эмпатии и т.д. К числу наиболее важных причин, обусловивших распространение указанных проблем в духовно-нравственной сфере, студентами были выделены фактическая утрата представителями молодого поколения традиционных российских ценностей и недостаточное внимание к ним в рамках образовательного процесса, незнание основных принципов и содержания отечественной культуры и отсутствие интереса к ней, непонимание ценностных установок, норм и правил общественной жизни, незаинтересованность самих студентов в духовно-нравственном воспитании и т.д. Те студенты, которые осознают высокую значимость рассматриваемого воспитания, считают необходимым осуществлять соответствующее воспитательное воздействие на обучающихся как в рамках внеаудиторных мероприятий воспитательной направленности, так и на учебных занятиях [2, с. 35–36].

Что касается непосредственно образовательного процесса, то приоритетную роль в духовно-нравственном воспитании студентов должны, на наш взгляд, играть учебные вузовские занятия по дисциплинам социально-гуманитарного цикла, освоение которых предусматривает приобретение обучающимися знаний и представлений о традиционных ценностях духовно-нравственного характера.

¹ [Электронный ресурс]. URL: https://www.dou26kirov.gosuslugi.ru/netcat_files/8/53/proekt.html

² [Электронный ресурс]. URL: <https://www.static.government.ru/media/files.html>

Рассматриваемые традиционные ценности в идеале должны раскрываться в рамках воспитательного процесса, а студенты, соответственно, призваны усваивать смысл и содержание каждой из указанных ценностей таким образом, чтобы они воспринимались как неотъемлемый компонент индивидуального сознания каждого обучающегося, становились духовными ориентирами их жизнедеятельности, различных совершаемых ими поступков. Очевидно, что духовно-нравственное воспитание должно осуществляться не только в процессе обучения студентов, подготовка которых реализуется на факультетах гуманитарного профиля, но и в тех образовательных учреждениях, которые специализируются на подготовке инженерно-технических и других специалистов. Что касается последних, то их обучение, наряду с трансляцией тех знаний, умений и навыков, которые необходимы для успешного осуществления профессиональной деятельности, также предусматривает формирование патриотических и гражданских ценностей, чувства долга по отношению к Родине, готовности трудиться на благо Отечества и т.д. [3, с. 267–268]. Учитывая, что российские специалисты такого профиля в настоящее время востребованы в зарубежных государствах и потенциально могут трудиться в иностранных компаниях, образовательный и воспитательный процесс в соответствующих вузах должен выстраиваться таким образом, чтобы сформировать у обучающихся патриотические установки, чувство верности своему Отечеству, готовность к выполнению гражданского долга, конституционных и других обязанностей по защите интересов Родины.

Реализация интеллектуального и творческого потенциала выпускников вузов зависит не только от их когнитивной подготовки, но и от уровня нравственного и духовного развития. Помимо этого, большое значение в современных условиях имеет противодействие деструктивным идеям, подрывающим ценностные основы российской государственности, распространение которых осуществляется, в том числе, в среде отечественного студенчества. В учебно-методическом комплексе по новой дисциплине «Основы российской государственности», в частности, отмечается, что в условиях ускорения технологической революции и формирования новых социально-экономических моделей, базирующихся на приоритетной ценности знания, основополагающим вектором развития системы высшего образования становится увеличение значимости мировоззренческого и гуманитарно-просветительского компонента вузовской подготовки, ценностных установок соответствующих специалистов, кадров высшей квалификации [4, с. 3–4]. В настоящее время существует объективный запрос на более активную социально-гуманитарную подготовку студентов, обучающихся по различным направлениям и специальностям в системе российского высшего образования. Несмотря на то, что в течение последних десятилетий в отечественных вузах осуществлялось преподавание большого количества дисциплин рассматриваемого профиля, они, как показала практика, не позволяли добиться эффективной реализации задач образовательного и воспитательного процессов, связанных с формированием гражданских, патриотических, а также других духовных и нравственных ценностей. Вследствие этого возникла объективная необходимость в радикальном обновлении содержания социально-гуманитарной подготовки студентов, введении новых дисциплин, позволяющих освоить содержание традиционных ценностей духовно-нравственного характера, сформировать у будущих молодых специалистов развитые чувства патриотизма и гражданственности.

Введение в образовательные программы высших учебных заведений по инициативе Президента РФ В. В. Путина новой дисциплины, получившей наименование «Основы российской государственности», явилось своеобразным отражением государственной политики, направленной на усиление социально-гуманитарной подготовки студентов, ревитализацию ценностной составляющей образовательного процесса в высшей школе, осуществляющейся на основе традиционных российских ценностей духовно-нравственного характера. Необходимость введения рассматриваемого курса была обусловлена тем обстоятельством, что в постсоветской системе высшего образования, несмотря на отдельные программы и мероприятия воспитательной направленности, образовался существенный пробел в сфере духовно-нравственного воспитания молодежи, а воспитательная деятельность в целом характеризовалась определенной бессистемностью, отсутствием четких целей и задач воспитательного воздействия на представителей студенчества. В ряде специальных исследований отмечается, что в первые постсоветские десятилетия образовался существенный разрыв между образовательной и воспитательной составляющими учебного процесса в отечественных вузах, что сопровождалось отсутствием должного внимания к российским культурным традициям и духовно-нравственным ценностям [5, с. 190–191].

Курс «Основы российской государственности», в первую очередь, направлен на формирование ценностей патриотизма и гражданственности, которые входят в число основополагающих российских духовно-нравственных ценностей. Как уже отмечалось ранее, эффективное развитие страны в целом, обеспечение ее национальной безопасности во многом зависят от ценностных установок и ориентаций политических и других элит, проходящих обучение в высших образовательных учреждениях. Преподавание указанной дисциплины осуществляется на первом курсе в первом учебном семестре у студентов различных направлений подготовки, что должно способствовать привитию обучающимся гражданских и патриотических ценностей, осознания принадлежности к России как самобытному государству-цивилизации, восприятия собственной жизнедеятельности и личностного развития в контексте общественного блага, традиционных для российского общества духовно-нравственных ценностей и культурных норм [6, с. 9]. Данный курс в первую очередь, с точки зрения Л. В. Хохловой, имеет важное мировоззренческое значение, поскольку он интегрирует политические, культурные и исторические особенности российской духовности, составляющие ценностные основания российской государственности [7, с. 105–106]. В качестве основополагающего компонента курса «Основы российской государственности» выступают духовно-нравственные ценности, которые объединяют все разделы рассматриваемой дисциплины.

У студентов, изучающих данный курс, должны сформироваться устойчивые знания и представления о ценностных основах России как самобытного государства-цивилизации, ключевых характеристиках мировоззрения российского общества, сформировавшихся в течение длительного многовекового развития страны. В качестве основной цели, реализуемой в процессе преподавания «Основ российской государственности», выступает закрепление в сознании обучающихся системы ценностей, связанных с осознанием принадлежности к российской цивилизации, патриотических и гражданских установок, духовно-нравственного фундамента личности, воспринимающей собственную жизнедеятельность в контексте общественного развития и сопрягающей свои цели с общественным прогрессом, устойчивым и поступательным развитием страны в целом [8, с. 100–101]. Сложность рассматриваемой дисциплины, предусматривающей освоение студентами учебного материала, касающегося специфики российской государственности в исторической ретроспективе и в контексте актуальных проблем функционирования современного общества, обуславливает необходимость разработки и последующей практической реализации инновационных подходов и методов к преподаванию данного курса.

Духовно-нравственное воспитание, осуществляемое в процессе преподавания учебного курса «Основы российской государственности», предусматривает целенаправленное формирование ценностной составляющей патриотического и гражданского сознания представителей студенческой молодежи, что, в свою очередь, предполагает активизацию проблемного мышления и рефлексивных стратегий обучающихся [9, с. 255]. Закреплению в сознании студентов традиционных российских ценностей духовно-нравственного характера может способствовать применение интерактивных обучающих методик, использование диалоговых форматов, групповой проектной деятельности, способствующих активному коллективному освоению указанного учебного материала. Так, семинарские занятия могут проводиться в формате презентаций, деловых игр и дебатов, свободных дискуссий, игр и конкурсов, докладов, проектных работ, просмотра актуальных обучающих и художественных видеоматериалов, мозговых штурмов, кейсовых заданий, а также других коммуникативных техник и методик преподавания социально-гуманитарных дисциплин. Решению целей и задач духовно-нравственного воспитания может способствовать применение методов обучения проблемно-ориентированного характера, поскольку рассматриваемая дисциплина ориентирована не только на усвоение обучающимися знаний и представлений о специфических характеристиках российской государственности, которые образуют содержательную основу гражданского мировоззрения студентов, но и на формирование устойчивой общегражданской и общенациональной идентичности, патриотических ценностей и установок.

Заключение

Духовно-нравственное воспитание студенческой молодежи выступает в настоящее время в качестве одной из важнейших задач, стоящих перед системой отечественного высшего образования, что отражается в ряде нормативных документов, регламентирующих характер и содержание воспитательной деятельности в российских университетах. Высшая школа призвана играть определяющую роль в формировании моральных установок и ориентиров представителей молодого поколения

российского общества: воспитательный процесс здесь предусматривает максимальное полное и всеобъемлющее раскрытие обучающимся традиционных российских ценностей духовно-нравственного характера, которые должны стать неотъемлемой частью мировоззрения будущих выпускников вузов, отражаться в профессиональной и других областях их жизнедеятельности. Новый курс «Основы российской государственности» направлен на формирование в сознании обучающихся гражданских и патриотических ценностей, закрепление представлений о мировоззренческих принципах или константах России как самобытного государства-цивилизации, духовно-нравственных основ функционирования российского общества. Рассматриваемый курс ориентирован на активизацию проблемного мышления обучающихся, их рефлексивных стратегий, что обуславливает необходимость применения интерактивных образовательных методик, использования дискуссионных и диалоговых форматов обучения, различной проектной деятельности группового характера, позволяющих студентам эффективно осваивать содержание новой социально-гуманитарной дисциплины.

Список источников

1. Пономарев П. А., Шалин В. В., Самыгин С. И. Патриотическое воспитание современной российской молодежи: основные проблемы и перспективные направления // Общество: социология, психология, педагогика. 2025. № 2. С. 95–102. <https://doi.org/10.24158/spp.2025.2.9>
2. Наумова О. С. Духовно-нравственное воспитание личности студентов в условиях информационно-цифрового общества: проблемы, возможности, перспективы // Ученые записки Забайкальского государственного университета. 2021. Т. 16. № 5. С. 30–40. <https://doi.org/10.21209/2658-7114-2021-16-5-30-40>
3. Самыгин С. И., Малучиев Г. С., Шевченко А. М. Курс «Обучение служением» как механизм укрепления социальной солидарности и доверия в российском обществе // Вестник Южно-Российского государственного технического университета. Серия: Социально-экономические науки. 2023. Т. 16. № 2. С. 266–274. <https://doi.org/https://doi.org/10.17213/2075-2067-2023-2-266-274>
4. Основы российской государственности: учебно-методический комплекс по дисциплине для образовательных организаций высшего образования / В. Э. Багдасарян, Ю. Ю. Иерусалимский, С. А. Кудрина [и др.]. М.: РАНХиГС. Издательский Дом Дело, 2023. 272 с.
5. Вагаева О. А., Саратовцева Н. В. Традиционные духовно-нравственные ценности в преподавании дисциплины «Основы российской государственности» // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2024. № 11. С. 186–203. <https://doi.org/10.21209/10.24412/2304-120X-2024-11185>
6. Основы российской государственности: учебное пособие / коллектив авторов; под ред. А.Н. Позднышова. М.: КНОРУС, 2025. 272 с.
7. Хохлова Л. В. Философский потенциал вузовской дисциплины «Основы российской государственности» // Философия образования. 2024. Т. 24. № 1. С. 103–116. EDN: JRGAKI. <https://doi.org/10.15372/PNE20240107>
8. Рыбаков С. В. Предпосылки создания, цели и задачи учебного курса «Основы российской государственности» // Казачество. 2024. № 74 (1). С. 98–107.
9. Потеряева О. Б. Коммуникативные и ценностные аспекты методики преподавания курса «Основы российской государственности» // Проблемы современного педагогического образования. 2023. № 3 (81). С. 254–257.

References

1. Ponomarev P.A., Shalin V.V., Samygin S.I. Patriotic education of modern Russian youth: main problems and promising directions. *Society: sociology, psychology, pedagogy*. 2025;(2):95–102. (In Russ.). <https://doi.org/10.24158/spp.2025.2.9>
2. Naumova O.S. Spiritual and moral education of students' personality in the conditions of the information and digital society: problems, opportunities, prospects. *Scientific notes of the Trans-Baikal State University*. 2021;16(5):30–40. (In Russ.). <https://doi.org/10.21209/2658-7114-2021-16-5-30-40>
3. Samygin S.I., Maluchiev G.S., Shevchenko A.M. The course "Learning by service" as a mechanism for strengthening social solidarity and trust in Russian society. *Bulletin of the South Russian State Technical University. Series: Socio-economic sciences*. 2023;16(2):266–274. (In Russ.). <https://doi.org/https://doi.org/10.17213/2075-2067-2023-2-266-274>

4. *Fundamentals of Russian statehood: an educational and methodological complex on discipline for educational organizations of higher education*. V.E. Bagdasaryan, Yu.Y. Jerusalem, S.A. Kudrina [et al.]. Moscow. RANEPА: Publishing House Delo; 2023. 272 p. (In Russ.).
5. Vagaeva O.A., Saratovtseva N.V. Traditional spiritual and moral values in teaching the discipline "Fundamentals of Russian statehood". *Scientific and methodological electronic journal "Concept"*. 2024;(11):186–203. (In Russ.). <https://doi.org/10.21209/10.24412/2304-120X-2024-11185>
6. *Fundamentals of Russian statehood: a textbook / collective of authors; edited by A. N. Pozdnyshov*. Moscow: KNORUS; 2025. 272 p. (In Russ.).
7. Khokhlova L.V. The philosophical potential of the university discipline "Fundamentals of Russian statehood". *Philosophy of Education*. 2024;24(1):103–116. (In Russ.). <https://doi.org/10.15372/PHE20240107>
8. Rybakov S.V. Prerequisites for the creation, goals and objectives of the training course "Fundamentals of Russian Statehood". *The Cossacks*. 2024;74(1):98–107. (In Russ.).
9. Poteryaeva O.B. Communicative and value aspects of teaching methods of the course "Fundamentals of Russian statehood". *Problems of modern teacher education*. 2023;3(81):254–257. (In Russ.).

Информация об авторах

С. И. Самыгин – доктор социологических наук, профессор, профессор кафедры финансового и HR менеджмента, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ).

П. С. Самыгин – доктор социологических науки, доцент, профессор кафедры теории и истории государства и права, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ).

Information about the authors

S. I. Samygin – Dr. Sci. (Sociology), Professor of the Department of Financial and HR Management, Rostov State University of Economics.

P. S. Samygin – Dr. Sci. (Sociology), Professor of the Department of Theory and History of State and Law, Rostov State University of Economics.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts.

Статья поступила в редакцию 23.10.2025; одобрена после рецензирования 27.11.2025; принята к публикации 28.11.2025.

The article was submitted 23.10.2025; approved after reviewing 27.11.2025; accepted for publication 28.11.2025.



Духовность и социальные практики культурной политики

Елена Леонидовна Шилкина¹, Наталья Александровна Багрова²

^{1,2}Ростовский государственный университет путей сообщения, Ростов-на-Дону, Россия

¹Elena.Bona-mente@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6367-8957>

²bagru27@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8948-6841>

Аннотация

Введение. В статье рассмотрен вопрос в том, насколько эффективно реализация государственной культурной политики способствует формированию духовности в российском обществе. Обращение к данной проблеме обусловлено усилением внимания к духовным аспектам российского общества. Формирование духовной сферы как одной из основ национальной безопасности становится одним из важнейших направлений государственного управления.

Цель. На основе анализа государственной культурной политики РФ выявить проблемные вопросы формирования духовной составляющей общественного бытия.

Методы. Авторы опирались на положения аксиологического, ценностно-нормативного, институционального и системного подходов, применялись эмпирические методы – анализ нормативных правовых и проектных документов, регулирующих культурную политику, материалы, представленные на официальных сайтах Министерства культуры РФ, ФОМ, ВЦИОМ.

Результаты. На основе изучения историографии проблемы духовности, а также материалов ФОМ и ВЦИОМ было принято решение о целесообразности анализа государственной культурной политики РФ через призму классической аксиологической триады духовности в разных интерпретациях представленной, как в теологической, так и в светской философской традициях – «истина – добро – красота». В данном ракурсе основными социальными институтами, деятельность которых направлена на формирование духовности, являются наука и образование (теоретизм), воспитание (этизм) и искусство (эстетизм).

Наука и образование выполняют функцию создания фундамента духовности – формирование понятийно-категориального аппарата, концептуализации понятий, грамотная трактовка произведений классической литературы, объективная интерпретация и оценка исторических фактов и др. Основные направления воспитания – возрождение воспитательной функции образования, формирование основ культуры и морали в рамках семейного воспитания, контроль над СМИ, поддержание общего социокультурного фона. Искусству отводится важнейшая роль по производству и интериоризации духовно-нравственных и культурных ценностей.

Выводы. Анализ государственной культурной политики позволил сделать вывод, что в плане решения стратегической задачи, – обеспечение доступности культурных ценностей для всех граждан, – проделана большая эффективная работа, однако проблемы качества создаваемых культурных ценностей, которые во многом детерминированы коммерческими целями их производства, являются на сегодняшний день весьма актуальной проблемой.

Предложены направления будущих исследований в данной сфере: разработка механизмов, обеспечивающих достойное качество создаваемых культурных ценностей; концептуализация официальных традиционных духовно-нравственных ценностей и создание упорядоченной ценностной системы; поиск компромиссных вариантов между государственной монополией на культуру и неподконтрольной государству коммерциализацией культурной сферы; создание адекватных форм государственного и общественного контроля.

Ключевые слова: духовность, государство, общество, культурная политика, национальная культура, духовная сфера, духовная культура, традиционные ценности, религия, культурное наследие

Для цитирования: Шилкина Е. Л., Багрова Н. А. Духовность и социальные практики культурной политики // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 266–273. EDN ZRZUAY

Original article

Spirituality and social practices of cultural policy

Elena L. Shilkina¹, Natalia A. Bagrova²

^{1,2}Rostov State Transport University, Rostov-on-Don, Russia

¹Elena.Bona-mente@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6367-8957>

²bagru27@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8948-6841>

Abstract

Introduction. The article examines the effectiveness of the implementation of state cultural policy in promoting spirituality in Russian society. This issue has gained increased attention due to the importance of the spiritual aspects of Russian society. The formation of the spiritual sphere as a fundamental aspect of national security has become a crucial aspect of public administration.

The purpose of this article is to identify the challenges in the development of the spiritual component of social existence through an analysis of the state cultural policy in the Russian Federation.

Methods. The authors relied on the provisions of the axiological, value-normative, institutional and systemic approaches and used empirical methods, such as the analysis of regulatory legal and project documents governing cultural policy, as well as materials presented on the official websites of the Ministry of Culture of the Russian Federation, the Public Opinion Foundation and the All-Russian Center for the Study of Public Opinion.

Results. Based on the study of the historiography of the problem of spirituality, as well as the materials of the FOM and All-Russian Center for the Study of Public Opinion, it was decided that it would be appropriate to analyze the state cultural policy of the Russian Federation through the lens of the classical axiological triad of spirituality in various interpretations presented in both theological and secular philosophical traditions – “truth, goodness, and beauty.” In this context, the main social institutions that focus on the formation of spirituality are science and education (theorism), upbringing (ethics), and art (aesthetics).

Science and education perform the function of creating the foundation of spirituality – the formation of the conceptual and categorical apparatus, the conceptualization of concepts, the competent interpretation of works of classical literature, the objective interpretation and assessment of historical facts, etc. The main areas of education are the revival of the educational function of education, the formation of the foundations of culture and morality within the framework of family education, control over the media, and maintaining a general sociocultural background. Art plays a crucial role in the production and internalization of spiritual, moral, and cultural values.

Conclusions. An analysis of the state cultural policy has led to the conclusion that a great deal of effective work has been done to address the strategic goal of ensuring the accessibility of cultural values for all citizens. However, the quality of the cultural values created, which is largely determined by the commercial goals of their production, is currently a very pressing issue.

The following areas for future research have been proposed: the development of mechanisms to ensure the high quality of cultural products; the conceptualization of official traditional spiritual and moral values and the creation of an organized value system; the search for compromise solutions between the state monopoly on culture and the uncontrolled commercialization of the cultural sector; and the establishment of appropriate forms of state and public control.

Keywords: spirituality, state, society, cultural policy, national culture, spiritual sphere, spiritual culture, traditional values, religion, cultural heritage

For citation: Shilkina E. L., Bagrova N. A. Spirituality and social practices of cultural policy. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(4):266–273. (In Russ.). EDN ZRZUAY

Введение

На настоящий момент в отечественном правовом поле целым рядом указов Президента РФ духовная сфера официально задекларирована как одна из основ национальной безопасности¹. На государственном уровне признано наличие гуманитарного кризиса в нашей стране, который проявляется в утрате духовно-нравственных ценностей, снижении интеллектуального и культурного уровня, культурном межпоколенческом разрыве и т. д. В данный исторический период заметно усиливается внимание к духовным аспектам состояния российского общества, формирование духовной сферы становится одним из важнейших направлений государственного управления. Для повышения эффективности социальных практик в данной сфере необходимо научно-теоретическая база, что обуславливает необходимость проведения фундаментальных и аналитических исследований в рамках общественных наук.

Годом ранее одним из авторов данной статьи были опубликованы результаты исследования, показавшие, что одним из основных векторов государственной политики в последние годы является перенос акцента с развития инфраструктуры культурной сферы на ценностную составляющую культуры [1].

Вопрос в том, насколько эффективно реализация государственной культурной политики способствует формированию духовности в российском обществе?

Цель данной статьи – на основе анализа государственной культурной политики РФ выявить проблемные вопросы формирования духовной составляющей общественного бытия.

К сфере духовности относятся нравственные ценности, т. е. разделяемые обществом представления о добре и зле, о целях к которым следует стремиться, а также о способах их достижения. Применительно к отдельному индивиду нравственные ценности – это его личное отношение к общественным ценностям, преобладающим в обществе.

Материалы и методы

При проведении исследования авторы опирались на положения аксиологического подхода к пониманию духовности и духовной культуры, а также на положения ценностно-нормативного, институционального и системного подходов.

При проведении анализа государственной культурной политики РФ применялись эмпирические методы: анализ нормативных правовых и проектных документов, регулирующих осуществление культурной политики, материалы, представленные на официальных сайтах Министерства культуры РФ и гуманитарно-просветительского проекта Культура.РФ. Также был проведен вторичный анализ результатов лонгитюдного мониторинга, осуществляемого Всероссийским центром изучения общественного мнения (ВЦИОМ) и Фондом «Общественное мнение» (ФОМ) и представленных на официальных сайтах.

Результаты

Различные аспекты социокультурного феномена «духовность» исследуются через призму практически всех, без исключения, общественных наук.

Уникальность данного феномена в том, что, несмотря на наличие целого ряда научных и не совсем научных дефиниций, единого универсального всеобъемлющего определения на сегодняшний день пока не существует. Это обстоятельство, на наш взгляд, отчасти объясняется тем, что данное явление можно отнести к категории феноменов, содержание которых трудно вместить в узкие рамки единого определения, таких как «счастье», «любовь», «смысл жизни» и т. п. Тем не менее, это не снимет с повестки задачу концептуализации понятия «духовность» в научном дискурсе.

В течение всей истории общественной и гуманитарной мысли понятие «духовность» традиционно находилось в фокусе исследовательского интереса прежде всего философской и теологической отраслей научного знания.

В отечественной досоветской философии духовность трактовалась в качестве стержня, вокруг которого выстроен весь массив русской культуры. В рамках данной традиции материальная инфраструктура, созданная человеком, сама по себе культурой не является, поскольку истинная культура

¹ Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2021. – № 27. – Ст. 5351; Указ Президента РФ от 25.01.2023 № 35 «О внесении изменений в Основы государственной культурной политики, утвержденные Указом Президента РФ от 24.12.2014 № 808» // Собрание законодательства РФ. – 2023. – № 06. – Ст. 777 и др.

заключена внутри человека, в его душе и сердце, это его ценности, представления о прекрасном, о добре и зле и т. п.

Представители русской философской мысли (Владимир Соловьев, Николай Бердяев, Семен Франк, Сергей Булгаков и др.) были убеждены, что бытие человека, как божьего творения, по определению, базируется на духовном фундаменте, «божьей искре» в человеческом сердце [2; 3].

В советские годы понятие «духовность» практически не фигурировало в научном поле, поскольку его теологическое содержание противоречило принципам воинствующего атеизма. Также сформировалась иная интерпретация духовной культуры, которая рассматривалась в качестве необходимого условия воспитания гармонично развитой личности и построения коммунистической формации.

ВЦИОМ на основе лонгитюдного мониторинга важности религии в жизни граждан нашей страны, проводимого с 1993 по 2023 гг., выявил векторы его явного роста – в два с половиной раза выросло число респондентов, в жизни которых вера занимает значимое место (28 % в 1993 и 40 % в 2023 г.)¹. Исследования ФОМ показали, что три четверти опрошенных не связывают понятие «духовность» с религиозной верой. Анализ результатов позволил выделить три основные группы интерпретации респондентами термина «духовность»: религия – 25 %, мораль – 21 %, интеллект – 8 %².

