

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

**ISSN 2079-1690**

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ  
И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ.  
УЧЕНЫЕ ЗАПИСКИ**

**НАУЧНЫЙ И ОБЩЕСТВЕННО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ**

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*

Издается с 2000 г.

Периодичность – 1 раз в квартал

**№ 1**

**Ростов-на-Дону  
2026**

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ.  
УЧЕННЫЕ 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, заведующий 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](mailto:jurnal-gmu-uriu@ranepa.ru)

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

16+

© Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления, 2026.

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

**ISSN 2079-1690**

**STATE AND MUNICIPAL MANAGEMENT.  
SCHOLAR NOTES**

*Scientific and practical peer-reviewed journal*

**The journal is included in the Unified State List of Scientific Publications –  
the "White List"**

*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*

It has been published since 2000.  
The frequency is 1 time per quarter.

**№ 1**

**Rostov-on-Don  
2026**

**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, Head 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. Zolochevskaja** – 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](mailto:jurnal-gmu-uriu@ranepa.ru)

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

16+

© Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,  
South-Russia Institute of Management. 2026.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ .....</b>	<b>9</b>
<b><i>В. Б. Аблаева</i></b>	
Проблемы адаптации механизмов корпоративного управления в строительных предприятиях в условиях зелёной экономики: кейс Узбекистана.....	9
<b><i>Н. В. Брюханова, Ю. А. Мащенко, Г. Г. Уварова, А. В. Персидская</i></b>	
Воспроизводственные параметры пространственного развития России в условиях интеграции новых регионов: дифференциация, факторы, приоритеты.....	21
<b><i>О. В. Галанина</i></b>	
Кластерный анализ структуры производства электроэнергии в мире: типология энергосистем и оценка уязвимостей энергетической безопасности России .....	39
<b><i>Н. С. Григорьева</i></b>	
Стратегическое управление лечебно-оздоровительным туризмом.....	50
<b><i>Д. А. Жердин, А. Г. Дмитриев</i></b>	
Экономическая составляющая постулатов построения синтетических нервных систем.....	64
<b><i>Л. Г. Миляева</i></b>	
Теоретико-методические аспекты управления поведением персонала предприятия.....	88
<b><i>Т. В. Подольская</i></b>	
Цифровое неравенство в инклюзивном туризме: оценка структурных диспропорций и технологических разрывов.....	100
<b><i>А. М. Пономарева, М. А. Пономарев</i></b>	
Креативные методы управления индивидуальной проектной деятельностью в креативных индустриях.....	110
<b>ПОЛИТОЛОГИЯ И ЭТНОПОЛИТИКА .....</b>	<b>120</b>
<b><i>М. А. Аствацатурова, Л. Х. Дзахова</i></b>	
Упрочение национальной безопасности: «живые» этноидентификационные потребности и целесообразные этнополитические акценты.....	120
<b><i>Д. К. Григорян</i></b>	
Элита как системный элемент национальной безопасности.....	134
<b><i>А. М. Старостин, А. В. Понделков, Е. Н. Тованчова</i></b>	
Цивилизационная репрезентация элитаобразующего процесса в доктринальном аспекте и в политической практике.....	144
<b><i>А. С. Тетерюк</i></b>	
Трансформация взаимодействия бизнеса и государства в контексте развития системы ценностно-ориентированного здравоохранения.....	155
<b>ПРОБЛЕМЫ СОЦИОЛОГИИ .....</b>	<b>165</b>
<b><i>Д. Н. Еременко, П. С. Самыгин</i></b>	
Гражданская идентичность студенческой молодежи: сущность и перспективные способы формирования в системе современного российского высшего образования.....	165
<b><i>М. М. Шахбанова</i></b>	
Историческая память и социальная идентичность дагестанского населения.....	177
<b>СЛОВО МОЛОДЫМ УЧЕНЫМ .....</b>	<b>187</b>
<b><i>А. С. Каверин, А. А. Михайлов</i></b>	
Институциональный механизм обеспечения экономической безопасности России.....	187
<b>РЕТРАКЦИЯ .....</b>	<b>197</b>
<b>ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ СТАТЕЙ .....</b>	<b>198</b>

## CONTENTS

<b>PROBLEMS OF ECONOMICS AND MANAGEMENT .....</b>	<b>9</b>
<i><b>Valentina B. Ablueva</b></i>	
Adaptation problems of corporate governance mechanisms in construction companies during the transition to a green economy: the case of Uzbekistan .....	9
<i><b>Natalia V. Bryukhanova, Julia A. Mashchenko, Galina G. Uvarova, Alina V. Persidskaia</b></i>	
Reproduction parameters of Russia's spatial development in the context of new regions integration: differentiation, factors, priorities .....	21
<i><b>Olga V. Galanina</b></i>	
Cluster analysis of the global electricity production structure: a typology of energy systems and an assessment of Russia's energy security vulnerabilities .....	39
<i><b>Natalia S. Grigoreva</b></i>	
Strategic management of health and wellness tourism .....	50
<i><b>Dmitry A. Zherdin, Anton G. Dmitriev</b></i>	
The economic component of the principles of building synthetic nervous systems .....	64
<i><b>Larisa G. Milyaeva</b></i>	
Theoretical and methodological aspects of managing the behavior of the company's personnel .....	88
<i><b>Tatiana V. Podolskaya</b></i>	
Digital inequality in inclusive tourism: assessment of structural imbalances and technological gaps .....	100
<i><b>Alexandra M. Ponomareva, Maxim A. Ponomarev</b></i>	
Creative methods of individual project activity management in creative industries .....	110
<b>POLITOLOGY AND ETHNOPOLITICS .....</b>	<b>120</b>
<i><b>Maya A. Astvatsaturova, Larisa Kh. Dzahova</b></i>	
Strengthening national security: «living» ethno-identification needs and appropriate ethno-political emphasis .....	120
<i><b>David K. Grigoryan</b></i>	
Elite as a system element of national security .....	134
<i><b>Alexander M. Starostin, Alexander V. Ponedelkov, Elena N. Tovanchova</b></i>	
Civilizational representation of the elite-formation process in the doctrinal dimension and political practice .....	144
<i><b>Alexey S. Teteryuk</b></i>	
Transformation of state-business interaction in the context of the development of a value-based healthcare system .....	155
<b>SOCIOLOGY PROBLEMS .....</b>	<b>165</b>
<i><b>Daria N. Eremenko, Peter S. Samygin</b></i>	
The civic identity of student youth: the essence and promising ways of formation in the system of modern Russian higher education .....	165
<i><b>Madina M. Shakhbanova</b></i>	
Historical memory and social identity of the Dagestani population .....	177
<b>YOUNG SCIENTISTS .....</b>	<b>187</b>
<i><b>Andrey S. Kaverin, Albert A. Mikhailov</b></i>	
The institutional mechanism for ensuring Russia's economic security .....	187
<b>RETRACTION .....</b>	<b>197</b>
<b>REQUIREMENTS TO REGISTRATION OF ARTICLES .....</b>	<b>198</b>



### Проблемы адаптации механизмов корпоративного управления в строительных предприятиях в условиях зелёной экономики: кейс Узбекистана

Валентина Борисовна Аблаева

Ташкентский архитектурно-строительный университет, Ташкент, Узбекистан,  
v.b.ablaeva@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0001-2584-4571>, SPIN-код: 7352-3044

#### Аннотация

**Введение.** В последние годы страны СНГ переживают этап институциональных преобразований, связанных с изменением роли государства в экономике, развитием частного сектора и трансформацией механизмов управления предприятиями. В Республике Узбекистан данные процессы сопровождаются ростом инфраструктурных инвестиций, расширением проектного финансирования и усилением требований к прозрачности и подотчётности управления. Дополнительным фактором трансформации выступает формирование политики перехода к зелёной экономике, усиливающее требования к учёту экологических факторов в деятельности компаний. В этих условиях корпоративное управление приобретает особое значение, однако в строительной отрасли его внедрение осложняется отраслевой спецификой и институциональными ограничениями.

**Целью** исследования является выявление ключевых проблем, ограничений и условий адаптации механизмов корпоративного управления в строительных предприятиях Узбекистана в контексте формирования зелёной экономики с учётом институциональной среды стран СНГ.

**Материалы и методы.** Методологическую основу исследования составляет институциональный подход, в рамках которого корпоративное управление рассматривается как результат взаимодействия регуляторных требований, отраслевых особенностей и сложившихся управленческих практик. Используются методы институционального и отраслевого анализа, анализ официальной статистики, а также логико-аналитический анализ взаимосвязей между структурой собственности, финансовыми характеристиками отрасли и возможностями внедрения корпоративного управления и ESG-практик. Эмпирическую базу составили данные официальной статистики Республики Узбекистан за 2015–2024 гг.

**Результаты.** Установлено, что в строительной отрасли Республики Узбекистан не сложилась устойчивая модель корпоративного управления, обеспечивающая массовое внедрение современных управленческих практик. Реализация принципов корпоративного управления носит фрагментарный характер и преимущественно характерна для государственных и квазигосударственных организаций, тогда как в частном секторе сохраняются высокая концентрация собственности, совмещение функций владения и управления и доминирование проектной логики деятельности. Требования, связанные с переходом к зелёной экономике, реализуются ограниченно, что обосновывает целесообразность разработки гибридной модели корпоративного управления.

**Выводы.** Ускоренное развитие корпоративного управления в строительной отрасли Узбекистана связано не с созданием новых институтов, а с координацией действующих механизмов, усилением связи корпоративного управления с доступом к финансированию и государственным заказам, развитием проектно-ориентированных механизмов контроля и поэтапной интеграцией ESG-подходов в инвестиционную и контрактную логику строительных проектов.

**Ключевые слова:** корпоративное управление, строительные предприятия, зелёная экономика, устойчивое развитие, институциональные преобразования, страны СНГ, проектное управление, ESG-подходы, инвестиции, Узбекистан

**Для цитирования:** Аблаева В. Б. Проблемы адаптации механизмов корпоративного управления в строительных предприятиях в условиях зелёной экономики: кейс Узбекистана // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 1. С. 9–20. EDN ALTHLU

Original article

## Adaptation problems of corporate governance mechanisms in construction companies during the transition to a green economy: the case of Uzbekistan

Valentina B. Ablaeva

Tashkent Architecture and Civil Engineering University, Tashkent, Uzbekistan,  
v.b.ablaeva@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0001-2584-4571>, SPIN-code: 7352-3044

### Abstract

**Introduction.** Over the past five years, the CIS countries have been undergoing significant institutional changes, with the state assuming a new and more active role in the economy. These transformations are related to the further development of the private sector and, as a result, require changes in enterprise management systems. In the Republic of Uzbekistan, these processes are accompanied by growth in infrastructure investment, increased demand for external project financing, and higher requirements for transparency and managerial accountability. In addition, changes in the business models of construction companies are driven by the transition to a green economy, which increases the need to consider environmental factors in company activities. In this context, corporate governance becomes especially important; however, industry-specific features and institutional limitations constrain its implementation in the construction sector.

**The purpose** of this paper is to identify key problems, constraints, and other critical factors that affect the pace of adaptation of corporate governance mechanisms in construction companies in Uzbekistan, particularly in the context of the green economy, while considering the institutional environment of the CIS countries.

**Materials and methods.** The study is based on an institutional approach aimed at identifying the factors that hinder the widespread adoption of corporate governance among construction enterprises, which are largely composed of SMEs. Corporate governance is viewed as the result of interaction between regulatory requirements, industry characteristics, and established management practices. The research employs institutional and sectoral analysis, analysis of official statistical data, and logical reasoning to identify the links between ownership structure, financial characteristics of the sector, and the potential for implementing corporate governance and ESG practices. The empirical base includes official statistical data of the Republic of Uzbekistan for the period 2015–2024.

**Results.** The findings confirm that a sound corporate governance model has not yet been developed in the construction sector, constraining the widespread adoption of modern management practices by enterprises. Corporate governance principles are applied unevenly and in a fragmented manner, and are mainly observed in state-owned and quasi-state organizations. It has been established high concentration of ownership, a combination of ownership and management functions, and the dominance of a project-based business model distinguish the private sector. In this context, many companies are reluctant to implement green practices in their operations. Since ESG principles are an integral part of modern corporate governance, the current situation highlights the need to develop a hybrid corporate governance model adapted to the construction sector.

**Conclusions.** The development of corporate governance in the construction sector of Uzbekistan depends not on the creation of new institutions as such, but largely on better coordination of existing mechanisms. This includes strengthening the link between corporate governance, access to finance, and public procurement, developing project-oriented control mechanisms, and gradually integrating ESG approaches into the investment and contractual logic of construction projects.

**Keywords:** corporate governance, construction companies, green economy, sustainable development, institutional transformation, CIS countries, project management, ESG approaches, investment, Uzbekistan

**For citation:** Ablaeva V. B. Adaptation problems of corporate governance mechanisms in construction companies during the transition to a green economy: the case of Uzbekistan. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2026;(1):9–20. (In Russ.). EDN ALTHLU

## Введение

В последние годы Республика Узбекистан находится в процессе глубокой экономической и институциональной трансформации, связанной со снижением роли государства в хозяйственной деятельности, расширением частного сектора и активным привлечением частных и иностранных инвестиций. Программы приватизации, реструктуризация предприятий с государственным участием, а также развитие механизмов проектного и инвестиционного финансирования формируют новую модель экономического развития, в рамках которой корпоративное управление приобретает значение одного из ключевых инструментов повышения прозрачности, подотчётности и инвестиционной устойчивости бизнеса.

Особую роль данные процессы играют в строительной отрасли, которая занимает центральное место в реализации инфраструктурных и инвестиционных проектов и одновременно отличается высокой управленческой и институциональной сложностью. Проектный характер деятельности, длительные инвестиционные циклы, высокая капиталоемкость и большое число участников усиливают агентские риски и объективно повышают требования к качеству корпоративного управления, прежде всего в части стратегической координации, контроля рисков и согласования интересов собственников, инвесторов и менеджмента.

Дополнительным фактором трансформации институциональной среды становится формирование в Узбекистане политики перехода к зелёной экономике. Вместе с тем требования в области устойчивого развития и ESG-ориентации носят преимущественно рамочный характер и в полной мере обязательны главным образом для предприятий с государственным участием. Для большинства строительных компаний принципы устойчивого развития выступают не нормативным требованием, а внешним условием доступа к инвестициям, участию в крупных инфраструктурных проектах и сотрудничеству с международными финансовыми институтами. В результате ожидания инвесторов и партнёров в сфере экологической и социальной ответственности нередко опережают фактические управленческие практики компаний. Это означает, что корпоративное управление в строительной отрасли оказывается в зоне институционального напряжения. С одной стороны, усиливается давление со стороны инвесторов, государственных программ и международных партнёров в части прозрачности, подотчётности и учёта экологических факторов. С другой стороны, сохраняются отраслевые ограничения, связанные с проектной логикой строительства, высокой фрагментированностью участников, зависимостью от административных процедур и устойчивостью неформальных управленческих практик. Совокупность этих факторов затрудняет адаптацию механизмов корпоративного управления к задачам зелёной экономики и снижает эффективность их внедрения.

По этой причине анализ проблем адаптации механизмов корпоративного управления в строительных предприятиях Узбекистана представляется особенно актуальным. Рассмотрение Узбекистана как институционального и отраслевого кейса позволяет выявить ключевые структурные и управленческие ограничения внедрения корпоративного управления, а также обозначить направления его развития с учётом специфики строительной деятельности, инвестиционной логики отрасли и несистемного характера внедрения ESG-подходов. С учётом изложенного возникает необходимость понять, какие институциональные и отраслевые факторы определяют специфику адаптации корпоративного управления в строительных предприятиях Узбекистана и каким образом данные факторы влияют на возможности перехода отрасли к принципам зелёной экономики.

**Целью настоящего исследования** является выявление ключевых ограничений и условий адаптации механизмов корпоративного управления в строительных предприятиях Узбекистана в условиях формирования зелёной экономики. Для достижения поставленной цели в работе рассматриваются следующие **задачи**:

- анализ институциональных и отраслевых факторов, влияющих на внедрение корпоративного управления в строительстве;
- выявление особенностей структуры собственности и проектной логики управления строительными предприятиями;
- оценка влияния финансовой структуры и состояния основных фондов на возможности внедрения корпоративного управления и ESG-практик;
- определение роли национальных инициатив по оценке корпоративного управления в формировании стимулов для развития корпоративного управления в строительной отрасли.

Отличительной особенностью исследования является фокус на отраслевой специфике строительства, в рамках которого корпоративное управление анализируется через призму проектной организации бизнеса, состояния основных фондов и институциональной среды переходной экономики.

### **Материалы и методы**

Методологической основой исследования является институциональный подход, в рамках которого корпоративное управление рассматривается как результат взаимодействия формальных регуляторных требований, экономических условий и сложившихся управленческих практик. Анализ корпоративного управления в строительстве проводится не на уровне отдельных компаний, а на отраслевом и институциональном уровне, что позволяет рассматривать Республику Узбекистан как самостоятельный кейс адаптации механизмов корпоративного управления в условиях переходной экономики и формирования зелёной повестки.

Исследование носит аналитический и описательно-объяснительный характер и опирается на методы отраслевого и институционального анализа. В работе используются анализ официальной статистики, сравнительная интерпретация макро- и мезоэкономических показателей, а также логико-аналитический анализ взаимосвязей между финансовой структурой отрасли, состоянием основных фондов, источниками инвестиций и возможностями внедрения корпоративного управления и принципов зелёной экономики.

Эмпирическую базу исследования составляют данные Государственного комитета по статистике Республики Узбекистан, материалы профильных министерств и ведомств, инвестиционные обзоры, а также результаты научных исследований в области корпоративного управления, устойчивого развития и отраслевого управления. Анализ динамики ключевых отраслевых показателей проводится с использованием расширенного временного интервала (2015–2024 гг.) для выявления долгосрочных тенденций развития строительной отрасли. При этом основной аналитический фокус исследования сосредоточен на периоде 2020–2024 гг., который характеризуется ускорением инвестиционной активности, институциональными реформами и началом практической реализации зелёной повестки в Узбекистане.

### **Результаты**

Адаптация механизмов корпоративного управления в строительных предприятиях Узбекистана формируется под воздействием отраслевой специфики строительства, исторически сложившихся условий ведения бизнеса и институционального контекста переходной экономики [1; 2].

Для систематизации факторов и последствий их влияния на строительные предприятия в условиях зелёной экономики используется концептуальная схема, отражающая взаимодействие экономико-институциональных и отраслевых факторов, определяющих особенности внедрения корпоративного управления в строительстве (рис. 1). Представленная схема задаёт рамку для интерпретации последующих эмпирических результатов и позволяет рассматривать выявленные тенденции в логике причинно-следственных связей.

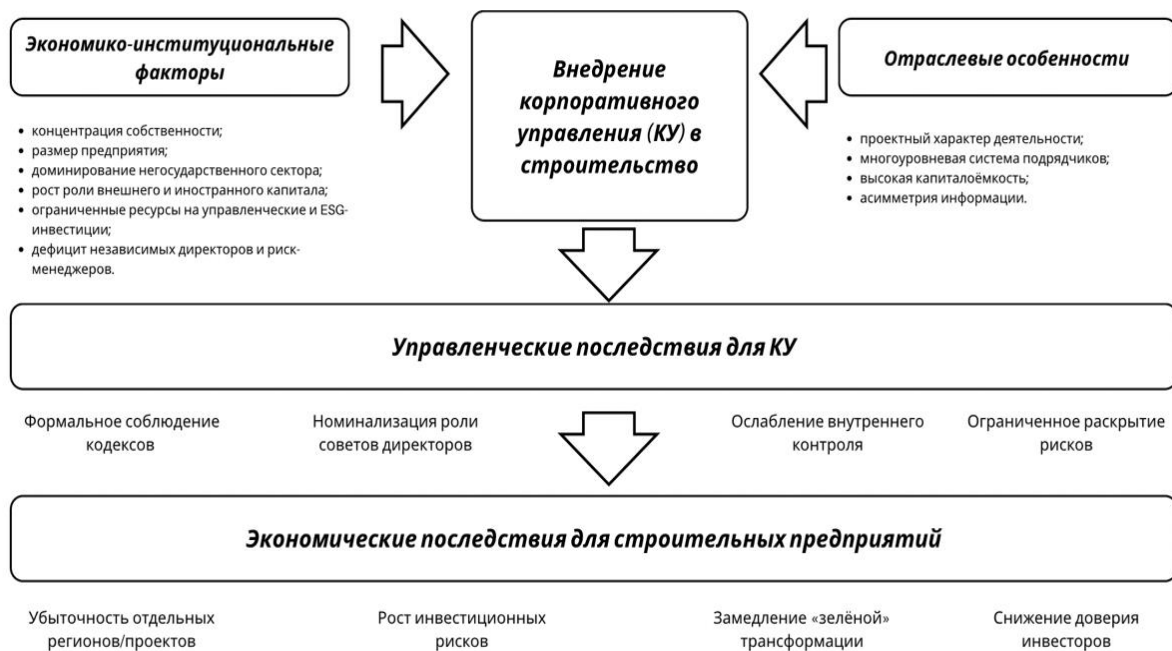


Рис. 1. Концептуальная схема факторов, ограничивающих внедрение корпоративного управления в строительных предприятиях

Fig. 1. Conceptual framework of factors that constrain the implementation of corporate governance in construction enterprises

Источник: составлено автором по результатам исследования  
Source: compiled by the author based on the results of the study

### Рост отрасли и усложнение управленческой среды

В 2021–2024 гг. строительная отрасль Узбекистана демонстрировала устойчивый рост объемов выполняемых работ: общий объем строительства увеличился с 107492,7 млрд сум до 259654,3 млрд сум при среднегодовых темпах роста 6,6–10,0 %<sup>1</sup>. Расширение масштабов строительной деятельности и рост капиталоемкости проектов отражены на рис. 2. В целях повышения визуальной интерпретируемости динамики абсолютные значения объема работ приведены в трлн сум. Несмотря на то, что на всех последующих графиках представлена динамика показателей за более длительный период (2015–2024 гг.), интерпретация полученных результатов и формирование выводов в работе преимущественно основаны на данных за 2020–2024 гг., отражающих актуальный этап институциональных и отраслевых преобразований.

Рост отрасли объективно усиливает требования к стратегическому управлению, контролю рисков и подотчетности менеджмента. При этом количественное расширение строительной деятельности не сопровождается сопоставимым развитием корпоративных управленческих институтов, что характерно для строительного сектора и в международной практике [3].

### Структура собственности и особенности ведения бизнеса

Строительный сектор Узбекистана практически полностью представлен негосударственными организациями: в 2021–2024 гг. их доля составляла 94,8–99,2 % общего объема выполненных работ<sup>2</sup>. Структура собственности отрасли за анализируемый период представлена на рис. 3.

<sup>1</sup> Агентство статистики при Президенте Республики Узбекистан. Строительство в Узбекистане, Construction in Uzbekistan. – Ташкент, 2025. – 187 с. – URL: <https://stat.uz>

<sup>2</sup> Агентство статистики при Президенте Республики Узбекистан, 2025.

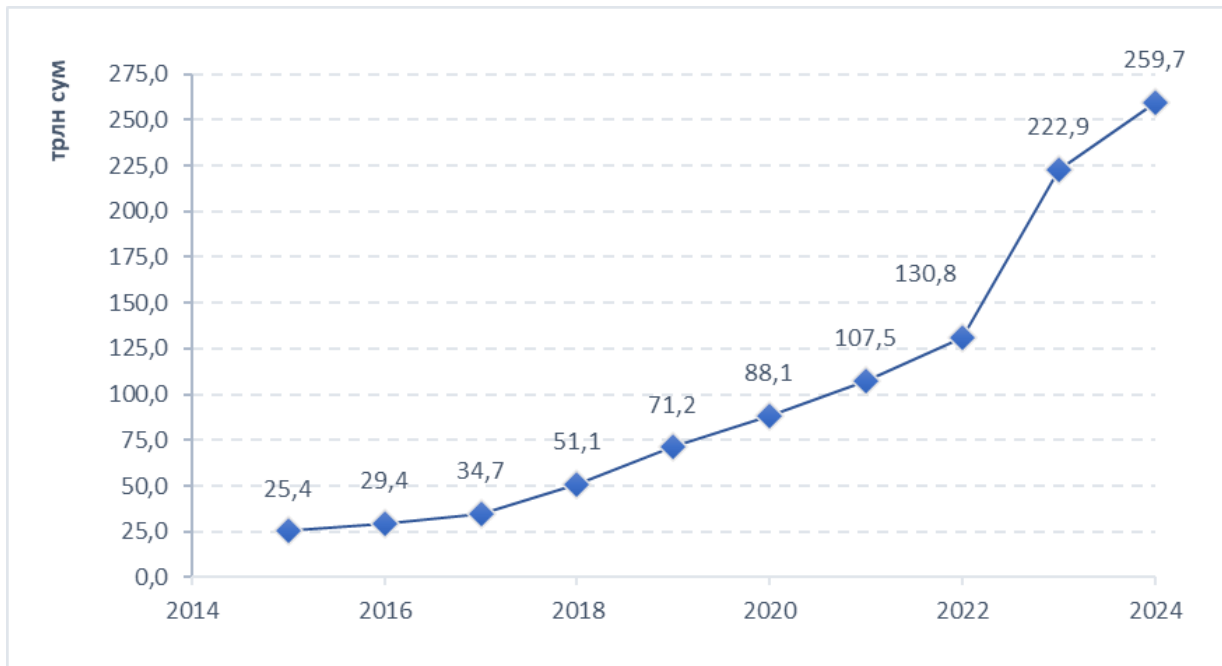


Рис. 2. Динамика объема строительных работ в Республике Узбекистан в 2015-2024 гг., трлн сум

Fig. 2. Dynamics of the Volume of Construction Works in the Republic of Uzbekistan in 2015–2024, trillion soums

Источник: Агентство статистики при Президенте Республики Узбекистан, 2025

Source: National Statistics Agency of the Republic of Uzbekistan (2025)

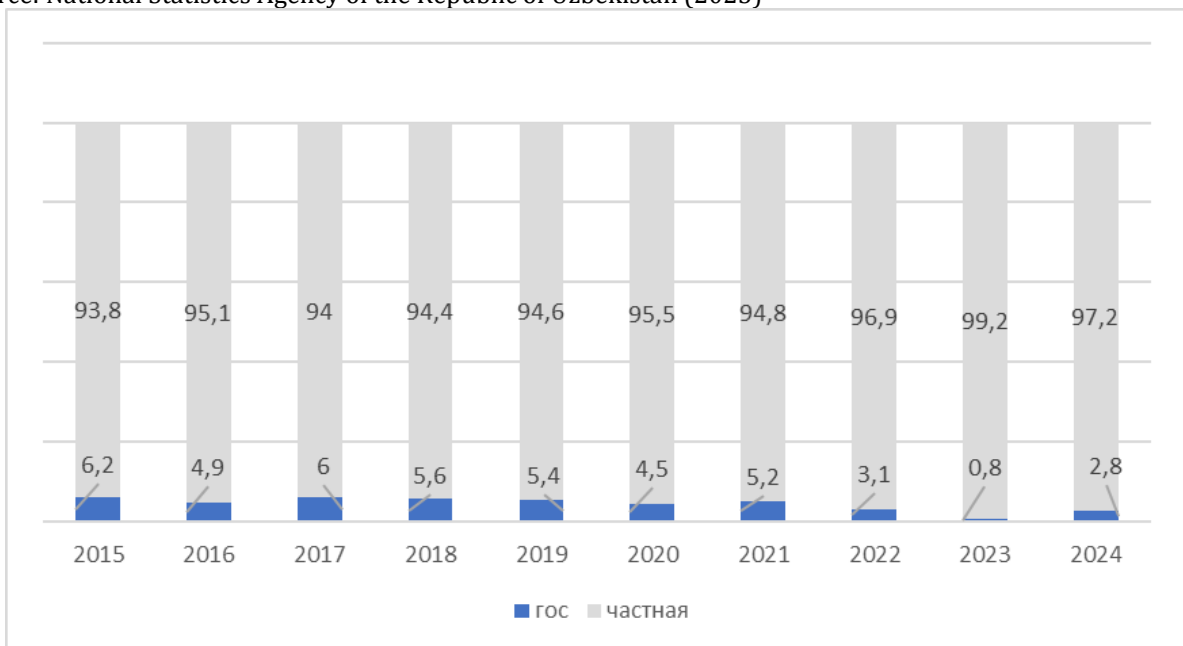


Рис. 3. Структура собственности в строительной отрасли Республики Узбекистан в 2015-2024 гг., %

Fig. 3. Ownership Structure in the Construction Sector of the Republic of Uzbekistan in 2015–2024, %

Источник: Агентство статистики при Президенте Республики Узбекистан, 2025

Source: National Statistics Agency of the Republic of Uzbekistan (2025)

В условиях доминирования частных и квазигосударственных предприятий характерным является совмещение функций владения и оперативного управления. При такой структуре собственности корпоративное управление, как правило, ориентировано не на институциональное разделение полномочий между собственниками и менеджментом, а на формализацию процедур корпоративного контроля и регламентирование ключевых управленческих решений.