Такая типологизация коррелирует с классической аксиологической триадой духовности в разных интерпретациях представленной, как в теологической, так и в светской философской традициях – «истина – добро – красота».

В современной российской историографии формируется теоретическая модель, структура которой базируется на традиционной для аксиологического подхода основе:

- теоретизм (познание истины);
- этизм (мораль);
- эстетизм (чувство прекрасного) [4].

Исходя из положений системного подхода, выделяются основные структурные составляющие морали – обычаи, традиции, нравственные нормы и нравственные оценки [5].

По мнению ученых, «... в этом смысле традиция выступает как аксиологическая категория. Именно духовно-нравственные традиции составляют духовный стержень общества, сохраняющийся в разных исторических обстоятельствах [6].

Духовная культура как процесс включает в себя сохранение, производство и распространение духовных ценностей [7].

Если рассматривать данную аксиологическую триаду через призму государственной политики, то в качестве основных социальных институтов, способствующих формированию духовности, выступают:

- наука и образование (в теологическом варианте – вера);
- воспитание;
- искусство.

Указанные социальные институты – наука, образование, воспитание, искусство – это и есть те базовые элементы, которые объединяясь в единую систему, составляют духовную сферу общества.

В рамках государственной политики сформулировано правовое определение, в котором «духовная сфера» определяется как «система представлений о мире и человеке, о человеческом обществе и отношениях людей, о ценностях и их иерархии»³.

В качестве основы духовной сферы законодательно декларируется нематериальное культурное наследие народов РФ, которое трактуется как совокупность духовно-нравственных и культурных ценностей, присущих этническим общностям РФ⁴. Содержание духовной сферы всегда связано с ценностями, отражающими базовые характеристики общества [8].

¹ См.: ВЦИОМ. Новости: Религия и общество: мониторинг // Официальный сайт ВЦИОМ. – <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/religiya-i-obshchestvo-monitoring>

² См.: База данных ФОМ. Духовность – вчера и сегодня // Официальный сайт ФОМ. – <https://bd.fom.ru/report/cat/val/spiritual/d0700121>; ФОМ. Россияне о духовности. Растет или снижается духовность в стране? // Официальный сайт ФОМ. – <https://fom.ru/TSennosti/11589>

³ Указ Президента РФ от 24.12.2014 № 808 «Об утверждении Основ государственной культурной политики» (ред. 25.01.2023) // Собрание законодательства РФ. – 2014. – № 52 (ч. 1). – Ст. 7753.

⁴ Федеральный закон от 20.10.2022 № 402-ФЗ «О нематериальном этнокультурном достоянии Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2022. – № 43. – Ст. 7255.

Список традиционных российских духовно-нравственных ценностей закреплен Указом Президента РФ ноября 2022 года¹.

Обсуждение

С позиций институционального подхода основным социальным институтом в ракурсе изучаемой проблемы, а также главным субъектом культурной политики является государство. Духовная сфера российского общества в настоящее время находится в транзитивном состоянии, обусловленном перманентно возникающими вызовами и угрозами, что определяет исключительно важную роль государственного управления.

Актуальная на сегодняшний день стратегия государственной культурной политики, рассчитанная на период до 2030 г.², была принята в сентябре 2024 г. в развитие предыдущей стратегии от 2016 г.

Определена стратегическая задача – обеспечить к 2030 г. доступность культурных ценностей для всех категорий граждан, невзирая на возраст, состояние здоровья, место проживания и т. д.

Поставленная задача посредством реализации проектов, программ и мероприятий, направленных на решение наиболее актуальных проблем. Важную роль в реализации стратегии сыграл национальный проект «Культура»³, который осуществлялся с 2019 по 2024 гг. Целью данного проекта являлась модернизация инфраструктуры культурной сферы для увеличения численности граждан, вовлеченных в культурную жизнь страны.

Национальный проект «Культура» был реализован посредством параллельного осуществления трех федеральных проектов: «Культурная среда» (строительство, реконструкция, ремонт, переоснащение объектов культурной сферы и др.), «Творческие люди» (профессиональное развитие работников культуры, гранты, поддержка проектов и др.) и «Цифровая культура» (виртуальные концерты и выставки, оцифровка материалов Госфильмофонда, модельные библиотеки и др.).

Следует отметить интерактивный виртуальный просветительский проект «Культура.РФ», имеющий, несомненно, инновационный характер⁴.

В декабре 2024 г. была завершена реализация национального проекта «Культура», однако работа по данным направлениям в сфере культуры была продолжена в несколько ином формате. С января 2025 г. была осуществлена интеграция двух проектов – национального проекта «Культура» и национального проекта «Семья». Ведущие позиции закреплены за проектом «Семья», а культурный проект теперь является теперь одной из составляющих семейного проекта.

В определенном смысле подобная реорганизация обоснована, поскольку именно в рамках института семьи проходит существенная доля первичной социализации индивида. Однако в формировании духовной культуры как общества в целом, так и отдельной личности задействован гораздо более широкий круг социальных институтов, каждый из которых вносит свой незаменимый вклад в данный процесс.

В Указе Президента РФ от 25.01.2023 № 35 в качестве важнейшей задачи указано формирование нравственной, социально ответственной, самостоятельно мыслящей, творческой личности, разделяющей традиционные российские духовно-нравственные ценности⁵.

Если рассматривать указанную задачу государственной культурной политики в рамках теоретической модели духовности, базирующейся на аксиологической триаде, то основными социальными институтами, деятельность которых направлена на формирование духовности, являются наука и образование (теоретизм), воспитание (этизм) и искусство (эстетизм).

¹ Указ Президента РФ от 09.11.2022 № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» // Собрание законодательства РФ. – 2022. – № 46. – Ст. 7977.

² Распоряжение Правительства РФ от 11.09.2024 № 2501-р «О Стратегии государственной культурной политики на период до 2030 года» // Информационно-правовой портал «ГАРАНТ.РУ». – <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/410284259/>

³ См.: Национальный проект «Культура» // Официальный сайт Министерства культуры РФ. – <https://национальныепроекты.рф/projects/kultura/>

⁴ О проекте «Культура.РФ» // Официальный сайт Культура.РФ. – <https://www.culture.ru/about>

⁵ Указ Президента РФ от 25.01.2023 № 35 «О внесении изменений в Основы государственной культурной политики, утвержденные Указом Президента РФ от 24.12.2014 № 808» // Собрание законодательства РФ. – 2023. – № 06. – Ст. 777.

Наука и образование выполняют функцию создания фундамента духовности:

- формирование понятийно-категориального аппарата;
- концептуализации понятий, в том числе таких как «добро и зло», «хорошее и плохое»;
- грамотная трактовка произведений классической литературы, которую очень желательно узнавать в рамках образовательного процесса, а не из рекламы банка ВТБ, содержащей пародии на русских классиков;
- объективная интерпретация и оценка исторических фактов и др.

Воспитание в настоящее время приобрело особую значимость на фоне констатации факта о «потерянном поколении», что подтвердило тезис о том, процесс социализации молодого человека должен носить организованный характер и нуждается в непрерывном контроле [9]. В данной сфере следует отметить такие важные направления как:

- возрождение воспитательной функции образования;
- формирование основ культуры и морали в рамках семейного воспитания;
- контроль над средствами массовой информации;
- поддержание общего социокультурного фона, – если человеку в детстве не сформировали устойчивое представление о том, что такое хорошо, и что такое плохо, он должен хотя бы бояться общественного презрения.

Искусству отводится важнейшая роль по производству и интериоризации духовно-нравственных и культурных ценностей, поскольку именно произведения искусства способны вызывать эмоционально-чувственные переживания, способствующие превращению общественных норм и ценностей в личные убеждения человека. Если в данном ракурсе посмотреть на стратегическую задачу государственной политики – обеспечить к 2030 г. доступность культурных ценностей для всех граждан, то возникает вопрос о самих ценностях.

На наш взгляд, конституционное положение о социальной ориентированности культуры следует трактовать не только в плане обеспечения доступности культурных ценностей для всех граждан, но и о качестве данных ценностей, которое во многом детерминировано условиями и целями их производства. А цели, главным образом, коммерческие. Как в кинематографе, так и в музыкальной видеопродукции ставка в настоящее время делается на визуальный ряд и спецэффекты. Ценностным компонентам и эмоциям уделяется значительно меньше внимания, а именно эмоции являются тем проводником, который способствует интериоризации ценностей.

Это объяснимо и неизбежно в условиях коммерциализации культурной сферы, процесс которой продолжается и в текущий момент. Так, в сентябре 2025 г. была приватизирована студия «Союзмультфильм». Данное действие объясняется существенным вкладом в государственный бюджет и надеждой, что независимость студии от Министерства культуры привлечет новых инвесторов и будет способствовать развитию франшизы. На наш взгляд, подобные решения идут вразрез с задачами сплочения российской нации на едином духовном фундаменте.

Тем не менее, руководители каналов СМИ пытаются каким-то образом скорректировать свою деятельность с задачами государственной политики. Так, генеральный директор Всероссийской государственной телевизионной и радиовещательной компании (ВГТРК) Добродеев О. Б. в прямом эфире озвучил новый вектор по формированию ценностных ориентаций на увеличение многодетности следующим образом – ориентировать создателей телесериалов на то, чтобы по сюжету в семьях было не менее троих детей, апеллируя к русским народным сказкам, в которых «было у отца три сына», «было у старухи три дочери». На наш взгляд, проблема более глубокая и более комплексная – следует ориентировать создателей телесериалов на демонстрацию социально приемлемых культурных и поведенческих образцов.

Одной из основополагающих целей государственной культурной политики является повышение роли РФ в мировом культурном пространстве¹. Достижение подобной цели представляется возможным только при наличии сформировавшейся отечественной культуры, имеющей системный характер, опирающейся на культурно-историческое ядро и традиционные ценности, критически заимствующей элементы мировой культуры через призму отечественной ценностно-нормативной системы.

¹ Указ Президента РФ от 25.01.2023 № 35 «О внесении изменений в Основы государственной культурной политики, утвержденные Указом Президента РФ от 24.12.2014 № 808» // Собрание законодательства РФ. – 2023. – № 06. – Ст. 777.

Залогом успешного формирования подобной культуры является высокий уровень духовности как общества в целом, так и в первую очередь основных субъектов, формирующих культурную сферу – непосредственных создателей культурных ценностей и, органов государственной власти, разрабатывающих и реализующих культурную политику [10].

Нам представляется, что в качестве средства сохранения духовного ядра и традиционных духовно-нравственных ценностей можно использовать канселлинг. На Западе данную социальную практику применяют по отношению к российским культурным ценностям. Нам тоже следует взять на вооружение практики канселлинга. В пользу этого свидетельствуют результаты опроса, проведенного ВЦИОМ 03.10 текущего года, которые показали, что у 41 % опрошенных пометка «признан иноагентом» ассоциируется не с не иначемыслием, а с предательством. Следовательно, признание иноагентом той или иной персоны, поддержанное общественным мнением можно признать мощным инструментом воздействия.

Заключение

Проведенный анализ государственной культурной политики показал, что в плане решения стратегической задачи, – обеспечение доступности культурных ценностей для всех граждан, – проделана большая эффективная работа, однако проблемы качества создаваемых культурных ценностей, которые во многом детерминированы коммерческими целями их производства, являются на сегодняшний день весьма актуальной проблемой.

На основе результатов, представленных в статье, хотелось бы предложить направления будущих исследований в данной сфере:

- разработка механизмов, обеспечивающих достойное качество создаваемых культурных ценностей;
- концептуализация официальных традиционных духовно-нравственных ценностей и создание упорядоченной ценностной системы;
- поиск компромиссных вариантов между государственной монополией на культуру и неподконтрольной государству коммерциализацией культурной сферы;
- создание адекватных форм государственного и общественного контроля.

Список источников

1. Шилкина Е. Л. Векторы государственной политики в области национальной культуры в свете парадигмальных трансформаций // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 4. С. 230–236. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-4-230-236>
2. Бердяев Н. А. Царство Духа и царство Кесаря: Экзистенциальная диалектика божественного и человеческого. М.: Хранитель, 2006. 349 с. ISBN 5-17-038079-8.
3. Гутова С. Г. Феномен духовности в философии Владимира Соловьева и его значение для современности // Ценности и смыслы. 2016. № 3 (43). С. 40–49.
4. Старостин Б. А. Ценности и ценностный мир: Учеб. пособие по аксиологии. М.: Компания Спутник+, 2002. 153 с. ISBN 5-93406-336-7.
5. Беликова Н. Ю. Духовно-нравственная сфера жизнедеятельности российского общества: социологический анализ угроз для традиционных ценностей // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2024. № 12. С. 24–29. <https://doi.org/10.24412/2220-2404-2024-12-37>
6. Лавринова Н. Н., Чеботарев С. А., Кожевникова Т. М. Социальные функции духовно-нравственных традиций в культуре // Неофилология. 2022. № 29. С. 179–192. <https://doi.org/10.20310/2587-6953-2022-8-1-179-192>
7. Костина А. В., Горелова Т. А., Бородай А. Д. Духовная культура: процессы функционирования в обществе: монография. М.: МосГУ, 2022. 180 с. ISBN 978-5-907410-92-3.
8. Купцова И. А., Сазонова В. А. Нематериальное культурное наследие: концептуальные подходы к определению феномена // Обсерватория культуры. 2022. № 1. С. 56–64. <https://doi.org/10.25281/2072-3156-2022-19-1-56-64>
9. Власова В. Н., Гафиатулина Н. Х., Косинов С. С. Информационное общество как фактор влияния на социальное здоровье российской молодежи // Гуманитарий Юга России. 2022. № 3. С. 43–52. <https://doi.org/10.18522/2227-8656.2022.3.3>
10. Мединский В. Р. Культурная политика и национальная идея. М.: Книжный мир, 2017. 669 с. ISBN 978-5-9500726-9-7.

References

1. Shilkina E. L. Public policy vectors in the field of national culture in light of paradigm transformations. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2024;(4):230–236. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-4-230-236>
2. Berdyaev N. A. *The kingdom of the Spirit and the kingdom of Caesar: Existential dialectics of the divine and human*. Moscow: Guardian; 2006. 349 p. (In Russ.)
3. Gutova S. G. The phenomenon of spirituality in the philosophy of Vladimir Solovyov and its significance for modernity. *Values and meanings*. 2016;3(43):40–49. (In Russ.)
4. Starostin B. A. *Values and the value world*. Textbook on axiology. Moscow: Sputnik+ Company; 2002. 153 p. (In Russ.)
5. Belikova N. Yu. Spiritual and moral sphere of life of Russian society: sociological analysis of threats to traditional values. In: *Humanities, social-economic and social sciences*. 2024;(12):24–29. (In Russ.). <https://doi.org/10.24412/2220-2404-2024-12-37>
6. Lavrinova N. N., Chebotarev S. A., Kozhevnikova T. M. Social functions of spiritual and moral traditions in culture. In: *Neophylology*. 2022;(29):179–192. (In Russ.). <https://doi.org/10.20310/2587-6953-2022-8-1-179-192>
7. Kostina A.V., Gorelova T.A., Borodai A.D. *Spiritual culture: processes of functioning in society*: monograph. Moscow: Moscow State University; 2022. 180 p. (In Russ.)
8. Kuptsova I. A., Sazonova V. A. Intangible cultural heritage: conceptual approaches to determining the phenomenon. In: *Observatory of Culture*. 2022;(1):56–64. (In Russ.). <https://doi.org/10.25281/2072-3156-2022-19-1-56-64>
9. Vlasova V. N., Gafiatulina N. Kh., Kosinov S. S. Information Society as a factor in influencing the social health of Russian youth. In: *Humanist of the South of Russia*. 2022;(3):43–52. (In Russ.). <https://doi.org/10.18522/2227-8656.2022.3.3>
10. Medinsky V.R. *Cultural policy and national idea*. Moscow: Book World; 2017. 669 p. (In Russ.)

Информация об авторах

Е. Л. Шилкина – доктор социологических наук, профессор, профессор кафедры «Государственное и муниципальное управление», Ростовский государственный университет путей сообщения.

Н. А. Багрова – кандидат исторических наук, доцент, доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление», Ростовский государственный университет путей сообщения.

Information about the authors

E. L. Shilkina – Dr. Sci. (Sociology), Professor of the Department of Public and Municipal Administration, Rostov State Transport University.

N. A. Bagrova – Cand. Sci. (History), Associate Professor of the Department of Public and Municipal Administration, Rostov State Transport University.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts.

Статья поступила в редакцию 13.10.2025; одобрена после рецензирования 17.11.2025; принята к публикации 19.11.2025.

The article was submitted 13.10.2025; approved after reviewing 17.11.2025; accepted for publication 19.11.2025.

Научная статья
УДК 316.4+332.1
EDN KKZGLI



Социальный портрет паломника и туриста на Соловецком архипелаге

Людмила Александровна Чижова¹, Андрей Олегович Подоплекин²,
Антон Михайлович Максимов³, Татьяна Анатольевна Блынская⁴

^{1, 2, 3, 4}Федеральный исследовательский центр комплексного изучения Арктики
имени академика Н. П. Лавёрова Уральского отделения Российской академии наук,
Архангельск, Россия

¹chijova.mila@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0298-5248>;

²podoplekin@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9939-6153>

³amm15nov@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0959-2949>

⁴t_blynskaya@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-9675-4688>

Аннотация

Введение. В настоящее время Соловецкий архипелаг является востребованной паломнико-туристической дестинацией, что с точки зрения популяризации таких маршрутов задает положительный импульс к социально-экономическому развитию труднодоступных островных территорий Севера и Арктики России. При этом закономерно возникают вопросы учета риска повышенной антропогенной нагрузки на экосистемы таких территорий и необходимость изучения особенностей социального портрета посетителей.

Цель. Сформировать обобщённые социальные портреты двух основных категорий посетителей Соловецких островов, туристов и паломников, рассматриваемых в качестве потенциальных факторов воздействия на природные комплексы архипелага; при этом оценить применимость социологических методов как дополнительных инструментов оценки антропогенной нагрузки.

Материалы и методы. Информационную основу исследования составили нормативно-правовые акты и документы стратегического планирования развития территорий России (в том числе северных и арктических), работы отечественных ученых по вопросам формирования социального портрета паломников и туристов, первичные данные проведенного авторами социологического исследования. При подготовке статьи использовались системный подход, включая методы логического, концептуального и сравнительного анализа, методы статистической обработки данных.

Результаты. В работе с нормативно-правовой точки зрения рассмотрены понятия «туризм» и «паломничество», а также законодательные различия относительно реализации туристского продукта и организации паломнической деятельности. Выполнен обзор отечественных исследований, посвященных изучению социального портрета туристов и паломников, а также направлений его использования для развития различных территорий России. По результатам проведенного социологического исследования составлен социальный портрет посетителей Соловецкого архипелага, получены характеристики туристов и паломников с точки зрения их потенциала антропогенной нагрузки на островную экосистему. Выявлена проблема дефицита мусоросборников, туалетов, стендов с картами и справочной информацией об объектах туристического или религиозного интереса и маршрутных указателей.

Выводы. Проведенное социологическое исследование позволило выдвинуть и подтвердить гипотезу о том, что большинство посетителей Соловков, ввиду специфических целей пребывания на территории, уровня культурных запросов и образования, в совокупности не являются фактором повышения нагрузки на экосистему островной территории. При этом дальнейшее решение проблемы более точного определения риска повышенной антропогенной нагрузки авторы видят в дополнении результатов социологических исследований с помощью использования мобильных приложений для сбора обезличенных данных, а также в интеграции с системами видеофиксации.

Ключевые слова: антропогенное воздействие, туризм, паломничество, Большой Соловецкий остров, развитие территории, социальный портрет, культурные запросы

Финансирование: Исследование выполнено в рамках государственного задания по теме ФНИР (FUUW-2024-0011) «Состояние природной среды Большого Соловецкого острова (по материалам комплексного мониторинга 2024-2026 гг.)» № гос. регистрации 124103100030-1.

Для цитирования: Чижова Л. А., Подоплекин А. О., Максимов А. М., Блынская Т. А. Социальный портрет паломника и туриста на Соловецком архипелаге // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 274–289. EDN KKZGLI

Original article

Social portrait of a pilgrim and a tourist in the Solovetsky Archipelago

Lyudmila A. Chizhova¹, Andrey O. Podoplekin²,
Anton M. Maksimov³, Tatyana A. Blynskaya⁴

^{1, 2, 3, 4}N. Laverov Federal Center for Integrated Arctic Research
of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Arkhangelsk, Russia

¹chijova.mila@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0298-5248>;

²podoplekin@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9939-6153>

³amm15nov@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0959-2949>

⁴t_blynskaya@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-9675-4688>

Abstract

Introduction. Currently, the Solovetsky Archipelago is a popular pilgrimage and tourist destination, which, from the point of view of popularization of such routes, sets a positive impetus for the socio-economic development of the remote island territories of the North and the Arctic of Russia. At the same time, questions naturally arise about taking into account the risk of increased anthropogenic load on the ecosystems of such territories and the need to study the features of the social portrait of visitors.

The purpose of the research is to describe generalized social portraits of the two main categories of visitors to the Solovetsky Islands, tourists and pilgrims, considered as potential factors impacting the natural complexes of the archipelago; at the same time, to evaluate the validity of sociological methods as additional tools for assessing anthropogenic impact.

Materials and methods. The information basis of the study was made up of legal acts and documents of strategic planning for the Russian territories' development (including the northern regions and the Russian Arctic), the work of Russian scientists on the formation of a social portrait of pilgrims and tourists, and sociological data collected by the authors. Systematic approach, methods of logical, conceptual and comparative analysis, methods of statistical data processing was used in working the article.

Results. The article analyzes the concepts of "tourism" and "pilgrimage" in the legal perspective, as well as legislative differences regarding the implementation of tourism products and the organization of pilgrimage activities. A review of Russian research, devoted to the study of the tourists and pilgrims' social portraits, as well as the ways for its use for the various Russian territories development has been conducted. Based on the survey results a social portrait of visitors to the Solovetsky Archipelago was describe, tourists and pilgrims were assessed in terms of their potential anthropogenic impact on the island ecosystem. A shortage of waste bins, toilets, stands with maps and reference information about tourist or religious sites and route signs has been identified.

Conclusions. The survey results allowed us to put forward and confirm the hypothesis that the majority of Solovki visitors due to the specific purposes of their stay in the territory, due the cultural and education level do not constitute a factor increasing the pressure on the island's ecosystem. At the same time, the authors think that a further solution to the problem of more accurately determining the risk of increasing anthropogenic impact is supplementing the survey data through the use of mobile applications for collecting anonymized data, as well as in integration with video recording systems.

Keywords: anthropogenic impact, tourism, pilgrimage, Bolshoy Solovetsky Island, territorial development, social portrait, cultural requests

Financial Support: The study was carried out within the framework of the state assignment on the topic of the Federal Research Project (FUUW-2024-0011) «The status of the Bolshoy Solovetsky Island' natural environment (based on the integrated monitoring of 2024–2026)», official registration № 124103100030-1.

For citation: Chizhova L. A., Podoplekin A. O., Maksimov A. M., Blynskaya T. A. Social portrait of a pilgrim and a tourist in the Solovetsky Archipelago. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(4):274–289. (In Russ.). EDN KKZGLI

Введение

Выделение туризма в отдельный предмет социологической науки относится к 1970-м гг., а в России – к рубежу 2000–2010-х гг., что связано главным образом, с заметным возрастанием вклада данной отрасли в ВВП России, в т.ч. с увеличением доли внутреннего туризма в этом вкладе. Формированию данного интереса также способствовало обретение туристами, как особой социальной группой, функций агентов межрегиональных, межкультурных и международных контактов, а характер и уровень потребляемых турпродуктов стал критерием статусного и ценностного размежевания в российском обществе [1]. Вслед за зарубежными социологами российские специалисты констатировали, что туристский спрос и структура туристского потребления являются индикаторами не только состояния экономики, но и социо-демографического и общекультурного состояния общества [2], таких, как семейная структура, соотношение и поведение городского и сельского населения, состояние «отрасли свободного времени» и инфраструктуры досуга, существо удовлетворяемых культурных потребностей [3]. Феномен пространственной выделенности туризма позволил интерпретировать его как автономное социальное пространство с собственной ролью в социальной структуре и в процессах становления межличностного доверия, делающего возможным существование общества [4].

Востребованность применения социологических инструментов для исследований туризма, как вида социальной деятельности и как отрасли экономики, стала особенно очевидной ввиду приращения туристского потенциала РФ в результате возврата в её состав Крыма, а также на фоне резкого роста внутреннего турпотока в условиях пандемии COVID-19 в 2020–2021 гг. Прикладное значение отечественной социологии туризма стало раскрываться в управленческой деятельности региональных и местных органов управления в сфере туризма, сохранения и популяризации историко-культурного наследия [5] а также в деятельности особо охраняемых природных территорий (ООПТ). В ходе исследований подобного рода, выполненных с конца 2010-х гг. в различных регионах России, изучались сегментированные образы программ семейного туризма и ключевые характеристики семейных туристских групп [6], разрабатывались меры по развитию туристской индустрии в пределах локальных территориальных образований [7], составлялись социальные портреты туриста [8] и репрезентация отдельных территорий, в том числе арктических, в сознании туристов [9].