Подобная модель характерна для стран с развивающейся и переходной экономикой. Такая модель формирует траекторию зависимости от ранее выбранного пути развития, при которой формальные механизмы корпоративного управления внедряются выборочно и адаптируются к интересам ключевых собственников [4]. В строительстве эта особенность усиливается проектной логикой: значительная часть решений принимается на уровне отдельных проектов, а не в рамках корпоративных структур, что снижает роль советов директоров, комитетов и независимого контроля [3; 5].

### **Проектная природа строительства и «ручное управление»**

Строительство как проектно-ориентированная отрасль характеризуется уникальностью объектов, длительными контрактами и множественностью участников. Это формирует размытые границы ответственности и снижает прозрачность управленческих решений, что является одной из структурных причин медленного внедрения корпоративного управления даже в странах с развитыми институтами [3].

В условиях Узбекистана данные особенности дополняются практикой принятия управленческих решений «по проекту» и «вручную», что ограничивает институционализацию корпоративных процедур и развитие системного риск-менеджмента.

### **Неформальные практики или «таниш-билиш» как элемент деловой среды**

В функционировании строительных предприятий Узбекистана заметную роль играют неформальные деловые сети (таниш-билиш). Высокая зависимость отрасли от государственных заказов, разрешительных процедур и проектного финансирования способствует использованию персональных и семейных связей как механизма снижения трансакционных издержек и управленческой неопределённости в условиях ограниченной эффективности формальных институтов корпоративного управления [6; 7].

Подобные практики характерны не только для Узбекистана. Исследования по Италии показывают, что даже при формальной конвергенции к международным стандартам корпоративного управления в строительных и инфраструктурных компаниях сохраняется влияние семейных и персональных деловых сетей, что приводит к формированию гибридных моделей управления [4]. Аналогичные закономерности выявлены и для стран Азии, где неформальные деловые сети дополняют формальные механизмы корпоративного управления и помогают компаниям адаптироваться к высокой проектной и регуляторной неопределённости [8].

### **Финансовая структура и ограничения зелёной трансформации**

Финансовая структура строительных организаций в 2021–2024 гг. характеризовалась доминированием материальных затрат, доля которых в себестоимости подрядных работ составляла 76,7–81,5 %, при относительно низкой доле амортизационных отчислений и расходов на персонал<sup>1</sup>. Такая структура отражает ориентацию предприятий на выполнение текущих проектных задач и ограничивает возможности долгосрочных инвестиций в обновление материально-технической базы и экологическую модернизацию.

Степень износа основных фондов в строительстве превышает показатели большинства сервисных отраслей и остаётся близкой к среднему уровню по экономике в целом (рис. 4). При этом строительство относится к капиталоемким и технологически чувствительным видам деятельности, где состояние активов напрямую влияет на возможность внедрения энергоэффективных и цифровых решений. Даже «средний» по экономике уровень износа в данном случае приводит к более ощутимым ограничениям зелёной трансформации, чем в торговле или сфере услуг.

Одновременно возрастает зависимость строительных предприятий от внешних источников финансирования: доля иностранных инвестиций и внебюджетных кредитов в финансировании основного капитала увеличилась с 42,3 % в 2021 г. до 69,4 % в 2024 г. Это усиливает требования к прозрачности, раскрытию рисков и качеству корпоративного управления [9; 10] однако в условиях концентрированной собственности и проектной логики управления данные требования реализуются фрагментарно.

<sup>1</sup> Агентство статистики при Президенте Республики Узбекистан, 2025.

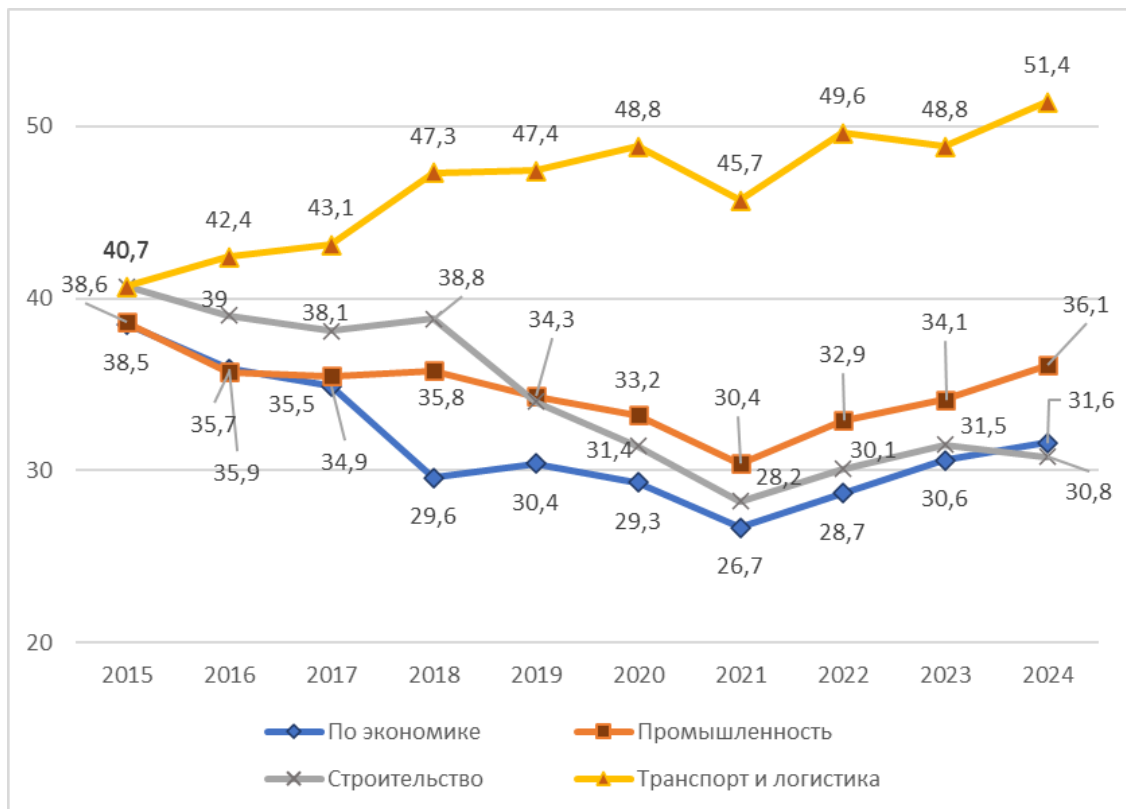


Рис. 4. Динамика степени износа основных фондов по видам экономической деятельности в Республике Узбекистан в 2021–2024 гг., %

Fig. 4. Dynamics of the Degree of Depreciation of Fixed Assets by Types of Economic Activity in the Republic of Uzbekistan in 2021–2024, %

Источник: Агентство статистики при Президенте Республики Узбекистан, 2025  
 Source: National Statistics Agency of the Republic of Uzbekistan (2025)

### Обсуждение

Полученные результаты свидетельствуют о том, что внедрение корпоративного управления и ESG-практик в строительной отрасли Узбекистана не носит автономного или инициативного характера, а в значительной степени определяется институциональной конфигурацией взаимодействия государства, бизнеса и инвестиционных институтов [4]. В условиях доминирования государственного заказа и проектного финансирования корпоративное управление выполняет, прежде всего, координационную функцию, обеспечивая интеграцию требований устойчивого развития в инвестиционную и контрактную логику строительных проектов.

Формальное заимствование международных стандартов корпоративного управления без их адаптации к отраслевой специфике строительства и национальному институциональному контексту не обеспечивает устойчивого повышения эффективности управления [2]. Аналогичные выводы получены в исследованиях, посвящённых корпоративному управлению в строительстве и капиталоемких отраслях, где подчёркивается ограниченность универсальных моделей управления при доминировании проектной логики и высокой степени неопределённости реализации проектов [11; 12]. В результате в строительных компаниях формируется гибридная модель корпоративного управления, сочетающая формализованные элементы контроля (аудит, отчётность, закупочные процедуры) с преобладанием неформальных и проектно-ориентированных практик принятия ключевых управленческих решений.

Важным аспектом обсуждения является роль цифровых и корпоративных информационных систем как инструмента институционализации корпоративного управления в проектно-ориентированных отраслях. Исследования показывают, что внедрение корпоративных информационных систем управления строительными проектами способствует формализации управленческих

процедур, фиксации ответственности и воспроизводимости управленческих решений [13]. В условиях строительной отрасли Узбекистана развитие цифровой управленческой инфраструктуры позволяет снизить зависимость от неформальных управленческих практик и персональных договорённостей, повышая прозрачность процессов планирования, контроля и отчётности [14].

Отдельного внимания заслуживает проблема управления знаниями как функционально значимого элемента корпоративного управления в строительстве. Как показывают исследования, в капиталоемких и проектно-ориентированных отраслях накопление, передача и институционализация проектных и управленческих знаний напрямую влияют на эффективность реализации проектов и достижение стратегических целей компаний [15]. В условиях Республики Узбекистан высокая зависимость строительных компаний от персональных компетенций ключевых исполнителей и использование неформальных управленческих практик ограничивают формирование устойчивой корпоративной памяти, что выступает дополнительным барьером для развития системного корпоративного управления [1].

Обсуждение результатов также подтверждает, что ESG-трансформация в строительной отрасли не предполагает отказа от сложившихся управленческих практик, а требует их целенаправленной адаптации. Исследования в области ESG и зелёного строительства подчёркивают, что традиционные механизмы управления качеством, проектной деятельностью и корпоративными процессами сохраняют свою значимость, однако нуждаются в расширении управленческого содержания за счёт интеграции экологических и социальных факторов [16; 17]. Формальное внедрение ESG-стандартов без их увязки с инвестиционной и проектной логикой строительства не приводит к устойчивому повышению эффективности управления и инвестиционной привлекательности компаний [2].

Сопоставление полученных результатов с международной практикой показывает, что наибольший практический потенциал развития корпоративного управления в строительстве связан не с расширением добровольных инициатив компаний, а с институционализацией требований к управлению через механизмы доступа к финансированию, государственным заказам и крупным инфраструктурным проектам [9; 10]. Включение элементов оценки корпоративного управления, прозрачности цепочек субподрядов, управления проектными рисками и антикоррупционных процедур в требования инвесторов и заказчиков соответствует практике международных финансовых институтов и подтверждается эмпирическими исследованиями в строительном секторе [3].

Таким образом, обсуждение подтверждает, что корпоративное управление в строительной отрасли Узбекистана развивается по траектории институциональной адаптации, в рамках которой ключевую роль играют государственные реформы, инвестиционные требования и цифровые управленческие инструменты. В этих условиях корпоративное управление следует рассматривать не как формальное регуляторное требование, а как прикладной механизм повышения управляемости проектов, снижения инвестиционных рисков и интеграции ESG-подходов в практику строительных организаций [5; 18].

### **Выводы и заключение**

Проведённое исследование показало, что адаптация механизмов корпоративного управления в строительных предприятиях Республики Узбекистан формируется под воздействием совокупности отраслевых, финансовых и институциональных факторов. Ключевую роль среди них играют рост капиталоемкости строительных проектов, доминирование проектной логики организации бизнеса, расширение участия государства и международных финансовых институтов, а также усиление требований к прозрачности, управлению рисками и энергоэффективности в условиях перехода к зелёной экономике [1; 2; 9; 10].

Установлено, что в Узбекистане уже сформирована базовая институциональная среда корпоративного управления, включающая реформирование предприятий с государственным участием, внедрение Кодекса корпоративного управления для акционерных обществ, цифровизацию государственных закупок и применение требований международных финансовых организаций при реализации инфраструктурных проектов. Данные меры способствуют распространению формализованных элементов корпоративного управления, прежде всего в государственных

и квазигосударственных строительных структурах, и создают предпосылки для повышения сопоставимости управленческих практик и инвестиционной прозрачности [4; 9; 10].

Вместе с тем выявлено, что внедрение корпоративного управления в строительной отрасли носит фрагментарный и асимметричный характер. Существующие инструменты ориентированы преимущественно на формальное соблюдение общекорпоративных требований и в недостаточной степени учитывают отраслевую специфику строительства, связанную с проектным характером деятельности, многоуровневыми цепочками субподрядов, повышенными рисками сроков и стоимости, а также длительным инвестиционным циклом [3; 5; 11; 12]. В результате корпоративное управление в строительных компаниях приобретает гибридный характер, сочетая формализованные механизмы контроля (отчётность, закупочные процедуры, комплаенс) с доминированием проектно-ориентированных и неформальных управленческих практик при принятии ключевых решений [4; 6–8].

Подтверждено, что формальное заимствование международных стандартов корпоративного управления и ESG-подходов без их адаптации к строительной специфике и национальному институциональному контексту не обеспечивает устойчивого повышения эффективности управления и инвестиционной привлекательности компаний [2; 16; 17]. Эффективность корпоративного управления в строительстве в большей степени определяется степенью его интеграции в инвестиционную и контрактную логику проектов, состоянием материально-технической базы и возможностями управления проектными и финансовыми рисками.

Особое значение для развития корпоративного управления в строительной отрасли Узбекистана имеют цифровые и корпоративные информационные системы, которые выступают инструментом институционализации управленческих процедур, фиксации ответственности и воспроизводимости управленческих решений в условиях реализации сложных и капиталоемких проектов [13; 14]. Развитие таких систем позволяет снизить зависимость компаний от персональных договорённостей и неформальных практик управления, повышая прозрачность планирования, контроля и отчётности. Важным ограничением при этом остаётся недостаточная институционализация управления знаниями, что приводит к утрате проектных и управленческих компетенций и снижает долгосрочную управляемость строительных организаций [15].

Полученные результаты свидетельствуют о том, что потенциал ускоренного развития корпоративного управления в строительной отрасли Узбекистана связан не с созданием принципиально новых институтов, а с углублением и координацией уже действующих механизмов. Наибольший практический эффект может быть достигнут через усиление связи корпоративного управления с доступом к финансированию и государственным заказам, институционализацию оценки качества управления при предквалификации подрядчиков, развитие проектно-ориентированных механизмов контроля и поэтапную интеграцию ESG-подходов в инвестиционную и контрактную логику строительных проектов [5; 9; 10; 16].

В целом строительная отрасль выступает одной из ключевых сфер, в которых корпоративное управление приобретает прикладное значение, поскольку именно здесь концентрируются инвестиционные риски, долгосрочные обязательства и значительный вклад в региональное социально-экономическое развитие. В условиях Узбекистана корпоративное управление следует рассматривать не как формальное регуляторное требование, а как инструмент повышения устойчивости, инвестиционной привлекательности и стратегической управляемости строительных компаний в процессе перехода к зелёной экономике [18].

#### **Список источников**

1. Ла Порта Р., Лопес-де-Силанес Ф., Шлейфер А., Вишни Р. Law and Finance // Journal of Political Economy. 1998. Vol. 106. No. 6. <https://doi.org/10.1086/250042>
2. Ла Порта Р., Лопес-де-Силанес Ф., Шлейфер А., Вишни Р. Corporate Ownership Around the World // The Journal of Finance. 1999. Vol. 54. No. 2. <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00115>
3. Марухун Е. Н. С., Азми А. Н. М., Шаари С. Н. М., Абдулла В. Р. В., Нордин Н. Impact of Corporate Governance on Firm Performance of Malaysian Public Listed Construction Firms During COVID-19 Pandemic // International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. 2022. Vol. 12. No. 11. P. 403-424. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v12-i11/15095>. EDN: DXOSBA

4. Заттони А. The evolution of corporate governance in Italy: formal convergence or path-dependence? // *Corporate Governance and Research & Development Studies*. 2020. <https://doi.org/10.3280/cgrds1-2019oa8799>
5. Miozzo M. and Dewick P. Building competitive advantage: innovation and corporate governance in European construction // *Research Policy*. 2002. Vol. 31. No. 6. P. 989-1008. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00173-1](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00173-1). EDN: EAHUBF
6. Эстрин С., Превезер М. The role of informal institutions in corporate governance // *Asia Pacific Journal of Management*. 2011. Vol. 28. <https://doi.org/10.1007/s10490-010-9229-1>. EDN: OLFBSZ
7. Аминова М., Джегерс М. Informal Structures and Governance Processes in Transition Economies: The Case of Uzbekistan // *International Journal of Public Administration*. 2011. Vol. 34. No. 9. <https://doi.org/10.1080/01900692.2011.588436>. EDN: OMCZVZ
8. Динь Т. К., Калабро А. Asian Family Firms through Corporate Governance and Institutions: A Systematic Review // *International Journal of Management Reviews*. 2019. Vol. 21. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12176>. EDN: HGTUKC
9. Elshandidy T., Neri L. Corporate governance, risk disclosure practices, and market liquidity: comparative evidence from the UK and Italy // *Corporate Governance: An International Review*. 2015. Vol. 23. No. 4. P. 331-356. <https://doi.org/10.1111/corg.12095>
10. Samaha K., Dahawy K., Hussainey K., Stapleton P. The extent of corporate governance voluntary disclosure and its determinants in a developing market: the case of Egypt // *Advances in Accounting*. 2012. Vol. 28. No. 1. P. 168-178. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2011.12.001>
11. Володин Д. О. Методы корпоративного управления в жилищном строительстве // *Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость*. 2021. Т. 11. № 1 (36). С. 10-19. <https://doi.org/10.21285/2227-2917-2021-1-10-19>. EDN: APGNPV
12. Гендлина Ю. Б., Чистяков И. А., Биричевская А. Ф. Управление проектами строительства по корпоративным программам // *Управление экономикой, системами, процессами: сб. ст. II Междунар. науч.-практ. конф. Пенза: Пензенский ГАУ, 2018. С. 34-37. EDN: YQBGHR*
13. Резниченко В. С. Прикладная корпоративная информационная система управления крупномасштабным строительством // *Investment Projects and Programs in Capital Construction*. 2024. № 1. С. 45-54. EDN: DYXVEV
14. Коломенчук А. А. Современные технологии в развитии строительных компаний // *Современные стратегии и цифровые трансформации устойчивого развития общества, образования и науки : сб. материалов V Междунар. науч.-практ. конф. Махачкала: ООО "Издательство АЛЕФ", 2023. С. 236-241. <https://doi.org/10.34755/IROK.2023.30.94.029>. EDN: WNYLNQ*
15. Усталов А. Ю. Обученный персонал и формирование системы управления знаниями как неотъемлемый элемент совершенствования корпоративной системы управления проектами капитального строительства // *Актуальные вопросы современной науки и образования. Сб. статей XXXIX Международной научно-практической конференции. Пенза, 2024. С. 47-51. EDN: PJCIYQ*
16. Гараникова Л. Ф., Бартельтов Г. В. Теоретические аспекты управления качеством строительных услуг в условиях ESG-трансформации / *Современное состояние экономических систем: управление, развитие, безопасность. Сборник научных трудов V Международной научно-практической конференции. Тверь, 2025. С. 148-152. EDN: BUPWXO*
17. Терновых К. Д. Комплексный подход к практико-ориентированному управлению развитием и инициативами зеленого строительства в столичном мегаполисе // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. № 4. Т. 10. С. 127-136. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.04.10.015>. EDN: UBPMTE
18. Шербекова А. А., Токталиева А. К. Необходимость развития корпоративного управления в региональном строительстве Кыргызской Республики // *Известия Кыргызского государственного технического университета им. И. Раззакова*. 2023. № 4 (68). С. 1780-1790. <https://doi.org/10.56634/16948335.2023.4.1780-1790>. EDN: NUIPEQ

#### References

1. La Porta R., Lopez de Silanes F., Schleifer A., Vishny R. Law and Finance. *Journal of Political Economy*. 1998;106(6). <https://doi.org/10.1086/250042>
2. La Porta R., Lopez de Silanes F., Schleifer A., Vishny R. Corporate Ownership Around the World. *The Journal of Finance*. 1999;54(2). <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00115>
3. Marukhun E. N. S., Azmi A. N. M., Shaari S. N. M., Abdullah V. R. V., Nordin N. Impact of Corporate Governance on Firm Performance of Malaysian Public Listed Construction Firms During COVID-19 Pandemic. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2022;12(11):403-424. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v12-i11/15095>. EDN: DXOSBA

4. Zattoni A. The evolution of corporate governance in Italy: formal convergence or path-dependence? *Corporate Governance and Research & Development Studies*. 2020. <https://doi.org/10.3280/cgrds1-2019oa8799>
5. Miozzo M. and Dewick P. Building competitive advantage: innovation and corporate governance in European construction. *Research Policy*. 2002;31(6):989-1008. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00173-1](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00173-1). EDN: EAHUBF
6. Estrin S., Preveser M. The role of informal institutions in corporate governance. *Asia Pacific Journal of Management*. 2011;(28). <https://doi.org/10.1007/s10490-010-9229-1>. EDN: OLFBSZ
7. Aminova M., Jegers M. Informal Structures and Governance Processes in Transition Economies: The Case of Uzbekistan. *International Journal of Public Administration*. 2011;34(9). <https://doi.org/10.1080/01900692.2011.588436>. EDN: OMCZVZ
8. Din' T. K., Calabro A. Asian Family Firms through Corporate Governance and Institutions: A Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*. 2019;(21). <https://doi.org/10.1111/ijmr.12176>. EDN: HGTUKC
9. Elshandidy T., Neri L. Corporate governance, risk disclosure practices, and market liquidity: comparative evidence from the UK and Italy. *Corporate Governance: An International Review*. 2015;23(4):331-356. <https://doi.org/10.1111/corg.12095>
10. Samaha K., Dahawy K., Hussainey K., Stapleton P. The extent of corporate governance voluntary disclosure and its determinants in a developing market: the case of Egypt. *Advances in Accounting*. 2012;28(1):168-178. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2011.12.001>
11. Volodin D. O. Methods of corporate governance in housing construction. *Izvestiya vuzov. Investitsii. Stroitelstvo. Nedvizhimost*. 2021;11(1(36)):10-19. (In Russ.). <https://doi.org/10.21285/2227-2917-2021-1-10-19>. EDN: APGNPV
12. Gendlina Yu. B., Chistyakov I. A., Birichevskaya A. F. Management of construction projects according to corporate programs. In: *Management of economics, systems, processes: collection of art. II International Scientific and Practical Conference*. Penza: Penza State Agrarian University, 2018. P. 34-37. (In Russ.). EDN: YQBGHR
13. Reznichenko V. S. Applied corporate information management system for large-scale construction. *Investment Projects and Programs in Capital Construction*. 2024;(1):45-54. (In Russ.). EDN: DYXVEW
14. Kolomenchuk A. A. Modern technologies in the development of construction companies. In: *Modern strategies and digital transformations of sustainable development of society, education and science: collection of materials of the V International Scientific and Practical Conference*. Makhachkala : ALEF Publishing House LLC, 2;023. P. 236-241. (In Russ.). <https://doi.org/10.34755/IROK.2023.30.94.029>. EDN: WNYLNQ
15. Ustalov A. Y. Trained personnel and the formation of a knowledge management system as an integral element of improving the corporate management system for capital construction projects. In: *Current issues of modern science and education. Collection of articles of the XXXIX International Scientific and Practical Conference*. Penza; 2024. P. 47-51. (In Russ.). EDN: PJCIYQ
16. Garanikova L. F., Barteltov G. V. Theoretical aspects of quality management of construction services in the context of ESG transformation. In: *The current state of economic systems: management, development, security*. Collection of scientific papers of the V International Scientific and Practical Conference. Tver; 2025. P. 148-153. (In Russ.). EDN: BUPWYO
17. Ternovykh K. D. An integrated approach to practice-oriented management of development and green building initiatives in the metropolitan metropolis. *Economics and Management: Problems, Solutions*. 2025; 4(10):127-136. (In Russ.). <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.04.10.015>. EDN: UBPMTE
18. Sherbekova A. A., Toktalieva A. K. The need for the development of corporate governance in regional construction of the Kyrgyz Republic. *Izvestiya of Kyrgyz State Technical University named after I. Razzakov*. 2023;4(68):1780-1790. (In Russ.). <https://doi.org/10.56634/16948335.2023.4.1780-1790>. EDN: NUIPEQ

#### **Информация об авторе**

В. Б. Аблаева – старший преподаватель кафедры экономики и оценки недвижимости, докторант базовой докторантуры (PhD), Ташкентский архитектурно-строительный университет.

#### **Information about the author**

V. B. Ablaeva – Senior Lecturer, Department of Economics and Real Estate Valuation, PhD student (Basic Doctoral Program), Tashkent Architecture and Civil Engineering University.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов. The author declares no conflicts of interest.

Статья поступила в редакцию 20.01.2026; одобрена после рецензирования 25.02.2026; принята к публикации 26.02.2026.

The article was submitted 20.01.2026; approved after reviewing 25.02.2026; accepted for publication 26.02.2026.

Научная статья  
УДК 332.13  
EDN OСТWJQ



## Воспроизводственные параметры пространственного развития России в условиях интеграции новых регионов: дифференциация, факторы, приоритеты

Наталья Владимировна Брюханова<sup>1</sup>, Юлия Александровна Мащенко<sup>2</sup>,  
Галина Геннадьевна Уварова<sup>3</sup>, Алина Владиславовна Персидская<sup>4</sup>

<sup>1, 2, 3, 4</sup>Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления, Ростов-на-Дону, Россия

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

<sup>2</sup>mashchenko-ya@ranepa.ru, <https://orcid.org/0009-0003-5927-0304>

<sup>3</sup>uvarova-gg@ranepa.ru, <https://orcid.org/0009-0009-2113-8897>

<sup>4</sup>persidskaya-av@ranepa.ru, <https://orcid.org/0009-0006-4437-5869>

### Аннотация

**Введение.** Трансформация экономического неравенства России в условиях геополитических вызовов и интеграции новых регионов актуализирует задачи анализа воспроизводственных диспропорций территориального развития. Пространственное развитие национальной экономики характеризуется устойчивой асимметрией показателей валового регионального продукта и фактического конечного потребления домашних хозяйств что требует переосмысления подходов к региональной политике. Интеграция Донецкой и Луганской народных республик, Запорожской и Херсонской областей в социально-экономическое пространство Российской Федерации происходит в условиях глубокой межрегиональной дифференциации, сформировавшейся на всех стадиях воспроизводственного цикла. Новые регионы характеризуются деформированными параметрами демографических и хозяйственных процессов, что обуславливает необходимость разработки особых механизмов их пространственного развития.

**Цель.** Выявление особенностей пространственного развития российской экономики через анализ воспроизводственных параметров регионов и обосновании направлений региональной политики в условиях интеграции новых территорий. Ключевая гипотеза состоит в том, что обеспечение устойчивого пространственного развития требует модификации воспроизводственных пропорций на основе формирования производственной базы и роста первичных доходов населения, что особенно актуально для новых регионов, находящихся на начальном этапе интеграционных процессов.

**Материалы и методы.** В качестве статистико-аналитической базы при подготовке исследования использованы преимущественно данные Федеральной службы государственной статистики РФ, представленные в информационно-аналитических материалах и статистических изданиях. Для достоверной фиксации трендов экономической дифференциации был использован массив данных начиная с 2000 г.; в связи с публикацией годовых оценок валового регионального продукта с лагом в 1,5 года (фактически больше) расчеты ограничены показателями 2023 г. Использование массива информации, транслируемого субъектами федерального статистического учета, административных данных обеспечивает объективность и устойчивость оценки, возможность сопоставления результатов (при условии неизменности методик) за разные периоды/моменты времени. Методологической основой исследования являются системный подход, методы статистического анализа (типологических группировок, анализа рядов динамики, табличного представления данных).

**Результаты.** В ходе исследования выявлены ключевые тренды и факторы региональной социально-экономической дифференциации в РФ. Задача позитивного экономического выравнивания сохраняет свое значение, но требует при этом адаптации методик его оценки (в том числе индикаторов и их целевых параметров), механизма и инструментария. Результаты исследования содействуют расширению представлений о пространственной структуре российской экономики в условиях имплементации новых акторов (регионов Приазовья).

**Выводы.** Устойчивый характер большинства диспропорций территориального развития РФ, выраженных в асимметричных параметрах воспроизводственного процесса, обуславливает поиск средств и инструментов для достижения реального прогресса. Традиционное выравнивание уровней регионального социально-экономического развития посредством политики перераспределения не является доминантой государственного регулирования на современном этапе.

**Ключевые слова:** пространственное развитие, интеграция новых регионов, воспроизводственные параметры, межрегиональная дифференциация, территориальная асимметрия, валовой региональный продукт, фактическое конечное потребление домашних хозяйств, региональная политика

**Благодарности:** Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы государственного задания РАНХиГС. Тема 7.3-2026-1 «Приоритеты интеграции и пространственного развития экономики макрорегиона “Приазовье”».

**Для цитирования:** Брюханова Н. В., Мащенко Ю. А., Уварова Г. Г., Персидская А. В. Воспроизводственные параметры пространственного развития России в условиях интеграции новых регионов: дифференциация, факторы, приоритеты // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 1. С. 21–38. EDN OCTWJQ

Original article

## Reproduction parameters of Russia's spatial development in the context of new regions integration: differentiation, factors, priorities

Natalia V. Bryukhanova, Julia A. Mashchenko,  
Galina G. Uvarova, Alina V. Persidskaia

<sup>1, 2, 3, 4</sup>Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russia Institute of Management, Rostov-on-Don, Russia

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

<sup>2</sup>mashchenko-ya@ranepa.ru, <https://orcid.org/0009-0003-5927-0304>

<sup>3</sup>uvarova-gg@ranepa.ru, <https://orcid.org/0009-0009-2113-8897>

<sup>4</sup>persidskaya-av@ranepa.ru, <https://orcid.org/0009-0006-4437-5869>

### Abstract

**Introduction.** The transformation of Russia's economic inequality in the context of geopolitical challenges and the integration of new regions actualizes the tasks of analyzing the reproductive imbalances of territorial development. The spatial development of the national economy is characterized by a stable asymmetry in the indicators of gross regional product and the actual final consumption of households, which requires a rethink of approaches to regional policy. The integration of the Donetsk and Lugansk People's Republics, Zaporizhia and Kherson regions into the socio-economic space of the Russian Federation takes place in conditions of deep interregional differentiation that has formed at all stages of the reproductive cycle. New regions are characterized by deformed parameters of demographic and economic processes, which necessitates the development of special mechanisms for their spatial development. An analysis of the territorial proportions of the Russian economy shows that the traditional policy of income redistribution, with certain positive results in smoothing social inequality, does not provide qualitative structural shifts in the spatial development of regions. The integration of new territories into the system of inter-regional economic relations requires the formation of a stable production base capable of generating primary incomes and stimulating domestic demand.

**Purpose.** To identify the features of the spatial development of the Russian economy through the analysis of the reproductive parameters of the regions and substantiate the directions of regional policy in the context of the integration of new territories. The key hypothesis is that ensuring sustainable spatial development requires modification of reproduction proportions based on the formation of the production base and the growth of primary incomes of the population, which is especially important for new regions at the initial stage of integration processes.

**Materials and methods.** The data of the Federal State Statistics Service of the Russian Federation, presented in information and analytical materials and statistical publications, were mainly used as a statistical and analytical base for the preparation of the study. To reliably record trends in economic differentiation, an array of data has been used since 2000; due to the publication of annual estimates of the gross regional product with a lag of 1.5 years (actually more), calculations are limited to 2023. The use of an array of information transmitted by subjects of federal statistical accounting, administrative data ensures the objectivity and stability of the assessment, the ability to compare the results (subject to the invariance of methods) for different periods / points in time. The methodological basis of the research is a systematic approach, methods of statistical analysis (typological groupings, analysis of series of dynamics, tabular presentation of data).

**Results.** The study identified key trends and factors of regional socio-economic differentiation in the Russian Federation. The task of positive economic alignment remains important, but requires the adaptation of assessment methods (including indicators and their target parameters), mechanisms and tools. The results of the study contribute to the expansion of ideas about the spatial structure of the Russian economy in the context of the implementation of new actors (Azov Sea macro-region).

**Conclusions.** The stable nature of the majority of the imbalances in the territorial development of the Russian Federation, expressed in the asymmetric parameters of the reproduction process, determines the search for means and tools to achieve real progress. The traditional alignment of the levels of regional socio-economic development through the policy of redistribution is not the dominant state regulation at the present stage.

**Keywords:** spatial development, integration of new regions, reproduction parameters, interregional differentiation, territorial asymmetry, gross regional product, actual finished household consumption, regional policy

**Acknowledgments:** The article was prepared as part of the research work of the RANEPА state assignment. Subject 7.3-2026-1 «Priorities of integration and spatial development of the macroregion economy "Priazovye"».

**For citation:** Bryukhanova N. V., Mashchenko Yu. A., Uvarova G. G., Persidskaia A. V. Reproduction parameters of Russia's spatial development in the context of new regions integration: differentiation, factors, priorities. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2026;(1):21–38. (In Russ.). EDN OCTWJQ

## Введение

Период относительно устойчивого развития в России в последнее время сменился ситуацией, в которой неблагоприятные экономические и геополитические факторы внешнего характера накладываются на исторические и приобретенные особенности развития. Решение задач стратегического планирования развития региональных социально-экономических систем требует, с одной стороны, учета кризисных тенденций во внешнеполитической и экономической сферах, с другой – многосторонней оценки социально-экономического развития регионов на фоне влияния различных факторов (состав и вес которых в последние годы претерпел определенные изменения), кризисных зон и «ловушек».

Условиями разработки обоснованных направлений социально-экономического развития региона является учет некоторых особенностей формирования объективной статистической информации, отражающей состояние и тенденции развития региональной экономики. Высокая степень открытости региональных подсистем национальной экономики определяет особенность разработки системы взаимосвязанных показателей региональных счетов и ограниченность их состава.

Повышение качества экономического пространства в условиях его глубочайшей неоднородности – задача, которую пытаются решить на протяжении десятилетий – требует корректных подходов к его экономико-статистическому анализу. Важным теоретико-методологическим условием данного анализа является структурирование факторов регионального неравенства с точки зрения их сущностных особенностей, и в первую очередь, происхождения. По такому принципу следует выделять факторы первичного порядка, количество и качество которых задано «извне» (ресурсный потенциал, экономико-географическое положение, определяющая роль и место в системе административно-территориального деления) и которые, как правило, вносят наиболее значительный вклад в региональные диспропорции, и факторы вторичного порядка, которые отражают достигнутый уровень социально-экономического развития территории (численность и состав рабочей силы, развитая инфраструктура, концентрация производственных мощностей и т.д.).

Проблемы диспропорций социально-экономического развития территорий зачастую связывают с неэффективной структурой экономики. Данную структуру рассматривают преимущественно в контексте отраслевого разреза, но не менее важным аспектом является оценка воспроизводственных пропорций, складывающихся в регионах. Создание и распределение валовой добавленной стоимости/валового регионального продукта, распределительные процессы, ведущие к формированию факторных, а затем вторичных доходов, их трансформация в потребительский спрос и инвестиционные решения – важнейшие характеристики территориальных социально-экономических систем, определяющие качество экономического роста.

Анализ территориальных пропорций российской экономики показывает, что традиционная политика перераспределения доходов при определенных положительных результатах в сглаживании социального неравенства не обеспечивает качественных структурных сдвигов в пространственном развитии регионов. Встраивание новых территорий в систему межрегиональных экономических связей требует формирования устойчивого производственного базиса, способного генерировать первичные доходы и стимулировать внутренний спрос.

Круг научных публикаций, посвященных параметрам территориальной асимметрии и методикам оценки, представлен классическими работами Е. М. Бухвальда, А. Г. Гранберга, В. Н. Лексина, С. В. Баранова, А. А. Куклина и других. При этом наблюдается общая тенденция развития инструментария исследования в направлении как трансформации системы базовых индикаторов, отражающих основные социально-экономические аспекты развития регионов, так и совершенствования методик анализа региональной асимметрии в контексте представлений об особенностях современного этапа. В связи с этим необходима оценка региональной дифференциации показателей валового регионального продукта и фактического конечного потребления домашних хозяйств. Идентификация факторов территориальной асимметрии, определение специфики интеграции новых регионов в пространственную структуру российской экономики.

### **Материалы и методы**

Адекватный выбор показателей для анализа и стратегического планирования развития экономической и социальной сферы регионов приобретает особое значение в условиях интенсификации исследований, посвященных межрегиональным различиям. Основной информационный массив представлен в официальной статистике – региональных подсистемах национальных счетов (СРС). В отечественной статистике региональные счета представлены ограниченным набором показателей (счетов производства, образования и использования доходов). Методология их расчета в последние годы претерпела несколько значительных трансформаций в целях гармонизации с международной учетной практикой. Однако показатели СРС позволяют всесторонне оценивать асимметрию результатов экономической деятельности в регионах.

В качестве статистико-аналитической базы при подготовке исследования использованы преимущественно данные Федеральной службы государственной статистики РФ, представленные в информационно-аналитических материалах и статистических изданиях. Для достоверной фиксации трендов экономической дифференциации был использован массив данных начиная с 2000 г.; в связи с публикацией годовых оценок валового регионального продукта с лагом в 1,5 года (фактически больше) расчеты ограничены показателями 2023 г. Использование массива

информации, транслируемого субъектами федерального статистического учета, административных данных обеспечивает объективность и устойчивость оценки, возможность сопоставления результатов (при условии неизменности методик) за разные периоды/моменты времени. Методологической основой исследования является системный подход, методы статистического анализа (типологических группировок, анализа рядов динамики, табличного представления данных).

### Результаты и обсуждение

В региональной социально-экономической науке оценка достигнутого уровня развития базируется, как правило, на комплексе количественных показателей, входящих в систему официальной статистической информации, важнейшим из которых является валовой региональный продукт (ВРП) – сумма добавленной стоимости всех продуктов (товаров и услуг), произведенных резидентами данной территории. Анализ региональной дифференциации показателя ВРП (взят в расчете на душу населения с целью элиминирования эффекта масштаба) в достаточно продолжительном динамическом ряду (табл. 1) приводит к следующим результатам.

**Таблица 1 – Распределение регионов-субъектов Российской Федерации по валовому региональному продукту на душу населения в 2000–2023 гг.<sup>1</sup>**

Table 1 – Distribution of regions-subjects of the Russian Federation by gross regional product per capita in 2000–2023

	Валовой региональный продукт на душу населения							
	2000	2005	2010	2015	2020	2021	2022	2023
до 50%	18	27	22	22	18	23	24	22
50-75%	31	22	28	23	29	26	27	30
75-100%	13	16	15	24	20	17	18	17
100-150%	9	9	9	8	5	6	6	6
150% и более	6	7	7	8	13	13	10	10
Среднее	39523,3	125638,2	263826,6	447395,3	639170,0	830059,8	950861,4	1073650,9
Минимальное	6667,9	17435,1	48239,2	108133,7	141618,3	141496,0	162797,0	182203,7
Максимальное	115630,0	1067007,7	3465406,9	5359728,6	5547322,7	9866203,0	11815172,8	11995334,3

Распределение регионов РФ по величине валового регионального продукта на душу населения в целом не подверглось каким-то революционным изменениям. Проблемы регионального неравенства по значению данного показателя отличаются системным и долгосрочным характером. Разрыв в 40-70 раз отмечается на протяжении практически всего рассматриваемого периода.

В группе лидеров (со значением ВРП более 150% от среднероссийского), хоть и наблюдались колебания численности (от 6 до 13 регионов) отмечается вполне традиционное постоянство состава. Экономическое развитие ее регионов определяется ресурсной базой (автономные округа – Ненецкий, Ханты-Мансийский, Ямало-Ненецкий, Республики Саха-Якутия и Коми, Магаданская и Сахалинская области) и эффектом агломерации (города федерального значения Москва и Санкт-Петербург). Среди лидеров нет ни одного субъекта, в структуре ВДС которого бы преобладала, или хотя бы выделялась обрабатывающая промышленность; доля строительства невысока и составляет 4-7 %.

Суммарно в регионах данной группы проживает не более 17% всего населения страны. Практически только данным субъектам, а также нескольким «серединным» регионам доступны

<sup>1</sup> Рассчитано авторами по: Регионы России. Социально-экономические показатели по субъектам Российской Федерации. 2024: Стат. сб. / Росстат. – М., 2024. – 436 с. – Раздел 8. Валовой региональный продукт.

ресурсы для модернизации экономического развития, инновационных прорывов, повышения благосостояния и качества жизни населения.

Если из анализа исключить регионы-лидеры, то оставшаяся часть субъектов РФ различается по показателю ВРП на душу населения приблизительно в 8-10 раз. Разрыв уже не настолько аномальный, но его причины практически не меняются. Перечень регионов-аутсайдеров закономерно отличается постоянством. В его составе республики Северо-Кавказского федерального округа, новые регионы – г. Севастополь и республика Крым, сельскохозяйственные и старопромышленные регионы. Структура региональной ВДС как правило характеризуется более высоким, чем в среднем по стране, удельным весом сельского хозяйства (10-18 %), в отдельных случаях (Ивановская область) – долей обрабатывающих производств, и системно высокими показателями отрасли «Государственное управление» (до 22-25 %), в которых отражаются результаты реализации социальных программ. База экономического роста в данных регионах очень узкая; специализация на сельском хозяйстве, не подкрепленная развитием обрабатывающей промышленности, не приносит приращения показателя ВРП; «якорные» объекты, значимые инвестиционные проекты либо отсутствуют, либо только появляются. Собственных экономических возможностей у регионов-аутсайдеров для развития недостаточно; и данная ситуация, как видно из распределения, консервируется годами.

В стабильно (в худшем смысле) непрестом положении оказываются регионы, ВРП которых составляет 50-100 % от среднего по стране значения. Не аутсайдеры, но и не самодостаточные; есть внутренние факторы и резервы роста, отрасли специализации, конкурентные преимущества, но все это реализуется не в полной мере. Состав их варьирует, но несущественно, в основном при перемещении в данную группу регионов из числа аутсайдеров, достигаемого за счет эффекта низкой базы (например, Республика Калмыкия, переместившаяся в последние годы в 2021–2022 гг. на 33 место). Парадокс, но регионы с крупными агломерациями, высокой концентрацией человеческих ресурсов (суммарно в них проживает более 100 млн чел.), высокотехнологичными производствами и диверсифицированной экономикой не попадают в группу лидеров в общероссийском экономическом пространстве. Естественно, нужно смотреть «вглубь» региональной социально-экономической ситуации, так как, как правило, развитие региональных агломераций на базе административных центров данных субъектов характеризуется более высокими темпами. Важной особенностью неравенства регионов в России является его глубинная природа, основанная на внутрирегиональных (город – село, агломерация – периферия) различиях. Эти различия более устойчивы и консервативны, так как базируются не только на экономических, но и социальных факторах – различиях в образе жизни, занятости, доходах, структуре потребления и т.д.

Динамика распределения регионов по значению ВРП на душу населения и соответственно сдвигов в региональной структуре экономики страны имела определенный положительный вектор примерно вплоть до 2015 г. Сократилось число регионов со значением показателя менее 75 % от среднего с 47 из 77 в 2000 г. (61 %) до 45 из 85 в 2015 г. (53 %). Максимально за анализируемый период выросло число субъектов в группе 75-100 % – с 17 до 24 регионов (с 22 до 28 %). Тем самым подтверждается гипотеза о волнообразном характере региональной дифференциации, чередующим тенденции усиления и сокращения в зависимости от характера экономической динамики [1].

К 2023 г. произошел откат на прежние позиции. Доля регионов с показателем ВРП меньше среднероссийского значения осталась практически на уровне 2000 г., даже несколько больше (81,1 против 80,5 %); при этом возрос удельный вес регионов с наименьшим значением показателя (с 22 до 26 % в 2023 г.). Благоприятные возможности экономического развития, которые имелись до периода пандемии и санкций, основанные на сырьевой ренте, притоке капитала, государственном финансировании различных проектов, перераспределительных бюджетных процессах и т.д. к настоящему времени уменьшились на порядок.

Таким образом, анализ региональной дифференциации показателя ВРП на душу населения в очередной раз демонстрирует ограниченность факторов экономического роста в РФ, практически исчерпывающий перечень которых составляют агломерационный эффект и нефтегазовый

(сырьевой) фактор. Такая узкая база факторов роста, как неоднократно отмечалось в литературе, несет в себе серьезную угрозу экономическому и социальному развитию территорий и государства в целом [2]. Снижение темпов роста регионов-лидеров уже стало реальностью. Так, в 2023 г. в нефтегазодобывающих округах индекс физического объема ВРП составил менее 100 %. В 2026 г. в условиях кардинального снижения объемов российского экспорта, недостаточного развития сектора обрабатывающей промышленности во внутренней экономике, рисков сокращения объемов производства и платежеспособного спроса экономика в ресурсно-ориентированных регионах оказывается в ловушке традиционной и до недавних пор достаточно надежной базы экономического развития. Весь накопленный потенциал может уйти на компенсацию последствий явлений и событий, не подконтрольных региональной администрации (введение санкций во внешней торговле, сокращение объемов экспорта, изменения в системе налогообложения и т.д.).

Вместе с тем показатель валового регионального продукта, как объемный, так и в расчете на душу населения, не является безусловным индикатором экономического роста. При его расчете допускается ряд методологических упрощений «горизонтального» и «вертикального» характера: при расположении в регионе головных структур корпораций значение ВРП завышается, а при расположении отдельных подразделений добавленная стоимость и ВРП, соответственно занижаются; при распределении мультирегиональных видов деятельности (финансы, транспорт, государственное управление и т.д.) также происходят искажения [3], выраженные в наличии нераспределенной валовой добавленной стоимости. Значения данного показателя не отражают реальную картину различий уровня жизни и благосостояния населения, так как произведенный ВРП может существенно отличаться от распределенного и тем более израсходованного показателя. Для точности результатов оценки и анализа его желательно корректировать на региональные различия в стоимости жизни населения (например, путем соотношения с величиной прожиточного минимума [4] или стоимость фиксированного набора товаров и услуг). Разброс показателя при этом уменьшается (например, при объединении показателей нефтегазодобывающих округов с показателями «головного региона» разрыв в 2023 г. сокращается с 64 до 20 раз), но все же остается значительным и практически с теми же географическими характеристиками<sup>1</sup>.

Более ориентированным на изучение региональных характеристик и пропорций уровня жизни населения в системе регионального счетоводства является показатель фактического конечного потребления домашних хозяйств. Его значение определяется величиной социальных трансфертов в натуральной форме и расходов домашних хозяйств. Данный показатель выступает одним из важнейших индикаторов воспроизводственных процессов, определяющим суммарно состояние платежеспособного спроса в регионе и потребностей, удовлетворение которых осуществляется нерыночным способом, возможности повышения уровня и качества жизни населения. Увеличение уровня потребления сектора домашних хозяйств способствует росту конечного спроса на товары и услуги, развитию производства, ускорению экономического роста, улучшению характеристик человеческого потенциала (укреплению здоровья, росту уровня образования и т.д.) [5]. Такая связь (доходы и расходы институциональных единиц секторов экономики работают на собственный экономический рост) безусловно, наблюдается, когда преобладающая часть расходов совершается внутри территориальной социально-экономической системы. В силу открытости региональных экономик данная связь проявляется слабее, но все же весьма существенно.

Потребление домашних хозяйств представляет собой не просто совокупные расходы населения без цели увеличения прибыли; это активная стадия воспроизводственного процесса, на которой индивиды делают обоснованный выбор в пользу определенных товаров и услуг, и одновременно это важный фактор экономического роста. Опыт и развитых, и развивающихся стран показывает, что наиболее устойчивые результаты дает экономическая политика, ориентированная на стимулирование внутреннего спроса и рост потребления [6]. По динамике,

<sup>1</sup> Доклад Аналитического центра при Правительстве России «Проблема сдвигов в региональной структуре экономики России». URL: <https://ac.gov.ru/files/publication/a/1197.pdf> (дата обращения 29.01.26).

структуре и характеру конечного потребления можно оценить состояние экономики, возможности и перспективы экономического роста.

При расчете показателя используются данные об обороте розничной торговле, отражающей расходы на индивидуальное потребление продуктов питания и напитков, непродовольственные товары (одежда, обувь, мебель, бытовая техника и т.д.), данные федерального статистического наблюдения об объемах платных услуг (жилищно-коммунальных, транспортных, медицинских и других), общей оценки ненаблюдаемых видов деятельности, величине социальных трансфертов в натуральной форме (бесплатно предоставляемых домашним хозяйствам товаров и услуг социально-культурного характера). Динамика фактического конечного потребления домашних хозяйств отражает изменения в процессах трансформации создаваемой добавленной стоимости, распределения первичных и перераспределения вторичных доходов населения в потребности домашних хозяйств в продовольственных и непродовольственных товарах и различных услугах. Идентифицируются также бесплатные передачи потребительских товаров и услуг от органов государственного управления и некоммерческих организаций домашним хозяйствам – пособия, компенсации, льготы по оплате и другие меры социальной поддержки, увеличивающие объем нерыночного спроса. Следовательно, территориальные особенности данного показателя складываются под воздействием как достигнутого уровня экономического развития, выраженного в показателях объема регионального производства товаров и услуг, так и межрегионального распределения доходов.

Региональная дифференциация фактического конечного потребления домохозяйств в России и ее динамика представлены в табл. 2.

**Таблица 2 – Распределение регионов-субъектов Российской Федерации по фактическому конечному потреблению домашних хозяйств на душу населения в 2000-2023 гг.<sup>1</sup>**

Table 2 – Distribution of the regions – subjects of the Russian Federation according to the actual final consumption of households per capita in 2000-2023

	Фактическое конечное потребление домашних хозяйств на душу населения							
	2000	2005	2010	2015	2020	2021	2022	2023
до 50 %	3	3	3	1	1	2	2	1
50-75 %	17	20	11	11	11	8	7	6
75-100 %	37	30	44	40	47	46	48	50
100-150 %	15	17	16	27	19	23	23	21
150 % и более	8	10	7	6	7	7	6	7
Среднее	24964,9	79943,6	183266,0	296330,1	409455,2	482117,7	537330,3	605276,8
Минимальное	6043,3	13583,7	53481,0	96755,6	129941,9	138501,7	164102,7	186788,8
Максимальное	94414,4	223116,1	408638,9	597055,4	790310,0	949104,1	984404,8	1111452,6

В сравнении с показателем ВРП на душу населения показатель фактического конечного потребления характеризуется меньшим разрывом крайних значений, который благодаря перераспределительному характеру российской бюджетно-налоговой политики уменьшился с 2000 по 2023 гг. с 16 до 6 раз. Снижение региональной дифференциации по уровню расходов на конечное потребление стало возможным благодаря традиционным ключевым факторам – экономическому росту, повышению уровня реальных доходов населения, перераспределительной бюджетной политике [7]. Потребление в регионах с низким значением показателя росло быстрее, чем в регионах с высокими расходами, что проявляется и при рассмотрении крайних значений показателя, и значений по укрупненным группам из 10 регионов в каждой. Во многом, естественно, это было эффектом низкого уровня базы – чрезвычайно низкого уровня доходов и расходов населения в регионах с невысоким стартовым уровнем развития.

<sup>1</sup> Рассчитано авторами по: Регионы России. Социально-экономические показатели по субъектам Российской Федерации. 2024: Стат. сб. / Росстат. – М., 2024. – 436 с. – Раздел 8. Валовой региональный продукт.

Тем не менее процессы трансформации перераспределения расходов на конечное потребление между регионами оказались достаточно консервативны. Так, соотношение максимального и минимального значения показателей со среднероссийским уровнем после кардинального изменения в 2000–2010-е гг. стабилизировалось и в последние годы составляет 2,1 и 2,9 раза соответственно. «Слома традиций» не произошло, несмотря на огромное значение политики перераспределения в России на всех этапах социально-экономического развития и определенные положительные результаты. Существенно уменьшилось количество регионов с потреблением домашних хозяйств менее 75 % от среднероссийского уровня – с 20 в 2000 г. до 7 в 2023 г. Но и здесь произошло перемещение только в следующую по градации группу – с диапазоном от 75 до 100 % от среднего в стране показателя. В большинстве регионов, таким образом, так и не обеспечен достаточный уровень конечного потребления и его структура, соответствующая потребностям развития человеческого потенциала и соответствующих приоритетов – не выживания, а эволюции и прогресса. Симптоматическим индикатором в этом смысле является средняя доля расходов на продукты питания, составляющая в 2023 г. в среднем в РФ 34,5 %. При этом в 47 регионах расходы на продовольствие выше среднего по стране показателя. Как следствие, если на еду уходит существенная часть бюджета домашнего хозяйства, то все остальные расходы – на медицину, образование, отдых и культурное развитие – финансируются по остаточному принципу.

Исследователями, начиная с Э. Энгеля, неоднократно подчеркивался тесный обратный характер связи между расходами на питание и уровнем дохода, ВВП на душу населения. Рейтинг стран по доле расходов в бюджетах домохозяйств на продовольственные товары 2022 г. четко демонстрирует данную зависимость. В экономически развитых странах доля затрат на продукты питания, как правило невысока (9–12 %)<sup>1</sup>; большую часть бюджетов домохозяйства расходуют на различные услуги и непродовольственные товары. По мере экономического роста доходы потребителей растут быстрее цен на продукты питания, а изменения в количестве и качестве потребляемых продовольственных товаров в любом случае имеют ограничения. В странах/регионах с невысоким уровнем доходов затраты на еду являются основным элементом затрат, что с учетом обязательных расходов на налоги, некоторые виды услуг (транспортные, связи, жилищно-коммунальные) не оставляет возможности для удовлетворения потребностей в повышении уровня образования, своевременного и качественного лечения, отдыха и т.д. Отсутствие возможности у населения осуществлять расходы, особенно не являющиеся обязательными и не связанные с обеспечением физиологических потребностей, а направленные на удовлетворение потребностей социально-культурного характера, фактически означает что у людей нет для этого достаточно средств. В целом данную статью расхода в семейных бюджетах можно считать одним из важнейших показателей уровня экономического и социального развития [8], а ее размер – маркером возможности обеспечения воспроизводства человеческого капитала и экономического роста.

При сравнении состава групп регионов по показателям душевого ВРП и фактического конечного потребления домашних хозяйств (несмотря на указанные выше условности и допущения в расчете ВРП, отражения им созданной, но не распределенной и тем более израсходованной стоимости) обращает на себя внимание избирательный характер перераспределительного воздействия. Если сравнить ранги (места) регионов по указанным показателям, то очевидно, что существенные различия положения региона по ВРП и фактическому конечному потреблению домохозяйств (разница в 10 и более пунктов) характерны приблизительно для 40% субъектов РФ, например, в 2023 г. для 36 из 85. Из этого числа регионов в большинстве (22 субъекта) ранг (место) по фактическому конечному потреблению значительно выше, чем место по ВРП на душу населения (например, для Республики Адыгея – на 47, Брянской области – на 29, Краснодарского края – на 26, Ростовской области – на 25 пунктов). Существенно понизили свое положение по конечному потреблению домохозяйств в сравнении с положением по ВРП Астраханская область

<sup>1</sup> Рейтинг стран Европы по расходам на еду. URL: <https://ria.ru/20221212/eda-1837512329.html> (дата обращения 29.01.26).

(на 46 пунктов), Оренбургская и Вологодская области – на 34 пункта, Республики Удмуртия, Хакассия, Кемеровская область – на 24 пункта и другие регионы. При этом регионы-лидеры по ВРП сохранили в основном свое главенствующее положение и по конечному потреблению домохозяйств: место г. Москвы соответственно 1 и 7, Чукотского автономного округа 3 и 4, Республики Саха-Якутия 10 и 8 и т.д. Серьезных ротаций в регионах первых двух десятков (в числе которых преимущественно финансово-экономические центры и сырьевые экспортоориентированные регионы), за исключением вхождения в состав субъектов с высокими расходами Краснодарского края, не отмечено. Как и следовало ожидать, высокий уровень подушевого ВРП коррелирует с высоким уровнем потребительских расходов; расходы населения в регионах с недостаточным уровнем развития и дефицитом первичных доходов определяются действием инструментов бюджетно-налоговой и социальной политики перераспределительного характера, компенсирующие нехватку первичных доходов социальными трансфертами в натуральной форме. Удельный вес последних в ФКП составляет 13–15 %; элиминация данного показателя значительного влияния на региональные различия в потребительских расходах не оказывает.

Также на трансформацию положения регионов по уровню фактического конечного потребления домохозяйств оказывают влияние факторы вторичного (с точки зрения происхождения, но не значимости) характера: отраслевая структура экономики, уровень урбанизации, состояние регионального рынка труда, динамика цен, которая влияет на поведение и предпочтения потребителей. Определенную роль играют благоприятные параметры климата и экономико-географического положения, при которых регион выбирают как место постоянного проживания люди, работающие вахтовым методом и др. Увеличению объемных и подушевых показателей расходов способствуют существенный удельный вес в ВДС региона отраслей, привлекающих на территорию региона дополнительных потребителей (так, расходы туристов в регионе пребывания увеличивают общий объем расходов, чему яркий пример Краснодарский край); высокий уровень урбанизации определяет больший доступ для населения к товарам и услугам в силу развитости социальной и иной инфраструктуры; деструктивное состояние регионального рынка труда и высокий уровень безработицы сопряжены с дефицитом доходов и заработной платы как основного их источника.

Важным моментом в анализе региональной дифференциации валового регионального продукта и фактического конечного потребления домашних хозяйств является оценка территориальных различий соотношения данных показателей. Соотношение потребительских расходов и показателя конечного результата производственной деятельности в экономически развитых странах несмотря на некоторые колебания из-за состояния экономической конъюнктуры характеризуется устойчивыми значениями (Германия – 64,5% в 2017 г., 64,2% в 2021 г.; Канада – 69,5%, 66,4%; США – 73,7%, 74,2%; Швеция – 60,3%, 58,8% соответственно)<sup>1</sup>. Доля фактического конечного потребления домашних хозяйств в структуре ВВП по результатам программы международных сопоставлений в РФ в 2017 г. составила 66,0%; к 2021 г. снизилась до 58,6%, что вполне сопоставимо с показателями развитых стран.

Отношение суммарного конечного потребления на территориях субъектов РФ к суммарному ВРП будет меньше в силу особенностей расчета ВРП и наличия существенных, не распределяемых между регионами показателей добавленной стоимости ряда отраслей, результатов теневой экономической деятельности, налогов. В последние годы оно составляет приблизительно 48,3–48,7%. В соответствии с новой методологией расчета ВРП, применяемой с 2021 г. (пересчет региональных показателей был произведен за период начиная с 2016 г.) в состав ВРП и его компонента – расходов на конечное потребление домашних хозяйств – включена так называемая виртуальная жилищная рента, стоимость жилищных услуг, производимых и потребляемых собственниками жилья<sup>2</sup>. Результаты пересчета демонстрируют увлечение соотношения

<sup>1</sup> Рассчитано авторами по данным: Национальные счета России в 2017-2024 годах: Стат. сб./ Росстат. - М., 2025. – 406 с. – Раздел 4. Результаты международных сопоставлений валового внутреннего продукта.