При этом в российских исследованиях первой четверти XXI в. фиксируется чёткая дифференциация поездок с туристскими и паломническими целями. В частности, предлагалось интерпретировать паломничество как вид социальной мобильности, связанный со сменой социального статуса, как ритуал перехода в лиминальное состояние (вне привычных социальных статусов) и объединение (с социумом в новом качестве) [10]. Отталкиваясь от целей туризма и паломничества, ряд специалистов с 2010-х гг. интерпретировали явления «религиозный туризм» и «религиозное паломничество» как принципиально противопоставленные друг другу [11]. В научном дискурсе, ввиду растущего спроса на турпродукты с поверхностным знакомством с религиозной историей, традицией или архитектурой, выдвигались предложения о применении терминов «светское паломничество» и «религиозно-симуляционный туризм» [12; 13; 14].

Одновременно с формированием теоретических подходов к проблематике туризма и паломничества российская социология с середины 2010-х гг. также активно накапливала соответствующую информационную базу, позволяющую, в том числе, формировать обобщённые социальные портреты паломников для разных регионов России [15]. В числе примеров таких работ целесообразно отметить исследование особенностей паломнической практики мусульман Южного Урала в 2005–2014 гг. [16], один из первых проектов по диагностике мотивации паломничества и выявлению типов паломников, обладающих различными смысложизненными и ценностными ориентациями [17]. В результате опроса паломников – буддистов Бурятии в 2021 г. было установлено, что, как правило, это женщина от 40–60 лет, с высшим образованием из непроизводственной сферы деятельности со средним

уровнем дохода, приобщённая к религии с детства [18]. Позднее, до января 2023 г. было проведено анкетирование 262 человек из числа монгольских этносов России: бурят и калмыков, направленное на проверку гипотезы, что «онлайн-паломник» и «буддист-паломник» имеют общий социальный портрет [19].

Обобщение подобных исследований позволяет выделить несколько актуальных аспектов дальнейшего изучения паломничества как вида путешествий. В частности, перспективны исследования соотношения индивидуального и коллективного в паломнических практиках, поскольку они представляют собой социальный опыт, разновидность коллективного поведения, в том числе для воспроизводства религиозности. Кроме того, в условиях современного этапа формирования новой гражданской идентичности паломничество рассматривается как средство сохранения и трансляции исторической памяти [20]. С учётом российской политики в сфере традиционных духовных ценностей паломничество заслуживает особого внимания как один из механизмов воспроизводства таковых [21].

Российский социум первой четверти XXI в. характеризуется, в числе прочего, растущими показателями пространственной мобильности, одной из форм которой является туризм. Последний, в широком смысле, рассматривается как сфера деятельности общества, реализуемая в виде путешествий для целей, не связанных с получением дохода. Данная сфера деятельности в РФ позиционируется как отрасль экономики с перспективным вкладом в ВВП до 5% к 2030 г.¹, а также как инструмент пространственного развития², контроля территорий, экологического просвещения, обеспечения биоразнообразия и охраны природы [22], как направление национальной политики в сфере культуры, исторической памяти и патриотического воспитания³. Туризм входит в состав ключевых приоритетов развития стратегически значимых периферий, в том числе Арктической зоны Российской Федерации (АЗРФ)⁴.

В России определяющим критерием отнесения к туризму временных выездов из мест постоянного проживания на срок от суток до полугода выступает отсутствие среди целей поездки такой, как получение дохода, даже при наличии профессионально-деловых задач её совершения. При этом законодатель отказался от понятия «религиозный туризм» в пользу нормативного разделения дефиниций «туризм»⁵ и «паломничество»⁶.

Специальными изменениями 2019 г. в федеральных законах № 132-ФЗ и № 125-ФЗ из-под действия первого была выведена деятельность, связанная с путешествиями к местам религиозного почитания и объектам религиозного назначения исключительно в целях участия в религиозных обрядах и церемониях. Также введено различие для организаций в данной сфере: деятельность по формированию, продвижению и реализации туристского продукта осталась предметом регулирования закона № 132-ФЗ, тогда как паломническая деятельность, при всей функциональной схожести, отошла в сферу регулирования закона № 125-ФЗ. Соответственно, в РФ туроператоры и турагенты, за исключением созданных религиозными организациями, не имеют права самостоятельно организовывать паломничества, но они могут привлекаться религиозными организациями к организации паломнических поездок, хотя паломнические службы, учреждённые религиозными организациями,

¹ Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542>, дата обращения 28.09.2025.

² Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.12.2024 № 4146-р (об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://government.ru/docs/all/157308/>, дата обращения 28.09.2025.

³ Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2019 № 2129-р «О Стратегии развития туризма в РФ на период до 2035 года». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/Fij74rYOaVA4yzPAshEulYxmWSpB4lrM.pdf>, дата обращения 30.09.2025.

⁴ Указ Президента РФ от 26 октября 2020 г. № 645 «О Стратегии развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45972>, дата обращения 30.09.2025.

⁵ Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24.11.1996 № 132-ФЗ. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/, дата обращения 30.09.2025.

⁶ Федеральный закон «О свободе совести и о религиозных объединениях» от 26.09.1997 № 125-ФЗ. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_16218/, дата обращения 30.09.2025.

имеют право осуществлять и туристическую деятельность. В 2025 г. численность паломнических служб Русской Православной Церкви (РПЦ) Московского патриархата составляла 118 организаций¹.

Таким образом, российское законодательство, исходит из того, что не существует туризма в религиозных целях, «турист» и «паломник» это разные сущности, главным отличительным критерием между которыми выступает наличие или отсутствие цели участия в богослужении или обрядах, проживания или работы при религиозной организации. С другой стороны, туристский продукт может включать посещение мест паломничества, при соблюдении туроператором порядка совершения религиозных обрядов (церемоний) и внутренних установлений религиозной организации, однако такое посещение не трансформирует статус туриста, поскольку его целью остаётся только получение информации о религиозном объекте (месте). Ряд исследователей полагает, в рамках вышеизложенной логики, что исторически паломничество на тысячелетия старше туризма и является прототипом последнего [23]. Однако, в российском научном, экспертном и публицистическом дискурсе продолжает сохраняться как употребление понятия «религиозный туризм», так и его смешение с понятием «паломничество», при этом инструменты статистического наблюдения в данной сфере не внедрены².

Значимость вышеописанных законодательных различий проявляется при организации и регулировании въездного потока, управлении поселениями, природоохранной деятельности и статистическом учёте на территориях, где имеются объекты как историко-культурного, так и природного наследия, равно привлекающие туристов и паломников. В границах АЗРФ и Русского Севера к таковым относится в первую очередь уникальный архитектурный, историко-культурный и природный комплекс Соловецкого архипелага, имеющий национальное и мировое значение³. При этом отметим, что окраинное экономико-географическое положение Соловецких островов как арктической территории России наряду с их высокой историко-культурной ценностью выступает одним из факторов, приводящих к чувствительности этого пространства к трансформациям социокультурных характеристик его посетителей [24], включая экологический и экономический аспекты [25; 26].

По многолетним данным, а также согласно Российскому союзу туриндустрии, в 2024 г. Соловецкие острова, где главным объектом притяжения является Спасо-Преображенский ставропигиальный монастырь Русской Православной церкви, входят в число наиболее востребованных направлений паломничества в России, наряду с Валаамом⁴. Также Соловки – одна из самых популярных туристских дестинаций России.

Данная территория, наряду с островным положением, площадью ок. 350 кв. км и ограниченным человеческим ресурсом, характеризуется сложной и сезонной доступностью, неразвитой инфраструктурой приёма, размещения и обслуживания посетителей и коммунальной инфраструктурой. Ввиду состава и значимости расположенного на архипелаге комплекса, он является объектом мероприятий и постоянного внимания ряда федеральных министерств, Русской Православной Церкви, Правительства Архангельской области, негосударственных организаций, туриндустрии.

Вопрос о регулировании паломничества и туризма, с учётом уязвимости экосистемы островов и необходимости сохранения роли Соловков как центра русского Православия, является одним из главных в общественной дискуссии о развитии архипелага. Так, 27.10.2023 Патриарх Московский и всея Руси Кирилл выступил в пользу законодательного ограничения туристических и паломнических поездок на архипелаг, а также за ограничение застройки его объектами туристической инфраструктуры, учитывая допустимую антропогенную нагрузку 35–40 тыс. человек в год⁵. Для итогов данной дискуссии принципиальное значение имеют социально-культурные характеристики посетителей Соловецких островов – как туристов, так и паломников.

¹ Единый реестр паломнических служб (центров) Русской Православной Церкви. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://palomnikofficial.ru/roster>, дата обращения 01.10.2025.

² ВЦИОМ. По святым местам. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/po-svyatym-mestam>, дата обращения 30.09.2025.

³ Историко-культурный комплекс Соловецких островов / Список всемирного наследия ЮНЕСКО. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://whc.unesco.org/ru/list/632>, дата обращения 30.09.2025.

⁴ РСТ: россияне выезжают в паломнические поездки в Израиль, Италию, Грецию и Саудовскую Аравию. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rst.ru/novosti/novosti-turizma/rst-rossiyane-vyezshayut-v-palomnicheskie-poezdki-v-izrail-italiyu-greciyu-i-saudovskuyu-araviyu.html>, дата обращения 01.10.2025.

⁵ Слово Святейшего Патриарха Кирилла на заседании Попечительского совета Фонда по сохранению и развитию Соловецкого архипелага. 27.10.2023 г. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.patriarchia.ru/db/text/6072060.htm>, дата обращения 30.09.2025.

Материалы и методы

В июле 2025 г. на Соловецком архипелаге по инициативе Спасо-Преображенского Соловецкого ставропигиального мужского монастыря авторами статьи было проведено первое в истории разведочное социологическое исследование туристско-паломнического потока. Цель проекта состояла в оценке мотивации пребывания и поведения посетителей архипелага, выяснялись цели и ожидания от приезда, запросы относительно программ и обустройства маршрутов и объектов показа, характер и «экологичность» поведения и времяпрепровождения вне посёлка (в лесах и на побережье), соответствие инфраструктуры приёма посетителей их поведенческой культуре. Исследование проводилось путём анкетирования паломников и туристов. Выборка массового опроса на Соловецких островах (далее – Соловки) составила 448 респондентов (прим. 3 % от месячного потока в сезон с мая по сентябрь).

Процедура сбора данных – комбинированная: около 400 респондентов – индивидуальное личное интервью в ходе уличного опроса, остальные – в ходе онлайн-анкетирования (вспомогательный способ сбора данных). Тип выборки – стихийная (невероятностная). Процедура сбора данных и тип выборки обусловлены спецификой поля – характером покрываемой опросом популяции (временно пребывающие на островах лица, перемещающие по туристическим маршрутам или находящиеся в кемпинге) и связанных с этим труднодоступностью респондентов и невозможностью организации случайного отбора. Основные вопросы анкетирования включали объекты посещения, способы и пути передвижений вне посёлка, количестве времени, проводимого на лесных территориях, способы времяпрепровождения вне посёлка, характер обращения с мусором; пожелания по обустройству маршрутов, семейное и имущественное положение посетителей, их религиозность и образовательный уровень, их «возвращаемость» и удовлетворённость. Комплексный анализ ответов по серии вопросов позволил сравнить потенциал туристов и паломников как источников антропогенного воздействия на леса и прибрежную зону архипелага.

Результаты и обсуждение

Основную массу опрошенных составили лица, условно разделённые на группы «туристы» и «паломники», для чего было использовано два альтернативных критерия: заявленная респондентом цель посещения (см. рис. 1, при этом соответственно, не учитывались лица, заявившие цели, связанные с профессиональной деятельностью, около 10%, на остальные цели приходится менее 1% ответов) и учреждение или лицо (лица), организовавшие посещение респондентом Соловков. Как следует из диаграммы на рис. 2, основная масса респондентов организовала посещение архипелага самостоятельно. При этом доля лиц, которых можно назвать «официальными паломниками» сократилась с почти 30% до чуть более 20%.

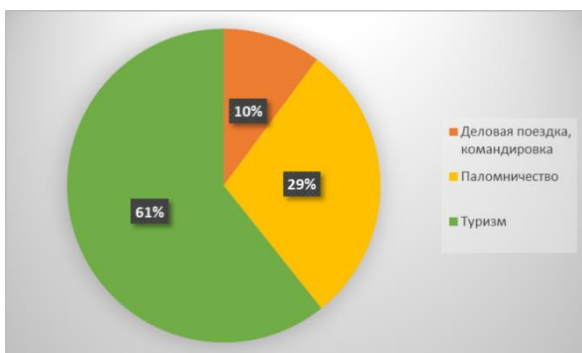


Рис. 1. Распределение ответов на вопрос «Укажите главную цель посещения Вами Соловков?»

Fig. 1. Distribution of answers to the question "What is the main purpose of your visit to Solovki?"

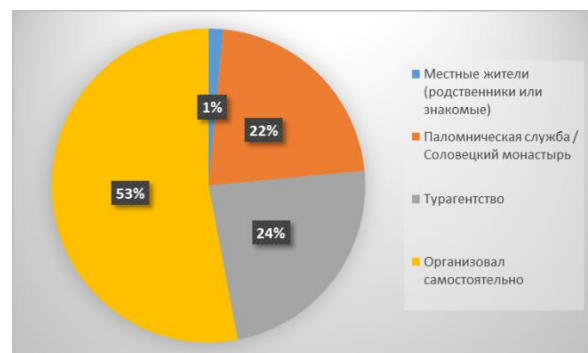


Рис. 2. Распределение ответов на вопрос «Кто был организатором Вашей поездки на Соловки?»

Fig. 2. Distribution of answers to the question "Who was the organizer of your trip to Solovki?"

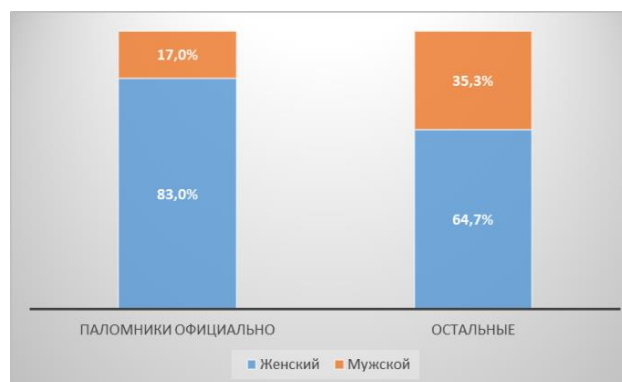
Среди опрошенных наблюдается явное численное доминирование женщин в сравнении с мужчинами – 68,3 % против 31,7 % соответственно. Средний возраст всех опрошенных составил 49,2 года. Различия в среднем и медианном возрасте между паломниками и туристами представлены в табл. 1. Фактически возрастные различия между этими группами отсутствуют. Соотношение полов для этих групп представлено на рис. 3 и 4 ниже. Большинство (72%) посетили архипелаг впервые. Среди всех тех, кто посетил Соловки в 2025 г. подавляющее большинство выразили желание в дальнейшем ещё раз посетить острова.

Таблица 1 – Статистические меры по переменной «возраст» для разных групп респондентов

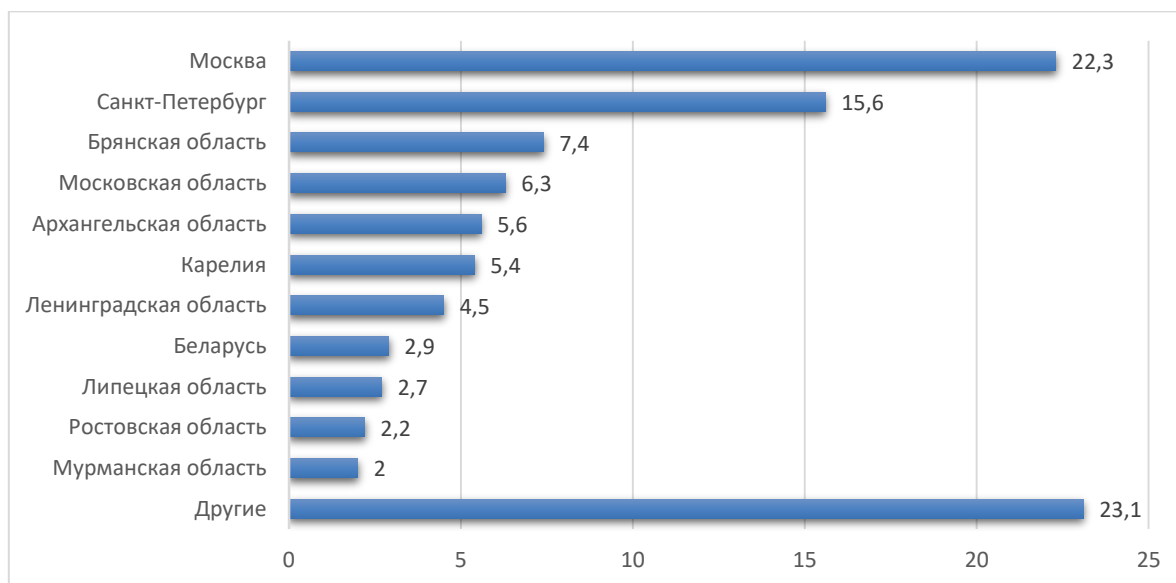
Table 1 – Statistical measures for the variable "age" for different groups of respondents

Возраст	Паломники (по цели)	Туристы (по цели)	Паломники «официальные»	Остальные
Среднее	50,4	49,95	52,2	49,5
Медиана	51	51	54	50
Минимум	19	18	20	18
Максимум	83	81	83	81

Источник: составлено авторами

**Рис. 3.** Соотношение лиц разного пола для респондентов, посетивших Соловки с туристической и паломнической целями**Fig. 3.** The ratio of persons of different sexes for respondents who visited Solovki for tourist and pilgrimage purposes**Рис. 4.** Соотношение лиц разного пола для респондентов, организовавших посещение Соловков с помощью паломнической службы, других структур РПЦ**Fig. 4.** The ratio of persons of different sexes for respondents who organized a visit to Solovki with the help of the pilgrimage service, other structures of the Russian Orthodox Church

География регионов, которые представляют посетители Соловков, разнообразна, на Москву и Санкт-Петербург приходится в общей сложности почти 38 % опрошенных. Сравнительно часто среди респондентов встречались жители Архангельской области (см. рис. 5).

**Рис. 5.** Распределение респондентов по региону проживания, %**Fig. 5.** Distribution of respondents by region of residence, %

Среди опрошенных преобладают люди, состоящие в официальном браке (более половины), около 1/5 опрошенных не состоят в браке, в том числе незарегистрированном официально (рис. 6). В целом респонденты отличаются высоким уровнем образования и благополучным материальным положением (рис. 7, 8).

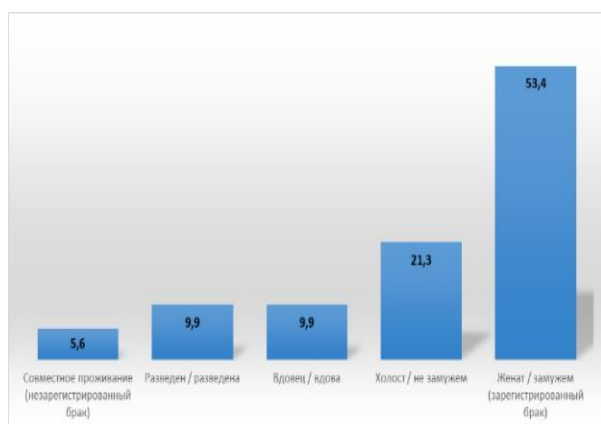


Рис. 6. Брачный статус респондентов, %
Fig. 6. Marital status of the respondents, %

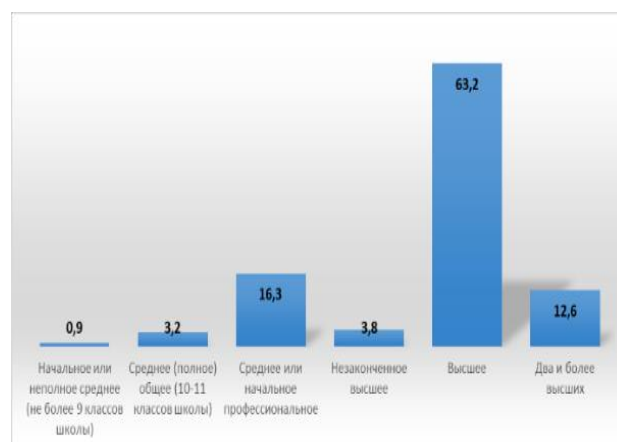


Рис. 7. Уровень образования респондентов, %
Fig. 7. Respondents' educational level, %

Опрошенные отчётливо демонстрируют позитивные религиозные установки и религиозную идентичность: около 80 % опрошенных считают себя в той или иной степени религиозными. При этом ожидаемо среди респондентов, декларирующих паломничество к святым местам в качестве основной цели посещения Соловков, уровень религиозности выше – на них приходится основная масса тех, кто позиционирует себя как однозначно верующие и воцерковлённые.

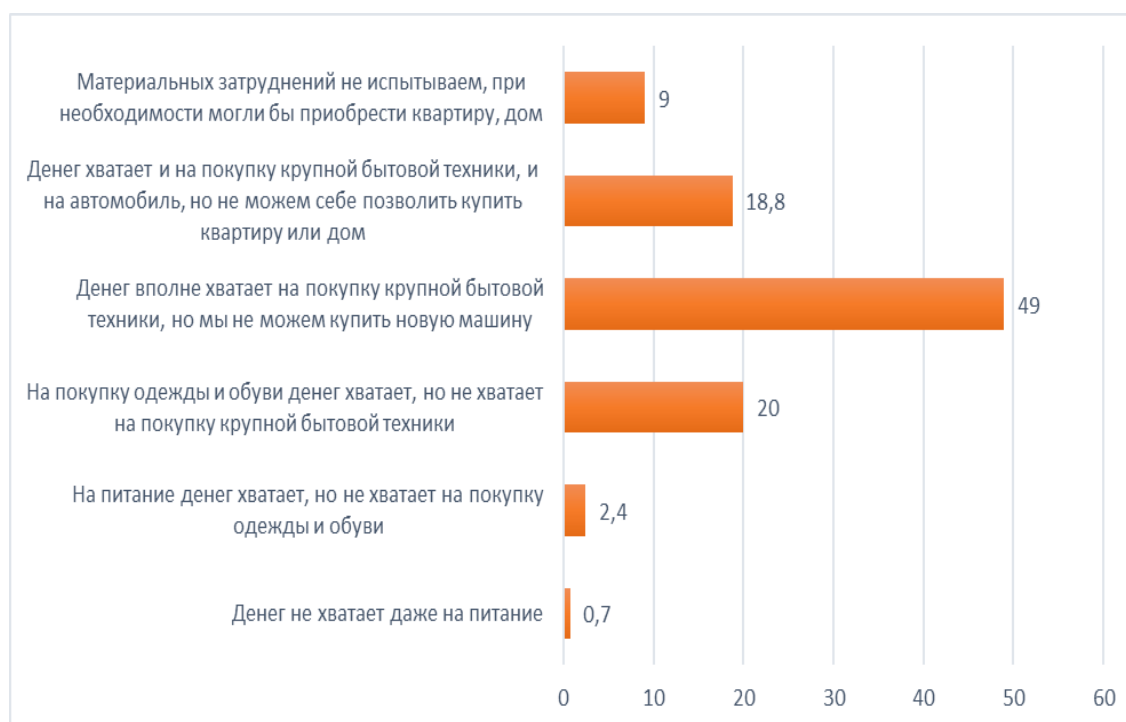


Рис. 8. Материальное положение респондентов, %
Fig. 8. Financial situation of the respondents, %



Рис. 10. Религиозность респондентов в целом, %
Fig. 10. The religiosity of the respondents in general, %

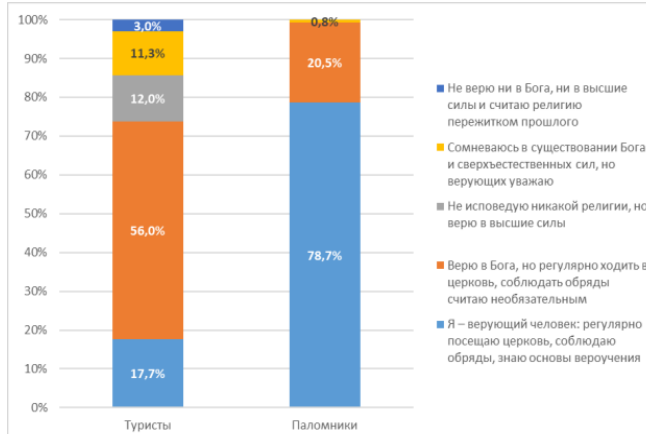


Рис. 11. Религиозность респондентов: сравнение туристов и паломников, %
Fig. 11. Respondents' religiosity: comparison of tourists and pilgrims, %

У подавляющего большинства (более 80%) нет несовершеннолетних детей. В целом следует отметить, что Соловки посещают в основном люди зрелого и пожилого возраста, и если приезжают с членами семьи, родственниками, то редко когда берут с собой детей дошкольного или школьного возраста. В основном гости на Соловки приезжают с супругом (-ой) и / или детьми (редко), в компании друзей или в составе организованной группы. Около 10% респондентов указали, что посетили архипелаг в одиночку (рис. 12). В число главных объектов посещения на Соловках, по данным опроса, входят Соловецкий монастырь, иные объекты на территории посёлка (музей, сувенирная лавка), морское побережье, а также объекты религиозного поклонения - скиты, поклонные кресты и тому подобное (рис. 13).

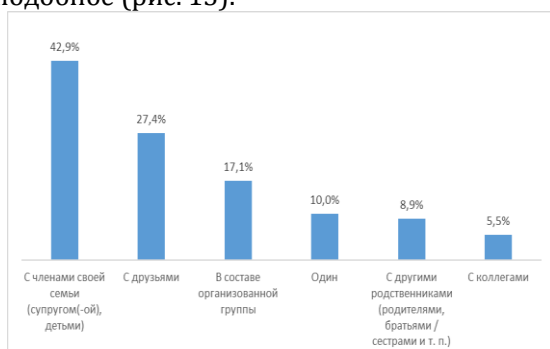


Рис. 12. Распределение ответов на вопрос «С кем Вы посещали Соловки в 2025 г.?»
Fig. 12. Distribution of answers to the question "With whom did you visit Solovki in 2025?"

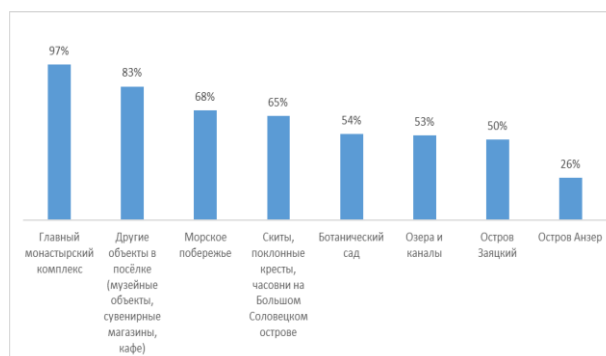


Рис. 13. Распределение ответов на вопрос «Какие объекты или территории на Соловках Вы уже успели посетить?»
Fig. 13. Distribution of answers to the question "Which objects or territories in Solovki have you already visited?"

*Примечание: * можно было выбрать несколько вариантов ответа*
*Note: * there were several possible answers*

Как было отмечено выше, одна из задач исследования состояла в характеристике посетителей с точки зрения их потенциала антропогенной нагрузки на экосистему небольшого острова в Арктической зоне РФ. В связи с этим анкета включала вопросы о территориях и объектах посещения, а также о способах передвижения вне посёлка.

Сравнение среднего и медианного времени нахождения вне посёлка указывает на различие между туристами и паломниками – особенно теми, кто организовали свое посещение Соловков по официальным каналам. Для групп паломников и туристов, сконструированных на основе заявленных

целей, значимых различий в продолжительности пребывания вне посёлка выявлено не было. Обратная ситуация для групп респондентов, сконструированных по критерию способа организации поездки на Соловки (паломники по официальным каналам vs все остальные): меньшие значения среднего и медианы паломников в этом случае отражают статистически значимые отличия от других гостей архипелага (табл. 2).

Таблица 2 – Статистические меры по переменной «количество часов, проведенных вне посёлка» для разных групп респондентов
Table 2 – Statistical measures for the variable "number of hours spent outside the village" for different groups of respondents

Количество часов вне посёлка	Паломники (по цели)	Туристы (по цели)	Паломники «официальные»	Остальные	Всего по выборке
Среднее	17,5	23,6	11,2	24,1	22,2
Медиана	10	9	6	10	10
Минимум	1	1	1	1	1
Максимум	100	240	52	240	240
Источник: составлено авторами					

Нами не было выявлено существенных расхождений между ответами паломников и туристов относительно пожеланий по совершенствованию инфраструктуры на маршрутах в лесах. Большинство отмечает дефицит мусоросборников, туалетов, стендов с картами (схемами маршрутов) и справочной информацией об объектах туристического или религиозного интереса и маршрутных указателей (рис. 14).



Рис. 14. Распределение ответов на вопрос «Что необходимо сделать для более комфортного пребывания на Соловках?»*

Fig. 14. Distribution of answers to the question "What needs to be done for a more comfortable stay in Solovki?"*

Примечание: * можно было выбрать несколько вариантов ответа

Note: * there were several possible answers

Среди ответов на открытый вопрос о проблемах Соловков абсолютным лидером оказалась проблема качества дорог – о необходимости их ремонта, реконструкции или создания в отдельных местах высказалось около 12 % опрошенных. Согласно результатам опроса наиболее вероятной является гипотеза о том, что большинство посетителей Соловков (несмотря на их преобладающий способ передвижения по острову пешком) своими маршрутами не создавали нагрузку на естественные

растительные покровы лесов, поскольку передвигались в основном по грунтовым дорогам (рис. 15). При этом достаточно частым был и ответ о перемещении на автотранспорте, но в подавляющем большинстве случаев это был экскурсионный автобус, передвигающийся только по дорогам, тогда как случаи использования легкового автотранспорта были единичны (рис. 16). Основной активностью респондентов, по их собственным признаниям, были пешие прогулки по территории архипелага. Следующими (с большим отрывом) по популярности были такие виды активности как пикник и сбор дикоросов (см. рис. 17).

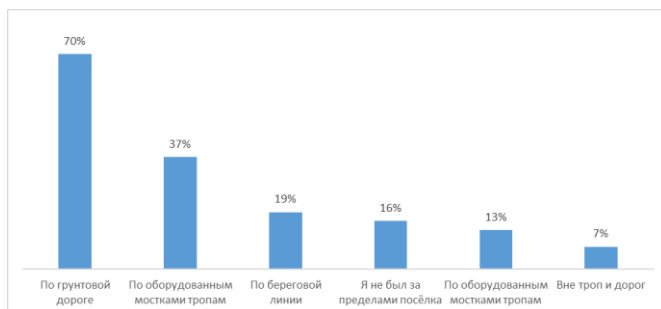


Рис. 15. Пути передвижения за пределами посёлка*
Fig. 15. Ways of movement outside the village*

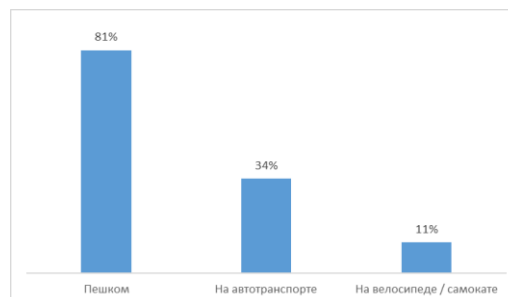


Рис. 16. Способы передвижения вне посёлка*
Fig. 16. Ways of movement outside the village*

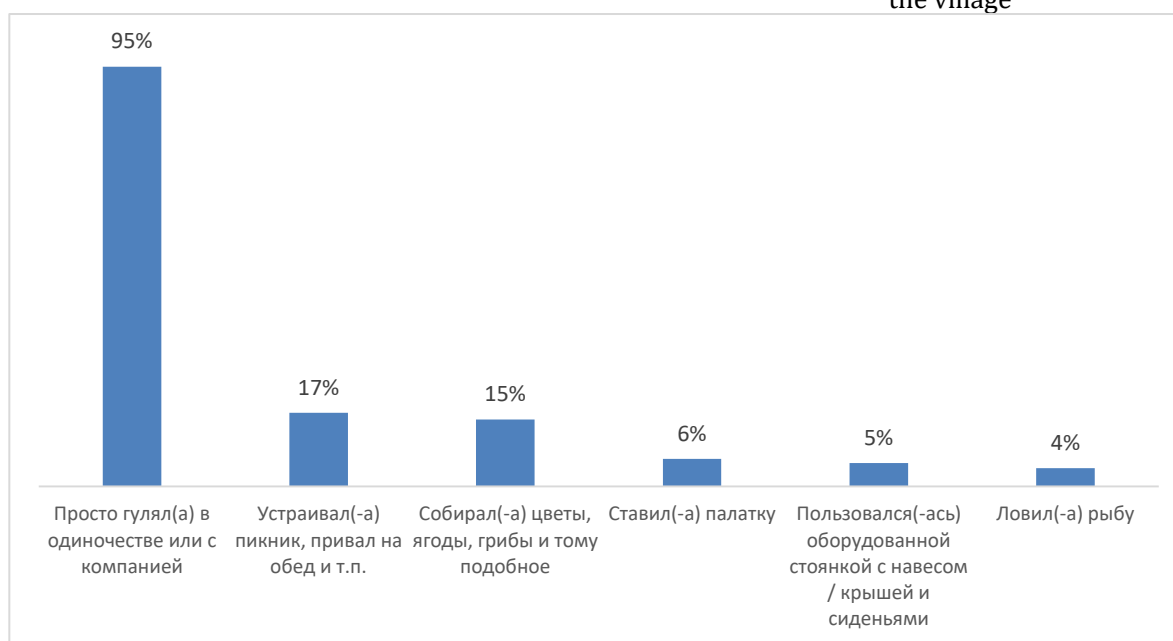


Рис. 17. Распределение ответов на вопрос «Что из перечисленного ниже Вы делали, находясь вне посёлка?»*
Fig. 17. Distribution of answers to the question "Which of the following did you do while you were outside the village?"*

Fig. 17. Distribution of answers to the question "Which of the following did you do while you were outside the village?"*

*Примечание: * можно было выбрать несколько вариантов ответа*

*Note: * there were several possible answers*

Как отражено ниже на рис. 18 костровищами за пределами посёлка пользовались чуть более 9% туристов. Ещё 20% указали, что не пользовались ими по причине отсутствия, а оставшиеся 70% не пользовались по другим причинам (прежде всего, в виду отсутствия потребности). 19% указали, что за пределами посёлка есть мусоросборники и они ими пользовались, 29% отметили, что возможности утилизировать мусор не в посёлке они не имели. Ещё около 18% отмечают техническую возможность утилизировать мусор вне посёлка, но они проявляли сознательность и уносили мусор с собой. Чуть более 34% указали, что в принципе с их стороны мусора не было (рис. 19).

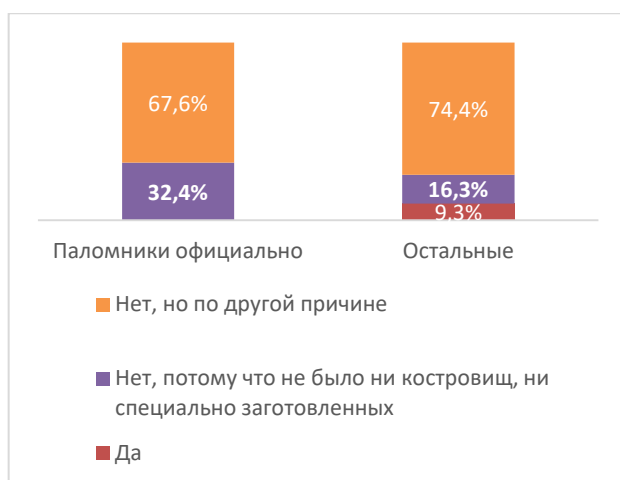


Рис. 18. Распределение ответов на вопрос «Пользовались ли Вы костровищами и / или специально заготовленными дровами для разведения костра?»

Fig. 18. Distribution of answers to the question "Have you used bonfires and/or specially prepared firewood for making a campfire?"

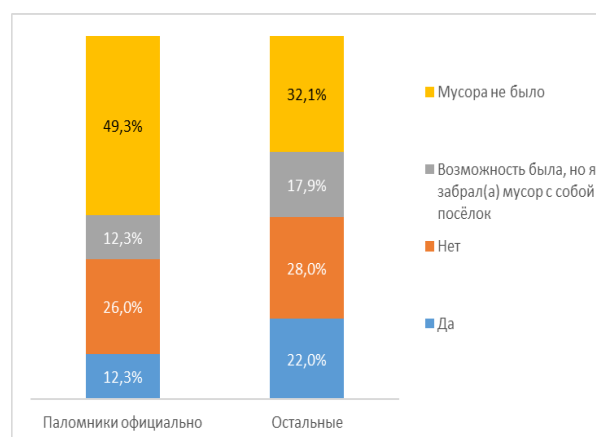


Рис. 19. Распределение ответов на вопрос «Если во время прогулки за пределами посёлка после Вас оставался мусор, была ли у Вас возможность выкинуть его в мусоросборник?»

Fig. 19. Distribution of answers to the question "If you left garbage behind during a walk outside the village, did you have the opportunity to throw it into the garbage collector?"

Анализ данных, полученных на Соловках, позволяет считать обоснованным предположение о большей экологической безопасности паломников. В частности, отмеченное следует из ответов на вопросы о поведении и деятельности посетителей Соловков при их пребывании вне населённого пункта. Так, паломники, по их ответам, никогда не разжигали в лесу костры, при этом в два раза чаще, чем туристы, мотивировали отказ от этого отсутствием специально оборудованных костровищ. Также почти половина паломников отметила, что вне посёлка они не производили мусора.

Заключение

В современных условиях санкционного давления и трансформации геополитической ситуации одним из основных направлений социально-экономического развития труднодоступных островных территорий Севера и Арктики России выступает популяризация внутренних паломнико-туристических маршрутов. При этом закономерно возникают как вопросы учета риска повышенной антропогенной нагрузки на экосистемы таких территорий, так и изучение особенностей социального портрета посетителей.

В данном исследовании на примере Соловецкого архипелага, основной паломнико-туристической дестинацией которого является Спасо-Преображенский Соловецкий ставропигиальный мужской монастырь, раскрыты отличительные черты двух видов посетителей – паломников и туристов. Отмечено, что характерной чертой Соловков как территории историко-культурного наследия выступает востребованность среди туристов с высоким образовательным уровнем и благополучным материальным положением, сопровождаемым относительно высокой экологичностью поведения.

По географическому признаку среди посетителей Соловков преобладают жители Москвы и Санкт-Петербурга. Среди опрошенных наблюдается явное численное доминирование женщин в сравнении с мужчинами. Средний возраст всех опрошенных составил порядка 50 лет. Возрастных различий между группами туристов и паломников не выявлено. Более половины представителей паломнико-туристического потока состоят в официальном браке. В целом респонденты отчётливо демонстрируют позитивные религиозные установки и религиозную идентичность.

Особым атрибутом турпродуктов на Европейском Севере России является их высокая стоимость. Административный центр Архангельской области как ядро культурного региона «Русский Север» расположен в относительной близости к Москве (авиатранспорт 1 ч. 40 мин, поезд 16–20 ч.,

автотранспорт ок. 16 ч.), Санкт-Петербургу (авиатранспорт 1 ч. 15 мин, поезд 20 ч., автотранспорт 13–16 ч) и городам центрального федерального округа. Авиа- и железнодорожный транспорт в полной мере удовлетворяют спрос на недорогие перевозки. Однако, ключевые туристические дестинации Русского Севера (национальные парки, объекты историко-культурного наследия и русского деревянного зодчества) расположены в отдалённых сельских или островных местностях, характеризующихся неразвитой транспортной, энергетической и гостиничной инфраструктурой. Данный аспект в полной мере относится и к Соловецкому архипелагу. Относительная близость к городам, поставляющим основной поток российских внутренних туристов, компенсируется высокой стоимостью турпродуктов, что выступает фактором, ограничивающим резкий рост антропогенного давления туристов на природные комплексы региона.

Результаты нашего исследования подтвердили остроту вопроса о создании юридического лица, ответственного за природоохранные мероприятия в зоне природных комплексов на Соловецком архипелаге, в том числе сбор и утилизацию мусора, поддержание в эксплуатационном состоянии дорог общего пользования, за контроль и регулирование доступа граждан в лесные массивы, а также за создание и развитие полноценной инфраструктуры отдыха и навигации для посетителей лесов и побережья.

Дальнейшее решение проблемы более точного определения риска повышенной антропогенной нагрузки Большого Соловецкого острова, возникающего вследствие увеличения численности паломнико-туристического потока, авторы видят в дополнении проведенных социологических исследований применением мобильных приложений для сбора обезличенных данных по количеству посещений, удовлетворённости, пожеланий, а также в интеграции с системами видеофиксации заходов в леса. Результаты исследования будут полезны Русской Православной Церкви, научному сообществу, региональным и федеральным органам власти для разработки политики, направленной на социально-экономическое развитие северных и арктических территорий России.

Список источников

1. Петрова Е.В. Социокультурные аспекты туризма в современной России: социологический анализ: автореферат дис. ... кандидата социологических наук: 22.00.04 / Петрова Елена Владимировна; [Место защиты: Рос. гос. социал. ун-т]. – Москва, 2009. 27 с.
2. Chistyakova O.V. Development of Russian tourism in the contemporary social and ethnocultural conditions // RUDN Journal of Sociology. 2022. № 22 (4). P. 872-880. <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2022-22-4-872-880>
3. Кущёв Н.П. Туризм как объект социологического анализа в современной России // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия «Социальные науки». 2014. № 1 (33). С. 63-68.
4. Дусенко С.В. Генезис и структура социального пространства туризма // Вестник НГУЭУ. 2014. № 3. С. 345–351. EDN: SNRITT
5. Игнатьева И.Ф., Исаев Б.А., Воронцов А.В. Социология туризма: становление и роль в управлении туристской сферой // Вопросы управления. 2023. Т. 17. № 4. С. 68-79. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2023-4-68-79>
6. Мельникова Т.Б., Шевчук И.А. Оценка базовых характеристик семейного туризма (на примере города Севастополя) // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. 2022. № 4 (124). С. 66-84. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2022-4-66-84>
7. Шабалина Н.В., Каширина Е.С. Использование социальных сетей для формирования портрета туриста (пример Орлиновского муниципалитета г. Севастополя) // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2023. Т. 9. № 2. С. 52–62. <https://doi.org/10.18413/2408-9346-2023-9-2-0-5>
8. Сазыкина М.Ю., Трофимова Н.В., Мамлеева Э.Р., Болотова Л.В. Анкетирование как метод формирования портрета туриста и выявления приоритетных мероприятий, направленных на развитие туризма в регионе // Геополитика и экогеодинамика регионов. 2025. Т. 11. № 1. С. 110–121. EDN: KGCRVK

9. Давыдова А.С. Имидж арктической территории в представлениях, мнениях и оценках туристов (на примере Мурманской области) // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2025. № 2. С. 164–183. <https://doi.org/10.37614/2220-802X.2.2025.88.011>
10. Фусу Л.И. Паломничество как лиминальное состояние // Контекст и рефлексия: философия о мире и человеке. 2017. Том 6. № 6А. С. 247–254.
11. Силантьева М.В. Духовный смысл православного паломничества в эпоху глобализации // Паломничество и религиозный туризм: многообразие интерпретаций. Сборник научных статей. – Владимир: Издательство ВлГУ, 2012. С. 150–173.
12. Житенев С.Ю. Религиозное паломничество: межкультурные коммуникации и цивилизационный контекст. Автореф. дис... канд. культур.н. М., 2011. 24 с.
13. Житенев С.Ю. Религиозный туризм и паломничество в Российской Федерации: современное состояние и перспективы развития // Журнал Института наследия. 2016. № 1 (4). С. 1–11.
14. Федорова М.В. Паломничество и религиозный туризм в информационном обществе // Информационное общество. 2020. № 3. С. 66–71.
15. Харьковская Е.В., Харьковский С.Н., Белецкая Е.А., Яковлева Л.В. Социокультурный потенциал региона по развитию паломнического туризма // Современные наукоемкие технологии. 2021. № 3. С. 225–229. <https://doi.org/10.17513/snt.38561>
16. Хабибуллина З. Р. Гендерный аспект паломничества (хаджа) в исламе // Культура и искусство. 2019. № 12. С. 46–51. <https://doi.org/10.7256/2454-0625.2019.12.31776>
17. Манойлова М.А., Секретарев А.Н. Эмпирическое исследование портрета современного паломника // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Социально-гуманитарные науки. 2016. № 4. С. 183–189.
18. Очирова О.А., Антонов В.И., Бадмаев В.Н., Пурэвсурэн Б., Петрова А.А. Социальный портрет буддиста-паломника Бурятии: от традиционного к онлайн формату (по результатам социологического исследования) // Новые исследования Тувы. 2021. № 2. С. 79–91. <https://doi.org/10.25178/nit.2021.2.7>
19. Очирова О.А. Монгольские этносы России: социальный портрет буддиста-паломника // Вестник Калмыцкого государственного университета. 2023. № 3 (59). С. 154–165. <https://doi.org/10.53315/1995-0713-2023-59-3-154-165>
20. Хетагурова В.Ш., Крюкова Е.М., Донскова Л.И. Паломнический туризм как технология религиозного воспитания личности // Ученые записки Российского государственного социального университета. 2020. Т. 19. № 4 (157). С. 177–185. <https://doi.org/10.17922/2071-5323-2020-19-4-177-185>
21. Подергина Е.А. Религиозное паломничество: актуальные контексты социологических исследований / Пивоваровские чтения. Синтетическая парадигма: наука, философия, религиоведение. Сб. мат-лов конференции. – Екатеринбург, УрФУ им. первого Президента России Б.Н. Ельцина, 2019. С. 256–259.
22. Варивода В.С. Туризм как приоритетное направление пространственного развития регионов Российской Федерации // Сервис в России и за рубежом. 2022. Т. 16. № 5. С. 56–65. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7394993>
23. Мазин К.А. Паломничество и туризм: сравнение сквозь призму тысячелетий // Современные проблемы сервиса и туризма. 2009. № 4. С. 8–24.
24. Социокультурное пространство арктического макрорегиона России в современных экономических условиях. Монография. Архангельск, 2023. 310 с. ISBN: 978-5-98450-830-8
25. Чижова Л.А., Губайдуллин М.Г. Экономические, экологические и социокультурные особенности жизнедеятельности в Российской Арктике // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2025. Т. 19. № 1. С. 173–186. <https://doi.org/10.57015/issn1998-5320.2025.19.1.16>
26. Чижова Л.А., Тутыгин А.Г., Максимов А.М., Кошуняева Н.В. Экономическое поведение населения региона: роль социокультурных факторов в условиях Арктики // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2025. Т. 18. № 4. С. 164–183. <https://doi.org/10.15838/esc.2025.4.100.9>

References

1. Petrova E.V. *Socio-cultural aspects of tourism in modern Russia: sociological analysis*: abstract of the dissertation of the Candidate of Sociological Sciences: 22.00.04. Moscow, 2009. 27 p. (In Russ.).
2. Chistyakova O.V. Development of Russian tourism in the contemporary social and ethnocultural conditions. *RUDN Journal of Sociology*. 2022;22(4):872-880. <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2022-22-4-872-880>
3. Kushchev N.P. Tourism as an object of sociological analysis in modern Russia. *Bulletin of the Nizhny Novgorod University named after N.I. Lobachevsky. The series "Social Sciences"*. 2014;1(33):63-68. (In Russ.).
4. Dusenkov S.V. The genesis and structure of the social space of tourism. *Vestnik NSUEM*. 2014;(3): 345-351. (In Russ.).
5. Ignatieva I.F., Isaev B.A., Vorontsov A.V. Sociology of tourism: formation and role in the management of the tourism sector. *Management issues*. 2023;17(4):68-79. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2023-4-68-79>
6. Melnikova T.B., Shevchuk I.A. Assessment of the basic characteristics of family tourism (on the example of the city of Sevastopol). *Bulletin of the REA named after G. V. Plekhanov*. 2022;4(124):66-84. (In Russ.). <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2022-4-66-84>
7. Shabalina N.V., Kashirina E.S. The use of social networks to form a portrait of a tourist (an example of the Orlinovo municipality of Sevastopol). *Scientific result. Business and service technologies*. 2023;(2):52-62. (In Russ.). <https://doi.org/10.18413/2408-9346-2023-9-2-0-5>
8. Sazykina M.Yu., Trofimova N.V., Mamleeva E.R., Bolotova L.V. Questioning as a method of forming a portrait of a tourist and identifying priority measures aimed at developing tourism in the region. *Geopolitics and ecogeodynamics of the regions*. 2025;11(1):110-121 (In Russ.). EDN: KGCRVK
9. Davydova A.S. The image of the Arctic territory in the representations, opinions and assessments of tourists (on the example of the Murmansk region). *The North and the market: the formation of an economic order*. 2025;(2):164-183. (In Russ.). <https://doi.org/10.37614/2220-802X.2.2025.88.011>
10. Fusu L.I. Pilgrimage as a liminal state. *Context and reflection: philosophy about the world and man*. 2017;6(6A):247-254. (In Russ.).
11. Silantieva M.V. The spiritual meaning of Orthodox pilgrimage in the era of globalization. In: *Pilgrimage and religious tourism: a variety of interpretations. Collection of scientific articles*. – Vladimir: Publishing House of the All-Russian State University, 2012: 150-173. (In Russ.).
12. Zhitenev S.Y. *Religious pilgrimage: intercultural communications and the civilizational context*. Abstract of the dissertation of the candidate. culture. Moscow; 2011. 24 p. (In Russ.).
13. Zhitenev S.Y. Religious tourism and pilgrimage in the Russian Federation: current state and development prospects. *Journal of the Institute of Heritage*. 2016;1(4):1-11. (In Russ.).
14. Fedorova M.V. Pilgrimage and religious tourism in the information society. *Information Society*. 2020;(3):66-71. (In Russ.).
15. Kharkovskaya E.V., Kharkovski S.N., Beletskaya E.A., Yakovleva L.V. Socio-cultural potential of the region for the development of pilgrimage tourism. *Modern high-tech technologies*. 2021;(3):225-229. (In Russ.). <https://doi.org/10.17513/snt.38561>
16. Khabibullina Z. R. The gender aspect of pilgrimage (hajj) in Islam. *Culture and Art*. 2019;(12): 46-51. (In Russ.). <https://doi.org/10.7256/2454-0625.2019.12.31776>
17. Manoilova M.A., Sekretarev A.N. An empirical study of the portrait of a modern pilgrim. *Bulletin of Pskov State University. Series: Social and Humanitarian Sciences*. 2016;(4):183-189. (In Russ.).
18. Ochirova O.A., Antonov V.I., Badmaev V.N., Purevsuren B., Petrova A.A. Social portrait of a Buddhist pilgrim in Buryatia: from traditional to online format (based on the results of a sociological study). *New studies of Tuva*. 2021;(2):79-91. (In Russ.). <https://doi.org/10.25178/nit.2021.2.7>
19. Ochirova O.A. Mongolian ethnic groups of Russia: social portrait of a Buddhist pilgrim. *Bulletin of the Kalmyk State University*. 2023;3(59):154-165. (In Russ.). <https://doi.org/10.53315/1995-0713-2023-59-3-154-165>

20. Khetagurova V.Sh., Kryukova E.M., Donskova L.I. Pilgrimage tourism as a technology of religious education of a personality. *Scientific notes of the Russian State Social University*. 2020;4(157):177–185. (In Russ.). <https://doi.org/10.17922/2071-5323-2020-19-4-177-185>
21. Podergina E.A. Religious pilgrimage: actual contexts of sociological research. In: *Pivovarov readings. Synthetic paradigm: science, philosophy, religious studies*. Collection of conference materials. – Yekaterinburg, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin; 2019: 256–259. (In Russ.).
22. Varivoda V.S. Tourism as a priority area of spatial development of the regions of the Russian Federation. *Service in Russia and abroad*. 2022;16(5):56–65. (In Russ.). <https://doi.org/10.5281/zenodo.7394993>
23. Mazin K.A. Pilgrimage and tourism: a comparison through the prism of millennia. *Modern problems of service and tourism*. 2009;(4):8–24. (In Russ.).
24. *Socio-cultural space of the Arctic macroregion of Russia in modern economic conditions*. The monograph. Arkhangelsk; 2023. 310 p. (In Russ.).
25. Chizhova L.A., Gubaidullin M.G. Economic, ecological and socio-cultural features of life activity in the Russian Arctic. *Human science: humanitarian research*. 2025;19(1):173–186. (In Russ.). <https://doi.org/10.57015/issn1998-5320.2025.19.1.16>
26. Chizhova L.A., Tutygin A.G., Maksimov A.M., Koshunyaeva N.V. Economic behavior of the region's population: the role of socio-cultural factors in the Arctic. *Economic and social changes: facts, trends, forecast*. 2025;18(4):164–183. (In Russ.). <https://doi.org/10.15838/esc.2025.4.100.9>

Информация об авторах

Л. А. Чижова – кандидат экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник, зав. лабораторией проблем развития территорий ФГБУН ФИЦКИА УрО РАН.
 А. О. Подоплёкин – кандидат исторических наук, доцент, ведущий научный сотрудник лаборатории проблем развития территорий ФГБУН ФИЦКИА УрО РАН.
 А. М. Максимов – кандидат политических наук, доцент, старший научный сотрудник лаборатории проблем развития территорий ФГБУН ФИЦКИА УрО РАН.
 Т. А. Блынская – кандидат сельскохозяйственных наук, старший научный сотрудник лаборатории проблем развития территорий ФГБУН ФИЦКИА УрО РАН.