<sup>2</sup> Официальная статистическая методология расчета стоимости услуг по проживанию в собственном жилье по субъектам Российской Федерации. Утверждена приказом Росстата от 12.03.21 № 138. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/vYtIMnAa/metod-st-ys.pdf> (дата обращения 29.01.26).

ФКП и ВРП в среднем на 1–2 %, но в регионах с высокой (особенно относительно доходов) стоимостью жилья и индексом роста цен на вторичном рынке прирост ФКП и его соотношения в ВРП мог быть существенно больше.

Интерес при этом представляют региональные пропорции, отражающие координацию различных фаз воспроизводственного цикла – стадии производства, распределения и перераспределения доходов и конечного использования. Так, в 2023 г. у 69 регионов соотношение фактического конечного потребления и ВРП было больше среднероссийского значения; у 42 субъектов составляло более 70 %, что соответствует показателям стран с развитым экономическим базисом и высоким уровнем жизни населения; а у 7 регионов превысило 100 %, достигнув максимальных значений в 132 и 142 % в республиках Дагестан и Кабардино-Балкария (табл. 3). Определенные объяснения этого феномена заключаются в методологических особенностях расчета ВРП производственным методом, объем которого занижается из-за исключения налогов на продукты. Влияние могут также оказывать расходы нерезидентов на территории региона (при наличии существенной величины туристического потока и расходов туристов, например), однако, как в вышеназванных регионах, так и в Псковской области, республиках Ингушетия, Северная Осетия, Адыгея, Крым (где соотношение ФКП ДХ к ВРП 100 и более %) они не настолько велики, чтобы считать такое соотношение экономически обоснованным. Следовательно, колоссальную роль в повышении объемов потребительских расходов в данных регионах играют объемы федеральной помощи, межбюджетных трансфертов, идущие по разным каналам и в отношении различных целевых групп.

Корректировка показателя ФКП на объем социальных трансфертов несколько уменьшает число субъектов, живущих «за пределами возможностей» (с расходами 80 и более % по сравнению с ВРП), что может быть результатом особенностей отраслевой структуры производства, высокого уровня теневых доходов и т.д. Также экспертами отмечается влияние разделения нераспределенной части ВДС между регионами, которое базируется на условных расчетах и не может считаться полностью корректным.

**Таблица 3 – Распределение регионов-субъектов РФ по соотношению фактического конечного потребления и расходов домашних хозяйств и валового регионального продукта в 2023 г.<sup>1</sup>**

Table 3 – Distribution of the constituent regions of the Russian Federation by the ratio of actual final consumption and household expenditure and gross regional product in 2023

	До 20 %	20– 30 %	30– 40 %	40– 50 %	50– 60 %	60– 70 %	70– 80 %	80– 90 %	90– 100 %	Более 100 %
	Соотношение ФКП ДХ к ВРП									
Число регионов	3	3	1	9	12	15	14	14	7	7
	Соотношение расходов домашних хозяйств к ВРП									
Число регионов	5	1	8	14	14	19	11	4	3	4

Проведенный анализ территориальной вариации показателей ВРП и потребления домашних хозяйств дает возможность посмотреть на региональные воспроизводственные процессы с разных сторон, оценить эффективность мер, применяемых для сглаживания его диспропорций, стимулирования экономического роста и выравнивания социального положения населения. Результаты проведенного исследования позволяют сделать вывод, что сохранившееся и даже усилившееся неравенство регионов по объемному и душевому показателю валового регионального продукта сочетается с заметным выравниванием ситуации с доходами и расходами домашних хозяйств. Сокращение их межрегиональной дифференциации было достигнуто во многом за счет эффекта низкой базы – низкого уровня доходов у значительной части населения, которая

<sup>1</sup> Рассчитано авторами по: Регионы России. Социально-экономические показатели по субъектам Российской Федерации. 2024: Стат. сб. / Росстат. – М., 2024. – 436 с. – Раздел 8. Валовой региональный продукт.

не позволяет перейти к качественно иному уровню потребления и благосостояния [9]. Однако эффект сглаживания разрыва душевых показателей, не подкрепленный модернизацией территориальных производственных комплексов, может замедлить экономический рост в развитых регионах и создавать ложные иллюзии, завышенные ожидания в менее стабильных, снижать стимулы для самостоятельного развития, прибегать к манипуляциям, фальсификациям и искажениям статистической информации. Так, резко выросшие за последние годы коэффициенты разводимости в республиках Северо-Кавказского федерального округа (в 2-8 раз с 2015 г.) вряд ли связаны с трансформацией брачно-семейного поведения населения в данных регионах, а скорее обусловлены стремлением получить полагающиеся пособия.

Из регионов с небольшими относительно численности населения объемами ВРП не удастся сделать территории с достаточным уровнем доходов, высоким уровнем потребления и эффективной структурой платежеспособного спроса. Аутсайдеры производства остаются аутсайдерами и в потреблении. Более половины субъектов тратит на потребление 70 % и более ВРП, что могут себе позволить даже не все развитые страны (и развитые туристско-рекреационные комплексы, благоприятные климатические условия и другие факторы, привлекающие на постоянной основе потребителей из других регионов имеют только единицы среди них). Ряд регионов функционируют даже не «в ноль», а «в минус», если потребление домохозяйств не обеспечивается объемом созданной на территории добавленной стоимости. И одновременно в данных же регионах отмечается самая примитивная структура потребительских расходов, выраженная в высокой доле расходов на продукты питания (45 % в республиках Кабардино-Балкария и Крым, 48 % – в Чеченской республике, 56 % – в Дагестане, 60 % в Ингушетии).

Следует вывод, что если региональная дифференциация не имеет выраженной тенденции к росту (порог уже давно превышен, и некоторые отклонения от него не играют большой роли), то поиски инструментов и методов ее снижения до сих пор не дали значимых результатов. Региональная бюджетно-налоговая политика в России до сих пор пытается совершить «чудо умножения хлебов». При этом ее перераспределительные возможности и в целом усилия по снижению неравенства и повышению качества экономического пространства в России явно недостаточны. Одна из особенностей перераспределительной политики в России заключается в том, что, являясь очень затратной, она не меняет соотношения сил, не дает регионам возможности вырваться из своей группы. Более бедные становятся менее бедными, но и только.

Как отмечается в исследованиях ряда авторов, факторы регионального неравенства имеют разное происхождение [10]. Условно их можно классифицировать на первичные – благоприятный климат, выгодное экономико-географическое положение, обеспеченность природными ресурсами. Эти факторы по сути касаются благоприятных стартовых условий, которые определяют основные причины социально-экономического неравенства и у людей. Устранить их влияние невозможно и не нужно; следовательно, воздействовать можно только на факторы вторичного характера – институциональная среда, развитая транспортная, социальная, инженерная и др. инфраструктура, территориальная концентрация населения и производства в крупных городах, качество человеческого капитала и др. Только накопление человеческого капитала способно обеспечить регионам высокое качество и устойчивость экономического роста. Развитие же человеческого капитала в системе его важнейших характеристик – медико-демографической, образовательно-культурной, инновационной и т.д. – невозможно без достаточного уровня конечного потребления и его сбалансированной структуры.

Общество, члены которого озабочены выживанием, не может обеспечить воспроизводство высокопроизводительных работников. Размер доходов и определяемая им структура потребления населения, при которой основная масса расходов уходит на продовольствие, не дает возможности направлять средства на потребление товаров и услуг, обеспечивающих более высокий уровень и качество жизни.

Конечное потребление сектора домашних хозяйств играет важнейшую роль в развитии производства, стимулировании экономического роста, повышении качества человеческого потенциала. Обеспечение его достаточного уровня и сбалансированной структуры должно стать одним из направлений совершенствования экономической и социальной политики.

Вместе с тем совокупный потребительский спрос не может быть сам по себе драйвером роста без фундаментальных основ – развития производства на основе модернизации и обновления действующих производственных мощностей, запуска новых. Искусственное накачивание ряда отраслей и сфер деятельности доходами (высокими зарплатами в финансовом посредничестве, компаниях с экспортоориентированным производством, оборонной промышленности; выплатами участникам СВО в последние годы) не может быть бесконечным. При неэффективной структуре и темпах роста инвестиций, вклад в который обеспечивается в основном за счет строительства жилья, транспортной и логистической инфраструктуры, невозможен ни стабильный рост производительности труда, ни повышение доходов населения, ни рост товарооборота и потребительского спроса.

В одном из докладов НИУ ВШЭ середины 2010-х гг. с символическим названием «Деньги вместо роста» показано, что стимулирование потребительского спроса может быть реализовано либо напрямую, через наращивание объемов межбюджетных трансфертов, либо косвенным образом – через высокие результаты экономического развития [11]. Но никакие инструменты перераспределения не создадут устойчивую базу для социально-экономического развития, если их действие не подкрепляется состоянием реальной экономики, предпринимательскими инициативами, инвестиционной активностью, обновлением и расширенным воспроизводством основных фондов, особенно их активной составляющей.

Требуемые системные решения по распределению (в широком смысле) доходов должны быть дополнены (или скорее должны опираться) на устойчиво растущий производственный базис. Модификация воспроизводственных параметров должна быть системной, связанной не только с перераспределением доходов, повышением платежеспособности населения и стимулированием внутреннего спроса, но и направленной на рост производственной базы. При этом ускорение экономической активности в регионе не обязательно должно опираться на высокочеловеческие инвестиционные проекты, экспортоориентированные производства, сложные высокотехнологичные цепочки создания добавленной стоимости.

Опыт столичных центров и крупных агломераций демонстрирует, что катализатором экономического развития могут стать проекты по обустройству городской среды, модернизации транспортной, социальной, коммунальной инфраструктуры, развитию туристско-рекреационного комплекса и т.д. Традиционно таким драйвером считается и сфера жилищного строительства и производства сопутствующих товаров, но в настоящее время отрасль находится под серьезным давлением финансово-экономических (высокие процентные ставки по ипотеке, снизившийся спрос, значительные нераспроданные объемы и т.д.) и административно-регуляторных факторов. Для ряда регионов таким сегментом – одновременно сферой занятости населения, создания добавленной стоимости и привлечения платежеспособного спроса – могут стать туристско-рекреационные виды деятельности. Еще раз подчеркнем, что рост объемов платежеспособного спроса на региональных рынках потребительских товаров и услуг как результат реализации инвестиционных проектов в данных сферах и увеличения доходов низко- и среднедоходных групп населения могут обеспечить надежные и долговременные тенденции экономического развития.

Особые акценты проблемы межрегиональной дифференциации и соответствующей государственной политики приобретают в условиях нахождения ряда территорий в состоянии экономического и социально-демографического коллапса, как происходит сейчас с новыми территориями – Донецкой и Луганской народными республиками, Запорожской и Херсонской областями. Параметры воспроизводственных процессов в данных регионах в последние годы серьезно деформированы во всех сферах, начиная с демографии: отмечаются процессы катастрофического снижения рождаемости, кратного роста смертности, миграционного «бегства» и как результат, деградации половозрастной структуры населения. Активный характер геополитического конфликта привел к многочисленным разрушениям производственно-хозяйственной и социальной инфраструктуры. При этом фундамент для негативных тенденций в новых регионах был заложен еще во времена украинской государственности, т.е. задолго до перехода противостояния в открытую стадию: высокий износ основных фондов; отсутствие у предприятий собственных

оборотных средств, необходимых для модернизации производственных процессов; значительный дефицит квалифицированных кадров и другие проявления деградации хозяйственной сферы, способствующие ее деиндустриализации (табл. 4).

**Таблица 4 – Новые регионы в экономическом пространстве Украины<sup>1</sup>**

Table 4 – New regions in the economic space of Ukraine

	2007	2010	2013	2018	2019	2020
Удельный вес в совокупном ВРП, %						
Донецкая Народная Республика	12,8	12,3	10,8	5,4	5,2	4,9
Запорожская область	4,6	4,1	3,4	3,9	4,0	4,0
Луганская Народная Республика	4,5	4,3	3,6	1,0	1,0	1,0
Херсонская область	1,3	1,5	1,4	1,6	1,6	1,6
Объем реализованной продукции (товаров, услуг) в % к общему объему реализованной продукции (товаров, услуг) предприятий по Украине						
Донецкая Народная Республика	19,1	19,1	14,2	5,0	4,5	3,7
Запорожская область	7,6	6,3	3,0	3,5	3,2	3,0
Луганская Народная Республика	7,5	6,9	2,6	0,4	0,4	0,5
Херсонская область	0,8	0,9	0,7	0,8	0,8	0,8

Демографические и социально-экономические перспективы развития новых территорий только формируются; они в значительной мере определяются динамикой военно-политической ситуации, инвестиционной и миграционной (в плане положительной динамики) активностью, реанимацией экономик крупных агломераций, разворачиванием процессов социально-экономической интеграции и другими факторами.

Государственной программой восстановления новых регионов (утверждена распоряжением Правительства № 2255 от 22.12.2023 г.) заявлена цель достижения данными субъектами к 2030 г. средних по стране параметров качества жизни и среднероссийского уровня социально-экономического развития, но не показан механизм достижения данной цели. Полагаем, что в силу ряда причин – и объективно низких стартовых условий вхождения новых территорий в социохозяйственное пространство России, и глубокой межрегиональной дифференциации по большинству параметров, отдельные аспекты которой были проанализированы выше – данный целевой ориентир необходимо корректировать.

Сравнивать результаты социально-экономического развития, воспроизводственных демографических процессов в новых регионах со средними по стране на данный момент времени – означает, по мнению авторов, задавать, с одной стороны, вектор возрастающего характера, но с другой – ставить чрезмерно завышенную планку (учитывая, сколько регионов РФ без геополитических проблем не достигают среднего уровня). К новым территориям нельзя подходить с общей для всех меркой (пусть даже средней); встраивание их в современное социально-экономическое пространство должно быть постепенным с ориентацией, соответственно, на уровень регионов, близких им по экономико-географическим, природно-климатическим и т.д. условиям (например, на «старые» регионы российского Приазовья – Ростовскую область и Краснодарский край).

<sup>1</sup> Составлено авторами по: Статистичний збірник «Регіони України», 2012 Ч. II. Київ 2012, 801 с.; Статистичний збірник «Регіони України», 2016 Ч. II. Київ 2016, 692 с.; Регіони України. 2021: стат. зб. Ч. II. Київ: Державна служба статистики України, 2021. 634 с.

### Заключение

В целом выявленные устойчивые тенденции дают основания для дальнейшего более детального анализа на базе не только выбранных показателей. Эффективное решение задачи анализа и стратегического планирования регионального социально-экономического развития, выработки параметров делового цикла и воспроизводственных процессов в регионах возможно, по нашему мнению, при реализации следующих ключевых условий:

1. Исследование многообразия факторов, определяющих социально-экономическую ситуацию (определенная часть которых находится в плоскости социального самочувствия и измеряется не только показателями государственной статистики, и, следовательно, требует вариативности методов получения информации ее обработки).

2. Типологизация факторов и видов регионального неравенства, что крайне важно для разработки адекватной региональной политики, корректной настройки ее инструментария. Так, пространственное экономическое неравенство, как было отмечено выше, во многом объясняется конкурентными преимуществами регионов природно-географического и агломерационного характера, что приводит к закономерной концентрации экономической активности на таких территориях. Следовательно, состояние экономического регионального неравенства, его увеличение в периоды экономического роста – не аномальное явление, а результат воздействия объективных факторов. Основная задача при этом – сокращение социального неравенства – требует корректных подходов и мер, адресатами которых должны быть прежде всего люди.

3. Учет ключевых трендов регионального социально-экономического развития в условиях внешних шоков, консервативного характера ряда параметров, накопительного влияния ошибок планирования предыдущих периодов:

– недостаточная бюджетная и законодательная самостоятельность. Параметры и направления социально-экономического развития регионов во многом определены нормативными документами федерального уровня, общегосударственными стратегиями и программами; важнейшие показатели бюджетного процесса – объем и структура расходов бюджета – также формируются непосредственно под влиянием мер федерального характера, плохо встраиваются в прогнозные расчеты. Между тем повысить благосостояние населения в регионе, не повлияв на значение бюджетных индикаторов (расходов на образование, здравоохранение и т.д.) практически невозможно;

– высокая волатильность экономических и геополитических процессов, предопределяющая необходимость наличия варьирующих управленческих воздействия сценариев, смены сценария при неблагоприятном его течении. Формирование и реализация и краткосрочных, и тем более долгосрочных стратегий развития наталкивается на эффект от действия факторов, не подконтрольных системе государственного регулирования. Сложно, например, гарантировать устойчивость и предсказуемость поведения частных инвесторов (хотя их вклад в инвестиционные показатели составляет около 70 %)<sup>1</sup>;

– «ловушки» и вызовы, сформированные в предыдущие периоды развития, приводящие несмотря на внешне благоприятные параметры к псевдобезопасному и псевдоустойчивому развитию. Так называют такое состояние экономики и социальной сферы, которое при положительной динамике отдельных индикаторов, отличается неблагоприятным характером остальных [4]. Так, при замедлении темпов общей инфляции в России в 2025 г. до 5,59 % отмечается значительно превышающий ее рост цен на товары потребительской корзины для малообеспеченных (минимальный набор продуктов питания, непродовольственные товары первой необходимости, базовые услуги). Разрыв между уровнем «инфляции для бедных» и общим индексом потребительских цен является уже традиционным явлением, как отмечается в обзорах макроэкономических тенденций аналитики Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (ЦМАКП), так как базируется на ускоренном удорожании продуктов питания и структуре потребительских расходов с их завышенной долей. Его проявление значительно снижает эффективность социальной политики. Закономерно, что «инфляционный налог на бедных» неравномерно распределен между регионами; антилидерами такого рейтинга являющиеся субъекты с самыми низкими доходами и расходами домашних хозяйств.

<sup>1</sup> Инвестиции в основной капитал в Российской Федерации по формам собственности (в фактически действовавших ценах. URL: [https://www.rosstat.gov.ru/investment\\_nonfinancial](https://www.rosstat.gov.ru/investment_nonfinancial) (дата обращения 30.01.2026)

В качестве примера также можно привести тенденцию сокращения и переформатирования потребительского спроса при относительно благоприятной ситуации с доходами. При росте реальных доходов населения (по данным за 3-й квартал 2025 г. составляет 108,5 %) активизируется тренд на экономию и планирование расходов, отложенные покупки. По данным шестой волны исследования российских потребителей группой компаний Б1 в апреле 2025 г. для 49 % покупателей различного уровня дохода (против 43 % в 2024 г. и 36 % в 2023 г.) отмечена трансформация потребительского поведения, стремление к тщательному контролю и снижению расходов<sup>1</sup>;

– высокая инерция ряда показателей, особенно характеризующих демографическую ситуацию (коэффициенты, рождаемости, смертности, естественного прироста населения, половозрастной структуры и др.), достаточно консервативное движение таких индикаторов при выходе из кризисной ситуации, асинхронные направления изменений отдельных компонентов развития. С определенным лагом реагируют и многие экономические показатели: например, снижение потребительских расходов сдерживается личными накоплениями населения и т.д.

4. Необходимость нахождения баланса между двумя векторами региональной политики: стимулирующим и выравнивающим. Вопрос соотношения данных двух типов региональной политики – стимулирующей и выравнивающей – крайне сложен не только с инструментальной стороны, но и с концептуальной и методологической точки зрения. Длительное время по вполне понятным причинам в России доминировал первый вектор, результатом которого стали эффекты разного характера: описанные выше сглаживания региональных диспропорций в уровне доходов и потребления населения, принятие важных решений под давлением различных лобби, настроения иждивенчества и пассивности в ряде регионов и т.д. При этом переход к реализации стимулирующей политики также имеет свои трудности. Так, опыт развитых стран показывает, что перенаправить инвестиционные потоки частных инвесторов в территории с недостаточным уровнем развития инфраструктуры, менее высоким уровнем человеческого капитала, различными барьерами развития (в виде экономических расстояний и не только) крайне сложно; предпочтения логично отдаются инвестициям в территории с выраженными конкурентными преимуществами. Неслучайно в научной литературе высказывалась точка зрения о более выраженном влиянии на выравнивание регионального развития не экономической политики, а социальной, через инвестиции в человеческий капитал [12].

5. Инкорпорирование новых регионов в современное глубоко дифференцированное экономическое пространство РФ требует разработки соответствующих восстановительному периоду социохозяйственного развития методик и индикаторов. Многие показатели социально-экономического развития данных регионов (при снятии ограничений на их распространение, что планируется в 2027 г.) могут быть закономерно ниже среднероссийского уровня, что в очередной раз «качнет» маятник региональной вариации. Встраивать новые регионы в систему анализа территориальных различий нужно постепенно, возможно, начиная, например, с уровня макрорегиона или федерального округа.

Подводя итоги, отметим, что эффективное региональное развитие в современных условиях возрастающей конкуренции за человеческий и инвестиционный капитал требует максимального использования конкурентных преимуществ регионов, модернизации институтов, согласованности приоритетов государства и бизнеса, минимизации последствий ошибок (провалов) рынка на основе эффективного перераспределения. При этом в условиях исключительно высокой пространственной неоднородности следует ставить все-таки задачи не достижения уровня среднероссийских показателей (уровня социально-экономического развития, качества жизни населения и т.п.), как декларируется в современных документах стратегического планирования развития территорий<sup>2</sup>, а повышения качества экономического пространства, ориентируясь на индивидуальные характеристики и особенности регионов.

<sup>1</sup> Российские потребители: устойчивость предпочтений и рациональность выбора. URL: <https://b1.ru/local/assets/surveys/b1-consumer-products-sector-survey-april-2025.pdf> (дата обращения 30.01.26).

<sup>2</sup> Постановление Правительства РФ от 22 декабря 2023 г. № 2255 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Восстановление и социально-экономическое развитие Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области»».

## Список источников

1. Пространственное развитие российской экономики: закономерности и государственное регулирование: Научный доклад. / [Е. М. Бухвальд (руководитель), Н. И. Булыгина, О. Н. Валентик и др.]. М.: Институт экономики РАН, 2020. 99 с. ISBN 978-5-9940-0659-7.
2. Растворцева С. Н., Снитко Л. Т. Региональная специализация и агломерационные эффекты в экономике России // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2020. Т. 13. № 3. С. 46–58. <https://doi.org/10.15838/esc.2020.3.69.4>. EDN: KOYPWJ
3. Карасев О. И., Кондратьева В. И., Михеева Н. Н., Шинкаренко Т. В. Повышение достоверности оценки валового регионального продукта при построении прогнозов развития региона // Вопросы статистики. 2017. № 5. С. 3–18. EDN: YRGZKH
4. Куклин А. А., Коробков И. В. Выбор эффективной траектории социально-экономического развития региона // Экономика региона. 2018. Т. 14. Вып. 4. С. 1145–1155. <https://doi.org/10.17059/2018-4-7>. EDN: VPKTLQ
5. Леонидова Е. Г. Анализ динамики и структуры конечного потребления в регионе // Социальное пространство. 2020. № 3. Т. 6. С. 1–12. <https://doi.org/10.15838/sa.2020.3.25.4>. EDN: GVRMMG
6. Миронов В. В., Коновалова Л. Д. О взаимосвязи структурных изменений и экономического роста в мировой экономике и России // Вопросы экономики. 2019. № 1. С. 54–78. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2019-1-54-78>. EDN: YTNWLR
7. Михеева Н. Н. Приоритеты регионального развития как фактор экономического роста // Научные труды. Ин-т народнохозяйственного прогнозирования РАН. М.: МАКС Пресс, 2018. 608 с. С. 32–55. [https://doi.org/10.29003/m252.sp\\_ief\\_ras2018/32-52](https://doi.org/10.29003/m252.sp_ief_ras2018/32-52). EDN: POOBUB
8. Зубаревич Н. В., Сафронов С. Г. Доля продуктов питания в структуре расходов населения регионов России как индикатор уровня жизни и модернизации потребления // Вестник Московского университета. Серия 5: География. 2019. № 2. С. 2–4. EDN: WWAWGQ
9. Широков А. А., Узяков М. Н., Узякова Е. С. Перераспределение первичных доходов населения как фактор снижения неравенства и ускорения экономического роста на региональном уровне // Экономика региона. 2022. Т. 18. Вып. 2. С. 423–436. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2022-2-9>. EDN: LEPZUW
10. Батракова Л. Г. Региональное неравенство в социально-экономическом развитии России // Социально-политические исследования. 2021. № 4(13). С. 61–84. <https://doi.org/10.20323/2658-428X-2021-4-13-61-84>. EDN: LFWYAB
11. Маркес И., Назруллаева Е. Ю., Яковлев А. А. Деньги вместо роста: межбюджетные трансферты и электоральная поддержка в России, 2001–2008 [Текст]: препринт WP1/2013/03/; Нац. исслед. ун-т "Высшая школа экономики". М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. 44 с.
12. Зубаревич Н. В. Региональное развитие и региональная политика в России // ЭКО. 2014. № 4(478). С. 6–27. EDN: RZLYST

## References

1. *Spatial development of the Russian economy: patterns and state regulation: A scientific report*. Moscow: Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences, 2020. 99 p. ISBN 978-5-9940-0659-7. (In Russ.)
2. Soluttseva S. N., Snitko L.T. Regional specialization and agglomeration effects in the Russian economy. *Economic and social changes: facts, trends, forecast*. 2020;13(3):46–58. (In Russ.). <https://doi.org/10.15838/esc.2020.3.69.4>. EDN: KOYPWJ
3. Karasev O. I., Kondratieva V. I., Mikheeva N. N., Shinkarenko T. V. Improving the reliability of estimates of the gross regional product when making forecasts for the development of the region. *Voprosy statistiki*. 2017;(5):3-18. (In Russ.). EDN: YRGZKH
4. Kuklin A. A., Korobkov I. V. The choice of an effective trajectory of socio-economic development of the region. *Economy of Regions*. 2018;14(4):1145-1155. (In Russ.). <https://doi.org/10.17059/2018-4-7>. EDN: VPKTLQ
5. Leonidova E. G. Analysis of the dynamics and structure of final consumption in the region. *Social Area*. 2020;3(6):1–12. (In Russ.). <https://doi.org/10.15838/sa.2020.3.25.4>. EDN: GVRMMG
6. Mironov V. V., Konovalova L. D. On the relationship between structural changes and economic growth in the global economy and Russia. *Voprosy Ekonomiki*. 2019;(1):54–78. (In Russ.). <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2019-1-54-78>. EDN: YTNWLR

7. Mikheeva N. N. Priorities of regional development as a factor of economic growth. In: *Scientific works. Institute of National Economic Forecasting of the Russian Academy of Sciences*. Moscow: MAKS Press; 2018. 608 p. P. 32–55. (In Russ.). [https://doi.org/10.29003/m252.sp\\_ief\\_ras2018/32-52](https://doi.org/10.29003/m252.sp_ief_ras2018/32-52). EDN: POOBUB
8. Zubarevich N. V., Safronov S. G. The share of food products in the structure of expenditures of the population of Russian regions as an indicator of living standards and modernization of consumption. *Vestnik Moskovskogo Universiteta. Seria 5, Geografia*. 2019;(2):2-4. (In Russ.). EDN: WWAWGQ
9. Shirov A. A., Uzyakov M. N., Uzyakova E. S. Redistribution of primary incomes of the population as a factor in reducing inequality and accelerating economic growth at the regional level. *Economy of Regions*. 2022;18(2):423–436. (In Russ.). <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2022-2-9>. EDN: LEPZUW
10. Batrakova L. G. Regional inequality in the socio-economic development of Russia. *Social and Political Research*. 2021;4(13):61-84. (In Russ.). <https://doi.org/10.20323/2658-428X-2021-4-13-61-84>. EDN: LFWYAB
11. Marquez I., Nazrullayeva E. Yu., Yakovlev A. A. *Money instead of growth: inter-budget transfers and electoral support in Russia, 2001-2008*: WP1 preprint/2013/03/; HSE University. Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics; 2013. 44 p. (In Russ.)
12. Zubarevich N. V. Regional development and regional policy in Russia. *ECO*. 2014;4(478):6–27. (In Russ.). EDN: RZLYST

### **Информация об авторах**

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

Ю. А. Мащенко – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, финансов и природопользования, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.

Г. Г. Уварова – доктор политических наук, профессор кафедры экономики, финансов и природопользования, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.

А. В. Персидская – старший преподаватель кафедры государственного и муниципального управления, 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 of the Department of Economics, Finance and Environmental Management, Director of the Educational and Scientific Center, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russia Institute of Management.

Ju. A. Mashchenko – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Economics, Finance and Environmental Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russia Institute of Management.

G. G. Uvarova – Dr. Sci. (Polit.), Professor of the Department of Economics, Finance and Environmental Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russia Institute of Management.

A. V. Persidskaia – Senior Lecturer at the Department of State and Municipal Management, 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 31.01.2026; одобрена после рецензирования 05.03.2026; принята к публикации 06.03.2026.

The article was submitted 31.01.2026; approved after reviewing 05.03.2026; accepted for publication 06.03.2026.