Information about the authors

L. A. Chizhova – Cand. Sci. (Econ.), leading research fellow, Laboratory of Territorial Development Problems, Federal Research Center for Integrated Arctic Studies.
 A. O. Podoplekin – Cand. Sci. (History), leading research fellow, Laboratory of Territorial Development Problems, Federal Research Center for Integrated Arctic Studies.
 A. M. Maksimov – Cand. Sci. (Polit.), senior research fellow, Laboratory of Territorial Development Problems, Federal Research Center for Integrated Arctic Studies.
 T. A. Blynskaya – Cand. Sci. (Agriculture), senior research fellow, Laboratory of Territorial Development Problems, Federal Research Center for Integrated Arctic Studies.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts.

Статья поступила в редакцию 23.10.2025; одобрена после рецензирования 26.11.2025; принята к публикации 27.11.2025.

The article was submitted 23.10.2025; approved after reviewing 26.11.2025; accepted for publication 27.11.2025.

Научная статья
УДК 334.02+353
EDN KBDJIA



Институционализация корпоративного университета в системе регионального управления: форма организации и стратегические приоритеты (на примере Правительства Тульской области)

Ксения Дмитриевна Борисова

Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления,
Ростов-на-Дону, Россия, borisova.ksuu@gmail.com

Аннотация

Введение. Повышение эффективности деятельности региональных органов власти, органов местного самоуправления, подведомственных предприятий организаций и учреждений напрямую зависит от качества работы сотрудников данных органов. Составные части возможной системы управления процессами развития компетенций представителей госсектора не всегда объединены единым центром координации. В качестве системного элемента, обеспечивающего целостность рассматриваемых процессов, может выступать специализированная координирующая структура. Ее функционал заключается в организации взаимодействия между заинтересованными органами государственной власти и местного самоуправления, направленного на согласование их деятельности с актуальными вызовами, стратегическими приоритетами и задачами социально-экономического развития.

Цель. Предложить форму организации, целеполагание, смысловое наполнение и принципы деятельности корпоративного университета регионального правительства.

Материалы и методы. При проведении исследования использовался метод информационного анализа. Были изучены соответствующие документы, регламентирующие деятельность отдельных региональных структур, осуществляющих функции обучения и развития сотрудников организаций госсектора. Кроме того, использовались методические материалы, подготовленные в процессе стратегической сессии «Российская модель Центра развития компетенций государственных и муниципальных служащих», прошедшей в Мастерской управления «Сенеж» с участием представителей 23 субъектов Российской Федерации.

Результаты. В статье представлены результаты исследовательской работы автора по вопросам создания и функционирования региональных корпоративных университетов для обеспечения повышения качества деятельности сотрудников органов публичной власти. Проанализированы возможные организационно-правовые формы, сформулированы цели и задачи, предмет и виды их деятельности. Также сформулированы направления образовательной деятельности данных организаций, в том числе необходимость реализации в полном объеме дополнительных профессиональных программ обучения государственных и муниципальных служащих, а также использования сетевой формы реализации образовательных программ.

Выводы. В качестве действенного способа организации корпоративного университета регионального правительства может эффективно выступать такая организационно-правовая форма как государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования. Предложена методология работы, целеполагание и смысловое наполнение деятельности корпоративного университета регионального правительства.

Ключевые слова: корпоративный университет, органы публичной власти, образовательный процесс, государственная и муниципальная служба, управление организацией, экспертная оценка, качество управления, корпоративное управление, система управления

Для цитирования: Борисова К. Д. Институционализация корпоративного университета в системе регионального управления: форма организации и стратегические приоритеты (на примере Правительства Тульской области) // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 290–297. EDN KBDJIA

Original article

Institutionalization of the corporate university in the regional management system: mission and strategic priorities (using the example of the Government of the Tula region)

Ksenia D. Borisova

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
South Russian Institute of Management, Rostov-on-Don, Russia, borisova.ksuu@gmail.com

Abstract

Introduction. Improving the efficiency of regional authorities, local governments, and subordinate enterprises, organizations, and institutions directly depends on the quality of work performed by employees of these bodies. The components of a possible management system for the development of competencies of representatives of the public sector are not always united by a single coordination center. A specialized coordinating structure can act as a system element ensuring the integrity of the processes under consideration. Its function is to organize interaction between interested public authorities and local governments aimed at coordinating their activities with current challenges, strategic priorities and tasks of socio-economic development.

Purpose. To propose the form of organization, goal-setting, semantic content and principles of the corporate university of the regional government.

Materials and methods. The method of information analysis was used during the research. The relevant documents regulating the activities of individual regional structures performing the functions of training and developing employees of public sector organizations were studied. In addition, methodological materials prepared during the strategic session "The Russian Model of the Competence Development Center for State and Municipal Employees", held at the Senezh Management Workshop with the participation of representatives of 23 subjects of the Russian Federation, were used.

Results. The article presents the results of the author's research work on the creation and functioning of regional corporate universities to ensure the improvement of the quality of activities of employees of public authorities. Possible organizational and legal forms are analyzed, goals and objectives, rights and obligations, subject matter and types of activities are formulated. The directions of the educational activity of this organization are also formulated, including the need to fully implement additional professional training programs for state and municipal employees, as well as the use of a network form of educational programs.

Conclusions. An effective way to organize a corporate university of a regional government can be such an organizational and legal form as a state autonomous educational institution of additional professional education. The methodology of work, goal setting and semantic content of the activities of the corporate university of the regional government are proposed.

Keywords: corporate university, public authorities, educational process, state and municipal service, organization management, expert assessment, management quality, corporate governance, management system

For citation: Borisova K. D. Institutionalization of the corporate university in the regional management system: mission and strategic priorities (using the example of the Government of the Tula region). *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(4):290–297. (In Russ.). EDN KBDJIA

Введение

Повышение эффективности деятельности региональных органов власти, органов местного самоуправления, подведомственных предприятий организаций и учреждений напрямую зависит от качества работы сотрудников данных органов. Система формирования и развития необходимых компетенций у государственных и муниципальных служащих может состоять из нескольких элементов: получение профильного высшего образования, обучение на программах дополнительного профессионального образования, посещение тематических мероприятий и конференций, самостоятельное изучение научной и отраслевой литературы, работа с методическими материалами, взаимодействие с наставником с наставником, обмен опытом и лучшими практиками с коллегами, приобретение опыта в процессе трудовой деятельности.

Вместе с тем, перечисленные выше составные части возможной системы управления процессами развития компетенций представителей госсектора не всегда объединены единым центром координации. При этом государственные и муниципальные служащие осуществляют свое развитие исходя из сложившихся профессиональных реалий и зачастую по остаточному принципу. Причин тому множество, приведем несколько из них: нехватка свободного времени, отсутствие информации и способах получения действительно качественных знаний и навыков в сжатые сроки, отсутствие соответствующей корпоративной культуры и поддержки среди коллег и руководства, возможные финансовые затраты, не понимание общей стратегической линии развития органа власти либо структурного подразделения, не очевидная карьерная траектория, не понимание своей роли и значимости в организации, недооценка собственного потенциала развития и способностей, отсутствие мотивации как таковой по причине загруженности текущими задачами и повседневными проблемными вопросами [1].

В качестве системного элемента, обеспечивающего целостность рассматриваемых процессов, может выступать специализированная координирующая структура. Ее функционал заключается в организации взаимодействия между заинтересованными органами государственной власти и местного самоуправления, направленного на согласование их деятельности с актуальными вызовами, стратегическими приоритетами и задачами социально-экономического развития. Ключевыми компетенциями такой структуры являются идентификация, адаптация и тиражирование наиболее эффективных региональных управленческих практик, а также оценка экономического эффекта от их внедрения и балансировка текущих потребностей в профессиональном развитии государственных служащих.

Материалы и методы

В процессе подготовки данной научной статьи был применен метод информационного анализа. Также были изучены соответствующие документы, регламентирующие деятельность отдельных региональных структур, осуществляющих функции обучения и развития сотрудников организаций госсектора. Кроме того, использовались методические материалы, подготовленные в процессе стратегической сессии «Российская модель Центра развития компетенций государственных и муниципальных служащих», прошедшей в Мастерской управления «Сенеж» с участием представителей 23 субъектов Российской Федерации [2].

Система региональных структур, осуществляющих деятельность в интересах органов публичной власти по вопросам развития компетенций сотрудников органов власти и местного самоуправления

Как правило, создание регионального корпоративного университета обусловлено необходимостью повышения эффективности деятельности государственных и муниципальных служащих, уровня доверия населения к власти. Основным заказчиком такой структуры выступает высшее должностное лицо субъекта Российской Федерации, определяющее исполнителя, ответственного за реализацию проекта [2].

В зависимости от специфики региона и существующего опыта можно выделить несколько сложившихся организационно-правовых форм региональных корпоративных университетов:

- автономная некоммерческая организация (например: Автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования «КУПНО» (АНО ДПО «КУПНО»). Учредителем организации является Акционерное общество «Корпорация развития Нижегородской области» и Нижегородская область)¹;

¹ Устав автономной некоммерческой организации дополнительного профессионального образования «КУПНО» (АНО ДПО «КУПНО»), г. Нижний Новгород, 2023 [Электронный ресурс]. – URL: <https://kupunokrem.ru/documents>.

- бюджетное учреждение (например: Государственное бюджетное учреждение дополнительного профессионального образования Республики Дагестан «Дагестанский кадровый центр» Администрации Главы и Правительства Республики Дагестан)¹;
- структурное подразделение на базе образовательной организации высшего образования (например: Дирекция «Центр развития компетенций государственных и муниципальных служащих» Южно-Российского института управления – филиала РАНХиГС)²;
- структурное подразделение органа государственной власти субъекта Российской Федерации (например: Московская область³, Омская область⁴, Рязанская область, Республика Коми, Республика Калмыкия и др.).

Структура нормативно-правового регулирования деятельности регионального корпоративного университета включает в себя:

- федеральные нормативно-правовые акты, регулирующие вопросы организации публичной власти в субъектах Российской Федерации;
- федеральные нормативно-правовые акты, регулирующие правоотношения в сфере организационно-правовой деятельности учреждения;
- федеральные нормативно-правовые акты, регулирующие правоотношения в сфере организации дополнительного профессионального образования;
- федеральные нормативно-правовые акты по вопросам правоотношений в сфере регулирования государственной гражданской и муниципальной службы;
- региональные нормативно-правовые акты, регулирующие правоотношения в сфере организации деятельности на государственной гражданской и муниципальной службе;
- локальные нормативные акты регионального корпоративного университета, регламентирующие направления деятельности.

Создание регионального корпоративного университета – это инструмент, инициируемый главой региона для решения двух ключевых задач: повышения эффективности госслужащих и роста доверия населения к власти. Его деятельность регулируется сложной многоуровневой системой законодательства. Выбор конкретной организационно-правовой формы определяется компромиссом между требуемой гибкостью управления, финансовой автономией и интеграцией в существующие властные или образовательные структуры.

С нашей точки зрения выбор организационно-правовой формы деятельности регионального корпоративного университета является стратегическим и обуславливает степень свободы, контроля и возможные источники финансирования его деятельности.

Рассмотрим плюсы и минусы анализируемых подходов.

1. Автономная некоммерческая организация (АНО)

Наиболее гибкая форма, позволяющая привлекать внебюджетные средства и действовать как рыночная структура. Плюсами такой формы организации являются гибкость и маневренность с возможностью быстро реагировать на запросы рынка и власти, привлекать сторонних заказчиков. Также одним из положительных факторов является финансовая самостоятельность. То есть присутствуют более широкие возможности для предпринимательской деятельности и распоряжения доходами.

Кроме того, меньшая регламентация по сравнению с бюджетными учреждениями способствует снижению бюрократической нагрузки. При этом к минусам данной формы можно отнести риски отклонения от выполнения мероприятий, связанных с госзаказом по причине реализации коммерческих проектов. Также, может быть, меньшая интеграция в систему регионального управления и возможность влияния на управленческие решения.

¹ Устав государственного бюджетного учреждения дополнительного профессионального образования Республики Дагестан «Дагестанский кадровый центр» Администрации Главы и Правительства Республики Дагестан [Электронный ресурс]. – URL: <https://dpo-rd.ru/cgi-bin/УСТАВ%20новый%2026.02.24г.pdf>.

² Приказ «Об утверждении положения о Дирекции «Центр развития компетенций государственных и муниципальных служащих» Южно-Российского института управления – филиала РАНХиГС» от 22.07.2024 №02-251-169.

³ Управление государственной и муниципальной службы Администрации Губернатора Московской области [Электронный ресурс]. – URL: <https://mosreg.ru/pravitelstvo/struktura?ysclid=miek9e3p4a332720251>.

⁴ Сектор муниципальной службы Аппарата Губернатора и Правительства Омской области [Электронный ресурс]. — URL: <https://agp.omskportal.ru/oiv/agp/glavnaya/spravochnik/2-52-47-4-7/2-52-47-4-7-4-2>.

2. Бюджетное учреждение

Данная организационно-правовая форма представляет собой классический механизм для реализации государственных заданий, основным источником финансового обеспечения которого выступают средства бюджета. Ключевым преимуществом такой модели является стабильность финансирования, поскольку учреждение гарантированно получает ресурсы из бюджета субъекта Российской Федерации. Кроме того, правительство региона как учредитель обладает прямыми рычагами управления, что обеспечивает высокий уровень контроля над деятельностью учреждения. Это позволяет добиться четкого следования государственному заданию, фокусируя основную деятельность строго на приоритетах и нуждах региона.

В то же время эта форма характеризуется и определенными ограничениями, главным из которых является жесткая регламентация всех сторон деятельности. Учреждение обязано подчиняться строгой бюджетной, закупочной и отчетной дисциплине. Это порождает негибкость, выражающуюся в сложностях с оперативной корректировкой существующих программ, запуском новых инициатив и привлечением дополнительных внебюджетных средств. Наконец, модель создает прямую зависимость от бюджетных ассигнований, что означает потенциальный риск сокращения финансирования в случае изменения бюджетной политики или экономической ситуации.

3. Структурное подразделение на базе вуза

Данная модель организации деятельности предоставляет уникальную возможность задействовать интеллектуальный, материальный и административный потенциал уже действующего высшего учебного заведения. Существенным преимуществом такого подхода является прямой доступ к обширной экспертизе и развитой инфраструктуре базового вуза, что подразумевает использование высококвалифицированного профессорско-преподавательского состава, фондов академических библиотек и аудиторного фонда. Это также придает образовательным программам дополнительный академический авторитет, благодаря чему они получают более высокий статус и широкое признание на рынке образовательных услуг. Наконец, важным позитивным аспектом является синергетический эффект, создающий возможность для глубокой интеграции программ дополнительного профессионального образования с программами высшего образования, что обогащает содержание и тех, и других.

Однако, наряду с преимуществами, существуют и определенные организационные сложности. Ключевой из них является система двойного подчинения, при которой деятельность оказывается в зависимости как от региональной власти, выступающей в роли основного заказчика, так и от руководителя головного вуза, что может создавать противоречия в приоритетах. Кроме того, работа может быть скована внутренней бюрократией и вынуждена подстраиваться под существующие правила и процедуры базовой образовательной организации, что иногда ограничивает оперативность и гибкость принятия управленческих решений.

4. Структурное подразделение органа власти

Данная организационная модель представляет собой наиболее глубоко интегрированную в систему государственного управления структуру, где корпоративный университет фактически становится частью аппарата, например, Администрации главы региона.

Ключевым преимуществом такого подхода является максимально тесная связь с заказчиком, выражающаяся в прямом и оперативном взаимодействии с высшим руководством региона, что обеспечивает глубокое понимание реальных проблем и актуальных задач. Это позволяет достичь высочайшего уровня контроля, при котором руководство региона напрямую управляет как деятельностью университета в целом, так и конкретным содержанием образовательных программ. В результате деятельность учреждения получает исключительную фокусировку на внутренних нуждах государственной службы, будучи полностью ориентированной на их решение без отвлечения на сторонние проекты.

Однако подобная интеграция сопровождается и существенными ограничениями. Наиболее заметным из них является минимальный уровень автономии, оставляющий учреждению очень мало свободы в выборе методов работы и решении финансовых вопросов. Существует также постоянный риск излишней политизированности, когда образовательные программы могут становиться подверженными конъюнктурным влияниям и сиюминутным трендам. Наконец, деятельность университета полностью зависит от внутриаппаратных процедур, будучи вынужденной подчиняться общим правилам документооборота и строгим регламентам органа власти, что может значительно замедлять принятие решений и внедрение инноваций.

Предлагаемая форма организации деятельности Корпоративного университета Правительства Тульской области

Для Тульской области формирование Корпоративного университета в статусе государственного автономного образовательного учреждения дополнительного образования рассматривается как наиболее сбалансированное организационное решение. Данная модель институционального устройства позволяет оптимально сочетать преимущества государственной поддержки с операционной гибкостью автономной организации.

Ключевым аргументом в пользу такого выступает достижение баланса между административным контролем и функциональной автономией. Сохраняя прямое подчинение Правительству Тульской области, университет гарантированно будет реализовывать первоочередные задачи регионального развития. Одновременно автономный статус предоставляет учреждению необходимую свободу в распоряжении финансовыми потоками и организационной гибкостью, что создает условия для оперативного реагирования на изменяющиеся потребности государственных служащих.

В аспекте финансовой эффективности данная модель обеспечивает сохранение стабильного бюджетного финансирования для выполнения основных задач при одновременном открытии доступа к привлечению внебюджетных источников. Возможность предоставления платных образовательных услуг для муниципалитетов и коммерческих организаций создает дополнительный ресурс для устойчивого развития университета.

Оптимизация административных процедур проявляется в снижении бюрократической нагрузки, что ускоряет процессы подготовки и реализации образовательных программ. При этом минимизируются институциональные риски: в отличие от автономной некоммерческой организации сохраняется целевая ориентация на региональные приоритеты без угрозы чрезмерной коммерциализации, а по сравнению со структурными подразделениями вузов или органов власти исключаются проблемы двойного подчинения и административной перегруженности.

Таким образом, избранная организационно-правовая форма создает условия для формирования современного образовательного центра, который сочетает управляемость с гибкостью и способен эффективно решать стратегические задачи повышения квалификации государственных служащих и укрепления доверия населения к институтам власти в Тульской области.

Методология работы, целеполагание и смысловое наполнение деятельности Корпоративного университета Правительства Тульской области

Методологическая основа деятельности Корпоративного университета Правительства Тульской области может формироваться на принципах гибкости, проектного подхода и клиентоориентированности, что позволит максимально эффективно использовать преимущества автономного статуса учреждения. В основу функционирования закладывается смешанная модель финансирования и управления, сочетающая бюджетное ядро в виде выполнения государственного задания по подготовке и повышению квалификации госслужащих с проектным контуром, предполагающим реализацию программ на внебюджетной основе для муниципальных служащих, госкомпаний и коммерческих партнеров. Такой подход создает условия для развития новых образовательных направлений и привлечения ведущих экспертов.

Разработка образовательных программ может строиться на интерактивном подходе, предусматривающем регулярный сбор потребностей через анкетирование, интервью с руководителями органов власти и анализ результатов работы, с последующей апробацией программных модулей и их оперативной корректировкой по мере получения обратной связи от слушателей [3]. Особое внимание должно уделяться деловым коммуникациям, практико-ориентированному формату обучения, включающему решение кейсов на основе реальных проблем Тульской области, организацию стажировок в органах власти региона, а также использование симуляторов и деловых игр, моделирующих процессы принятия управленческих решений [4].

Целеполагание должно выстраиваться по каскадному принципу, где стратегическая цель заключается в повышении эффективности системы государственного управления региона и уровня доверия населения к власти через развитие человеческого капитала [5]. Тактические цели могут включать формирование единого управленческого поля посредством внедрения общих ценностей и стандартов, оперативное закрытие кадровых дефицитов в приоритетных направлениях развития региона, системную работу с кадровым резервом и становление университета как центра управленческой экспертизы.

Содержательное наполнение деятельности целесообразно структурировать в виде продуктового портфеля, состоящего из базового ядра, финансируемого за счет бюджета, и периферии роста, реализуемой на внебюджетной основе. К базовым компонентам относятся обязательные программы повышения квалификации, целевые программы под инициативы Губернатора и Правительства региона, программы работы с кадровым резервом, а также корпоративные исследования и оценка компетенций [6]. Внебюджетный сегмент включает платные программы для корпоративного сектора, специализированные программы для подведомственных учреждений, консалтинговые услуги и экспертно-аналитические продукты.

В качестве сквозных элементов деятельности может выступать формирование корпоративного бренда и культуры, развитие системы наставничества с привлечением опытных руководителей, а также создание цифровой образовательной платформы с библиотекой знаний и возможностями дистанционного обучения. Реализация данной модели позволит Корпоративному университету не ограничиваться функциями учебного цеха, а стать действенным драйвером преобразований и центром управления знаниями в системе публичной власти Тульской области.

Заключение

Проведенный анализ подтверждает, что создание регионального корпоративного университета является эффективным инструментом системного развития компетенций государственных и муниципальных служащих. Такой университет выступает координационным центром, обеспечивающим целостность процессов профессионального развития и их согласование со стратегическими приоритетами региона.

Для Тульской области оптимальной признана модель государственного автономного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования, поскольку она:

- сочетает прямое подчинение Правительству региона с операционной гибкостью автономного учреждения;
- обеспечивает стабильное бюджетное финансирование при возможности привлекать внебюджетные средства;
- позволяет минимизировать бюрократические процедуры при сохранении целевой ориентации на задачи региона.

Предлагаемая методология деятельности университета, основанная на принципах гибкости, проектного подхода и клиентоориентированности, в сочетании с каскадной системой целеполагания и диверсифицированным продуктовым портфелем, создает условия для формирования современного образовательного центра. Такой центр способен не только выполнять функции повышения квалификации, но и стать драйвером преобразований в системе государственного управления Тульской области, способствуя росту эффективности власти и укреплению доверия населения.

Список источников

1. Борисова К. Д. Центр развития компетенций государственных и муниципальных служащих как фактор повышения эффективности корпоративного управления в государственном секторе на региональном уровне // Тезисы VII международной научно-практической конференции «Общественные науки: исследования и практики «Стратегии развития общества и экономики в новой реальности», 16-17 октября 2025 года. – Ростов-на-Дону: Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС, 2025. Том 2. С. 482–486.
2. Модель создания регионального центра развития компетенций государственных и муниципальных служащих. – Мастерская управления «Сенеж». М., 2023.
3. Кузнецов И. П. Корпоративный университет как эффективная форма профессионального развития персонала организации // Моисеевские чтения: Доклады и материалы VII Общероссийской научной конференции, Москва, 23 мая 2024 года. М.: Московский гуманитарный университет, 2024. С. 245-250. EDN FOTWEY
4. Самоварова О. В. Время управлять по-русски. Книга первая. Русский код управления. – СПб.: Изд-во «Феникс», 2023. 374 с.
5. Лазоренко А.О. Сущность и этапы развития корпоративного университета // Инновации. Наука. Образование. 2020. № 17. С. 276–285. EDN WOUKEB
6. Ломовцева А. В., Королева Д. А., Куликова Т. В. Корпоративный университет как механизм стратегического развития персонала // Аллея науки. 2018. Т. 3. № 6(22). С. 646-650. EDN XULMZV

References

1. Borisova K. D. Competence Development Center for State and Municipal employees as a factor in improving the effectiveness of corporate governance in the public sector at the regional level. In: *Abstracts of the VII International Scientific and Practical Conference "Social Sciences: Research and Practice" "Strategies for the development of society and the economy in the New Reality"*, October 16-17, 2025. Rostov-on-Don: South Russian Institute of Management, RANEPA, 2025. Volume 2. P. 482–486. (In Russ.)
2. *A model for creating a regional competence development center for government and municipal employees.* – Senezh Management Workshop. Moscow; 2023. (In Russ.)
3. Kuznetsov I. P. Corporate University as an effective form of professional development of the organization's personnel. In: *Moiseevsky readings: Reports and materials of the VII All-Russian Scientific Conference*, Moscow, May 23, 2024. Moscow: Moscow University of the Humanities; 2024. P. 245–250. EDN FOTWEY. (In Russ.)
4. Samovarova O. V. *Time to manage in Russian. The first book. Russian control code.* Saint Petersburg: Publishing house "Fenix"; 2023. 374 p. (In Russ.)
5. Lazorenko A. O. The essence and stages of corporate university development. *Innovation. Science. Education.* 2020;(17):276–285. EDN WOUKEB. (In Russ.)
6. Lomovtseva A. V., Koroleva D. A., Kulikova T. V. Corporate university as a mechanism for strategic personnel development. *Alley of Science.* 2018;3(6(22)):646–650. EDN XULMZV. (In Russ.)

Информация об авторе

К.Д. Борисова – соискатель, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления, начальник управления «Центр развития компетенций» государственного автономного учреждения Тульской области «Центр информационных технологий».

Information about the author

K. D. Borisova – Academic Degree Applicant, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South Russian Institute of Management, Head of the Competence Development Center Department of the Tula Region State Autonomous Institution Information Technology Center.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 28.10.2025; одобрена после рецензирования 02.12.2025; принята к публикации 03.12.2025.

The article was submitted 28.10.2025; approved after reviewing 02.12.2025; accepted for publication 03.12.2025.

Научная статья
УДК. 378.14
EDN JSRGLG



Цифровой двойник университета как инструмент предиктивного анализа и оптимизации образовательных и научных процессов

Валерий Евгеньевич Ляшенко

Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия,
vallys2012@yandex.ru

Аннотация

Введение. Уровень развития современной экономики и всей социально-экономической сферы предъявляет повышенные требования к эффективности университетов. Вопросы применения цифровых двойников в университетах и других организациях высшего образования считаются достаточно слабо изученными методологически и имеет низкую частоту применения на практике. Это обуславливает актуальность проведения исследований в этом направлении с целью разработки прототипов цифровых двойников, направленных на решение целого спектра задач по повышению стратегической и операционной эффективности университетов нового поколения.

Цель. Разработка концептуальной модели цифрового двойника в контуре системы управления университетом.

Методы. Для решения задач исследования использовались общенаучные и эмпирические методы экономического исследования: экономическое наблюдение, методы системного анализа, экспертных оценок, сценарного подхода. Теоретико-методологической базой послужили исследования в области имитационного моделирования и построения цифровых двойников.

Результаты и выводы. Предложена авторская концептуальная модель цифрового двойника в контуре системы управления университетом, разработана классификация функциональных возможностей цифрового двойника университета. Ключевыми особенностями предлагаемой концепции являются: распределение функционала цифрового двойника по уровням – стратегическому, операционному и ресурсному, в целях применения различных механизмов имитационного моделирования в каждом из компонент для достижения наилучшего результата; использование инструментария искусственного интеллекта для автоматизации процесса принятия управленческих решений; возможность автоматического самообучения имитационных моделей в составе цифрового двойника.

Описанные в настоящей статье методологические предложения могут быть использованы для перспективного практического прототипирования цифрового двойника университета за счет: распределения функционала цифрового двойника по уровням – стратегическому, операционному и ресурсному, в целях применения различных механизмов имитационного моделирования в каждом из компонент для достижения наилучшего результата; использования инструментария искусственного интеллекта для автоматизации процесса принятия управленческих решений; возможности автоматического самообучения имитационных моделей в составе цифрового двойника и наличия механизмов совершенствования всей системы цифрового двойника университета.

Ключевые слова: цифровой двойник, университет 4.0, имитационное моделирование, предиктивный анализ, оптимизация процессов, сценарный стратегический анализ, цифровая трансформация

Для цитирования: Ляшенко В. Е. Цифровой двойник университета как инструмент предиктивного анализа и оптимизации образовательных и научных процессов // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 298–306. EDN JSRGLG

Original article

A digital twin of a university as a tool for predictive analysis and optimization of educational and scientific processes

Valery E. LyashenkoSaint-Petersburg University of Management Technologies and Economics, Saint-Petersburg, Russia,
vallys2012@yandex.ru

Abstract

Introduction. The level of development of the modern economy and the entire socio-economic sphere places increased demands on the effectiveness of universities. The issues of using digital twins in universities and other higher education institutions are considered to be rather poorly studied methodologically and have a low frequency of application in practice. This makes it important to conduct research in this area in order to develop digital twin prototypes aimed at solving a wide range of tasks to improve the strategic and operational efficiency of new generation universities.

Purpose. Development of a conceptual model of a digital twin in the contour of the university management system.

Methods. To address the research objectives, general scientific and empirical methods of economic research were used: economic observation, systems analysis, expert assessments, and a scenario approach. Research in the field of simulation modeling and digital twin construction served as the theoretical and methodological basis.

Results and conclusions. The author's conceptual model of a digital twin in the contour of the university management system is proposed, and a classification of the university's digital twin functionality is developed. The key features of the proposed concept are: the distribution of the digital twin's functionality by levels – strategic, operational and resource, in order to apply various simulation mechanisms in each component to achieve the best result; the use of artificial intelligence tools to automate the management decision-making process; the possibility of automatic self-learning of simulation models as part of a digital twin.

The methodological proposals described in this article can be used for promising practical prototyping of the university's digital twin by: distributing the functionality of the digital twin at levels – strategic, operational and resource, in order to apply various simulation modeling mechanisms in each component to achieve the best result; using artificial intelligence tools to automate the management decision-making process; the possibilities of automatic self-learning of simulation models as part of a digital twin and the availability of mechanisms for improving the entire university's digital twin system.

Keywords: digital twin, university 4.0, simulation modeling, predictive analysis, process optimization, scenario strategic analysis, digital transformation

For citation: Lyashenko V. E. A digital twin of a university as a tool for predictive analysis and optimization of educational and scientific processes. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(4):298–306. (In Russ.). EDN JSRGLG

Введение

Развитие современной экономики, обусловленное сменой технологического уклада и переходом к модели Индустрия 4.0, предъявляет повышенные требования к качеству высшего образования и особенностям функционирования современного университета. Быстро меняющаяся внешняя среда, многоэтапные процессы цифровой трансформации обуславливают необходимость совершенствования подхода к формированию компетенций выпускников университетов. Необходимыми, уже в составе hard skills, становятся не только отличное знание предметной области и общей методологии исследования, но и высокая адаптивность, способность к самообучению, творческая самореализация и высокий аппетит к инновациям. Модель Университета 4.0 характеризуется сменой целевой ориентации на создание ценности для общества, основанной на организации визионерского образования, ориентированного на вызовы, исследования и инновации, для реализации которой необходимо создание полноценных экосистем инновационного типа, базирующихся на передовых цифровых технологиях и технологиях искусственного интеллекта (ИИ) [1].

Среди современных информационных технологий одним из перспективных инструментов предиктивного анализа, сценарного планирования развития стратегии и оптимизации процессов университета являются технологии цифрового двойника, базирующегося на моделях имитационного моделирования. Технология цифровых двойников получила достаточно бурное развитие и диффузию прежде всего для промышленных предприятий, отрасли энергетики и других предприятий реального сектора экономики. Технологии компьютерной поддержки моделирования, анализа технологической подготовки производства, инструменты отслеживания технического состояния оборудования, модели физических объектов широко применялись в промышленности задолго до появления концепции цифрового двойника, особенностью которой стало информационное объединение «реального» и «виртуального» пространств¹. Ключевыми характеристиками современного этапа развития технологии цифрового двойника являются использование средств интеграции разрозненных компонентов в единой информационной модели, возможность обработки больших данных, появление имитационных, предиктивных, аналитических возможностей в цифровых двойниках.

Вопросы применения цифровых двойников в университетах и других организациях высшего образования считаются достаточно слабо изученными методологически и имеет низкую частоту применения на практике. Это обуславливает актуальность проведения исследований в этом направлении с целью разработки прототипов цифровых двойников, направленных на решение целого спектра задач по повышению стратегической и операционной эффективности университетов нового поколения.

Материалы и методы

Исследование Research and Markets утверждает, что создание цифрового двойника вскоре станет стандартной процедурой для производства: 92 % специалистов считают, что продуктам необходим интерфейс для подключения к цифровым двойникам, 36 % видят преимущества цифровых двойников, а 53% из них планируют использовать цифровые двойники в своей деятельности к 2028 году². PwC, основываясь на опросе 2018 г., выявила, что 60% компаний реализуют или планируют проекты по внедрению цифровых двойников³. Опрос российских компаний подтверждает важность технологии цифровых двойников для достижения технологического лидерства – на основании мнений 52% респондентов [2].

Существует несколько определений цифрового двойника. А. Саддик под цифровым двойником понимает цифровую копию живого или неодушевленного физического объекта, позволяющую виртуальному объекту существовать одновременно с физическим объектом [3]. С. Чжуан считает, что цифровой двойник это «цифровая динамическая модель в виртуальном мире, полностью соответствующая своему физическому объекту в реальном мире, с возможностью моделирования его характеристик, поведения и производительности» [4]. Р. Розен с коллегами предлагают процессное определение цифрового двойника, понимая под ним моделирование производственной системы на основе определенных правил в рамках прогнозирования и планирования производства [5]. И. Грэсслер под цифровым двойником понимает точную виртуальную копию физической системы, которая отражает всю её функциональность или является элементом киберфизической системы и предоставляет данные о производственной системе сотрудникам [6]. Делойт дают развернутое определение, предлагая рассматривать цифровой двойник в качестве обучаемой системы, разработанной для создания продукции и отражения всех производственных дефектов, имеющей интеллектуальные функции управления⁴.

¹ Grand View Research. Digital twin market size, share & trends analysis report by end-use (automotive & transport, retail & consumer goods, agriculture, manufacturing, energy & utilities), by region, and segment forecasts, 2021–2028. 2021. [Электронный ресурс] URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/digital-twin-market>. (дата обращения 22.10.2025).

² Research and Markets. The future of the digital twins industry to 2025 in manufacturing, smart cities, automotive, healthcare and transport. 2020. [Электронный ресурс] URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/the-future-of-the-digital-twins-industry-to-2025-in-manufacturing-smart-cities-automotive-healthcare-and-transport-301028858.html>. (дата обращения 22.10.2025).

³ Digital champions. PwC review. [Электронный ресурс] URL: <https://www.pwc.ru/ru/iot/digital-champions.pdf> (дата обращения 22.10.2025).

⁴ Deloitte Insight. From manufacturing to medicine: How digital twins can unlock new industry advantages. [Электронный ресурс] URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/business-strategy-growth/digital-twin-strategy.html> (дата обращения 22.10.2025).

Изначально технология цифровых двойников реализовывалась средствами CAD/CAM/CAE систем, используя надстройки и функционал, позволяющий на первом этапе создавать цифровые двойники продуктов. Ключевой методологией для развития технологий проектирования цифровых двойников послужила концепция жизненного цикла продукта – на рисунке 1 представлено распределение инструментальных средств поддержки бизнес-процессов, используемых при проектировании цифровых двойников на всех этапах жизненного цикла продукта. Цифровой двойник продукта направлен на поддержку оперативной разработки изделия, позволяя варьировать различные характеристики и параметры изделия в виртуальном пространстве без изготовления физических образцов для каждого варианта.

Технологии имитационного моделирования и инструментальные средства их поддержки были усовершенствованы, появились отдельные среды разработки имитационных моделей (например, Arena), интегрированные с инструментарием разработки бизнес-процессов и появилась возможность моделирования цифровых двойников процесса – прежде всего технологических процессов, литья, сварки, обработки и т.д. В этом случае моделируются поведение процесса на основе анализа работы датчиков оборудования, оценки различных вариантов режимов работы технологических линий, оптимизации конфигурации оборудования и скорости технологического процесса. С появлением современных средств поддержки имитационного моделирования уровня Anylogic, стало возможным создание цифровых двойников систем – виртуальных моделей, описывающие функционирование целого предприятия. Этот тип моделей цифрового двойника наиболее сложный, он предполагает обработку колоссального объема данных для предсказания многофакторного поведения системы в виртуальном пространстве.

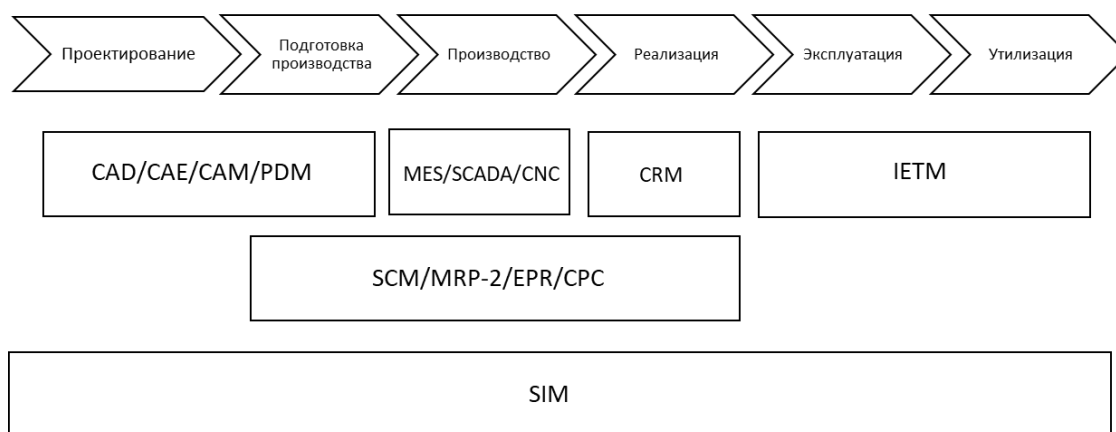


Рис. 1. Инструментальные средства разработки цифрового двойника в контексте жизненного цикла продукта. Источник: составлено автором

Fig. 1. Digital twin development tools within the product lifecycle context.

Source: compiled by the author

Инструментальные средства разработки цифрового двойника университета включают значительный набор программного обеспечения разного функционала. Материальная база университета, включающая здания, сооружения, разнообразное оборудование оцифровывается средствами CAD/CAE системе (AutoCAD, SolidWorks и др.) и системами BIM-моделирования (Revit, Renga, nanoCAD и др.), позволяя создать цифровую модель активов с актуализацией их эксплуатационного статуса. ERP-системы (1C: ERP, Галактика, Парус) добавляют информацию об операционных процессах через данный оперучета и регламентированного учета, обеспечивая в конечном счете глубокую оцифровку финансово-экономических процессов. Детальное расширение операционных процессов позволяют обеспечить CRM-системы (Bitrix24, amoCRM, Мегаплан), оцифровывая коммуникации с абитуриентами и студентами, а оптимизация потоков студентов, эффективное распределение учебных планов и ресурсное планирование может быть реализовано специализированным ПО для имитационного моделирования (Anylogic, Arena, Simulink). Таким образом, цифровой двойник университета накапливает и актуализирует информацию в целях дальнейшего предиктивного анализа, обеспечивая структурированный доступ к ней и верификацию занесенных данных.

За исследованиями в области создания цифровых двойников производственных систем последовали разработки, направленные на автоматизацию управления социальными системами. В основе концепции лежит включение виртуального образа социальной системы в систему производства и управления в виде математической модели или цифрового двойника организации [7; 8; 9; 10]. Одно из основных предназначений цифрового двойника такого типа — повышение точности управления.

Социальная система представляет собой динамическую активную систему, движущуюся в динамической активной среде. То есть система и среда не имеют стационарных состояний, они постоянно меняются, а активность агентов создает неопределенность в динамических характеристиках значений отдельных параметров (фазовых переменных), устранить которую принципиально невозможно. В результате для устойчивого функционирования принципиально необходимы управляющие воздействия, обеспечивающие адаптацию системы к постоянно меняющимся условиям.

Одной из важнейших задач организации точного управления социальными системами является расчет траектории ее движения в социально-экономическом пространстве, обеспечивающей сохранение функциональной устойчивости системы и достижение целевого состояния, соответствующего целям ключевых участников этой системы. Наличие такой траектории является принципиальным условием возможности точного управления социальной системой, что, в свою очередь, необходимо для реализации автоматизированных систем управления предприятием. Такие системы могут быть как «активным советником» лица, принимающего решения [11], так и субъектом управления при наличии необходимых данных и правовых оснований. Для этого они должны позволять рассчитывать динамику социальной системы в социально-экономической среде с учетом ожидаемых управляющих воздействий субъектов управления и возмущающих влияний внешней среды, в том числе и институционального характера.

Механизм имитационного моделирования направлен на итеративное многопараметрическое сценарное моделирование результатов работы бизнес-процессов университета, позволяющее установить корреляционные связи между факторами воздействия на систему управления бизнес-процессами и результатами цикла отработки этих бизнес-процессов. Результаты симуляции позволяют оперативно осуществлять поддержку принятия решений по выбору стратегии развития университета, оценивать ресурсные и временные затраты, необходимые для выполнения стратегических мероприятий, оценивать стоимость альтернатив при реализации тех или иных сценариев, корректировать причинно-следственные связи, положенные в основу модели Университета 4.0.

Результаты и обсуждение

На рис. 2 представлена авторская концептуальная модель цифрового двойника в контуре системы управления университетом. Из физического пространства данные поступают в структурированную базу знаний цифрового двойника двумя путями – через автоматическое получение из информационных систем (учетных, корпоративной сети, специализированного университетского программного обеспечения и др.) или посредством ручного ввода данных пользователем.

В контуре цифрового двойника происходит двусторонний инфообмен между базой знаний и имитационной моделью с целью симуляции заранее установленных задач и процессов цифрового двойника, начиная от сценарного анализа вариантов устойчивого развития университета в рамках экосистемы Университета 4.0 до оптимизации учебных программ и планирования оптимального распределения аудиторий университета. Результаты симуляции цифрового двойника поступают к лицам, принимающим решение в Центр принятия решений, расположенный в физическом пространстве. По мере развития технологий искусственного интеллекта, будет структурироваться информация, поступающая от цифрового двойника в центр принятия решений – часть оптимизационных процессов будет передана для автоматического принятия решением в рамках систем ИИ цифрового двойника (например, ресурсная оптимизация), поступая в центр принятия решений исключительно в формате уведомления о принятых решениях, а сложные вопросы, требующие дополнительного экспертного суждения, будут поступать в формате информации для поддержки принятия решения.

Мы предлагаем следующую классификацию функциональных возможностей цифрового двойника университета (рис. 3). Весь функционал цифрового двойника университета мы предлагаем разделить на три уровня – стратегический, операционный и ресурсный. Ресурсный уровень предполагает моделирование и сценарный анализ оптимального ресурсного обеспечения процессов обучения, исследований, инноваций и прочих основных и вспомогательных процессов университета. Данный уровень является целевым для полной автоматизации принятия решений в рамках цифрового двойника – например по вопросам автоматизации процедур планирования учебных планов, заполняемости аудиторий, распределения нагрузки между профессорско-преподавательским составом, распределения других ресурсных квот между процессами и структурными единицами.

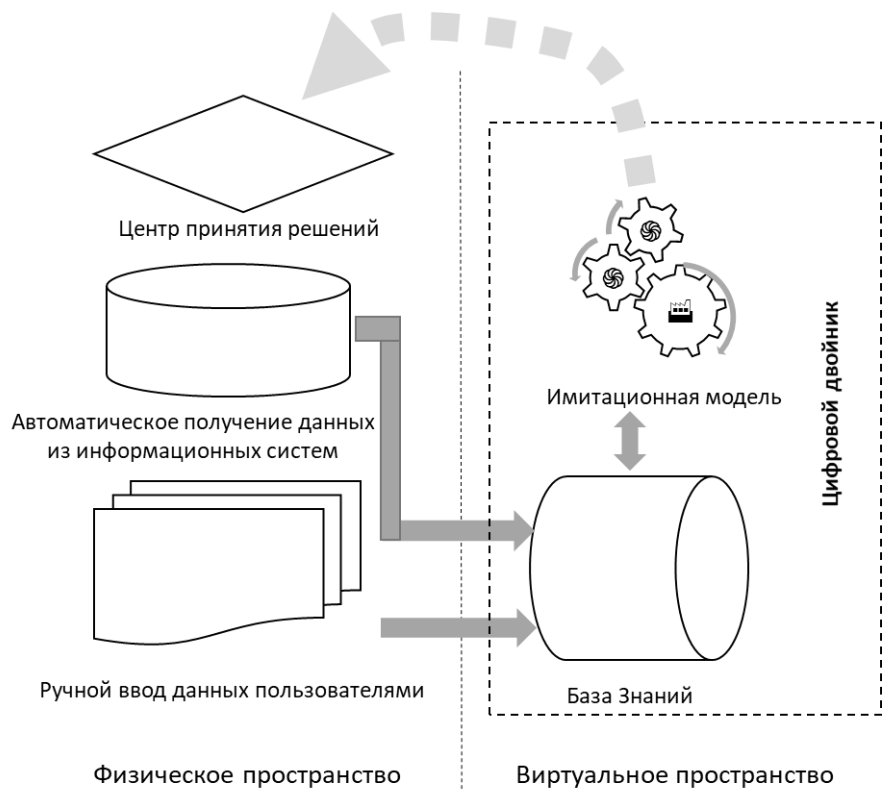


Рис. 2. Концептуальная модель цифрового двойника в контуре системы управления университетом. Источник: разработано автором.

Fig. 2. Conceptual model of a digital twin within the university management system. Source: developed by the author



Рис. 3 – Функциональные возможности цифрового двойника университета. Источник: разработано автором.

Fig. 3 – Functional capabilities of the university digital twin. Source: developed by the author.

Операционный уровень цифрового двойника университета обеспечивает поддержку процессов обучения, исследовательской деятельности и процессов развития экосистемы Университет 4.0. По функциональному содержанию поддержка этих процессов предполагает моделирование и предиктивный анализ эффективности и оптимизации процессов. Процессы развития экосистемы связаны с операционным уровнем развития экосистемы Университета 4.0, связанные с оптимизацией достижений установленных индикаторов развития, установленных на стратегическом уровне. Часть из сценариев поддержки цифровым двойником процессов операционного уровня может быть автоматизирована технологиями ИИ текущего поколения, а в дальнейшем, по мере развития ИИ, уровень автоматического принятия решений по процессам операционного уровня должен достигнуть 100%.

Стратегический уровень цифрового двойника университета предполагает решение задач сценарного анализа стратегии развития университета и всей экосистемы Университета 4.0, различных сложных задач поддержки принятия решений, требующих специального моделирования и перестройки имитационных моделей за рамками автоматического контура самообучения.

Наибольшую сложность представляют задачи сценарного анализа стратегического развития экосистемы Университета 4.0. Это экосистема представляет собой стейкхолдерскую сеть на основе многосторонней платформы, основными акторами которой, помимо самого университета, являются научно-исследовательские центры, предприятия бизнеса, сообщество студентов, регуляторные государственные органы. Каждый из акторов имеет собственную систему стратегических целей и набор мероприятий по ее достижению.