Научная статья  
УДК 303.722.4+620.9  
EDN CFZQFP



## Кластерный анализ структуры производства электроэнергии в мире: типология энергосистем и оценка уязвимостей энергетической безопасности России

Ольга Владимировна Галанина

Военная академия материально-технического обеспечения им. А. В. Хрулева,  
Санкт-Петербург, Россия, olga\_galanina@inbox.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3156-2906>

### Аннотация

**Введение.** Сравнительный анализ национальных энергосистем в условиях глобального энергоперехода требует перехода от традиционного сопоставления по абсолютным объёмам производства к более совершенным методикам. Агрегированные показатели, включая удельное производство на душу населения, не отражают структурных особенностей энергобалансов стран, что препятствует выявлению их реального технологического профиля и позиции в мировой энергетической архитектуре.

**Цель.** Разработать методику многомерной кластеризации стран на основе детализированной структуры производства электроэнергии и определить место России в формируемой системе координат, выявив её ближайших технологических аналогов.

**Методы.** На основе данных EIA, Energy Institute и ВР за 2023 год по 210 странам мира проведена декомпозиция производства электроэнергии на 10 компонент по источникам (газ, нефть, уголь, гидро, атом, ветер, солнце, геотермальная, биоэнергия, прочие ВИЭ). Показатели нормированы на 100 тыс. населения. Используются методы стандартизации (z-score), снижения размерности (РСА) и иерархической кластеризации.

**Результаты.** В результате кластерного анализа выделено четыре однородные группы стран: 1. Фиолетовый кластер (144 страны): доминирование природного газа (42 %) и гидроэнергетики (25 %). Россия входит в эту группу.

2. Красный кластер (22 страны): нефtezависимые островные государства (75 % нефть).

3. Оранжевый кластер (13 стран): угольно-газовые экономики (44 % уголь, 20 % газ). Включает Китай, Австралию.

4. Зелёный кластер (31 страна): диверсифицированные системы с балансом атомной (13 %), ВИЭ (21 %) и традиционной генерации. Включает США, страны ЕС и Японию.

Россия занимает 9-е место внутри своего кластера по удельному производству (0,77 ТВт-ч/100 тыс. населения).

### Выводы

1. Реальное место страны в мировой энергетике определяется не абсолютными объёмами генерации, а структурой её энергобаланса, которая формирует уникальный технологический и стратегический профиль.

2. Россия принадлежит к самому многочисленному, но наименее диверсифицированному «газо-гидровому» кластеру, что указывает на высокую зависимость от ограниченного набора источников и связанные с этим риски для энергетической устойчивости.

3. Принципиально различное позиционирование абсолютных лидеров – Китая, США и России – в отдельных кластерах эмпирически подтверждает глубокие различия в их национальных энергетических стратегиях и векторах развития.

4. Для соответствия глобальным трендам и укрепления долгосрочной энергобезопасности России необходима системная диверсификация энергобаланса с опорой на развитие атомной энергетики и новых возобновляемых источников.

**Ключевые слова:** кластерный анализ, производство электроэнергии, энергобаланс, источники энергии, позиция России, иерархическая кластеризация, энергетический переход

**Для цитирования:** Галанина О. В. Кластерный анализ структуры производства электроэнергии в мире: типология энергосистем и оценка уязвимостей энергетической безопасности России // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 1. С. 39–49. EDN CFZQFP

Original article

## Cluster analysis of the global electricity production structure: a typology of energy systems and an assessment of Russia's energy security vulnerabilities

Olga V. Galanina

Military Educational Institution of Logistics named after General of the Army A. V. Khrulev, Saint Petersburg, Russia, olga\_galanina@inbox.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3156-2906>

### Abstract

**Introduction.** The comparative analysis of national energy systems in the context of the global energy transition requires a shift from traditional comparisons based on absolute production volumes to more sophisticated methodologies. Aggregated indicators, including per capita production, do not reflect the structural features of countries' energy balances, which hinders the identification of their real technological profile and position in the global energy architecture.

**Purpose.** To develop a methodology for the multidimensional clustering of countries based on the detailed structure of electricity production and to determine Russia's place in the emerging coordinate system, identifying its closest technological analogues.

**Methods.** Based on 2023 data from EIA, the Energy Institute, and BP for 210 countries worldwide, electricity production was decomposed into 10 components by source (gas, oil, coal, hydro, nuclear, wind, solar, geothermal, bioenergy, other renewables). Indicators were normalized per 100,000 population. Methods of standardization (z-score), dimensionality reduction (PCA), and hierarchical clustering were used.

**Results.** As a result of cluster analysis, four homogeneous groups of countries were identified: Purple cluster (144 countries): Dominance of natural gas (42%) and hydropower (25%). Russia is a member of this group.

Red cluster (22 countries): Oil-dependent island states (75% oil).

Orange cluster (13 countries): Coal-gas economies (44% coal, 20% gas). Includes China and Australia.

Green cluster (31 countries): Diversified systems with a balance of nuclear (13%), renewable (21%), and traditional generation. Includes the USA, EU countries, and Japan.

Russia ranks 9th within its cluster in terms of specific production (0.77 TWh/100,000 population).

### Conclusions

1. A country's true position in the global energy landscape is determined not by absolute generation volumes, but by the structure of its energy balance, which shapes a unique technological and strategic profile.
2. Russia belongs to the largest yet least diversified "gas-hydro" cluster, indicating a high dependency on a limited set of sources and the associated risks to energy system resilience.
3. The fundamentally distinct positioning of the absolute leaders – China, the USA, and Russia – in separate clusters empirically confirms profound differences in their national energy strategies and development trajectories.
4. To align with global trends and strengthen its long-term energy security, Russia requires a systematic diversification of its energy balance, relying on the development of nuclear power and new renewable energy sources.

**Keywords:** cluster analysis, electricity production, energy balance, energy sources, Russia's position, hierarchical clustering, energy transition

**For citation:** Galanina O. V. Cluster analysis of the global electricity production structure: a typology of energy systems and an assessment of Russia's energy security vulnerabilities. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2026;(1):39–49. (In Russ.). EDN CFZQFP

## Введение

Сравнительный анализ национальных энергетических систем является ключевой задачей в контексте глобального энергоперехода, энергетической безопасности и достижения целей устойчивого развития [1]. Традиционно для межстрановых сопоставлений используется показатель общего объема производства электроэнергии. Однако его применение в абсолютном выражении некорректно из-за фундаментальных различий в демографическом и экономическом масштабе стран. В качестве более объективной метрики часто предлагается удельное производство электроэнергии на 100 тыс. населения (кВт-ч/100 тыс. чел.). Этот показатель, нивелируя влияние численности населения, позволяет грубо оценить уровень энергообеспеченности и энергоемкости экономики [2].

Согласно данным международных статистических агентств<sup>1</sup> крупнейшими производителями электроэнергии в абсолютном выражении являются Китай (9250,6 ТВт-ч), США (4256,7 ТВт-ч), Индия (1805,1 ТВт-ч), Россия (1123,7 ТВт-ч) и Япония (944,6 ТВт-ч). Однако при переходе к удельным показателям – производству на 100 тыс. населения – лидеры кардинально меняются: первые позиции занимают Исландия (5,19 ТВт-ч), Норвегия (2,76 ТВт-ч) и Бахрейн (2,3 ТВт-ч). В этом рейтинге Россия находится лишь на 30-м месте среди 210 стран-участниц со скромным показателем 0,77 ТВт-ч на 100 тыс. населения (табл. 1).

**Таблица 1 – Производство электроэнергии в 2023 г. в мире (всего 210 стран)**

Table 1 – Electricity Production in the World in 2023 (Total: 210 Countries)

Общее производство			Удельное производство		
Страна	ТВт-ч	Место	Страна	ТВт-ч/ 100 тыс. насел.	Место
Китай	9250,6	1	Исландия	5,19	1
США	4256,7	2	Норвегия	2,76	2
Индия	1805,1	3	Бахрейн	2,30	3
Россия	1123,7	4	Катар	1,85	4
Япония	944,6	5	Кувейт	1,77	5
...	...	...	...	...	...
Норвегия	152,1	30	США	1,24	12
...	...	...	...	...	...
Кувейт	85,6	41	Россия	0,77	30
Катар	55,1	53	Япония	0,76	31
...	...	...	...	...	...
Бахрейн	36,2	66	Китай	0,65	41
...	...	...	...	...	...
Исландия	20,1	82	Индия	0,13	134
...	...	...	...	...	...

Структура производства электроэнергии по источникам сырья в РФ представлена на рис. 1. В структуре производства электроэнергии преобладают следующие источники: природный газ (45 %), атомная энергетика (19 %), гидроэлектроэнергия (18 %) и уголь (15 %). На остальные источники в совокупности приходится 3 %, включая нефть, возобновляемую энергетику (ветровую, солнечную, геотермальную) и биоэнергетику.

<sup>1</sup> <https://www.bp.com/>; <https://www.energyinst.org/>

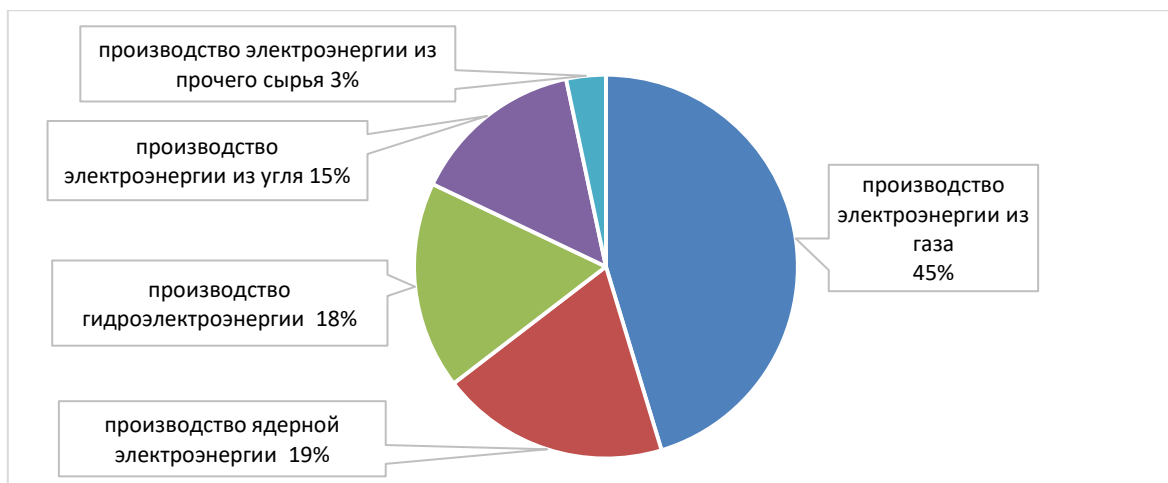


Рис. 1. Структура производства электроэнергии по источникам сырья в РФ в 2023 году

Fig. 1. Structure of electricity production by fuel source in the Russian Federation in 2023

Тем не менее, опираться исключительно на общий удельный показатель производства является недостаточным для комплексной оценки и классификации стран [3]. Данный агрегированный параметр:

- Не отражает структурного разнообразия энергобаланса: страны с одинаковым уровнем генерации на душу населения могут кардинально различаться по доле ископаемых, атомных и возобновляемых источников энергии (ВИЭ), что определяет их устойчивость, экологический след и уязвимость к различным рыночным и геополитическим рискам. Например, Франция (с преобладанием атомной генерации) и Саудовская Аравия (с доминированием нефти и газа) могут иметь сопоставимые удельные показатели, но принципиально разные энергетические профили.

- Маскирует качественные различия внутри «зеленой» энергетики: он не позволяет дифференцировать страны с высокой долей традиционной гидроэнергетики от лидеров по развитию новых ВИЭ (солнечной, ветровой), что критически важно для анализа темпов и направлений энергоперехода.

- Не выявляет скрытые паттерны и технологические кластеры: агрегированный показатель не дает возможности статистически обоснованно сгруппировать страны со схожей структурой генерации, что необходимо для выработки адресных политик и стратегического позиционирования.

Помимо экономических и экологических аспектов, структура энергобаланса является фундаментальным фактором национальной и энергетической безопасности. Устойчивость энергосистемы к внешним шокам (геополитическим кризисам, санкциям, климатическим аномалиям), её способность обеспечить бесперебойное функционирование критической инфраструктуры и обороноспособности в значительной степени определяются степенью диверсификации источников генерации и их технологической зрелостью [4; 5; 6]. Таким образом, кластеризация стран по структуре производства электроэнергии позволяет не только выявить технологические аналогии, но и косвенно оценить профиль их уязвимостей и стратегической устойчивости.

Большинство существующих рейтингов (например, Всемирного экономического форума или МЭА) фокусируются на доступности и устойчивости, но не дают интегральной типологии стран на основе сырьевого портфеля генерации, что и является научным пробелом, восполняемым в данном исследовании.

Таким образом, для глубокого понимания места страны в мировой энергетической архитектуре необходим переход от одномерного ранжирования к многофакторному анализу полной структуры энергобаланса на базе инструментария иерархической кластеризации [7].

**Целью данного исследования** является разработка методики кластеризации и комплексной оценки стран мира на основе детализированной структуры производства электроэнергии

из десяти ключевых источников с применением методов машинного обучения (стандартизация, метод снижения размерности, кластеризация). Эта методика позволит выявить скрытые закономерности, определить однородные группы стран и объективно установить позицию России в формируемой многомерной системе координат, а также выявить её ближайших технологических аналогов.

**Источники данных:** статистические базы EIA (U.S. Energy Information Administration), Energy Institute Statistical Review of World Energy, BP Statistical Review of World Energy. Анализ проводится на основе удельных показателей производства электроэнергии на 100 тысяч населения для обеспечения сопоставимости.

### Методы и результаты

Общее производство электроэнергии (ОПЭ) в стране представляет собой совокупную годовую выработку всех электростанций, измеряемую в ТераВатт-часах (ТВт·ч). Для целей данного анализа ОПЭ декомпозируется на 10 ключевых технологических компонент, отражающих структуру первичных энергоресурсов [8]:

1. Электроэнергия из природного газа – генерация на газовых (в том числе парогазовых) электростанциях.
2. Электроэнергия из нефти и нефтепродуктов – генерация на мазутных и дизельных электростанциях.
3. Электроэнергия из угля – генерация на угольных (каменный и бурый уголь) электростанциях.
4. Гидроэнергия – производство на гидроэлектростанциях (ГЭС), включая крупные и малые ГЭС.
5. Ядерная энергетика – выработка атомных электростанций (АЭС).
6. Совокупные возобновляемые источники (без гидро) – суммарная генерация из «новых» ВИЭ.
7. Ветровая энергетика – выработка ветроэнергетических установок.
8. Солнечная энергетика – производство фотоэлектрических и концентрированных солнечных электростанций.
9. Геотермальная энергия – генерация на геотермальных электростанциях.
10. Биоэнергия – производство из биомассы, биогаза и отходов.

Использование удельных показателей производства электроэнергии на 100 тыс. населения (ТВт·ч/100 тыс. чел.) вместо абсолютных величин (ТВт·ч) обусловлено следующими причинами [9]:

- Сопоставимость стран с разной численностью населения: абсолютные объёмы генерации сильно зависят от демографического и экономического масштаба страны (например, Китай, Индия, США), что затрудняет сравнение структурных особенностей энергетики. Удельные показатели нивелируют влияние размера населения и позволяют сосредоточиться на технологическом и ресурсном профиле.
- Отражение «энергетической интенсивности» и уровня развития: производство на душу населения косвенно характеризует энергообеспеченность экономики и жизненного уровня, что важно для кластеризации стран со схожей структурой потребления и производства.
- Устранение доминирования крупнейших генераторов: при использовании абсолютных данных несколько стран могут доминировать в многомерном пространстве признаков, что снижает качество кластеризации для средних и малых стран. Нормировка на население позволяет более равномерно распределить объекты в пространстве признаков.

Таким образом, показатели на 100 тысяч населения являются более релевантными для анализа структурных особенностей энергобаланса и проведения сравнительной кластеризации.

Для каждой страны из базы данных ( $n \approx 210$  стран) выбраны 10 показателей годовой выработки электроэнергии (в ТВт·ч/100 тыс. чел.) из следующих источников:

1. Природный газ.
2. Нефть и нефтепродукты.
3. Уголь.

4. Гидроэнергия.
5. Ядерная энергетика.
6. Возобновляемые источники (без гидро) – суммарно.
7. Ветровая энергия.
8. Солнечная энергия.
9. Геотермальная энергия.
10. Биоэнергия (включая отходы).

Пропущенные значения заполнялись нулями при отсутствии соответствующего типа генерации.

Для устранения различий в масштабах признаков применялась стандартизация по формуле z-score:

$$z = \frac{x - \mu}{\sigma},$$

где  $x$  – исходное значение,

$\mu$  – среднее по признаку,

$\sigma$  – стандартное отклонение. Это обеспечивает одинаковый вес каждого признака в последующем анализе.

Из-за наличия мультиколлинеарности (например, между мощностями солнечной и ветровой генерации в странах с высокой долей ВИЭ) для анализа применяется метод главных компонент (РСА). Десятимерное пространство признаков было преобразовано в двумерное для наглядной визуализации. Расположение исследуемых стран в новой системе координат представлено на рис. 2.

Интересно, что в качестве «выбросов» на графике (см. рис. 2) выступают скандинавские страны. Это объясняется их уникальной структурой производства электроэнергии: в отличие от большинства стран мира, где преобладают ископаемые ресурсы (уголь, газ, нефть), в Скандинавии доминируют низкоуглеродные источники. При этом каждая страна имеет свою собственную специализацию: Норвегия – гидроэнергетика, Швеция – атомная и гидроэнергетика, Дания – ветроэнергетика, Финляндия – атомная и биоэнергетика, Исландия – геотермальная энергия [10].

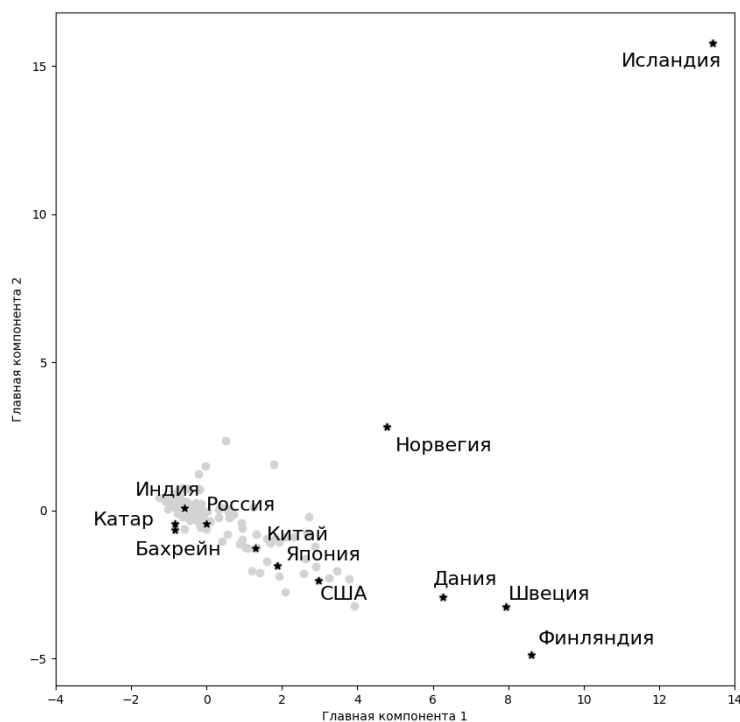


Рис. 2. Расположение России и других стран в преобразованном двумерном пространстве признаков  
 Fig. 2. Position of Russia and other countries in the transformed two-dimensional feature space

Россия расположена в более «плотной» части облака точек, которое объединяет страны мира, вошедшие в анализ, что свидетельствует о более типичной для мировой выборки структуре её энергобаланса.

Интерпретация главных компонент показала, что первая компонента (PC1, объясняющая ~40% дисперсии) преимущественно отражает континуум от ископаемой к безуглеродной генерации. Вторая компонента (PC2, ~25 % дисперсии) разделяет страны по преобладанию гидроэнергетики над атомной и «новыми» ВИЭ. Это позволяет визуализировать не только близость стран, но и основные оси, вдоль которых происходит их дифференциация.

Для разделения стран на однородные группы по структуре энергогенерации был применен алгоритм иерархической кластеризации. Оптимальное количество кластеров определено на основе анализа дендрограммы. Полученные результаты показывают, что страны можно сгруппировать в четыре кластера со схожими профилями генерации электроэнергии (см. рис. 3).

Наибольшим по размеру на дендрограмме является фиолетовый кластер, куда входит Россия. Наиболее близкими к России по структуре энергогенерации оказались Украина, Беларусь, Армения, Новая Зеландия, Литва, Бразилия и Хорватия. Среди других стран этого кластера – Индия, Израиль и Ирак. Всего в данный кластер вошло 144 страны.

Во второй, красный кластер вошло 22 страны, преимущественно островные государства Тихого и Атлантического океанов.

Третий, зелёный кластер включает 31 страну. В их числе – США, Канада, Бельгия, Франция, Словакия, ОАЭ, а также Германия, Великобритания, Испания, Япония и скандинавские государства.

Четвёртый, оранжевый кластер включает 13 стран, среди которых Китай, Тайвань, Новая Каледония, Казахстан, Австралия и другие.

Оказалось, что страны-лидеры по производству электроэнергии в 2023 г. (Китай, США, Россия) попали в разные кластеры. Это свидетельствует о существенных различиях в их энергетических профилях, что не позволяет рассматривать их в едином ранжированном ряду.

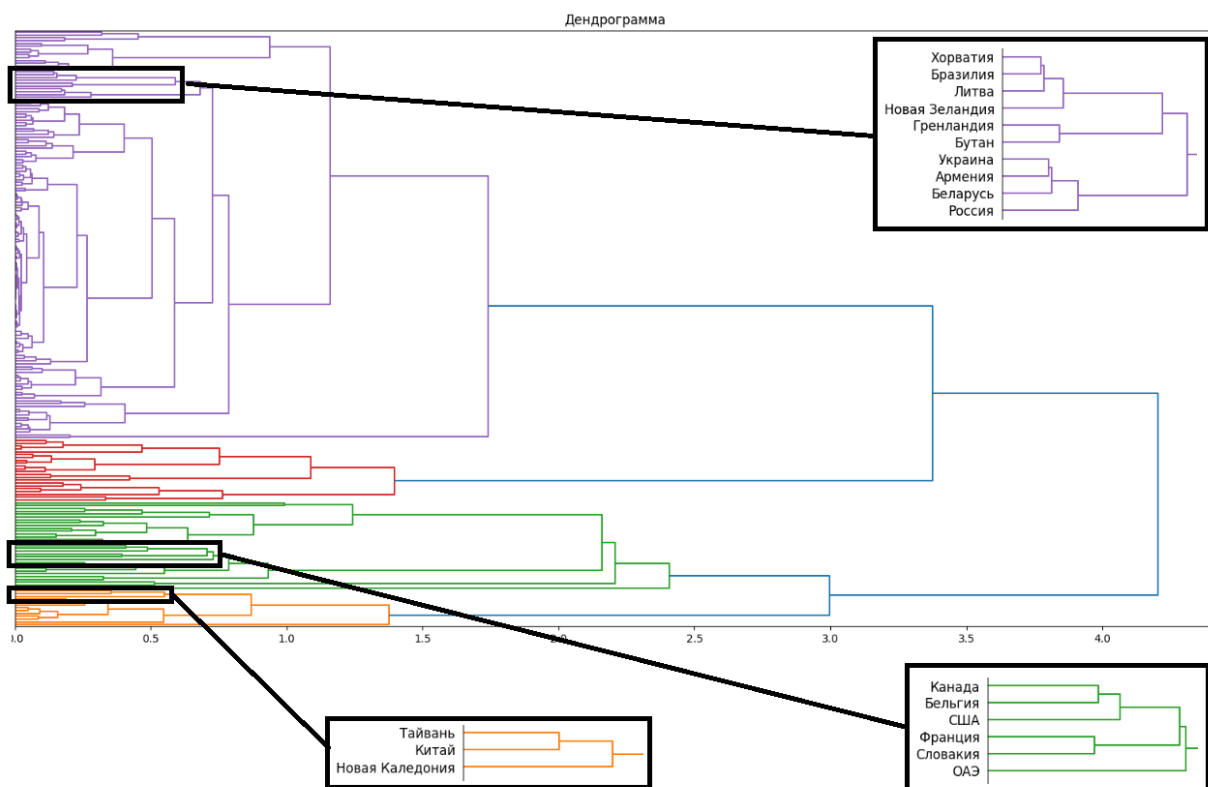


Рис. 3. Результат иерархической кластеризации: дендрограмма с отметками исследуемых стран и стран со схожей структурой энергогенерации

Fig. 3. Result of hierarchical clustering: a dendrogram with labels for the studied countries and countries with a similar structure of power generation

Для анализа структурных различий энергетических профилей были рассчитаны средние значения показателей по каждому кластеру и визуализированы с помощью круговых диаграмм (см. рис. 4).

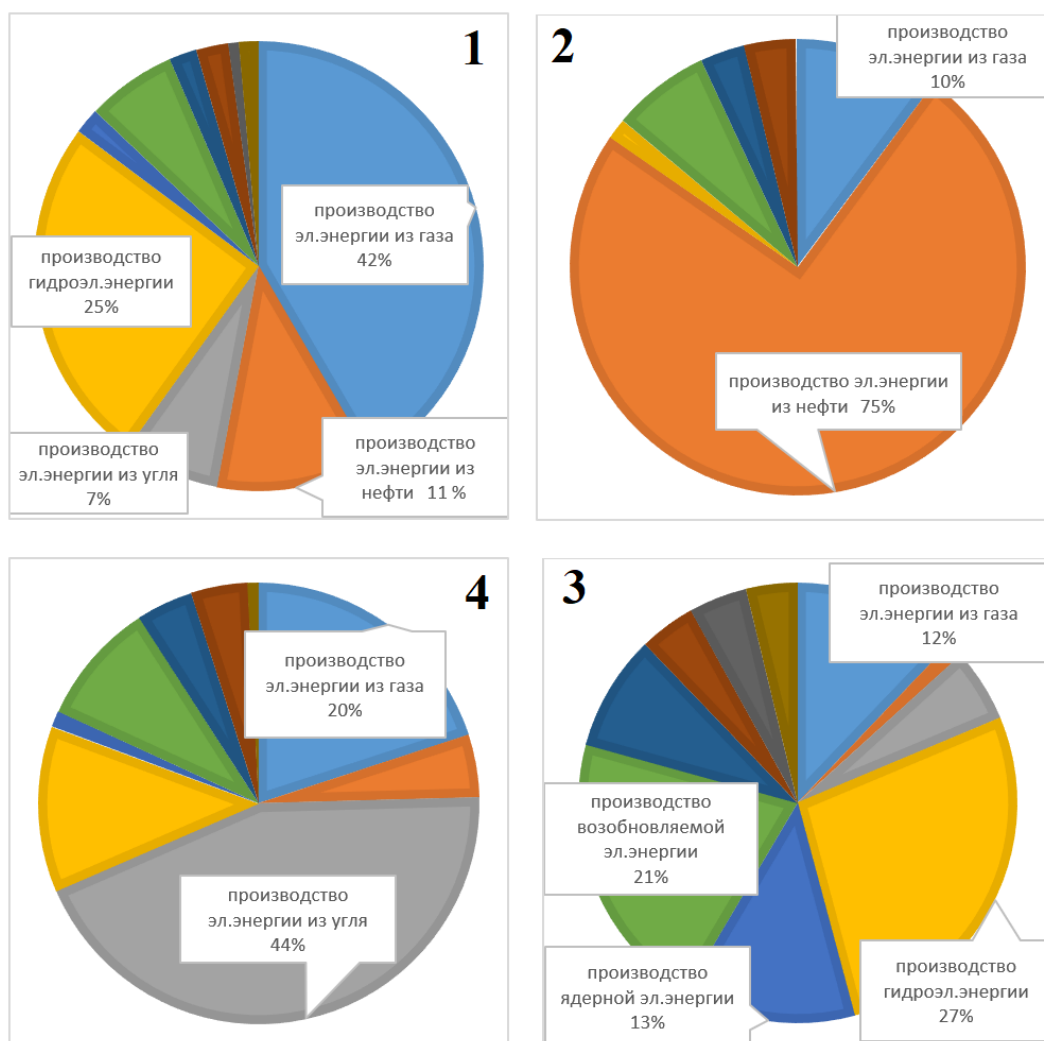


Рис. 4. Сравнительная структура генерации электроэнергии по кластерам:

1 – фиолетовый кластер; 2 – красный кластер; 3 – зеленый кластер; 4 – оранжевый кластер

Fig. 4. Comparative structure of electricity generation by clusters:

1 – Purple cluster; 2 – Red cluster; 3 – Green cluster; 4 – Orange cluster.

В самом многочисленном, фиолетовом кластере структура производства электроэнергии характеризуется преобладанием природного газа (42 %), гидроэнергетики (25 %), нефти (11 %) и угля (7 %).

Во втором, красном кластере структура производства электроэнергии характеризуется преобладанием нефти (75 %) и газа (10 %).

В четвертом, оранжевом кластере электроэнергия производится преимущественно из угля (44 %) и природного газа (20 %).