Задачей имитационной моделей цифрового двойника является согласования стратегий акторов экосистемы в рамках модели справедливого компромисса, разработка системы индикаторов достижения согласованной стратегии и последующий контроль достижения заданных параметров в динамике. Так же в рамках этой модели может быть оперативно просчитано влияние изменения стратегии в результате изменений под воздействием внешней среды или иного эндогенного фактора.

Заключение

В рамках настоящего исследования был проведен анализ существующих подходов к построению цифровых двойников. Опираясь на методологию создания цифровых двойников социальных систем, предложена авторская концептуальная модель цифрового двойника в контуре системы управления университетом и предложена классификацию функциональных возможностей цифрового двойника университета. Описанные в настоящей статье методологические предложения могут быть использованы для перспективного практического прототипирования цифрового двойника университета за счет следующих характеристик:

- распределения функционала цифрового двойника по уровням – стратегическому, операционному и ресурсному, в целях применения различных механизмов имитационного моделирования в каждом из компонент для достижения наилучшего результата;
- использования инструментария искусственного интеллекта для автоматизации процесса принятия управленческих решений;
- возможности автоматического самообучения имитационных моделей в составе цифрового двойника и наличие механизмов совершенствования всей системы цифрового двойника университета.

Список источников

1. Dumoulin M., Malkov D. Towards the 4th generation university: The transformative role of TU/e in delivering innovation and impact in the Eindhoven region. 2025. [Электронный ресурс] URL: <https://assets.ctfassets.net/zlnfaxb2lcqx/6nZbAiUzdNHtxEE9wKaKXI/60bf3ec78fb1e9d458e19e0fe2d688fe/Elsevier-TUe-report.pdf> (дата обращения 22.10.2025)
2. Боровков А.И., Рябов Ю.А., Метревели И.С., Аликина Е.А. Направление "Технет" (передовые производственные технологии) Национальной технологической инициативы // Инновации. 2019. № 11 (253). С. 50-72. EDN: YQYDSS. <https://doi.org/10.26310/2071-3010.2019.253.11.009>

3. Saddik, A. E. Digital twins: The convergence of multimedia technologies. // *IEEE Multimedia*. 2018. №25 (2), pp. 87–92. <https://doi.org/10.1109/MMUL.2018.023121167>
4. Zhuang, S., Liu, J., & Xiong, H. Digital twin-based smart production management and control framework for the complex product assembly shop-floor // *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*. 2018. 96, 1149–1163.
5. Rosen, R., Wichert, G., Lo, G., & Bettenhausen, K. D. About the importance of autonomy and digital twins for the future of manufacturing. *IFAC-PapersOnLine*. 2015. 48(3). Pp. 567–572. <https://doi.org/10.26310/2071-3010.2019.253.11.009>
6. Glaessgen, E. H., & Stargel, D. S. The digital twin paradigm for future NASA and U.S. Air Force vehicles. In *53rd AIAA/ASME/ASCE/AHS/ASC Structures, Structural Dynamics and Materials Conference*. 2012.
7. Grieves, M. Digital twin: Manufacturing excellence through virtual factory replication. Florida Institute of Technology. (2014, March 24) [Электронный ресурс] URL: https://www.researchgate.net/publication/275211047_Digital_Twin_Manufacturing_Excellence_through_Virtual_Factory_Replication (дата обращения 22.10.2025).
8. Jiang, C., Ma, Y., Zheng, Y., Gao, S., Cheng, S., & Chen, H. Cyber physics system: A review. *Library Hi Tech*. 2020. № 38(1), Pp. 105–116.
9. Lee, J., Bagheri, B., & Kao, H. A. A cyber-physical systems architecture for Industry 4.0-based manufacturing systems.// *Manufacturing Letters*. 2015. 3, Pp. 18–23.
10. Sowe, S. K., Zettsu, K., Simmon, E., de Vault, F., & Bojanova, I. Cyber-physical human systems: Putting people in the loop.// *IT Professional*. 2016. 18(1), Pp. 10–13.
11. Бурков В.Н., Буркова И.В. Умные механизмы и цифровая экономика // Математическое моделирование и информационные технологии в инженерных и бизнес-приложениях: Материалы Международной научной конференции. Воронеж, 3-6 сентября 2018 г. / под ред. М.Г. Матвеева, Д.Н. Борисова. Воронеж: Воронежский государственный университет. 2018. С. 3-9.

References

1. Dumoulin M., Malkov D. Towards the 4th generation university: The transformative role of TU/e in delivering innovation and impact in the Eindhoven region. 2025. [Electronic resource] URL: <https://as-sets.ctfassets.net/zlnfaxb2lcqx/6nZbAiUzdNHtxEE9wKaKXI/60bf3ec78fb1e9d458e19e0fe2d688fe/Elsevier-TUe-report.pdf> (accessed 22.10.2025)
2. Borovkov A.I., Ryabov Yu.A., Metreveli I.S., Alikina E.A. The Technet direction (advanced production technologies) of the National Technological Initiative. *Innovations*. 2019;11(253):50–72. (In Russ.). EDN: YQYDSS. <https://doi.org/10.26310/2071-3010.2019.253.11.009>
3. Saddik A. E. Digital twins: The convergence of multimedia technologies. *IEEE Multimedia*. 2018;25(2):87–92. <https://doi.org/10.1109/MMUL.2018.023121167>
4. Zhuang, S., Liu, J., & Xiong, H. Digital twin-based smart production management and control framework for the complex product assembly shop-floor. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*. 2018;(96):1149–1163.
5. Rosen R., Wichert G., Lo G., & Bettenhausen K. D. About the importance of autonomy and digital twins for the future of manufacturing. *IFAC-PapersOnLine*. 2015;48(3):567–572.
6. Glaessgen E. H., & Stargel D. S. The digital twin paradigm for future NASA and U.S. Air Force vehicles. In: *53rd AIAA/ASME/ASCE/AHS/ASC Structures, Structural Dynamics and Materials Conference*. 2012.
7. Grieves, M. *Digital twin: Manufacturing excellence through virtual factory replication*. Florida Institute of Technology. (2014, March 24) [Electronic resource] URL: https://www.researchgate.net/publication/275211047_Digital_Twin_Manufacturing_Excellence_through_Virtual_Factory_Replication (accessed 10/22/2025)
8. Jiang C., Ma Y., Zheng Y., Gao S., Cheng S., & Chen H. Cyber physics system: A review. *Library Hi Tech*. 2020;38(1):105–116.

9. Lee J., Bagheri B., & Kao H. A. A cyber-physical systems architecture for Industry 4.0-based manufacturing systems. *Manufacturing Letters*. 2015;(3):18–23.
10. Sowe, S. K., Zettsu, K., Simmon, E., de Vault, F., & Bojanova, I. Cyber-physical human systems: Putting people in the loop. *IT Professional*. 2016;18(1):10–13.
11. Burkov V.N., Burkova I.V. Smart mechanisms and digital economy. In: *Mathematical modeling and information technologies in engineering and business applications*: Proceedings of the International Scientific Conference. Voronezh, September 3-6, 2018 / edited by M.G. Matveev, D.N. Borisov. Voronezh: Voronezh State University. 2018. P. 3-9. (In Russ.)

Информация об авторе

В. Е. Ляшенко – аспирант, Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики.

Information about the author

V. E. Lyashenko – Graduate Student, Saint-Petersburg University of Management Technologies and Economics.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 28.10.2025; одобрена после рецензирования 02.12.2025; принята к публикации 03.12.2025.

The article was submitted 28.10.2025; approved after reviewing 02.12.2025; accepted for publication 03.12.2025.

Научная статья
УДК 327.8
EDN ZNMZST



Особенности реализации внешней политики России в отношении стран АЛБА

Георгий Александрович Шкелёв^{1, 2}

¹Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Россия, Москва

²ООО ПТБ «Арктика», Россия, Москва

Jorge25@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0003-7143-5570>

Аннотация

Введение. Современная внешнеполитическая стратегия России демонстрирует активное стремление к укреплению связей с государствами Латинской Америки и Карибского бассейна (ЛАКБ), в частности со странами Боливарианского альянса для народов нашей Америки (АЛБА). Данный процесс обусловлен как идеологическими, так и геополитическими мотивами, отражающими стремление Москвы к утверждению многополярного мирового порядка.

Цель. Выявление и систематизация ключевых факторов, определяющих политику России в отношении стран АЛБА, а также анализ их роли в реализации внешнеполитических приоритетов Российской Федерации в Латиноамериканском регионе.

Методы. Методологическую основу исследования составили системный и сравнительно-исторический подходы, а также методы политического анализа и контент-анализа официальных документов, выступлений и экспертных оценок.

Результаты. Исследование показало, что политика России в отношении стран АЛБА формируется под воздействием совокупности идеологических, геополитических, экономических и военно-стратегических факторов. На идеологическом уровне прослеживается стремление к символическому и риторическому сближению, основанному на общей критике однополярного мирового порядка и приверженности идеям антиимпериализма. В геополитическом измерении взаимодействие с государствами АЛБА служит инструментом балансирования влияния США в Западном полушарии и способствует укреплению международного статуса России как независимого центра силы. Важную роль играет и мультилатеральное сотрудничество, позволяющее России получать дипломатическую поддержку в международных организациях и укреплять коалиции «Глобального Юга». Экономическое измерение политики выражается в стремлении к диверсификации рынков, развитию энергетического и инфраструктурного взаимодействия, а также расширению экспортных возможностей. Наконец, военно-техническое сотрудничество усиливает стратегический характер отношений и совместных оборонных инициатив, что повышает институциональную устойчивость двусторонних отношений.

Выводы. Взаимодействие Российской Федерации со странами АЛБА имеет многоуровневый, преимущественно политико-экономический характер и отражает стремление к укреплению позиций России в ЛАКБ как одного из центров мировой политики. Основу сотрудничества составляют энергетические, инфраструктурные и технологические проекты, а также схожесть внешнеполитических установок, направленных против гегемонистских моделей международных отношений. При этом взаимодействие остается асимметричным и подверженным влиянию внутренней нестабильности стран региона, давления США и растущей конкуренции со стороны Китая. Устойчивость российской позиции в ЛАКБ зависит от способности выстраивать гибкую стратегию, сочетающую политические и экономические инструменты, что обеспечивает потенциал для дальнейшего укрепления партнерства.

Ключевые слова: Россия, США, АЛБА, ЛАКБ, альянс, многополярность, взаимодействие, Глобальный Юг, доминирование, многополярный миропорядок

Для цитирования: Шкелёв Г. А. Особенности реализации внешней политики России в отношении стран АЛБА // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 307–316. EDN ZNMZST

Original article

Peculiarities of the implementation of Russia's foreign policy toward the ALBA countries

Georgy A. Shkelev^{1, 2}

¹Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia

²LLC PTB «Arktika», Russia, Moscow

Jorge25@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0003-7143-5570>

Abstract

Introduction. In recent years, Russia's foreign policy has shown a growing interest in strengthening relations with the countries of Latin America and the Caribbean (LAC), particularly with the members of the Bolivarian Alliance for the Peoples of Our America (ALBA). This process is driven by ideological and geopolitical motives, reflecting Moscow's aspiration to promote a multipolar world order.

The purpose of this study is to identify and systematize the key factors shaping Russia's policy toward the ALBA countries and to analyze their role in implementing Russia's foreign policy priorities in Latin America.

Methods. The research is based on systemic and comparative-historical approaches, as well as methods of political and content analysis of official documents, public statements, and expert assessments.

Results. The study revealed that Russia's policy toward the ALBA countries is determined by a combination of ideological, geopolitical, economic, and military-strategic factors. At the ideological level, there is a tendency toward symbolic and rhetorical rapprochement based on a shared critique of the unipolar world order and a commitment to anti-imperialist discourse. In the geopolitical dimension, cooperation with the ALBA countries serves as a tool for counterbalancing U.S. influence in the Western Hemisphere and contributes to strengthening Russia's international status as an independent power center. Multilateral cooperation plays a significant role, providing Russia with diplomatic support in international organizations and reinforcing «Global South» coalitions. The economic dimension of the policy is reflected in efforts to diversify markets, develop energy and infrastructure cooperation, and expand export capacities. Finally, military-technical cooperation strengthens the strategic nature of relations and joint defense initiatives, thereby enhancing the institutional resilience of bilateral relations.

Conclusions. The interaction between the Russian Federation and the ALBA countries is multilevel, predominantly political and economic in nature and reflects Russia's aspiration to consolidate its presence in Latin America as one of the centers of global politics. The partnership is based on energy, infrastructure, and technological projects, as well as shared foreign policy principles opposing hegemonic models of international relations. However, this partnership remains asymmetric and is affected by internal instability within regional states, U.S. pressure, and intensifying competition from China. The sustainability of Russia's position in the LAC region depends on its capacity to elaborate a flexible strategy that combines political and economic instruments, ensuring the potential for further strengthening of the partnership.

Keywords: Russia, USA, ALBA, LAC, alliance, multipolarity, cooperation, Global South, dominance, a multipolar world order

For citation: Shkelev G. A. Peculiarities of the implementation of Russia's foreign policy toward the ALBA countries. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(4):307–316. (In Russ.). EDN ZNMZST

Введение

Современный этап развития международных отношений характеризуется усилением процессов регионализации и формированием новых центров силы, что актуализирует исследование роли России в системе межрегиональных взаимодействий. В этом контексте особое значение приобретает анализ сотрудничества России со странами АЛБА, представляющего собой уникальную интеграционную модель, ориентированную на альтернативные формы экономического и политического развития. Для России взаимодействие с Альянсом имеет не только экономическое, но и стратегическое измерение, отражающее стремление укрепить позиции на Глобальном Юге и содействовать формированию многополярного миропорядка. Исследование данного направления позволяет выявить специфику российской дипломатии, основанной на принципах равноправия, невмешательства и уважения суверенитета партнеров. Научная значимость темы определяется необходимостью переосмысления механизмов и инструментов взаимодействия России с интеграционными объединениями, обладающими антигегемонистской ориентацией. Важно также оценить потенциал АЛБА как партнера России в контексте глобальных экономических и политических трансформаций. Таким образом, изучение взаимодействия России со странами АЛБА способствует более глубокому пониманию современных процессов международной интеграции и выработке новых подходов к внешней политике России.

Теоретические основы

Анализ современных научных исследований показывает, что трансформация глобального порядка способствует возрастанию роли региональных интеграционных объединений и развитию многосторонних форм взаимодействия, выходящих за рамки традиционных геополитических осей «Север – Юг» и «Запад – Восток», как, например, отмечается в публикациях П. П. Яковлева [1] и Е. Н. Семеновой [2].

Взаимодействие России со странами ЛАКБ характеризуется преобладанием стратегического прагматизма, традиционного для российской дипломатии, что подтверждается исследованиями В. Л. Хейфеца [3] и Н. А. Школяра [4]. Такой подход предполагает способность выстраивать конструктивные и долговременные отношения с государствами, значительно различающимися по своим политическим режимам и идеологическим ориентациям, без попыток навязывания собственных ценностей. Подобная модель сотрудничества, основанная на признании и уважении суверенитета партнера, получила положительное восприятие в регионе, где она рассматривается как признак равноправного международного сотрудничества [5].

Результаты

АЛБА – интеграционное объединение, основанное в 2004 г. по инициативе Кубы и Венесуэлы как альтернатива неолиберальным экономическим моделям США. Его идеологическая платформа, включающая принципы альтернативной торговли, коллективных социальных программ и «мультиполярного» миропорядка, открывает пространство для новых форм внешнеполитического партнерства. У. Чавес рассматривал Альянс как потенциальный инструмент политического влияния. Его создание стало реакцией на неудачные попытки Соединенных Штатов Америки расширить Североамериканское соглашение о свободной торговле (НАФТА), превратив его в более масштабную Зону свободной торговли Америк (ЗСТА). Показательно, что учреждение АЛБА под руководством У. Чавеса последовало уже через год после начала переговоров по ЗСТА. Венесуэльский лидер стремился укрепить региональные позиции своей страны, одновременно предлагая альтернативную модель политического и экономического развития, противостоящую традиционному доминированию США.

Одной из ключевых особенностей взаимодействия России со странами АЛБА является ценностно-идеологическая близость, основанная на антигегемонистской, антиимпериалистической и многополярной риторике.

Россия, как и часть государств АЛБА, исходит из концепции многополярного миропорядка, противопоставленного «однополярности» и доминированию США. Россия позиционирует себя как партнер, уважающий политический выбор стран АЛБА и одновременно как сила, способная поддерживать эти страны против внешнего давления. Данный подход отражен в официальных документах – прежде всего в Концепции внешней политики Российской Федерации (ред. 2023 г.), где закреплена цель «создания справедливой, полицентричной международной системы, основанной на уважении суверенитета и культурного многообразия»¹.

¹ Указ Президента Российской Федерации от 31.03.2023 г. No229 «Об утверждении Концепции внешней политики Российской Федерации», URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/70811> (дата обращения: 20.10.2025).

Как отмечает К. Коновалова, это «ценностное созвучие» позволяет России и странам АЛБА формировать особый тип сотрудничества – идеологическое партнерство без идеологического навязывания [6].

Именно этот аспект отличает взаимодействие с АЛБА от отношений России с другими интеграционными блоками (например, МЕРКОСУР), где преобладают экономические мотивы. Такое идеологическое сближение придает отношениям России и стран АЛБА особую устойчивость, поскольку они опираются не только на прагматические расчеты, но и на ценностную солидарность – редкое явление в межгосударственных отношениях XXI в.

Геополитическая конкуренция ведущих держав продолжает быть основным фактором, определяющим формирование мировой политической системы современного мира. Постсоветский период ознаменовался расширением влияния США в разных регионах мира, что сопровождалось стремлением России сохранить и обновить свои внешнеполитические позиции, основанные на принципах многополярности, невмешательства и поддержки альтернативных моделей развития.

С начала XXI в. Россия начала проводить более активную и системную политику в отношении ЛАКБ, направленную на восстановление и укрепление своего политического и экономического присутствия в регионе. Возрождение интереса к данному направлению во внешней политике России во многом было обусловлено нарастающим охлаждением отношений с США. В то же время благоприятная международно-политическая обстановка способствовала углублению сотрудничества с рядом латиноамериканских государств, стремившихся к диверсификации внешнеполитических и экономических связей.

Латиноамериканский регион, долгое время считавшийся зоной традиционного влияния США, стал площадкой нового этапа конкуренции.

В последние годы в ЛАКБ активно вошел Китай, став значимым конкурентом как для США, так и для России. Экономическое присутствие Китая проявляется прежде всего в масштабных инвестициях в инфраструктурные проекты, энергетический сектор и добычу полезных ископаемых. Через инициативу «Один пояс, один путь» Пекин укрепляет связи не только с ключевыми странами региона, включая Бразилию, Аргентину и Чили, но и со странами АЛБА. Китайские кредиты и торговые соглашения предоставляют альтернативу традиционным американским и российским механизмам сотрудничества. В то же время Пекин усиливает культурное и дипломатическое влияние, открывая институты Конфуция и проводя межгосударственные форумы. Такое расширение присутствия подрывает долгосрочную монополию США на политико-экономическое влияние в Западном полушарии.

Несмотря на ограниченный экономический вес, АЛБА имеет геополитическую символическую значимость: для стран-членов это возможность заявить о другом пути интеграции, о выстраивании отношений с Глобальным Югом, об отказе от ориентировки исключительно на США. Альянс провозглашает себя платформой, противостоящей «империализму» (в первую очередь американскому). В его декларациях подчеркивается задача укрепления суверенитета государства, отказа от внешнего вмешательства, а также сотрудничества «на равных»¹.

Противостояние России и США по линии АЛБА представляет собой значимый аспект глобальной геополитической конкуренции. США стремятся защитить свою историческую сферу влияния, используя экономические и политико-идеологические инструменты давления. Россия, напротив, действует как партнер, предлагающий альтернативные варианты сотрудничества без идеологического доминирования. «У нас с группой АЛБА, которая была в свое время создана по инициативе Венесуэлы, устойчивые отношения, целый ряд направлений сотрудничества, прежде всего это политический диалог, потому что АЛБА действительно противостоит попыткам воспроизвести неоколониальные схемы в регионе, выступает за то, чтобы страны региона самостоятельно решали свою судьбу», – отметил в своем выступлении глава МИД России С. В. Лавров². Сами страны АЛБА рассматривают противостояние американской гегемонии как один из ключевых принципов своей интеграции.

Российская дипломатия в отношении государств АЛБА последовательно выступает против односторонних ограничительных мер со стороны США в отношении Венесуэлы и Кубы, акцентируя приверженность принципам суверенитета и легитимности их правительств. Россия систематически

¹ ALBA-TCP: A Shield for the Peace and Sovereignty of Our America. URL: <https://en.granma.cu/mundo/2025-08-21/alba-tcp-a-shield-for-the-peace-and-sovereignty-of-our-america> (дата обращения: 12.10.2025).

² Лавров: РФ и Боливарианский альянс развивают несколько направлений сотрудничества. URL: <https://tass.ru/politika/20662721> (дата обращения: 12.10.2025).

выступает против попыток смены власти извне и не признает легитимность санкций, введенных против руководства этих стран¹, рассматривая их как нарушение международного права и принципа невмешательства. В 2024 г. российская делегация в ООН предложила совместную резолюцию «О недопустимости односторонних экономических ограничений», одобренную всеми странами АЛБА².

Особенностью является неформальный характер политического сближения – сотрудничество не оформлено в виде институционализированных союзов, но основывается на персональных и межправительственных контактах, часто с элементами личной дипломатии (например, встречи В. В. Путина и Н. Мадуро, визиты министров иностранных дел и др.). Личные визиты и встречи на высшем уровне часто сопровождаются подписанием пакетов соглашений в области экономики, энергетики, военно-технического сотрудничества, обороны и инфраструктуры, что делает политическую лояльность главным условием институционального сближения.

Для России АЛБА служит площадкой дипломатического присутствия в Западном полушарии. Москва рассматривает страны Альянса как надежных союзников. Примечательно, что на уровне международных организаций (ООН, Движение неприсоединения, Группа 77) представители АЛБА нередко голосуют в унисон с Россией или воздерживаются по антироссийским резолюциям.

Эта позиция взаимна: страны АЛБА, в свою очередь, поддерживают Россию, например, в Генеральной Ассамблее ООН, в Совете по правам человека, голосуя против антироссийских резолюций или воздерживаясь от участия в антироссийских инициативах в ООН. Так, в 2022–2023 гг. Куба, Никарагуа и Боливия последовательно выступали в поддержку российской позиции, в частности по вопросам санкционной политики и правового статуса международных конфликтов, против резолюций, осуждающих действия России в Украине, мотивируя это «недопустимостью политизации международных институтов»³ (табл. 1).

Анализ результатов голосований стран АЛБА на 11-й чрезвычайной сессии Генеральной Ассамблеи ООН (2022–2023 гг.) позволяет сделать ряд существенных заключений.

Поведение государств Альянса в ходе голосований по резолюциям, касающимся ситуации вокруг Украины, демонстрирует устойчивую тенденцию расхождения позиций АЛБА с большинством государств-членов ООН, особенно по вопросам, направленным на осуждение действий Российской Федерации. Ключевые участники блока – Куба, Никарагуа и Боливия систематически занимали позицию воздержавшихся или проголосовавших против, что отражает их последовательную ориентацию на принципы невмешательства, уважения государственного суверенитета и противодействия однополярной модели международных отношений.

Результаты голосований указывают на внутреннюю дифференциацию в рамках АЛБА. Если идеологическое ядро Альянса поддерживает риторику России в контексте критики Запада и сохраняет антигегемонистскую линию, то малые карибские государства (Антигуа и Барбуда, Гренада, Сент-Люсия, Сент-Китс и Невис и др.) демонстрируют более прагматичный подход, чаще поддерживая резолюции западных стран. Это обусловлено их экономической зависимостью от внешней финансовой помощи, а также необходимостью поддерживать отношения с ключевыми партнерами из числа развитых государств.

Совокупный анализ голосований подтверждает, что АЛБА, несмотря на ограниченное институциональное влияние, остается политико-идеологическим объединением, частично поддерживающим позиции России на международной арене.

На фоне этих трансформаций особое значение приобретают инициативы, направленные на расширение международного взаимодействия АЛБА за пределами Латиноамериканского региона. Важным событием стало подписание в феврале 2025 г. Меморандума АЛБА–САДК (Сообщество развития Юга Африки), который открыл новый формат в укреплении сотрудничества стран Глобального Юга и в усилении горизонтальных связей между Латинской Америкой и Южной Африкой.

¹ Россия потребовала немедленно снять санкции Запада с Кубы, Венесуэлы и Сирии. URL: <https://tass.ru/politika/18826383> (дата обращения: 01.11.2025).

² О позиции России на 79-й сессии Генеральной Ассамблеи ООН. URL: https://www.mid.ru/ru/foreign_policy/un/organs/1966480 (дата обращения: 02.11.2025).

³ United Nations General Assembly Resolution A/RES/ES-11/4, Territorial integrity of Ukraine: defending the principles of the Charter of the United Nations, 12 October 2022. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/3990673> (дата обращения: 02.11.2025).