Только в третьем, зелёном кластере наблюдается сбалансированная структура производства электроэнергии, включающая все основные источники: гидроэнергетика – 27 %, атомная энергия – 13 %, природный газ – 12 %, другие ВИЭ – 21 %, ветроэнергетика – 9 %, уголь – 5 %, геотермальная энергия – 4 %, биоэнергетика – 4 %, солнечная энергетика – 4 %, нефть – 1 %.

Выявленная кластеризация позволяет провести не только технологическую, но и стратегическую классификацию энергосистем. Страны «зелёного» кластера демонстрируют наибольшую диверсификацию, что в теории повышает их устойчивость к точечным сбоям. Напротив, страны «красного» кластера, будучи крайне зависимыми от импорта нефти, находятся в зоне высокого энергетического риска. Россия, принадлежа к крупнейшему «фиолетовому» кластеру, обладает надёжной ресурсной базой, но её профиль указывает на структурную зависимость от двух ключевых источников, что требует особого внимания к защите соответствующей критической инфраструктуры в контексте комплексной безопасности. Для структурирования информации и облегчения сравнения результаты сведены в краткую таблицу с ключевыми метриками кластеров (табл. 2).

Таблица 2. – Сводные характеристики выявленных кластеров

Table 2. – Summary characteristics of the identified clusters

Кластер	Фиолетовый	Красный	Оранжевый	Зеленый
Кол-во стран	144	22	13	31
Доминирующие источники	Газ (~42%), ГЭС (~25%)	Нефть (~75%)	Уголь (~44%), Газ (~20%)	Сбалансированный микс (АЭС, ВИЭ, ГЭС)
Условное название	Газо-гидровый	Островной нефтяной	Угольно-газовый	Диверсифицированный
Ключевые страны	Россия, Бразилия, Индия	Куба, Ямайка, Кипр	Китай, Австралия, Казахстан	США, Япония, Франция, Германия
Потенциальные уязвимости (с точки зрения безопасности)	Зависимость от газотранспортной инфраструктуры, уязвимость крупных ГЭС	Критическая зависимость от морского импорта топлива, блокируемость	Высокий углеродный след, зависимость от угольной логистики	Высокая сложность управления системой, зависимость от цепочек поставок для ВИЭ

После определения кластерной принадлежности России можно оценить её относительную позицию внутри данного кластера.

Фиолетовый кластер, куда входит Россия, насчитывает 144 страны. Ранжирование стран по объёму производства электроэнергии на 100 тысяч населения показало, что лидерами являются Бахрейн (2,30 ТВт-ч), Катар (1,85 ТВт-ч) и Бутан (1,42 ТВт-ч). Россия с показателем 0,77 ТВт-ч занимает 9-ю позицию, располагаясь в рейтинге между Израилем (0,80 ТВт-ч) и Словенией (0,72 ТВт-ч). Беларусь находится на 21-м месте (0,48 ТВт-ч), Армения – на 39-м (0,29 ТВт-ч).

### Заключение

1. Разработана методика многомерной кластеризации стран на основе структуры производства электроэнергии по десяти источникам генерации с нормировкой показателей на численность населения.

2. Применение методов иерархической кластеризации позволило выявить четыре устойчивых кластера с характерными энергетическими профилями:

- Фиолетовый кластер (144 страны, включая Россию) – преобладание генерации на природном газе (~42%) и гидроэнергетики (~25%);
- Красный кластер (22 страны) – доминирование нефтегенерации (~75%), характерное для малых островных государств;
- Оранжевый кластер (13 стран, включая Китай и Австралию) – угольно-газовая модель генерации (уголь ~44%, газ ~20%);
- Зелёный кластер (31 страна, включая США, страны ЕС и Японию) – сбалансированная диверсифицированная структура с существенной долей атомной энергии и ВИЭ.

3. Россия принадлежит к самому многочисленному (фиолетовому) кластеру, для которого характерна наименьшая степень диверсификации и доминирование газовой генерации. Внутри кластера Россия занимает 9-ю позицию по удельному производству электроэнергии (0,77 ТВт-ч

на 100 тыс. населения), что указывает на её типичный для данной группы газо-гидрогенерирующий профиль, но не на лидирующие позиции по энергообеспеченности.

4. Ключевой вывод исследования: абсолютные лидеры по объемам генерации – Китай, США и Россия – относятся к разным кластерам. Это эмпирически подтверждает тезис о принципиальном различии их национальных энергетических стратегий и структур энергобалансов, что делает некорректным их прямое сравнение в рамках единого рейтинга без учёта структурных особенностей.

5. Полученные результаты имеют прикладное значение для стратегического планирования и обеспечения энергобезопасности. Для России, чей профиль соответствует наименее диверсифицированному кластеру, актуальными становятся задачи:

- Технологической диверсификации энергобаланса за счёт ускоренного развития атомной генерации (в том числе малой) и новых ВИЭ, что снизит системные риски.
- Развития распределённой и гибридной генерации в удалённых и стратегически важных регионах для повышения их автономности и устойчивости.
- Усиления защиты критической инфраструктуры (магистральные газопроводы, каскады ГЭС), идентифицируемой в качестве системообразующей для текущей модели.

6. Перспективным направлением развития методологии является динамический кластерный анализ, позволяющий отслеживать переход стран между кластерами во времени под влиянием энергетического перехода. Другим направлением может стать интеграция в модель дополнительных параметров, таких как показатели надёжности сетей, уровень развития накопителей энергии или степень цифровизации энергосистем, что позволит создать ещё более детальную многомерную классификацию, непосредственно увязанную с показателями энергетической безопасности.

#### Список источников

1. Voronina E. V., Khlebnikov V. K. The forecasting system in the electric power industry and the prospects for the development of the electric power industry // Кибернетика энергетических систем: Сборник материалов XXXIX сессии Всероссийского научного семинара по тематике "Электро-снабжение". Новочеркасск, 17-18 октября 2017 г. Новочеркасск: Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова, 2018. P. 152–156. EDN: LQRMNP
2. Соловьева Е. О. Характеристика электроэнергетики мира и России // Аллея науки. 2018. Т. 8. № 5(21). С. 550–553. EDN: XSVAFN
3. Фаворский О. Н., Батенин В. М., Масленников В. М. [и др.]. Что нужно сделать для реализации энергетической стратегии страны // Вестник Российской академии наук. 2016. Т. 86. № 10. С. 867–872. <https://doi.org/10.7868/S0869587316100078>. EDN: WOSESN
4. Земсков В. В. Вызовы энергосбережения в обеспечении экономической безопасности в условиях шестого технологического уклада // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 117–126. EDN: SSCDIE
5. Бурганова И. Н. Политические и экономические риски энергетической безопасности в глобальном мире (на примере России) // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. 2023. Т. 23. № 1. С. 79-83. <https://doi.org/10.18500/1818-9601-2023-23-1-79-83>. EDN: OPYCHZ
6. Боровский Ю. В. Проблема энергетической безопасности в отношениях России с внешним миром: сотрудничество, конкуренция и соперничество (1991–2021 гг.): специальность 07.00.15 "История международных отношений и внешней политики": диссертация на соискание ученой степени доктора исторических наук. М., 2022. 535 с. EDN: FLBYVB
7. Галанина О. В., Золотарева Ю. П. Применение инструментария агломеративной кластеризации для выявления деградирующих сельскохозяйственных производств и определения основных мер их поддержки // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 94–102. EDN: RUDLPR
8. Sirazev S. I. The path to a low-carbon transformation of the electricity industry // Стратегическое развитие инновационного потенциала отраслей, комплексов и организаций. Сб. статей XII Международной научно-практической конференции. 21-22 октября 2024 г. Пенза, 2024. P. 576–578. EDN: EACWFS

9. Веселов Ф. В., Ерохина И. В., Макарова А. С. [и др.] Энергоэкономическая оценка стратегий повышения энергетической эффективности теплоэнергетики России // Теплоэнергетика. 2021. № 12. С. 20–32. <https://doi.org/10.1134/S0040363621120110>. EDN: BFFRQU

10. Ефимова Е. В. Место возобновляемой электроэнергетики в электроэнергетике мира // Молодежь XXI века: образование, наука, инновации: материалы IX Всероссийской студенческой научно-практической конференции с международным участием. Новосибирск, 02-04 декабря 2020 г. Часть 2. Новосибирск: Новосибирский государственный педагогический университет, 2020. С. 20–22. EDN: NVFILC

### References

1. Voronina E.V., Khlebnikov V.K. The forecasting system in the electric power industry and the prospects for the development of the electric power industry. In: *Cybernetics of energy systems: Collection of materials of the XXXX session of the All-Russian scientific seminar on the topic "Electricity supply"*. Novocherkassk, October 17-18, 2017 Novocherkassk: South Russian State Polytechnic University (NPI) named after M.I. Platov; 2018. P. 152-156. EDN: LQRMNP

2. Solovyova E.O. Characteristics of the electric power industry of the world and Russia. *Alley of Science*. 2018;8.(5(21)):550–553. (In Russ.). EDN: XSVAFN

3. Favorsky O.N., Batenin V.M., Maslennikov V.M. [and others]. What needs to be done to implement the country's energy strategy. *Herald of the Russian Academy of Sciences*. 2016;86(10):867–872. (In Russ.). <https://doi.org/10.7868/S0869587316100078>. EDN: WOSESN

4. Zemskov V.V. Challenges of energy saving in ensuring economic security in the context of the sixth technological order. *State and municipal management. Scholar notes*. 2025;(2):117-126. (In Russ.). EDN: SSCDIE

5. Burganova I.N. Political and economic risks of energy security in the global world (on the example of Russia). *Izvestiya of Saratov University. Sociology. Politology*. 2023;23(1):79–83. (In Russ.). <https://doi.org/10.18500/1818-9601-2023-23-1-79-83>. EDN: OPYCHZ

6. Borovsky Yu.V. *The problem of energy security in Russia's relations with the outside world: cooperation, competition and rivalry (1991-2021): specialty 07.00.15 "History of international relations and foreign policy": dissertation for the degree of Doctor of Historical Sciences*. Moscow; 2022. 535 p. (In Russ.). EDN: FLBYVB

7. Galanina O.V., Zolotareva Yu.P. Application of agglomerative clustering tools to identify degrading agricultural productions and determine key support measures. *State and municipal management. Scholar notes*. 2025;(2):94-102. (In Russ.) EDN: RUDLPR

8. Sirazev S.I. The path to a low-carbon transformation of the electricity industry. In: *Strategic development of the innovative potential of industries, complexes and organizations*. Collection of articles of the XII International Scientific and Practical Conference. October 21-22, 2024. Penza, 2024. P. 576–578. EDN: EACWFS

9. Veselov F.V., Erokhina I.V., Makarova A.S. [et al.] Energy-economic assessment of strategies for improving the energy efficiency of the Russian thermal power industry. *Thermal Engineering*. 2021;(12):20–32. (In Russ.). <https://doi.org/10.1134/S0040363621120110>. EDN: BFFRQU

10. Efimova E.V. The place of renewable electric power in the electric power industry of the world. In: *Youth of the XXI century: education, science, innovation: proceedings of the IX All-Russian Student Scientific and practical Conference with international participation*. Novosibirsk, December 02-04, 2020. Part 2. Novosibirsk: Novosibirsk State Pedagogical University; 2020. P. 20–22. (In Russ.). EDN: NVFILC

### Информация об авторе

О. В. Галанина – кандидат экономических наук, доцент кафедры военной архитектуры, автоматизированных систем проектирования, естественнонаучных дисциплин, Военная академия материально-технического обеспечения им. А. В. Хрулева.

### Information about the author

O. V. Galanina – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Department of Military Architecture, Computer-Aided Design Systems, and Natural Sciences, Military Academy of Logistics named after General of the Army A.V. Khrulev.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares that there is no conflict of interest

Статья поступила в редакцию 11.01.2026; одобрена после рецензирования 24.02.2026; принята к публикации 26.02.2026.

The article was submitted 11.01.2026; approved after reviewing 24.02.2026; accepted for publication 26.02.2026.



Научная статья  
УДК 338.46:614.2  
EDN CLQBQO

## Стратегическое управление лечебно-оздоровительным туризмом

Наталья Станиславовна Григорьева

Южный университет (ИУБиП), Ростов-на-Дону, Россия,  
grigorievans@bk.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0806-8208>

### Аннотация

**Введение.** Актуальность темы исследования обусловлена растущим спросом на услуги оздоровления и медицинской реабилитации на фоне сформированной необходимости импортозамещения в сфере санаторно-курортного лечения, а также ростом значимости лечебно-оздоровительного туризма. Динамичное развитие сферы лечебно-оздоровительного туризма детерминирует потребность в построении целостной системы его стратегического управления. Специфика объекта управления, характеризующаяся многоуровневой архитектурой и процессной ориентацией, требует внедрения комплексного диагностического инструментария для оценки результативности управленческих решений.

**Цель.** Анализ системы стратегического управления лечебно-оздоровительным туризмом в РФ, оценка используемых инструментов, с последующей разработкой комплексной модели и практических рекомендаций по повышению эффективности управления данной сферой.

**Материалы и методы.** Методологическую основу составили системный и процессный подходы, методы теоретического анализа и синтеза научных концепций, а также математическое моделирование для количественной оценки эффективности управления лечебно-оздоровительным туризмом. Важное методологическое значение в рамках исследования имеют работы в области региональной экономики и пространственного развития. Концепция кластерного развития формирует методологическую основу для создания территориальных образований, объединяющих санаторно-курортные организации, медицинские учреждения, транспортные компании и сопутствующие сервисы. Теоретическая реконструкция системы стратегического управления лечебно-оздоровительным туризмом предполагает комплексный синтез научных парадигм. Фундаментальной основой выступают теории публичного управления, раскрывающие особенности регулирования социально значимых отраслей экономики. Применительно к курортно-оздоровительному туризму это выражается в анализе механизмов согласования интересов акторов системы.

**Результаты.** Уточнена сущность ключевых категорий, систематизированы подходы к стратегическому управлению лечебно-оздоровительным туризмом. Разработана комплексная двухуровневая модель, интегрирующая архитектуру управления и процессный цикл, позволяющая оценивать согласованность действий на федеральном, региональном, муниципальном уровнях и уровне хозяйствующих субъектов. Предложена и апробирована оригинальная математическая модель для расчета интегрального показателя эффективности управления, выступающего инструментом диагностики текущего состояния отрасли и формирования обоснованной стратегической повестки. Раскрыта проблема повышения результативности управленческого цикла, в особенности этапов стратегического анализа и контроля. Определены перспективные направления развития, включая усиление государственного регулирования, межведомственного взаимодействия и внедрение сбалансированной системы отраслевых KPI.

**Выводы.** Повышению эффективности стратегического управления лечебно-оздоровительным туризмом будет способствовать применение разработанной многоуровневой модели, выступающей системообразующим инструментом в рамках процессно-ориентированного подхода. Комплексное видение управления отраслью, интегрирующее теоретические концепции и практические механизмы, создает предпосылки для формирования сбалансированной и адаптивной

системы. Использование интегрального показателя эффективности обеспечивает объективную диагностику текущего состояния и формирует доказательную базу для принятия обоснованных управленческих решений на всех уровнях.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, лечебно-оздоровительный туризм, эффективность управления, многоуровневость, процессно-ориентированная система, интегральный индекс

**Для цитирования:** Григорьева Н. С. Стратегическое управление лечебно-оздоровительным туризмом // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 1. С. 50–63. EDN CLQBQO

Original article

## Strategic management of health and wellness tourism

Natalia S. Grigorieva

Southern University, Rostov-on-Don, Russia,  
grigorievans@bk.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0806-8208>

### Abstract

**Introduction.** The relevance of the research topic is due to the growing demand for health improvement and medical rehabilitation services against the background of the emerging need for import substitution in the field of sanatorium treatment, as well as the growing importance of medical and wellness tourism. The dynamic development of the field of medical and wellness tourism determines the need to build an integrated system of its strategic management. The specifics of the management facility, characterized by a multi-level architecture and process orientation, require the introduction of comprehensive diagnostic tools to assess the effectiveness of management decisions.

**Purpose.** To analyze the strategic management system of HWT in the Russian Federation, evaluate the tools used, and then develop a comprehensive model and practical recommendations for improving the management effectiveness of this sector.

**Materials and methods.** The methodological basis is based on system and process approaches, methods of theoretical analysis and synthesis of scientific concepts, as well as mathematical modeling for quantifying the effectiveness of medical and wellness tourism management. Work in the field of regional economics and spatial development is of great methodological importance in the framework of the study. The concept of cluster development forms the methodological basis for the creation of territorial entities combining sanatorium-resort organizations, medical institutions, transport companies and related services. The theoretical reconstruction of the strategic management system of medical and wellness tourism involves a comprehensive synthesis of scientific paradigms. The fundamental basis is the theory of public administration, which reveals the specifics of regulating socially significant sectors of the economy. In relation to resort and wellness tourism, this is reflected in the analysis of mechanisms for coordinating the interests of the actors of the system.

**Results.** The essence of key categories is clarified, and approaches to HWT strategic management are systematized. A comprehensive two-level model is developed that integrates the management architecture and the process cycle, enabling the assessment of the coordination of actions at the federal, regional, municipal, and business entity levels. An original mathematical model for calculating an integrated management performance indicator (IPI) has been proposed and tested. This model serves as a tool for assessing the current state of the industry and formulating a sound strategic agenda. The problem of improving the effectiveness of the management cycle, particularly the strategic analysis and control stages, is explored. Promising development areas are identified, including strengthening government regulation, interdepartmental cooperation, and the implementation of a balanced system of industry KPIs.

**Conclusions.** The use of the developed multilevel model, which acts as a system-forming tool within the framework of a process-oriented approach, will contribute to improving the effectiveness of strategic management of medical and wellness tourism. A comprehensive vision of industry management, integrating theoretical concepts and practical mechanisms, creates the prerequisites for the formation of a balanced and adaptive system. The use of an integral performance indicator provides an objective diagnosis of the current state and forms an evidence base for making informed management decisions at all levels.

**Keywords:** strategic management, health and wellness tourism, management efficiency, multi-level, process-oriented system, integral index

**For citation:** Grigorieva N. S. Strategic management of health and wellness tourism. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2026;(1):50–63. (In Russ.). EDN CLQBQO

## **Введение**

Актуальность темы исследования обусловлена растущим спросом на услуги оздоровления и медицинской реабилитации на фоне сформированной необходимости импортозамещения в сфере санаторно-курортного лечения, а также ростом значимости лечебно-оздоровительного туризма (далее – ЛОТ). При этом, несмотря на признание потенциала отрасли как инструмента регионального развития и укрепления здоровья населения, действующие механизмы стратегического управления сталкиваются с рядом серьезных вызовов: ограниченными финансовыми ресурсами, низким уровнем инфраструктуры и дефицитом квалифицированных кадров [1]. Все это препятствует эффективному развитию ЛОТ, негативно сказываясь на его доступности и качестве предоставляемых услуг. Кроме того, в системе государственного управления недостаточно представлены аспекты адаптации инструментов публичного управления к специфике отрасли, включая механизмы межведомственного взаимодействия, оценки эффективности достигнутых решений [2]. Внимания заслуживает проблема достижения баланса между коммерциализацией услуг отрасли и обеспечением их доступности для населения [3]. Проблема баланса между коммерческой эффективностью и социальной доступностью – центральная для развития лечебно-оздоровительного туризма в России. С одной стороны, отрасль должна быть рентабельной, чтобы привлекать инвестиции и развиваться. С другой – сохранять доступность для широких слоев населения, включая льготные категории. Оптимальный баланс достигается через гибкую тарифную политику, сочетающую рыночные и социальные механизмы, партнерство государства и бизнеса с четким распределением ролей, прозрачное регулирование и общественный контроль. Указанные факты обусловили необходимость углубленной оценки стратегии управления ЛОТ с разработкой рекомендаций по формированию и развитию эффективной системы поддержки важного сегмента отечественного туризма.

## **Теоретические основы**

Сущностное содержание категории лечебно-оздоровительного туризма обусловлено характеристиками объединяемых масштабных отраслей – здравоохранения, собственно туристической, природопользования и социальной политики, что определяет совокупность подходов к её определению. Федеральный закон № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в РФ» идентифицирует ЛОТ как разновидность туризма, с акцентом на рекреационную, не лечебную составляющую<sup>1</sup>. Отечественная курортология рассматривает ЛОТ через призму использования природных лечебных ресурсов, подчеркивая научно-обоснованный медицинский характер деятельности [4]. Современные исследователи расширяют это понятие, включая в него не только санаторно-курортное лечение, но и оздоровительные, профилактические и реабилитационные программы, ориентированные на улучшение качества жизни [5–6]. Синтез существующих подходов позволяет выделить общие черты: 1) перемещение человека в дестинацию; 2) комплексное целеполагание – восстановление здоровья, профилактика заболеваний или оздоровление; 3) интеграция социально-экономических, медицинских и рекреационных аспектов, использование соответствующих ресурсов. На основе чего в контексте данного исследования под лечебно-оздоровительным туризмом предлагается понимать вид комплексной деятельности, интегрирующий элементы оздоровительных, лечебных и рекреационных практик; сложный межотраслевой комплекс, объединяющий социально-экономические, медицинские и рекреационные аспекты, что определяет необходимость скоординированного управления на основе стратегического планирования и прогнозирования.

<sup>1</sup> Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ (ред. от 24.06.2025) «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации».

Важным для формирования теоретического фундамента исследования также является уточнение категории «стратегическое управление», к настоящему времени эволюционно перешедшей от статичного «стратегического планирования», фокусирующегося на формализованных процедурах разработки планов и механизма поиска уникальной позиции на рынке [7], во-первых, к динамичному «стратегическому управлению» как непрерывному процессу создания долгосрочных конкурентных преимуществ [8]; во-вторых, к поведенческой модели «комплексно реализованной стратегии» [9]. Систематизируя ключевые аспекты подходов, современные исследователи [10–11] подчеркивают непрерывность, итеративность процесса, характеристики устойчивости в долгосрочной перспективе.

Также следует выделить специфику ЛОТ как объекта стратегического управления: множественная (гибридная) природа, определяющая уникальную институциональную среду и системы регулирования; высокую ресурсозависимость, выраженный социально-ориентированный характер, определяющий необходимость интеграции стратегий субъектов (акторов) ЛОТ в цели государственной политики; длительный производственный цикл и сезонность; жесткие требования к качеству и безопасности.

Синтез двух рассмотренных выше категорий позволяет сформулировать дефиницию ядра данного исследования: стратегическое управление ЛОТ – это непрерывный процесс выработки (реализации) долгосрочных целей развития акторами системы (государством, бизнес-сообществом, институтами гражданского общества), интегрирующий элементы оздоровительных, лечебных и рекреационных практик в единый турпродукт. Основывается на специфичной ресурсной базе и факторов макросреды, реализуется через кросс-функциональное взаимодействие в рамках развития курортных дестинаций, кластеров и др.

Теоретическая реконструкция системы стратегического управления ЛОТ предполагает комплексный синтез научных парадигм. Фундаментальной основой выступают теории публичного управления, раскрывающие особенности регулирования социально значимых отраслей экономики. Применительно к курортно-оздоровительному туризму это выражается в анализе механизмов согласования интересов акторов системы. Существенный вклад в стратегическое управление ЛОТ вносят концепции стратегического менеджмента, а также теория ресурсного подхода, объясняющая конкурентные преимущества территорий через призму уникальности их природно-лечебных ресурсов и инфраструктурного потенциала. Концепция стейкхолдерского управления раскрывает многообразие участников рынка и необходимость учета их интересов при формировании стратегий развития. Теория устойчивого развития обосновывает сбалансированность между коммерческим использованием рекреационных ресурсов и необходимостью их сохранения для будущих поколений [12].

Важное методологическое значение в рамках исследования имеют работы в области региональной экономики и пространственного развития. Концепция кластерного развития формирует методологическую основу для создания территориальных образований, объединяющих санаторно-курортные организации, медицинские учреждения, транспортные компании и сопутствующие сервисы. Теория диффузии инноваций объясняет механизмы распространения современных управленческих и медицинских технологий в сфере оздоровительного туризма [1]. Заслуживает внимания теоретическое осмысление государственно-частного партнерства (ГЧП) как механизма реализации стратегических инициатив. Экономическая теория общественных благ помогает определить границы государственного участия в развитии профильной инфраструктуры. Концепция маркетинга территорий – инструментарий для позиционирования курортных регионов на национальном и международном рынках. Теоретической основой оценки эффективности управления выступают системы сбалансированных показателей, адаптированные к специфике сферы услуг. Концепция управления по результатам позволяет связать стратегические цели с операционной деятельностью организаций курортно-оздоровительного комплекса (табл. 1).

**Таблица 1 – Систематизация теоретических подходов к стратегическому управлению лечебно-оздоровительным туризмом**

Table 1 – Systematization of theoretical approaches to the strategic management of health tourism

Теоретический подход	Вклад в стратегическое управление ЛОТ	Перспективные направления развития	Нормативно-правовое обеспечение в РФ
Теории публичного управления	– роль государства в регулировании ЛОТ: разработка стандартов, распределении ресурсов, межведомственное взаимодействие	– механизмы ГЧП для инфраструктурных проектов; – целевые программы поддержки регионов с уникальными ресурсами	Федеральный закон № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в РФ»; Закон РФ «О санитарно-курортном деле»; Федеральный закон № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве...»
Концепция стратегического менеджмента	– долгосрочное целеполагание ЛОТ, – стратегии конкурент. преимуществ destinations, – поуровневая разработка стратегий	– внедрение системы стратегического контроллинга стратегий; – разработка сценарных моделей развития в условиях санкций	Национальная стратегия развития туризма в РФ до 2035 года. Необходима целевая программа по развитию ЛОТ
Теория ресурсного подхода	– оценка уникальных природно-лечебных ресурсов территорий; – обоснование инвестиций в развитие ресурсной базы	– разработка систем учета рекреационных ресурсов; – разработка методик оценки природно-лечебного потенциала	Водный кодекс РФ, Федеральный закон «Об особо охраняемых природных территориях», программы мониторинга природных лечебных ресурсов.
Стейкхолдерская теория	– учет интересов всех участников (акторов); – формирование механизмов обратной связи	– развитие институтов общественного участия в принятии решений; – создание платформ для диалога акторов (стейкхолдеров)	Приказ Минздрава РФ № 116н «Об утверждении порядка оказания медицинской помощи гражданам РФ» допускает общественное обсуждение решений
Теория устойчивого развития	– баланс аспектов устойчивого развития отрасли; – обеспечение сохранности природных ресурсов	– внедрение «зеленых» стандартов в курортную инфраструктуру; – разработка критериев устойчивого развития	Национальный проект «Экология», ЦУР до 2030 г., экологические требования к курортной деятельности
Концепция кластерного развития	– создание кластеров, объединяющих санатории, мед. центры, логистические и сервисные компании	– формирование межрегиональных кластеров; – разработка механизмов кластерного взаимодействия	Стратегия развития туризма до 2035 г., Федеральная целевая программа «Развитие внутреннего и въездного туризма», региональные стратегии
Теория диффузии инноваций	– внедрение медицинских, информационных и управленческих технологий в практику ЛОТ	– стимулирование внедрения цифровых платформ, персональных оздоровительных программ	ФЗ № 242-ФЗ «О внесении изменений в законодательные акты РФ по вопросам применения ИКТ в сфере охраны здоровья граждан»
Маркетинг территорий	– формирование узнаваемого бренда российской курортно-оздоровительной системы	– разработка дифф. маркетинговых стратегий для целевых групп; – использование цифровых инструментов	Национальная стратегия развития внутреннего туризма
Управление по результатам	– связь стратегии с операционной деятельностью акторов ЛОТ; – оценка эффективности управления (ССП)	– разработка KPI для оценки управления отраслью; – системы мониторинга качества услуг	ГОСТ Р 52894.1-2008 «Социальный туризм. Термины и определения». Необходим стандарт для оценки эффективности ЛОТ

Источник: систематизировано автором на основе [13–14]

Синтез подходов позволяет сформировать комплексное видение стратегического управления ЛОТ как многоуровневой системы, сочетающей рыночные механизмы с государственным регулированием и ориентированной на достижение долгосрочных социально-экономических результатов.

### **Система стратегического управления ЛОТ**

Система стратегического управления ЛОТ может быть структурирована по уровням управления и ключевым процессным этапам [11]:

1. Многоуровневая архитектура стратегического управления включает:

– макроуровень (государственный /национальный) – формирование нормативно-правовой и инвестиционной среды, разработка и финансирование целевых программ развития дестинаций, продвижение национального бренда ЛОТ на международном уровне [2];

– мезоуровень (дестинации /курортные кластеры /регионы) – координация стейкхолдеров: администраций курортов, региональных органов власти, туроператоров, санаторно-курортных организаций, транспортных компаний; комплексное развитие территории: создание современной инфраструктуры, формировании интегрированного турпродукта, организация транспортного сообщения, реализации единой маркетинговой политики территории [7];

– микроуровень (предприятия /организации /учреждения – реализация конкурентной стратегии конкретного актора (санатория, лечебного центра): позиционирование на рынке, оптимизация бизнес-процессов, управление качеством услуг, развитие человеческого капитала и извлечение прибыли.