**Таблица 1 –Голосование стран АЛБА на 11-й чрезвычайной сессии
Генеральной Ассамблеи ООН (2022–2023 гг.)**

**Table 1 – Voting of ALBA Countries at the 11th Emergency Special Session
of the United Nations General Assembly in 2022–2023**

Страна АЛБА	ES-11/1 (02.03.2022) Агрессия против Украины	ES-11/2 (24.03.2022) Гумани- тарные послед- ствия агрессии против Украины	ES-11/3 (07.04.2022) Отстранение членства России в Со- вете ООН по правам чело- века	ES-11/4 (12.10.2022) Территори- альная це- лостность Украины: за- щита принци- пов, закреп- ленных в Уставе ООН	ES-11/5 (14.11.2022) Содействие осу- ществлению правовой за- щиты и обеспе- чению возме- щения ущерба в связи с агрес- сией против Украины	ES-11/6 (23.02.2023) Принципы Устава ООН, ле- жащие в основе достижения всеобъемлющ., справедливого и прочного мира на Укра- ине
Антигуа и Барбуда	За	За	За	За	Воздерж.	За
Боливия	Воздерж.	Воздерж.	Против	Воздерж.	Воздерж.	Воздерж.
Куба	Воздерж.	Воздерж.	Против	Воздерж.	Против	Воздерж.
Доминика	За	Отсутств.	За	За	Отсутств.	Отсутств.
Гренада	За	За	За	За	Воздерж.	Отсутств.
Никарагуа	Воздерж.	Воздерж.	Против	Против	Против	Против
Сент-Китс и Невис	За	За	Воздерж.	За	Воздерж.	За
Сент-Люсия	За	За	За	За	Воздерж.	За
Сент-Вин- сент и Гре- надины	За	За	Воздерж.	За	Воздерж.	За
Венесуэла	Отсутств.	Отсутств.	Отсутств.	Отсутств.	Отсутств.	Отсутств.

Данные основаны на официальных источниках ООН: *United Nations Digital Library, UN Press Releases, UN Voting Records*. Таблица отражает позицию стран-членов АЛБА по ключевым резолюциям, связанным с конфликтом в Украине¹

Россия, являясь стратегическим партнером обеих организаций, получила возможность включиться в этот процесс в роли посредника и координатора, выступая связующим звеном развивающейся системы многополярных международных отношений. В практическом плане участие Москвы в реализации положений этого Меморандума создает предпосылки для запуска многосторонних проектов в секторах энергетики, сельского хозяйства, цифровизации и образования, что может усилить ее экономическое и дипломатическое присутствие в регионах вне традиционных западных коалиций.

С 2024 г. наблюдается переход от декларативного партнерства к формализованной системе договорных связей, отражающих зрелость отношений России и ключевых членов АЛБА.

¹ United Nations General Assembly Resolution A/RES/ES-11/1, Aggression against Ukraine, 2 March 2022. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/3959039> (дата обращения: 02.11.2025); United Nations General Assembly Resolution A/RES/ES-11/2, Humanitarian consequences of the aggression against Ukraine, 24 March 2022. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/3965290> (дата обращения: 02.11.2025); United Nations General Assembly Resolution A/RES-11/3, Suspension of the rights of membership of the Russian Federation in the Human Rights Council, 7 April 2022. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/3969512> (дата обращения: 02.11.2025); United Nations General Assembly Resolution A/RES/ES-11/4, Territorial integrity of Ukraine: defending the principles of the Charter of the United Nations, 12 October 2022. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/3990673> (дата обращения: 02.11.2025); United Nations General Assembly Resolution A/RES/ES-11/5, Furtherance of remedy and reparation for aggression against Ukraine, 14 November 2022. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/3998749> (дата обращения: 02.11.2025); United Nations General Assembly Resolution A/RES/ES-11/6, Principles of the Charter of the United Nations underlying a comprehensive, just and lasting peace in Ukraine, 23 February 2023. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/4005060> (дата обращения: 02.11.2025).

Подписание и ратификация Договора о стратегическом партнерстве с Венесуэлой (май–октябрь 2025 г.) стали поворотным моментом.

Юридически были оформлены:

- долгосрочное сотрудничество в энергетике, нефтегазовой и геологической отраслях;
- военно-техническое взаимодействие (поставка и обслуживание техники, обучение специалистов);
- координация внешнеполитических позиций на площадках ООН и ОПЕК+;
- совместные гуманитарные и образовательные программы;
- защита инвестиций и правовой режим для компаний двух стран¹.

Это – первый в постсоветской истории России документ, закрепивший статус союзного взаимодействия с латиноамериканской страной в формате полноценного международного договора.

Стоит отметить, что двусторонний товарооборот между Россией и Венесуэлой в 2024 г. составил порядка 270 млн долл. США, что на 70 % превышает показатели 2023 г. Российский экспорт стал более сбалансированным по отраслевой структуре: наряду с минеральными товарами в номенклатуру вошли машиностроительная и высокотехнологичная продукция. Кроме того, существенно увеличилась доля сельскохозяйственных поставок, при этом Венесуэла заняла третье место среди латиноамериканских импортеров российской пшеницы².

Межправительственное соглашение с Никарагуа по оборонному сотрудничеству (октябрь 2025 г.) зафиксировало координацию в сфере безопасности, обмен информацией, военную подготовку кадров, координацию усилий против вызовов региональной и глобальной безопасности и взаимодействие на международных площадках. На уровне политического диалога отмечены переговоры глав Минобороны³. В отличие от классических военно-политических союзов, этот формат не предполагает обязательств по коллективной обороне, но выполняет функцию стратегического сдерживания и нормативного присутствия России в Центральной Америке.

На кубинском направлении после длительного перерыва в марте 2024 г. прибыла партия 90 тыс. т российской нефти для снятия остроты дефицита топлива и электроэнергии на острове. В октябре 2025 г. проходили переговоры о комплексном восстановлении энергопотенциала с участием российских компаний; обсуждалась модернизация проектов, связанных с использованием возобновляемых источников энергии. Учитывая продолжающиеся долговые ограничения и неблагоприятное состояние платежного баланса, указанные инициативы оказывают стабилизирующее воздействие на внутреннеполитическую ситуацию⁴. Этот политический курс показал, что даже при ограниченных ресурсах возможно достижение существенных политических и социальных эффектов.

Однако, существующая зависимость от политической конъюнктуры влияет как на отношения между Россией и странами Альянса, так и внутри стран-участниц АЛБА. Например, в Эквадоре после ухода Р. Корреа и прихода к власти Л. Морено в 2017 г. внешняя политика сместилась в сторону умеренного прагматизма, что привело к замораживанию активности в рамках АЛБА⁵.

В Боливии после кризиса 2019–2020 гг. и временного правительства Ж. Аньес сотрудничество с Венесуэлой и Кубой было приостановлено, а возвращение левых сил во главе с Л. Арсе возобновило прежние связи⁶.

¹ Федеральный закон от 27 октября 2025 г. № 380-ФЗ «О ратификации Договора между Российской Федерацией и Боливарианской Республикой Венесуэла о стратегическом партнерстве и сотрудничестве». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_517375 (дата обращения: 10.11.2025).

² Russia, Venezuela Bilateral Relations: 2025 Update As United States Continues To Threaten Caracas. URL: <https://russiaspivottoasia.com/russia-venezuela-bilateral-relations-2025-update-as-united-states-continues-to-threaten-caracas> (дата обращения: 08.11.2025).

³ Nicaragua ready to sign military cooperation agreement with Russia in 2025. URL: https://www.interfax-russia.ru/military/news_eng/422545 (дата обращения: 30.10.2025).

⁴ Russian oil arrives in Cuba after year-long hiatus. URL: <https://www.reuters.com/markets/commodities/russian-oil-arrives-cuba-after-year-long-hiatus-2024-03-31> (дата обращения: 30.10.2025).

⁵ Ecuador se aleja del bloque bolivariano. URL: <https://www.elcomercio.com/actualidad/politica/ecuador-aleja-venezuela-alba-unasur> (дата обращения: 30.10.2025). (In Span.)

⁶ Bolivia's interim government cuts ties with Cuba: foreign ministry. URL: <https://www.france24.com/en/20200124-bolivia-s-interim-government-cuts-ties-with-cuba-foreign-ministry> (дата обращения: 08.10.2025).

Политическая конъюнктура за пределами региона также существенно влияет на АЛБА. Санкции США против Венесуэлы и Кубы, введенные с 2017 г., ограничили внешние источники финансирования и углубили кризис внутри Альянса. Одновременно Китай и Россия стали активно заполнять освободившееся пространство, предлагая кредиты и инвестиции в энергетике и инфраструктуре.

Россия активно укрепляет экономические связи с АЛБА, прежде всего в сферах энергетики и высоких технологий. Российские компании реализуют проекты полного цикла – от геологоразведки до добычи углеводородов. Показательным примером является развитие партнерских отношений между Россией и Боливией. Так, в 2017 г. «Росатом» и Боливийское агентство по ядерной энергии подписали соглашение о строительстве Многоцелевого центра ядерных технологий в Эль-Альто¹. В 2018 г. «Газпром» и YPFB договорились о вложении 1,2 млрд долл. в разработку месторождения Витиакуа². А в 2024 г. компания «Ураниум Уан Груп» и «Боливийские месторождения лития» заключили контракт на строительство комплекса по производству карбоната лития на солончаке Уюни с проектной мощностью 14 тыс. т/год, что стало важным этапом российско-боливийского технологического сотрудничества³.

С 1 января 2025 г. Боливия получила статус страны-партнера БРИКС, что придало дополнительный символический импульс к диверсификации внешнеэкономических связей.

Однако, в апреле 2025 г. «Газпром» объявил о выходе из геологоразведочного проекта Асеро при сохранении участия в кластере Ипати–Акио⁴. Это решение отражает стратегическую переоценку компании, а также существующие ограничения ресурсной базы и институциональные барьеры, с которыми сталкиваются иностранные инвесторы в Боливии.

Траектория литиевого проекта остается нестабильной: в 2025 г. суд Боливии приостановил ряд литиевых соглашений с китайскими и российскими компаниями по искам коренных общин, что продемонстрировало слабость и уязвимость правовых и институциональных механизмов регулирования таких проектов⁵.

Избрание в октябре 2025 г. центристского президента Р. Паса и его курс на восстановление отношений с США создают для России существенные политико-экономические риски в Боливии. Намерение новой администрации пересмотреть литиевые контракты с иностранными партнерами, включая Россию и Китай, ставит под угрозу уже реализуемые и запланированные проекты российских компаний в сфере ядерных технологий и добычи лития.

В условиях экономического кризиса, дефицита валютных резервов и роста социальной напряженности Боливия будет вынуждена искать финансовую поддержку Запада, что может привести к ослаблению российской позиции в регионе и потере стратегических инвестиционных площадок. Изменение политического курса Боливии потенциально несет для России риск сокращения экономического присутствия в Латинской Америке и ограничения доступа к стратегически важным сырьевым ресурсам, прежде всего к литиевым запасам.

Таким образом, политику России в отношении государств АЛБА определяет совокупность факторов, которые можно условно классифицировать следующим образом:

- Идеологическое и символическое сближение. Антиимпериалистическая, «левая» риторика стран АЛБА во многом перекликается с российской критикой однополярного порядка.

- Геополитическая конкуренция и балансирование влияния США. Установление партнерских отношений в регионах традиционного влияния США помогает Москве утверждать статус геополитического гора и создавать противовес «зоне доминирования» США.

¹ Росатом заключил контракт на строительство центра ядерных исследований в Боливии. URL: <https://fgis-tp.ru/rosatom-zaklyuchil-kontrakt-na-stroitelstvo-centra-yadernyx-issledovaniy-v-bolivii> (дата обращения: 10.11.2025).

² «Газпром» и боливийская YPFB подписали соглашение по месторождению «Витиакуа». URL: <https://finance.rambler.ru/business/40088527-gazprom-i-boliviyskaya-ypfb-podpisali> (дата обращения: 10.11.2025).

³ Компания «Росатом» и YLB укрепляют сотрудничество в области промышленного освоения лития. URL: <https://www.rosatom.ru/journalist/news/kompaniya-rosatoma-i-ylb-ukreplyayut-sotrudnichestvo-v-oblasti-promyshlennogo-osvoeniya-litiya> (дата обращения: 10.11.2025).

⁴ «Газпром» выходит из одного из проектов в Боливии, завершилось СПП в Узбекистане. URL: <https://www.interfax.ru/business/1018664> (дата обращения: 08.11.2025).

⁵ Bolivia: Court orders suspension of Chinese and Russian lithium projects based on complaint filed by Indigenous groups. URL: <https://www.business-humanrights.org/en/latest-news/bolivia-court-orders-suspension-of-chinese-and-russian-lithium-projects-based-on-complaint-filed-by-indigenous-groups> (дата обращения: 08.11.2025).

– Мультилатерализм и дипломатическая поддержка Россией стран АЛБА. Сотрудничество с АЛБА укрепляет коалиции в международных организациях и обеспечивает поддержку России по спорным вопросам, выражающихся в виде санкций, конфликтов и др.

– Экономические и ресурсные интересы. Россия стремится диверсифицировать рынки сбыта, обеспечить доступ к природным ресурсам, в энергетическом секторе, технологиях, инфраструктурных проектах.

– Военно-техническое и оборонное сотрудничество способствует укреплению стратегической значимости двусторонних отношений: реализация поставок вооружений, проведение совместных учений позволяют России институционализировать и закреплять свое присутствие в Западном полушарии.

Выводы

Взаимодействие России со странами АЛБА носит многоуровневый и преимущественно политико-экономический характер, отражающий стремление Москвы укрепить позиции в ЛАКБ как альтернативного центра силы. В основе сотрудничества лежат энергетические, инфраструктурные и технологические проекты, а также общность антигегемонистских установок во внешней политике. Россия активно использует механизмы политического и экономического взаимодействия, опираясь на двусторонние связи с Венесуэлой, Кубой, Никарагуа и Боливией.

Однако данное взаимодействие остается асимметричным и уязвимым, поскольку во многом зависит от политической конъюнктуры внутри самих стран АЛБА, их экономической нестабильности и давления со стороны США.

Кроме того, дополнительным фактором осложнения для России выступает растущее экономическое и инфраструктурное соперничество с Китаем, который активно расширяет свое присутствие в регионе, используя масштабные кредитные программы и инвестиционные проекты. В этих условиях российской стороне необходимо выстраивать более гибкую и многоуровневую стратегию, позволяющую укрепить позиции в условиях внешнего давления и конкуренции.

Тем не менее, российская модель сотрудничества, основанная на принципах равноправия, уважения национального суверенитета и развитии научно-технологического партнерства, способна обеспечить России роль значимого и стабильного партнера в Латиноамериканском регионе.

Список источников

1. Яковлев П. П. Экономическое сотрудничество России со странами Латинской Америки в контексте мирохозяйственных трансформаций // Современная мировая экономика. Том 1. 2023. № 2(2). С. 112–132.
2. Семенова Е. Н. Латиноамериканская интеграция в условиях становления многополярной конфигурации международных отношений. // Власть. 2022. № 4. С. 60–66.
3. Хейфец В. Л. Мечтая о Латинской Америке: размышления о российской дипломатии в регионе // Вестник РУДН. Серия: Международные отношения. 2020. Т. 20, № 3. С. 521–533.
4. Школяр Н. А. Россия – Латинская Америка: эволюция торговли под влиянием пандемии // Российский внешнеэкономический вестник. 2021. № 3. С. 57–68.
5. Россия и Латинская Америка: взаимодействие в условиях меняющегося миропорядка / под ред. А. В. Кузнецова, П. П. Яковлева. – М.: ИНИОН РАН, 2022. 133 с.
6. Коновалова К. А. Стратегические партнерства России и государств Латинской Америки в новых геополитических условиях // Мировая политика. 2023. № 1. С. 37–51.

References

1. Yakovlev P. P. Economic cooperation between Russia and Latin American countries in the context of global economic transformations. *Modern World Economy*. 2023;1(№ 2(2)):112–132. (In Russ.)
2. Semenova E. N. Latin American integration in the context of the formation of multipolar configuration of international relations. *Vlast'*. 2022;(4):60–66. (In Russ.)
3. Heifetz V. L. Dreaming of Latin America: Reflections on Russian diplomacy in the region. *Vestnik RUDN: International Relations*. 2020;20(3):521–533. (In Russ.)

4. Shkolyar N. A. Russia–Latin America: The evolution of trade under the influence of the pandemic. *Russian Foreign Economic Bulletin*. 2021;(3):57–68. (In Russ.)
5. *Russia and Latin America: Interaction in a Changing World Order* (A. V. Kuznetsov & P. P. Yakovlev, eds.). Moscow: INION RAS; 2022. 133 p. (In Russ.)
6. Konovalova K. A. Strategic partnerships between Russia and Latin American states in the new geopolitical environment. *World Politics*. 2023;(1):37–51. (In Russ.)

Информация об авторе

Г. А. Шкелёв – аспирант кафедры государственного управления и национальной безопасности, Институт права и национальной безопасности, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации; руководитель Международно-технического направления транспортной безопасности ООО ПТБ «Арктика».

Information about the author

G. A. Shkelev – Postgraduate Student of the Department of Public Administration and National Security, Institute of Law and National Security, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration; Head of the International Technical Department of Transport Security, LLC PTB «Arktika».

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 24.10.2025; одобрена после рецензирования 28.11.2025; принята к публикации 01.12.2025.

The article was submitted 24.10.2025; approved after reviewing 28.11.2025; accepted for publication 01.12.2025.

ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ СТАТЕЙ

Научная статья должна соответствовать профилю журнала, быть ориентированной на актуальные проблемы управления, экономики, политологии, социологии.

При подготовке статьи необходимо руководствоваться ГОСТ Р 7.07–21 «Статьи в журналах и сборниках. Издательское оформление».

Объем научной статьи должен быть от 10 до 20 тыс. знаков. Шрифт Times New Roman, 14 кегль, межстрочный пробел – 1,5 интервала, поля по 2 см по периметру страницы, абзацный отступ – 1 см. Таблиц должно быть не более 3-х. Каждую таблицу следует снабжать порядковым номером и заголовком на русском и английском языках. Все графы в таблицах должны также иметь заголовки.

Структура рукописи должна соответствовать международному стандарту изложения результатов авторского исследования в научной статье – **IMRAD** («Introduction, Materials and methods, Results and Discussion», то есть «Введение, Материалы и методы, Результаты и Обсуждение»). В завершение статьи – Выводы/Заключение. Иллюстративные материалы (рисунки, графики, схемы) должны быть четко читаемыми, черно-белыми, сгруппированными в единый объект, также не более 3-х, их название должно быть представлено на русском и английском языках.

Структура представляемого материала:

1) Научная статья должна быть классифицирована – иметь УДК, указываемый в левом верхнем углу материала.

2) На русском и английском языках:

- заголовки статьи;

- имя, отчество фамилия автора полностью. На следующей строке – организация (вуз), город, страна, код ORCID, электронная почта автора. Ученая степень, звание и другие сведения указываются после списка литературы под заголовком «Информация об авторе/Information about the author»;

- аннотация (250-300 слов). Аннотация должна быть структурирована, в ней обязательно указываются: Цель, Методы, Результаты, Выводы (кратко). Если статья посвящена теоретическому исследованию, то раздел Methods (Методы) заменяется на Theoretical Basis (Теоретические основы);

- ключевые слова или словосочетания, несущие в тексте основную смысловую нагрузку (9-15). Ключевые слова должны браться из текста научной статьи и выражать ее содержание.

3) Список литературы на русском языке следует оформлять в соответствии с ГОСТ 7.0.5-2008. «Библиографическая ссылка». В список не включаются: нормативные акты, статистические сборники, официальные документы, архивные материалы, интернет-публикации. Ссылки на такие материалы следует давать в тексте подстрочными примечаниями (сносками).

Список литературы должен включать от 10 до 20 научных источников (статьи, монографии), причем публикации самого автора(ов) статьи могут составить не более 20 % списка.

Ссылки на литературу оформляются по тексту в квадратных скобках (например, [3, с. 15-16]), а список литературы, составленный в порядке встречаемости ссылок, помещается за текстом.

В публикациях в списке источников для каждого из них должно быть указано общее число страниц (например: *Гончаров В.И.* Институционализация системы местного самоуправления в Российской Федерации. Конституционно-правовое исследование. М.: Проспект, 2016. 268 с.) либо (для статей из журналов и сборников) диапазон страниц, на которых находится статья (например: *Змияк С. С., Игнатова Т. В., Хашева И. А.* Реализация активных мер государственной политики занятости на рынке труда Ростовской области // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2016. № 4. С. 30–40).

Для каждой журнальной статьи в списке источников необходимо при наличии указывать ее DOI (цифровой идентификатор). После списка литературы на русском языке приводится References (список литературы на английском языке, представленный согласно стилю оформления Vancouver).

4) На последней странице автором указывается: «Материал выверен, цифры, факты, цитаты сверены с первоисточником. Материал не содержит сведений ограниченного распространения. Научная статья проверена в системе «Антиплагиат». Научная статья должна иметь не менее 80 % оригинальности текста.

Набор статей в текущий номер прекращается 20 числа первого месяца текущего квартала:

№ 1 – прием статей до 20 января; № 2 – прием статей до 20 апреля;

№ 3 – прием статей до 20 июля; № 4 – прием статей до 20 октября.

Научные статьи предоставляются по адресу: 344002, г. Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, 70/54, ЮРИУ РАНХиГС. Редакция журнала «Государственное и муниципальное управление. Ученые записки».

Тел. 8(863) 279-41-62; e-mail: jurnal-gmu-uriu@ranepa.ru; <http://upravlenie-uriu.ranepa.ru/>

**Приглашение к опубликованию статей
в тематический номер/рубрику
«Государственная политика Российской Федерации,
направленная на сохранение и укрепление
традиционных духовно-нравственных ценностей:
аксиологические и нормативно-правовые аспекты»**

на базе научных журналов:

«Журнал политических исследований»

<https://naukaru.ru/ru/nauka/journal/57/view>

**«Государственное и муниципальное управление.
Ученые записки»**

<http://upravlenie-uriu.ranepa.ru>

«Северо-Кавказский юридический вестник»

<http://vestnik-uriu.ranepa.ru>

(первые номера 2026 г., время выпуска – март)



Журналы **«Государственное и муниципальное управление. Ученые записки»**, **«Северо-Кавказский юридический вестник»** и **«Журнал политических исследований»** (журналы, включённые в российскую часть «Белого списка» – journalrank.rcsi.science/ru/record-sources/) приглашают к сотрудничеству, объявляют прием научных статей для тематического номера (рубрики), посвященного проводимой российским государством политике, направленной на сохранение и укрепление традиционных духовно-нравственных ценностей, их этическому и аксиологическому обоснованию и нормативно-правовому обеспечению со стороны аппарата публичной власти. К сотрудничеству, т.е. опубликованию научно-исследовательских статей, приглашаются представители научной общественности (профессорско-преподавательский состав высших учебных заведений, работники научно-исследовательских организаций и центров, аспиранты), представители властно-управленческих структур различных уровней, независимые исследователи (политологи, правоведы, историки, социологи и т.д.).

В представленных авторами публикациях могут освещаться такие аспекты заявленной в тематическом номере проблематики: экспертная оценка мер, направленных на сохранение и передачу будущим поколениям ценностей справедливости и милосердия, семьи и созидательного труда, веры и деятельного патриотизма; мероприятия, инициированные госаппаратом и госструктурами, направленные на поддержку развития отечественной культуры, укрепление морально-нравственных и этических общественных основ, семейных ценностей, патриотического воспитания подрастающего поколения; сотрудничество с общественными институтами и религиозными организациями для достижения консолидированных целей по сохранению духовно-нравственных ценностей.

Сроки приема статей в тематический номер/рубрику: **«Государственное и муниципальное управление. Ученые записки»** и **«Северо-Кавказский юридический вестник»** – не позднее **20 января 2026 г.**; **«Журнал политических исследований»** – не позднее **25 февраля 2026 г.**

Статьи по указанной проблематике принимаются к публикации при условии соответствия необходимым правилам оформления статей, требованиям проверки в системе Антиплагиат (оригинальность текстов – не менее 80 %) и при положительных отзывах двойного рецензирования.

Статьи принимаются на **электронные почты журналов:**

yurvestnik-uriu@ranepa.ru «Северо-Кавказский юридический вестник»;

jurnal-gmu-uriu@ranepa.ru «Государственное и муниципальное управление. Ученые записки» (с пометкой: статья в тематическую рубрику);

и **Alekseev.r555@mail.ru** («Журнал политических исследований»).

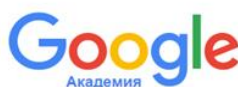
ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ.
УЧЕНЫЕ ЗАПИСКИ

НАУЧНЫЙ
И ОБЩЕСТВЕННО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

№ 4. 2025

SSOAR

Social Science Open Access Repository



Выход в свет 22.12.2025. Гарнитура Cambria. Формат 60x84 1/8.
Офсетная печать. Бумага офсетная. Объем 20 п.л. Тираж 100 экз. Заказ 6658-25

Адрес издателя:

Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации
119571, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Тропарево-Никулино,
пр-кт Вернадского, д. 82, стр. 1.

Адрес редакции:

Южно-Российский институт управления – филиал
Российской академии народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации
344002, г. Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, 70/54.

Свободная цена

Отпечатано в типографии ООО «Амирит»
410004, г. Саратов, ул. Чернышевского, 88. Тел.: 8-800-700-86-33 | (845-2) 24-86-33
E-mail: zakaz@amirit.ru. Сайт: amirit.ru