2. Процессный подход к стратегическому управлению в ЛОТ, как непрерывный цикл, включающий несколько этапов [15]:

– стратегический анализ: для анализа макросреды эффективным инструментом является PEST-анализ; для оценки конкурентной среды предприятия ЛОТ целесообразно применение модели «пять сил Портера»; анализ внутренней среды – с использованием SNW-анализа [16];

– формулирование стратегии: на основе SMART-анализа стратегических целей; выбора базовой конкурентной стратегии по М. Портеру;

– реализация стратегии, предполагающей перевод стратегических целей в действия;

– оценка и контроль с использованием системы ключевых показателей эффективности (KPI), системы сбалансированных показателей (ССП), включая: финансовые метрики (выручка, рентабельность); нематериальные показатели: медицинскую эффективность (динамика улучшения здоровья пациентов); уровень удовлетворенности клиентов (NPS – индекс лояльности), коэффициент загрузки мощностей, экологические индикаторы [17].

Вышесказанное позволяет определить стратегическое управление ЛОТ как комплексную, многоуровневую и процессно-ориентированную модель, успешность которой определяется согласованностью действий на макро-, мезо-, микроуровнях; адаптацией управленческого инструментария к отраслевой специфике.

### **Модель стратегического управления ЛОТ**

Для составления модели стратегического управления ЛОТ необходимо учесть факторы, влияющие на ключевые показатели эффективности, взаимосвязь между действиями на уровнях управления, оценочные показатели [18], этапность процессного стратегического управления ЛОТ [15] (табл. 2).

Ключевым вызовом при реализации модели остается обеспечение согласованности между различными уровнями управления (механизм обратной связи) – от федеральных целевых показателей до конкретных проектов реализации на уровне курортных кластеров [19]. Особое значение имеет развитие системы отраслевых KPI, интегрирующих экономические, социальные и экологические аспекты развития ЛОТ, системы мониторинга, процедуры корректировки целей, механизмов адаптации.

**Таблица 2 – Табличная модель стратегического управления лечебно-оздоровительным туризмом в РФ**

Table 2 – Tabular model of strategic management of medical and wellness tourism in the Russian Federation

<b>Уровень 1: Архитектура стратегического управления ЛОТ</b>				
Уровень управления	Субъекты управления	Ключевые функции	Инструменты реализации	Показатели эффективности
1	2	3	4	5
Федеральный уровень (макроуровень)	Министерство экономического развития, Ростуризм, Минздрав, Федеральное собрание РФ	– формирование нормативно-правовой базы, – разработка федеральных целевых программ, – межведомственное взаимодействие	– Стратегия развития туризма до 2035 года, – ФЗ «О курортах и лечебно-...», – система государственного мониторинга	– доля ЛОТ в ВВП, – объем инвестиций в отрасль, – количество иностранных туристов
Региональный уровень, вкл. курортные кластеры, дестинации (мезоуровень)	– органы исполнительной власти субъектов РФ, – региональные туристические администрации	– разработка регион. стратегий развития, – формирование кластеров, – координация инфраструктурных проектов	– региональные программы развития туризма, – создание ОЭЗ, – механизмы ГЧП	– рост турпотока, – увеличение налоговых поступлений, – создание новых рабочих мест
Муниципальный уровень (мезоуровень/местный)	– органы местного самоуправления курортных территорий	– развитие местной инфраструктуры, – благоустройство территорий, – поддержка малого бизнеса в сфере ЛОТ	– муниципальные программы, – правила землепользования и застройки	– уровень благоустройства территорий, – количество средств размещения
Уровень хозяйствующих субъектов (микроуровень)	– санаторно-курортные организации, – туроператоры, – медицинские центры	– реализация конкурентных стратегий, – управление качеством услуг, – развитие персонала	– бизнес-планы, – системы менеджмента качества, – маркетинговые стратегии	– рентабельность деятельности, – уровень загрузки мощностей, – удовлетворенность потребителей
<b>Уровень 2: Процессы стратегического управления ЛОТ</b>				
Этап	Содержание	Инструменты	Критерии оценки	Нормативы в РФ
Стратегический анализ	Оценка внешней и внутренней среды, выявление угроз и возможностей	PEST-анализ, «пять сил Портера», SWOT-анализ	полнота идентификации факторов, достоверность данных	Приказ Минэкономразвития России от 01.12.2020 № 793 Об утверждении Методических рекомендаций по подготовке схем территориального планирования Российской Федерации в областях федерального транспорта (железнодорожного, воздушного, морского, внутреннего водного, трубопроводного), автомобильных дорог федерального значения, энергетики, высшего образования, здравоохранения, обороны страны и безопасности государства; методики мониторинга турпотока

Окончание табл. 2 / End of Table 2

Уровень управления	Субъекты управления	Ключевые функции	Инструменты реализации	Показатели эффективности
1	2	3	4	5
Формулирование стратегии	Установление стратегических целей, выбор базовой конкурентной стратегии	SMART-подход, базовые стратегии Портера	соответствие целей показателям Стратегии 2035	Распоряжение Правительства РФ № 2129-р от 20.01.2019 «Об утверждении Стратегии развития туризма до 2035 года»
Реализация стратегии	Реализация стратегии в конкретные действия	PRINCE2, Agile, каскадное планирование	уровень исполнения фед. проекта «Туризм и индустрия ...»	Паспорт нац. проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» (утв. проект. комитетом)
Оценка и контроль	Мониторинг выполнения стратег. задач, корректировка действий	Balanced Scorecard (BSC), система KPI, индексы удовлетворенности клиентов (NPS)	достижение целевых показателей турпотока, инвестиции	Постановление Правительства РФ № 2439 от 24.12.2021 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие туризма"»

Источник: систематизировано автором на основе данных официального интернет-портала правовой информации ([publication.pravo.gov.ru](http://publication.pravo.gov.ru)); сайта Министерства экономического развития РФ ([economy.gov.ru](http://economy.gov.ru)), отчета Счетной палаты о реализации нацпроекта «Туризм и индустрия гостеприимства» за 2023 год, данных Ростуризма по показателям развития туристской отрасли; посредством мониторинга реализации региональных программ развития туризма субъектами РФ.

Математическая модель стратегического управления ЛОТ может быть представлена через расчет «Е» [20] – общего показателя эффективности стратегического управления лечебно-оздоровительным туризмом (1):

$$E=f(L_M, L_R, L_L, L_H, P_A, P_F, P_I, P_C) \quad (1)$$

где  $L_M$  – уровень федерального управления;

$L_R$  – уровень регионального управления;

$L_L$  – уровень муниципального управления;

$L_H$  – уровень хозяйствующих субъектов;

$P_A$  – процесс стратегического анализа;

$P_F$  – процесс формулирования стратегии;

$P_I$  – процесс реализации стратегии;

$P_C$  – процесс оценки и контроля.

По замыслу исследования<sup>1</sup>:

1. Уровень федерального управления ( $L_M$ ) определяется долей ЛОТ в ВВП, объемом инвестиций и числом иностранных туристов:  $L_M = w_1 \cdot (L_V/V) + w_2 \cdot (I_T/I) + w_3 \cdot (F_T/T)$ , где  $w_1, w_2, w_3$  – весовые коэффициенты (суммируются до 1);  $L_V$  – доля ЛОТ в ВВП;  $V$  – общий ВВП России;  $I_T$  – объем инвестиций в ЛОТ;  $I$  – общий объем инвестиций в страну;  $F_T$  – количество иностранных туристов;  $T$  – общее число прибывших иностранных туристов.

2. Уровень регионального управления ( $L_R$ ) – рассчитывается на основе роста туристического потока, налоговых поступлений и создания рабочих мест:

$L_R = v_1 \cdot (G_P/P_0) + v_2 \cdot (R_T/R_0) + v_3 \cdot (W_J/J_0)$ , где  $v_1, v_2, v_3$  – весовые коэффициенты (суммируются до 1);  $G_P$  – рост туристического потока;  $P_0$  – первоначальный туристический поток;  $R_T$  – налоговые поступления от ЛОТ;  $R_0$  – предыдущие налоговые поступления;  $W_J$  – созданные рабочие места;  $J_0$  – предыдущий уровень занятости.

<sup>1</sup> Систематизировано на основе [17; 20], а также: Стратегия развития туризма в РФ на период до 2035 года [утверждена Распоряжением Правительства РФ от 20.09.2019г. №2129-р; по состоянию на 07.02.2022г.]. – URL: <http://government.ru/docs/all/123838/>.

3. Уровень муниципального управления ( $L_L$ ) определяется степенью благоустройства территорий и количеством средств размещения:  $L_L = u_1 \cdot (U_B / B_0) + u_2 \cdot (N_A / A_0)$ , где  $u_1, u_2$  – весовые коэффициенты (суммируются до 1);  $U_B$  – уровень благоустройства территорий;  $B_0$  – исходный уровень благоустройства;  $N_A$  – количество средств размещения;  $A_0$  – предыдущее количество средств размещения.

4. Уровень хозяйствующих субъектов ( $L_H$ ) – зависит от рентабельности, загрузки мощностей и удовлетворенности потребителей:  $L_H = q_1 \cdot R + q_2 \cdot U + q_3 \cdot S$ , где  $q_1, q_2, q_3$  – весовые коэффициенты (суммируются до 1);  $R$  – рентабельность деятельности;  $U$  – уровень загрузки мощностей;  $S$  – удовлетворенность потребителей (NPS).

5. Процесс «стратегического анализа» ( $P_A$ ) оценивается полнотой идентификацией факторов влияния и достоверностью данных мониторинга:  $P_A = \alpha_1 \cdot F_1 + \alpha_2 \cdot D_M$ , где  $\alpha_1, \alpha_2$  – весовые коэффициенты (суммируются до 1);  $F_1$  – полнота идентификации факторов;  $D_M$  – достоверность данных мониторинга.

6. Процесс формулирования стратегии ( $P_F$ ) показывает соответствие целей установленным показателям:  $P_F = \beta_1 \cdot G_S + \beta_2 \cdot C_0$ , где  $\beta_1, \beta_2$  – весовые коэффициенты (суммируются до 1);  $G_S$  – соответствие целей показателям Стратегии 2035;  $C_0$  – правильность выбора конкурентной стратегии.

7. Процесс реализации стратегии ( $P_I$ ) отражает уровень исполнения федерального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства»:  $P_I = \gamma_1 \cdot I_P + \gamma_2 \cdot A_E$ , где  $\gamma_1, \gamma_2$  – весовые коэффициенты (суммируются до 1);  $I_P$  – уровень исполнения федерального проекта;  $A_E$  – эффективность административных решений.

8. Процесс оценки и контроля ( $P_C$ ) – оценка по целевым показателям турпотока и инвестиций:  $P_C = \delta_1 \cdot T_G + \delta_2 \cdot I_N$ , где  $\delta_1, \delta_2$  – весовые коэффициенты (суммируются до 1);  $T_G$  – достижение целевых показателей турпотока;  $I_N$  – инвестиционная активность.

Объединяя вышеуказанные составляющие, получаем итоговую модель:

$$E = f(w_1 L_M + w_2 L_R + w_3 L_L + w_4 L_H + v_1 P_A + v_2 P_F + v_3 P_I + v_4 P_C).$$

Данная модель позволяет оценивать эффективность стратегического управления ЛОТ, учитывая факторы и инструменты управления на различных уровнях. Модель стратегического управления ЛОТ может быть скорректирована.

При расчете весовых коэффициентов в исследовании был применен метод экспертных оценок, где экспертами выступили руководители туристской индустрии, органы управления туристским комплексом. При определении весовых коэффициентов эксперты оценивали относительную важность каждого показателя, входящего в интегральный показатель. Вес отражает степень влияния конкретного критерия на общий результат.

### Стратегическое управление лечебно-оздоровительным туризмом в РФ

Действующая система стратегического планирования ЛОТ базируется на многоуровневой архитектуре документов, ключевым из которых выступает Стратегия развития туризма в РФ на период до 2035 г.<sup>1</sup> Также современная система стратегического управления ЛОТ в РФ характеризуется эволюцией отраслевого регулирования к территориально-кластерному развитию, применением комплекса концепций: 1) кластерной политики через создание ОЭЗ туристско-рекреационного типа; развитие кооперации между санаториями, медицинскими центрами и сопутствующим бизнесом; 2) теории публичного управления в части развития механизмов ГЧП, реализуемой посредством инфраструктурных проектов строительства курортной инфраструктуры, термальных комплексов; через концессионные соглашения на объекты курортного назначения; через смешанное финансирование проектов развития; 3) ресурсно-ориентированный подход, реализуемый посредством инвентаризации и оценки природно-лечебного потенциала территорий; разработку критериев рационального использования ресурсов; создание кадастров, в настоящее время оставаясь методологической основой управления; 4) концепцию устойчивого развития (табл. 3).

<sup>1</sup> Стратегия развития туризма в РФ на период до 2035 года [утверждена Распоряжением Правительства РФ от 20.09.2019г. №2129-р: по состоянию на 07.02.2022г.]. - URL: <http://government.ru/docs/all/123838/>.

**Таблица 3 – Показатели стратегического управления  
лечебно-оздоровительным туризмом в РФ, 2022–2024 гг.**

Table 3 – Indicators of strategic management of medical and wellness tourism  
in the Russian Federation, 2022–2024

Аспект регулирования	Ключевые нормативные документы, показатели	Статус/Динамика
<b>Макроуровень</b>		
Объем рынка ЛОТ	– оборот организаций ЛОТ 348 млрд руб./год; – турпоток ≈18 млн чел./год; – рост цен на услуги ЛОТ опережает инфляцию на 5-7 %	– рост турпотока после спада; – низкая транспортная доступность большинства курортов; – нет системы льготного финансирования
Федеральное регулирование	Федеральный закон № 131-ФЗ «О курортах ...»; Приказ Минэкономразвития № 789 «Об утверждении Стратегии развития туризма ...»	– введена классификация курортов федерального, регионального и местного значения
Финансирование	Федеральный проект «Туризм и индустрия гостеприимства» с финансированием 283 млрд руб.; – субсидии регионам на инфраструктуру: 45 млрд руб.	– в 2023 г. средства освоены на 67 %
Кластерное развитие	– создано 14 туристско-рекреационных кластеров (Северный Кавказ, Крым, Алтай и др.); – привлечено 180 млрд руб. частных инвестиций	– создано 24 тыс. рабочих мест; – концентрация инвестиций в 2-3 регионах
Модернизация инфраструктуры	– доля современных средств размещения ≈32%; – реконструировано ≈90 объектов	– износ комм. инфраструктуры курортов; – дефицит кадров
Кадровое обеспечение	Приказ Минтруда № 56н «Профессиональный стандарт «Специалист санаторно-курортной ...»; – программа переподготовки 5,2 тыс. чел.	– дефицит квалиф. персонала; – миграция кадров; – несоответствие обновленных программ фактическим потребностям
Цифровизация	– внедрение системы «Цифровой курорт» в ≈12 регионах; – доля онлайн-бронирований: 34-50%	– планируется масштабирование на все курорты федерального значения к 2026 г. – недофинансирование цифровизации; – проблемы кибербезопасности
<b>Мезоуровень (пример успешных практик)</b>		
Краснодарский край	– закон КК № 123 «О развитии курортов»; – программа «Развитие санаторно-курортного комплекса» с инвестициями в 28 млрд руб.	– рост числа туристов на 22%; – ввод 14 санаторных объектов
Ставропольский край	– Постановление Правительства СК № 89 «О развитии курортов КМВ»; – создание ОЭЗ «Кавминводы»	– инвестиций 42 млрд руб.; – рост налоговых поступлений на 35%
Республика Крым	– Закон РК № 456 «О курортном сборе»; – программа модернизации инфраструктуры с финансированием 15 млрд руб.	– сбор курортного налога 3,2 млрд руб.; – реконструировано 24 санатория

Источник: систематизировано автором на основе [21]; данных Ростуризма по показателям развития туристской отрасли; данных региональных программ развития туризма субъектами РФ

Далее перейдем к расчёту экономической модели, отражающей ключевые показатели и динамику отрасли за период 2022–2024 гг., основываясь на полученной информации и выведенной ранее математической модели, иллюстрирующей взаимосвязь между факторами управления и итоговыми показателями. Расчёт позволит оценить текущую эффективность управления ЛОТ в РФ. Для реализации модели используем реальные данные за 2022–2024 годы, сгруппированные по уровням управления и соответствующим процессам (табл. 4).

**Таблица 4 – Исходные данные для математической модели стратегического управления лечебно-оздоровительным туризмом в России**

Table 4 – Initial data for the mathematical model of strategic management of health tourism in Russia

Исходные данные для уровня федерального управления (L <sub>M</sub> )				Исходные данные для уровня регионального управления (L <sub>R</sub> )		
Год	Доля ЛОТ в ВВП (%)	Объем инвестиций (млрд руб.)	Количество ин. туристов (млн чел.)	Рост туристич. потока (%)	Налоговые поступления (млрд руб.)	Рабочие места, созданные в ЛОТ (тыс. чел.)
2022	0,34	34,5	1,2	12,5	2,3	18,2
2023	0,37	38,9	1,4	15,8	2,7	20,5
2024	0,41	43,1	1,6	18,3	3,1	22,8
Исходные данные для уровня муниципального управления (L <sub>L</sub> )			Исходные данные для уровня хозяйствующих субъектов (L <sub>H</sub> )			
Год	Уровень благоустройства территории (%)	Количество средств размещения (шт.)	Рентабельность деятельности (%)	Уровень загрузки мощностей (%)	Удовлетворенность потребителей (NPS)	
2022	65	320	12,5	68	72	
2023	70	350	14,1	72	75	
2024	75	380	15,8	76	78	
Исходные данные для процесса стратегического анализа (P <sub>A</sub> )			Исходные данные для процесса формулирования стратегии (P <sub>F</sub> )			
Год	Полнота идентиф. факторов влияния (%)	Достоверность данных мониторинга (%)	Соответствие целей показателям Стратегии 2035 (%)		Правильность выбора конкурентной стратегии (%)	
2022	85	80	75		80	
2023	88	83	80		85	
2024	90	85	85		90	
Исходные данные для процесса реализации стратегии (P <sub>I</sub> )			Исходные данные для процесса оценки и контроля (P <sub>C</sub> )			
Год	Уровень исполнения федерального проекта (%)	Эффективность административных решений (%)	Достижение целевых показателей турпотока (%)		Инвестиционная активность (%)	
2022	65	70	60		65	
2023	70	75	65		70	
2024	75	80	70		75	

Источник: цифры являются оценочным расчетом, основанным на комбинации данных статистических сборников, выпускаемых Федеральным казначейством, Росстатом, Ростуризмом, Минэкономразвития РФ, данных муниципальных властей Ростовской области, паспорта национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства»

Расчет показателей для 2022 года:

федеральный уровень  $LM=0,3 \cdot 0,34/100+0,4 \cdot 34,5/1000+0,3 \cdot 1,2/10=0,012$ ;

региональный уровень  $LR=0,4 \cdot 12,5/100+0,3 \cdot 2,3/10+0,3 \cdot 18,2/100=0,063$ ;

муниципальный уровень  $LL=0,6 \cdot 65/100+0,4 \cdot 320/1000=0,434$ ;

уровень хозяйствующих субъектов  $LH=0,3 \cdot 0,125 +0,4 \cdot 0,68+0,3 \cdot 0,72=0,495$ ;

стратегический анализ  $PA=0,6 \cdot 0,85+0,4 \cdot 0,80=0,81$ ;

формулирование стратегии  $PF=0,5 \cdot 0,75+0,5 \cdot 0,80=0,775$ ;

реализация стратегии  $PI=0,6 \cdot 0,65+0,4 \cdot 0,70=0,67$ ;

оценка и контроль  $PC=0,5 \cdot 0,60+0,5 \cdot 0,65=0,625$ .

Итоговый расчет общего показателя эффективности стратегического управления ЛОТ:  
 $E = 0,25 \cdot 0,012+0,25 \cdot 0,063+0,25 \cdot 0,434+0,25 \cdot 0,495+0,15 \cdot 0,81 +0,15 \cdot 0,775+0,10 \cdot 0,67+0,10 \cdot 0,625=0,345$ .

Аналогично считаем для 2023 и 2024 годов. Итоговые значения рассчитанного показателя эффективности стратегического управления ЛОТ в РФ по годам:  $E_{2022}=0,345$ ;  $E_{2023} = 0,387$ ;  $E_{2024} = 0,421$ . Полученные результаты показывают постепенное улучшение показателей эффективности стратегического управления ЛОТ в РФ. Наибольшее влияние на итоговый показатель оказывает уровень хозяйствующих субъектов и уровень муниципального управления, что подчеркивает важность развития инфраструктуры и качества услуг. Однако показатели остаются невысокими, что свидетельствует о наличии резервов для дальнейших улучшений. Направлением для повышения эффективности управления является развитие процессов стратегического анализа и оценки, активизация государственного регулирования и межведомственного взаимодействия.

### Выводы

Стратегическое управление ЛОТ представляет собой сложную, многоуровневую и процессно-ориентированную систему, эффективность которой зависит от согласованности действий всех субъектов управления. Наиболее значимое влияние на итоговый результат оказывают уровень развития хозяйствующих субъектов и муниципальное управление. Приоритетными направлениями для повышения эффективности признаны усиление государственного регулирования и межведомственного взаимодействия, а также совершенствование процессов стратегического анализа и контроля. Предложенная математическая модель стратегического управления ЛОТ может быть использована государственными органами как дополнительный инструмент оценки эффективности мероприятий по национальному проекту.

### Список источников

1. Молчанова В. А. Кластеры предприятий рекреационно-туристской специализации как субъект формирования и продвижения региональных туристских продуктов // Российские регионы рекреационно-туристской специализации: состояние, проблемы, перспективы развития. Коллективная монография / СНИЦ РАН. Сочи, 2019. С. 168–215. EDN: LVOVGV
2. Budgetary stability of territories as a consequence of developing and developed economies of the regions of Russia / N. I. Yashina, E. P. Garina, E. V. Romanovskaya [et al.] // International Journal of Economic Policy in Emerging Economies. 2024. Vol. 19. № 3/4. P. 308-321. <https://doi.org/10.1504/ijep.2024.139074>. EDN: TAKZML
3. Бацына Я. В., Горохова С. А., Морозова И. М., Гарина Е. П. Гостеприимство как качественный признак деятельности в сфере туризма // Экономика и предпринимательство. 2024. № 10(171). С. 787–793. <https://doi.org/10.34925/EIP.2024.171.10.142>. EDN: MZEBPE
4. Дайхес А. Н. Научное обоснование организации экспорта медицинских услуг в регионе РФ: дисс. канд. мед. наук. М.: Сеченовский университет, 2021. 194 с. EDN: QYUTNL
5. Региональные особенности развития сферы туризма и гостеприимства в современных реалиях / А. А. Дорофеева, Н. К. Боярчук, Е. А. Пономаренко [и др.]. Симферополь: ООО «Издательство Типография «Ариал», 2023. 116 с. ISBN: 978-5-907742-24-6. EDN: GKUPPF
6. Зикирова Ш. С. Влияние реструктуризации на повышение эффективности управления предприятиями санаторно-курортного комплекса. М.: ООО "Русайнс", 2021. 82 с. ISBN: 978-5-4365-7066-2. EDN: RTFUQE
7. Porter M. E. What is Strategy? Harvard Business Review. 1996. Vol. 74. № 6. P. 61-78. EDN: CKNDXD
8. Ансофф И. Стратегическое управление; пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 519 с. EDN: TEHUCH
9. Mintzberg H. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. California Management Review. 1987. Vol. 30. No. 1. P. 11–24.
10. Бабина О. И., Владимировна О. Н. Теоретико-методологические основы организации стратегического планирования региона // Вестник Челябинского государственного университета. 2021. № 3(449). С. 24–33. <https://doi.org/10.47475/1994-2796-2021-10303> EDN: GWNTXG

11. Гордиенко С. В. Основные направления технологических инноваций в воспроизводстве туристских продуктов // Вопросы инновационной экономики. 2021. Том 11. № 3. С. 1197–1214. <https://doi.org/10.18334/vinec.11.3.113501>. EDN: UAODBQ
12. Драйверы устойчивого развития туристских территорий / О.И. Беляева, Т.Г. Борисова, Т.Е. Гварлиани [и др.]. М.: ООО «Директ-Медиа», 2023. 276 с. <https://doi.org/10.23681/709220>. ISBN: 978-5-4499-4085-8. EDN: RMMHCS
13. Бурняшева Л. А., Косенко О. Ю., Финенко С. В. Совершенствование государственного управления развитием сферы медицинского и лечебно-оздоровительного туризма в РФ // Управленческий учет. 2025. № 5. С. 19–23. EDN: ZFCYIW
14. Махмудов Р. К., Верозуб Н. В. Геоинформационное моделирование туристско-рекреационного потенциала Ставропольского края // Наука. Инновации. Технологии. 2020. № 3. С. 137–152. <https://doi.org/10.37493/2308-4758.2020.3.8>. EDN: NLOSSS
15. Романова Г. М., Шарафутдинов В. Н., Онищенко Е. В. Процессный подход в управлении устойчивым воспроизводством регионального туристского продукта // Sochi Journal of Economy. 2021. № 15(3). С. 288–301. EDN: QDIINO
16. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд. М.: Олимп-Бизнес, 2019. 320 с.
17. Казак А. Н. Моделирование социально-экономического развития туристского региона в контексте обеспечения его конкурентоспособности // Управление конкурентоспособностью предприятий, отраслей, регионов. Коллективная монография. Майкоп: ООО «Электронные издательские технологии», 2016. ISBN 978-5-9907745-5-1. С. 292–303.
18. Симонян Р. А., Игнатенко А. М. Применение нейронных сетей в туристско-рекреационной сфере // Парадигмальные установки естественных и гуманитарных наук: междисциплинарный аспект: материалы XVI Международной научно-практической конференции. Ч. 1. Ростов н/Д: Изд-во Южного университета ИУБиП, ВВМ, 2021. С. 816-824. EDN: XDRJDD
19. Игнатенко А. М. Математический инструментарий в управлении конкурентоспособностью региональных туристских продуктов посредством современных технологических платформ // Вестник Академии знаний. 2021. № 47(6). С. 171–176. <https://doi.org/10.24412/2304-6139-2021-6-171-176>. EDN: JDWPSV
20. Комплексная оценка туристской деятельности в регионе на основе анализа финансовых и нефинансовых показателей / А. В. Олифинов, Д. В. Горобец, Д. А. Мардар [и др.]. Симферополь: ООО «Издательство Типография «Ариал», 2022. 176 с. ISBN: 978-5-907656-30-7. EDN: GLHTMZ
21. Туристская технологическая платформа как фактор повышения конкурентоспособности региональных турпродуктов / Е. В. Онищенко, В. Н. Шарафутдинов, А. М. Игнатенко [и др.]. Сочи: Сочинский государственный университет, 2024. 268 с. EDN: KLVTXS

### References

1. Molchanova V.A. Clusters of enterprises specializing in recreation and tourism as a subject of formation and promotion of regional tourism products. In: *Russian regions of recreation and tourism specialization: state, problems, development prospects*: monograph. Sochi; 2019. P. 168–215 (In Russ.). EDN: LVOVGV
2. Budgetary stability of territories as a consequence of developing and developed economies of the regions of Russia / N.I. Yashina, E.P. Garina, E.V. Romanovskaya [et al.]. *International Journal of Economic Policy in Emerging Economies*. 2024;(19):308–321. <https://doi.org/10.1504/ijepee.2024.139074>. EDN: TAKZML
3. Hospitality as a qualitative feature of activity in the field of tourism / Ya.V. Batsyna, S.A. Gorokhova, I.M. Morova [et al.]. *Economy and entrepreneurship*. 2024;10(171):787–793. (In Russ.). <https://doi.org/10.34925/EIP.2024.171.10.142> (In Russ.)
4. Daykhes A.N. Scientific substantiation of the organization of export of medical services in the region of the Russian Federation: diss.... Cand. Sci. (Medicine). Moscow: Sechenov University; 2021. 194 p. (In Russ.). EDN: QYUTNL
5. Regional Features of the Development of Tourism and Hospitality in Modern Realities. A.A. Dorofeeva, N.K. Boyarchuk, E.A. Ponomarenko [et al.]. Simferopol: Arial Publishing House, 2023. 116 p. (In Russ.). ISBN: 978-5-907742-24-6. EDN: GKUFFP

6. Zikirova Sh.S. The Impact of Restructuring on Improving the Management Efficiency of Health Resort Enterprises. Moscow: Rusains LLC, 2021. 82 p. (In Russ.). ISBN: 978-5-4365-7066-2. EDN: RTFUQE
7. Porter, M.E. What is Strategy? *Harvard Business Review*. 1996;6(74):61–78. EDN: CKNDXD
8. Ansoff I. *Strategic Management*; translated from English. Moscow: Economica, 1989. 519 p. (In Russ.). EDN: TEHUCH
9. Mintzberg H. The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*. 1987;1(30):11–24
10. Babina O.I., Vladimirova O.N. Theoretical and methodological foundations of organizing strategic planning of a region. *Bulletin of Chelyabinsk State University*. 2021;3(449):24–33. (In Russ.). <https://doi.org/10.47475/1994-2796-2021-10303>. EDN: GWNTXG
11. Gordienko S.V. Main directions of technological innovations in the reproduction of tourism products. *Russian Journal of Innovation Economics*. 2021;3(11):1197–1214 (In Russ.). <https://doi.org/10.18334/vinec.11.3.113501>. EDN: UAODBQ
12. Drivers of sustainable development of tourist territories / O.I. Belyaeva, T.G. Borisova, T.E. Gvarliani [et al.]. Moscow: OOO Direct-Media; 2023. 276 p. (In Russ.). ISBN: 978-5-4499-4085-8. EDN: RMMHCS
13. Burnyasheva L.A., Kosenko O.Yu., Finenko S.V. Improving public administration of the development of medical and health tourism in the Russian Federation. *Management accounting*. 2025;(5):19–23 (In Russ.). EDN: ZFCYIW
14. Makhmudov R.K., Verozub N.V. Geoinformation modeling of the tourist and recreational potential of the Stavropol Territory. *Science. Innovations. Technologies*. 2020;(3):137–152 (In Russ.). <https://doi.org/10.37493/2308-4758.2020.3.8>. EDN: NLOSSS
15. Romanova G.M., Sharafutdinov V.N., Onishchenko E.V. Process approach in managing sustainable reproduction of a regional tourism product. *Sochi Journal of Economy*. 2021;15(3):288–301 (In Russ.). EDN: QDIINO
16. Kaplan R.S., Norton D.P. *Balanced Scorecard: From Strategy to Action*. Moscow: Olimp-Business; 2019. 320 p. (In Russ.)
17. Kazak A.N. Modeling the socio-economic development of a tourist region in the context of ensuring its competitiveness. In: *Managing the competitiveness of enterprises, industries, and regions*. Collective monograph. Maykop: Electronic Publishing Technologies LLC, 2016. P. 292–303. ISBN 978-5-9907745-5-1. (In Russ.)
18. Simonyan R.A. Application of neural networks in the tourism and recreation sector. In: *Paradigmatic attitudes of natural and human sciences: interdisciplinary aspect*: Proceedings of the XVI International scientific and practical conference. Rostov-on-Don: Southern University (IUBiP); BBM; 2021. P. 816-824. (In Russ.). EDN: XDRJDD
19. Ignatenko A.M. Mathematical tools in managing the competitiveness of regional tourism products through modern technological platforms. *Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2021;47(6):171–176. (In Russ.)
20. Olifirov A.V., Gorobets D.V., Mardar D.A. [et al.]. *Comprehensive assessment of tourism activities in the region based on the analysis of financial and non-financial indicators*. Simferopol: Arial Publishing House; 2022. 176 p. (In Russ.). ISBN: 978-5-907656-30-7. EDN: GLHTMZ
21. Onishchenko E.V., Sharafutdinov V.N., Ignatenko A.M. [et al.]. *Tourism technology platform as a factor in increasing the competitiveness of regional tourism products*. Sochi: Sochi State University; 2024. 268 p. (In Russ.). EDN: KLVTXS

#### **Информация об авторе**

Н. С. Григорьева – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики, туризма и инновационных рыночных исследований, руководитель Академии туризма и индустрии гостеприимства, Южный университет (ИУБиП).

#### **Information about the author**

N. S. Grigorieva – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head of the Department of Economics, Tourism and Innovative Market Research, Head of the Academy of Tourism and Hospitality Industry of the Private Educational Institution of Higher Education «Southern University».

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares that there is no conflict of interest

Статья поступила в редакцию 19.01.2026; одобрена после рецензирования 25.02.2026; принята к публикации 02.03.2026.

The article was submitted 19.01.2026; approved after reviewing 25.02.2026; accepted for publication 02.03.2026.



Научная статья  
УДК 330.46  
EDN CMYLVP

## Экономическая составляющая постулатов построения синтетических нервных систем

Дмитрий Анатольевич Жердин<sup>1</sup>, Антон Геннадиевич Дмитриев<sup>2</sup>

<sup>1, 2</sup>Московский университет «Синергия», Москва, Россия

<sup>1</sup>zherdin@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0003-4323-2979>

<sup>2</sup>admitriev@synergy.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2086-2364>

### Аннотация

**Введение.** Цифровая экономика, курс на строительство которой взяла Российская Федерация, состоит из набора автоматизированных систем управления, от эффективности каждой из которых зависит эффективность всей цифровой экономики. Поэтому одной из главных задач, которые нужно решить на пути к ее построению, является создание принципиально новой, экономически эффективной архитектуры построения автоматизированных систем управления.

Настоящая научная работа преследует фундаментальную **цель** – систематизировать и четко сформулировать постулаты конструирования систем автоматизированного управления на базе синтетических нервных систем. Это логическое продолжение цикла публикаций авторов, посвященных всесторонней оценке экономической эффективности указанного подхода к разработке систем автоматизированного сбора данных и управления всевозможными процессами. Достижение заявленных экономических преимуществ, детально проанализированных в предшествующих исследованиях, становится возможным исключительно при строгом и неукоснительном соблюдении этих постулатов; их нарушение полностью нивелирует или существенно снижает положительный экономический эффект от внедрения концепции синтетических нервных систем.

**Методы.** Методологическая основа исследования включает систематический и всеобъемлющий анализ обширного массива технической и научной литературы, посвященной разработке и оптимизации автоматизированных систем управления, а также информационных источников по строению нервных систем живых организмов. На базе этого анализа авторы консолидировали выявленные принципы в унифицированную номенклатуру «постулаты построения синтетических нервных систем», обеспечивая детальное описание каждого постулата с примерной оценкой сопутствующего экономического воздействия. Подход опирается на простые, но универсальные инженерные практики, которые, несмотря на их очевидность для специалистов, ранее отсутствовали в четкой и консолидированной формулировке в доступных публикациях.

**Результаты.** В качестве ключевого результата сформулированы постулаты, позиционируемые как фундаментальные директивы и императивы проектирования. Тщательное усвоение и применение постулатов объявляется обязательным для каждого инженера-интегратора автоматизированных систем управления, гарантируя достижение экономической эффективности систем автоматизации. Сформулированные постулаты не вызовут удивления среди квалифицированных специалистов благодаря их очевидной логической простоте и практической обоснованности.

**Выводы.** Синтетические нервные системы являются новым направлением развития автоматизированных систем управления. РФ могла бы стать лидером в их производстве и родиной данной технологии. Очевидно, что экономика будущего – это не цифровая экономика и даже не экономика знаний, а прежде всего – экономика высоких, наукоемких технологий. Один из способов, как РФ может добиться успеха в мире экономического будущего – это находить новые, более эффективные методы использования доступных ей технологий, пусть даже иностранных. Развитие технологии синтетических нервных систем – один из таких путей.

**Ключевые слова:** экономическая эффективность, цифровая экономика, экономика знаний, экономика технологий, бионика, нейробионика, технобионика, бионические АСУ, нервные системы, синтетические нервные системы, нервные системы беспозвоночных, искусственные нервные системы, физические нейронные сети

**Для цитирования:** Жердин Д. А., Дмитриев А. Г. Экономическая составляющая постулатов построения синтетических нервных систем // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 1. С. 64–87. EDN CMYLVF

Original article

## The economic component of the principles of building synthetic nervous systems

Dmitry A. Zherdin<sup>1</sup>, Anton G. Dmitriev<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Moscow University "Synergy", Moscow, Russia

<sup>1</sup>zherdin@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0003-4323-2979>

<sup>2</sup>admitriev@synergy.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2086-2364>

### Abstract

**Introduction.** The digital economy, which the Russian Federation has embarked on, consists of a set of automated control systems, the effectiveness of each of which determines the effectiveness of the entire digital economy. Therefore, one of the main tasks that needs to be solved on the way to its construction is the creation of a fundamentally new, cost-effective architecture for building automated control systems.

**Purpose.** This scientific study pursues the fundamental objective of systematizing and precisely formulating the postulates for constructing automated control systems (ACS) based on synthetic nervous systems (SNS). It represents a logical extension of the authors' publication series dedicated to a comprehensive assessment of the economic efficiency of this paradigm in developing data acquisition automation and process control systems. The proclaimed economic advantages, thoroughly analyzed in prior research, are attainable exclusively through strict and unwavering adherence to these postulates; their violation entirely nullifies or substantially diminishes the positive economic effect of SNS implementation.

**Methods.** The methodological foundation encompasses a systematic and comprehensive analysis of an extensive corpus of technical and scientific literature on ACS development and optimization. Building on this, the authors consolidated the identified principles under the unified designation "SNS construction postulates", providing detailed descriptions of each alongside quantitative evaluations of their economic impacts. The approach leverages simple yet universal engineering practices, which despite their evident nature to specialists have previously lacked clear and consolidated formulation in available publications.

**Results.** As the key result, postulates are formulated, positioned as fundamental directives and imperatives of design. Thorough assimilation and application of the postulates is declared mandatory for every automation system integration engineer, guaranteeing the achievement of economic efficiency in automation systems. The formulated postulates will not surprise qualified specialists due to their obvious logical simplicity and practical validity.

**Conclusions.** Synthetic nervous systems are a new direction in the development of automated control systems. Russia could become a leader in their production and the birthplace of this technology. It is obvious that the economy of the future is not a digital economy or even a knowledge economy, but, above all, an economy of high, knowledge-intensive technologies. One of the ways the Russian Federation can succeed in the world of the economic future is to find new, more effective methods of using the technologies available to it, even if they are foreign. The development of synthetic nervous system technology is one such way.

**Keywords:** economic efficiency, digital economy, knowledge economy, technology economy, bionics, neurobionics, technobionics, bionic automated control systems, nervous systems, synthetic nervous systems, invertebrate nervous systems, artificial nervous systems, physical neural networks.

**For citation:** Zherdin D. A., Dmitriev A. G. The economic component of the principles of building synthetic nervous systems. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2026;(1):64–87. (In Russ.). EDN CMYLVF

## Введение

Построение цифровой экономики, а тем более экономики знаний, невозможно без технологической независимости. Технологическая зависимость от других стран не позволит вырваться в лидеры экономического роста и готовит для такой экономики судьбу вечно догоняющего, бегущего вприпрыжку за форвардами, лишь иногда настигая их, ценой невероятных усилий. Всем известное высказывание «мы всё купим, нам ничего не нужно» (Гайдар Е.Т., 1993 г.) не отражает реальность. Купить можно только то, что продают, но ни одна страна не будет продавать другой технологии, которые делают ее лидером экономического роста.

Российская Федерация должна отказаться от политики копирования иностранных технологий, такая политика не позволит стать экономически самодостаточной страной. Иллюзия, что, работая по американским стандартам, можно достичь технологической независимости. Такая работа – это всегда работа по указке из-за океана, т.к. американские промышленные стандарты пишутся именно там.

В современном мире даже несложная технология – это прежде всего электронная составляющая. Изготовление высокотехнологичных изделий вообще не возможно без сложного цифрового управления. Однако электронная начинка – это еще и серьезная часть себестоимости изделия. Построение цифровой экономики (основной рабочей единицей которой является автоматизированная система [1]) на супер дорогих электронных компонентах – дело бесперспективное. Такая экономика не выдержит конкуренции со странами, в которых доступ к цифровым системам гораздо дешевле. Не секрет, что страны производят высокотехнологичную продукцию, прежде всего, для своего внутреннего рынка<sup>1</sup>, на экспорт уходят неключевые, устаревшие технологии, которые уже не представляют внутреннего интереса<sup>2</sup>.

В этой связи РФ необходимо искать пути удешевления технологий, на основе которых строится цифровая экономика. Так как своей современной электронной промышленности в РФ нет<sup>3</sup>, повысить конкурентоспособность электронных изделий, созданных на сборочных производствах из иностранных комплектующих, можно только за счет разработки уникальных компоновок этих электронных компонентов. Подобный положительный опыт у нашей страны существует. В пример можно привести вычислительные машины, создаваемые в СССР на базе

<sup>1</sup> Глобальный инновационный индекс 2025. Рейтинг 100 лучших инновационных кластеров [Электронный ресурс] : GII 2025 clusters top 100 ranking / Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС). – Женева : WIPO, 2025. – Режим доступа: <https://www.wipo.int/documents/d/global-innovation-index/docs-en-2025-gii-2025-clusters-top100-ranking.pdf> (дата обращения: 21.12.2025).

<sup>2</sup> В 2024 году рост экспорта высокотехнологичной продукции составил 9%, но на фоне торговой напряженности наступает неопределенность [Электронный ресурс] // Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС). – 2025. – 31 марта. – Режим доступа: <https://www.wipo.int/ru/web/global-innovation-index/w/blogs/2025/high-tech-exports> (дата обращения: 21.12.2025).

<sup>3</sup> Стратегия развития электронной промышленности Российской Федерации на период до 2030 года : утв. распоряжением Правительства РФ от 17 января 2020 г. № 20-р [Электронный ресурс] // Правительство Российской Федерации. – 2020. – Режим доступа: <http://government.ru/docs/38795/> (дата обращения: 21.12.2025).

иностранных комплектующих, вычислительная мощность которых превышала все существующие на тот момент зарубежные ЭВМ [2]. Стоит упомянуть, что постановление ЦК КПСС и Совмина СССР от 30 декабря 1967 г. «О развитии производства средств вычислительной техники» [3], после которого был провозглашен отказ от разработки собственных архитектур ЭВМ и ориентация на закупку компьютеров IBM, не был отменен до распада СССР.

Как говорилось выше, цифровая экономика (ЦЭ), курс на строительство которой взяло наше государство<sup>1</sup>, состоит из набора автоматизированных систем, от эффективности каждой АСУ, зависит эффективность всей цифровой экономики [4]. Поэтому одной из главных задач, которые нужно решить на пути к построению ЦЭ, является создание принципиально новой, экономически эффективной архитектуры построения автоматизированных систем управления. Традиционный подход построения АСУ на основе промышленных контроллеров на текущий момент является очень дорогим, сложным и экономически неэффективным решением [5; 6; 7].

### Материалы и методы

В настоящей работе описан бионический принцип построения автоматизированных систем, подсмотренный у природы. Представленный способ управления используется живой природой в простых нервных системах беспозвоночных организмов. Причина, по которой в качестве бионического аналога АСУ были выбраны именно беспозвоночные виды организмов, заключается в том, что нервные системы этих существ относительно просты и по своей структуре очень похожи на автоматизированные системы управления, создаваемые человеком, но более совершенны. Так, например, нервная система широко известного подопытного червя нематоды *Caenorhabditis elegans*, содержит всего 302 нейрона и около пяти тысяч связей между ними [8]. В тоже время если взять достаточно крупное промышленное предприятие, то можно обнаружить те же несколько сотен промышленных контроллеров, на которых строится автоматизация процессов управления на данном предприятии. Нервную систему всем известной кишечнорастворимой гидры составляют около 5000 нейронов [9], что можно сравнить, например, с автоматизированной системой управления светофорами крупного города. Однако в базовых принципах построения и функционирования нервных систем и автоматизированных систем, создаваемых человеком, имеются существенные различия. Естественно, экономическая эффективность и функциональность нервных систем намного превышает таковую в АСУ. За 650 миллионов лет эволюции [10] нервная система стала идеальным инструментом для управления живым организмом. Почему до сих пор принципы, заложенные эволюцией в нервных системах, широко не используются человеком на практике, остается загадкой. Важно понимать, что речь здесь идет именно о «**нервных системах**», которые относятся к аппаратной составляющей АСУ (hard), но не о «**нейронных сетях**», являющихся программным обеспечением (soft). Нейронные сети давно и успешно используются человеком, но никакого отношения к реальным нервным системам это программное обеспечение не имеет [11; 12]. Нервные системы живых организмов обладают множеством преимуществ по сравнению с традиционными методами автоматизированного управления, применяемыми на практике человеком.

### Результаты исследования

Опишем основные преимущества и сформулируем постулаты построения искусственных (синтетических) нервных систем (далее – СНС), опишем важность этих постулатов с экономической точки зрения для создания экономически эффективных бионических автоматизированных систем управления.

Начнем с системы связей компонентов нервной системы в единое целое. Нервная система имеет древовидную иерархическую структуру связей между нейронами, позволяющую уместить большой объем соединительных линий в небольшом объеме тела живого организма. Древовидная топология позволяет сделать минимально возможной длину каналов связей между нейронами, рецепторами, мышечными и секреторными клетками организма [13]. Традиционный подход

<sup>1</sup> Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации»: постановление Правительства РФ от 7 января 2019 г. № 1 [Электронный ресурс] // Правительство Российской Федерации. – 2019. – Режим доступа: <http://government.ru/docs/35337/> (дата обращения: 21.12.2025).

при построении АСУ подразумевает использование топологии связей звезда, общая шина или, в редких случаях, снежинка. Длина линии связи в данных топологиях всегда больше, чем в древовидной иерархической структурированной кабельной системе. Проведем наглядный эксперимент. Соединим на рисунке ряд объектов, расположенных на одних и тех же местах в двумерном пространстве, используя три разные топологии связей: общая шина, звезда и дерево с трихотомическим ветвлением (рис. 1).

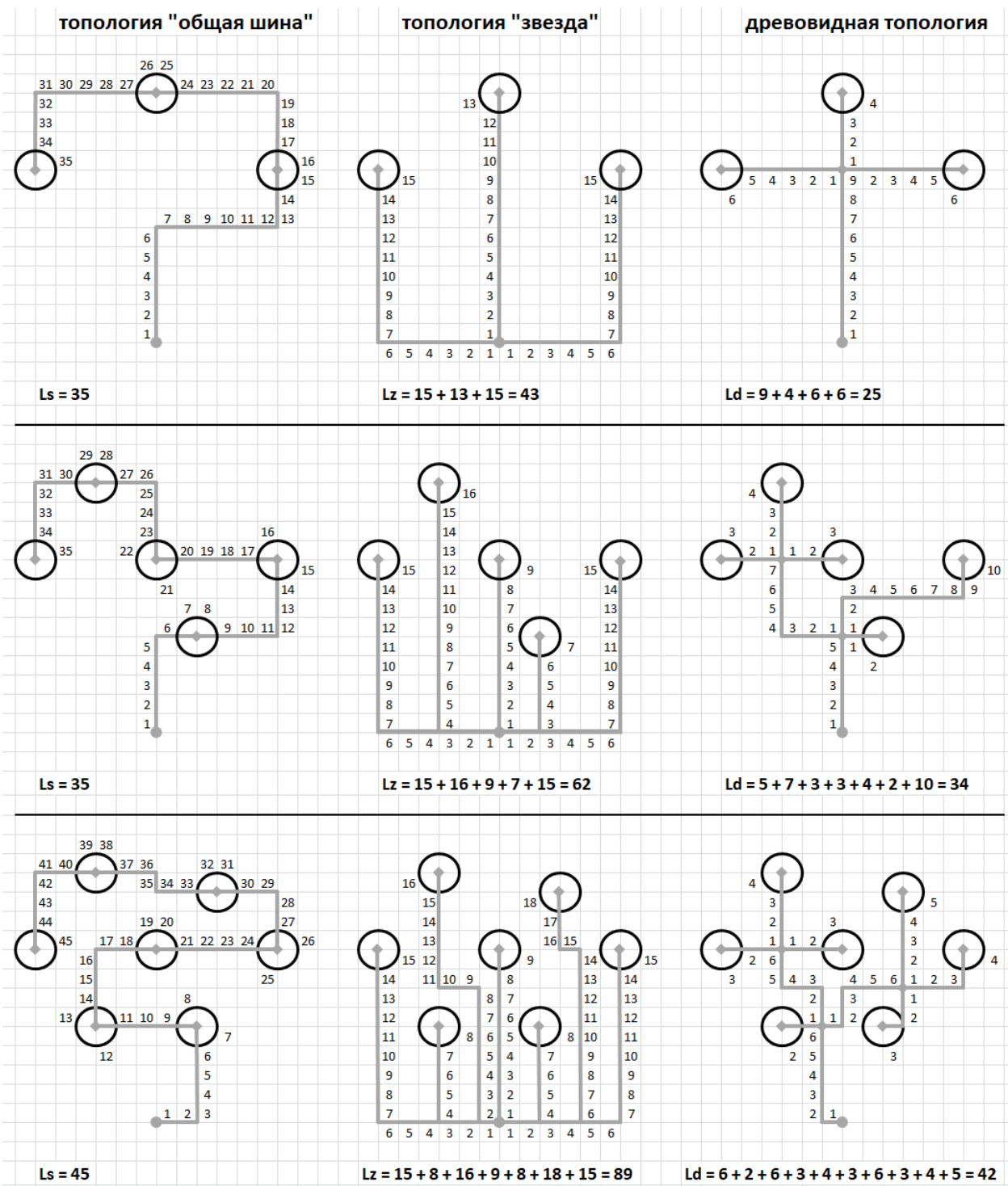


Рис. 1. Соединение объектов кабельными топологиями «общая шина», «звезда» и «дерево» (составлено авторами)

Fig. 1. Connection of objects using the "bus", "star", and "tree" cable topologies (compiled by the authors)

Посчитаем общие длины получившихся отрезков ( $L_s$ ,  $L_z$ ,  $L_d$ ) от точки начала кабельной системы. Очевидно, что какую бы конфигурацию расположения объектов в топологиях «звезда» ( $L_z$ ) и «общая шина» ( $L_s$ ) мы не выбрали, в древовидной топологии найдется наименьшая общая длина отрезков ( $L_d$ ), соединяющих объекты с точкой начала кабельной системы. Учитывая результаты, удивительным является тот факт, что топологии «звезда» и «общая шина» являются наиболее часто используемыми в АСУ. Реальные кабельные системы приходится проводить не на плоскости, а в трехмерном пространстве (по стенам, потолкам и полам), что приводит к еще большему удлинению и увеличению стоимости кабельной системы.

В настоящее время (на 2025 год) глобально производится около 27 млн тонн рафинированной меди в год, примерно 70 % которой перерабатывается в кабельную продукцию<sup>1</sup>, порядка 50 % от всех произведенных проводов потенциально может быть использовано при создании АСУ<sup>2</sup>. Естественно, переход на кабельную систему, потребляющую меньшее количество проводов, даст значительную финансовую экономию. Посчитать точную экономию кабельной продукции при создании АСУ на древовидной топологии достаточно сложно, так как она зависит от конфигурации расположения и насыщенности АСУ устройствами автоматизации. Некоторые эксперименты [14, с. 165] показывают экономию около 60 %. Исходя из этого, можно примерно посчитать общую экономию тонн меди в мировом масштабе:

$$E_c = C_t \times \frac{W_t \times W_a \times E_w}{100^3} = 27\,000\,000 \times \frac{70\% \times 50\% \times 60\%}{100^3} = 5\,670\,000 \text{ т} \quad (1)$$

где:

$E_c$  – глобальная экономия меди от перехода на древовидные топологии в АСУ;

$C_t$  – количество произведенной рафинированной меди глобально;

$W_t$  – процент переработки рафинированной меди в кабельную продукцию;

$W_a$  – процент кабельной продукции для построения АСУ;

$E_w$  – процент экономии меди при использовании древовидной топологии в АСУ.

Наглядно ситуация продемонстрирована на рис. 2.

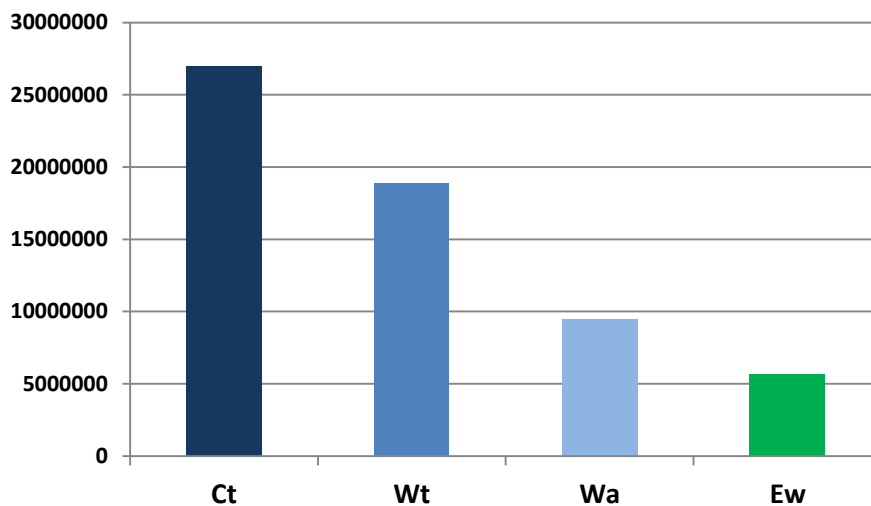


Рис. 2. Глобальная экономия меди от перехода на древовидную топологию в АСУ (тонн)

Fig. 2. Global copper savings from the transition to a tree topology in automated control systems (tons)

<sup>1</sup> Кому не хватит меди? URL: [https://metallplace.ru/news201024\\_1/](https://metallplace.ru/news201024_1/) (дата обращения: 20.12.2025).

<sup>2</sup> Кабельная промышленность поглощается металлургами? // MetalTorg.Ru. URL: <https://www.metaltorg.ru/analytics/color/?id=186> (дата обращения: 20.12.2025)

В денежном эквиваленте, исходя из текущей стоимости меди на Лондонской бирже металлов 11620,5\$ за тонну (цена на 08.12.25), получаем экономию:

$$Ed = Ec \times Pc = 5\,670\,000 \times 11\,620,5 = 65\,888\,235\,000\$ \quad (2)$$

где:

Ed – годовая экономия в долларах США;

Ec – глобальная экономия меди от перехода на древовидные топологии в АСУ;

Pc – цена меди на Лондонской бирже металлов.

Цифра экономии превышает ВВП за 2024 год более, чем 100 стран и сопоставима с ВВП таких стран, как Сирия, Мьянма, Конго (по данным Международного валютного фонда<sup>1</sup>). Следует уточнить, что стоимость кабельной системы составляет не только цена на провод, но и затраты на его защиту, а также на работы по прокладке кабеля, которые мы не учли в расчете экономии, и которые уменьшаются пропорционально уменьшению длины кабельной системы. Кроме того, компактная кабельная система экономит не только кабельный материал, но и электроэнергию при передаче питания и данных (см. закон Ома [15]), потеря энергии сокращается пропорционально сокращению длины провода.

Таким образом, сформулируем первый постулат СНС – *кабельная система должна быть древовидной, иерархической*. Чтобы еще раз подчеркнуть важность древовидной топологии уточним, что в природе древовидное ветвление каналов используется не только в нервных, но и в лимфатических, кровеносных, бронхиальных, корневых и других системах.

Второй постулат логическим образом вытекает из первого. Построить древовидную кабельную систему можно только воспользовавшись сетевой технологией, которая дает такую возможность. На текущий момент создать древовидную кабельную систему с практически бесконечным количеством подключаемых устройств позволяет только одна технология, описываемая стандартом IEEE 802.3<sup>2</sup> и именуемая Ethernet. Для функционирования СНС достаточно варианта технологии, обозначаемого – 10BASE-T. Технология передает данные со скоростью 10 мегабит по проводу типа «витая пара» на расстояние до 100 метров. Ethernet является самой распространенной сетевой технологией на планете, что делает ее наиболее дешевой. Для передачи данных потребуется двухжильный (для полудуплексного режима) или четырехжильный (для полнодуплексного режима) кабель категории 5. Питание устройств АСУ удобно подавать по тому же кабелю, по которому передаются данные, но по специально выделенным для питания жилам. Такой принцип питания описан стандартом IEEE 802.3af<sup>3</sup> (PoE) и позволяет питать устройства с потреблением не более 15 Вт. Для устройств с большим потреблением потребуется отдельная линия питания. Уточним, что 15 Вт достаточно для питания большого количества устройств автоматизации, не только датчиков, но и некоторых исполнительных механизмов, что дает значительную финансовую экономию, избавляя от необходимости прокладки дополнительных линий питания.

Сформулируем второй постулат – *в качестве сетевой технологии используется Ethernet 10BASE-T, питание устройств при возможности осуществляется по технологии PoE*. Положительный экономический эффект данного постулата основан на дешевизне сетевой технологии и отсутствии затрат на прокладку линий питания устройств АСУ.

Около 99 % из 100 миллиардов нейронов в нервной системе человека являются интернейронами (вставочными, ассоциативными нейронами), т.е. нейронами которые передают данные от одного нейрона к другому [16]. Интернейроны формируют хорошо разветвленную сеть связей между нейронами. Природа добивается минимально возможной длины линий связи

<sup>1</sup> List of countries by government budget [Электронный ресурс]. Wikipedia, the free encyclopedia. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_countries\\_by\\_government\\_budget](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_government_budget) (дата обращения: 20.12.2025)

<sup>2</sup> IEEE. IEEE Std 802.3™-2022. IEEE Standard for Ethernet. – Piscataway, NJ : IEEE, 2022. – 6522 с. – URL: <https://standards.ieee.org/ieee/802.3/7276/> (дата обращения: 20.12.2025)

<sup>3</sup> IEEE 802.3af : стандарт передачи питания по Ethernet (Power over Ethernet) / Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE). – IEEE Std 802.3af™-2005. – 2005 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://standards.ieee.org/ieee/802.3af/5766/> (дата обращения: 20.12.2025)

между взаимодействующими нейронами. В нервной системе важность нейронов, передающих сигналы, преобладает над двигательными (их примерно один миллион) и чувствительными (их около трех миллионов) нейронами.

Выше упоминалось, что в качестве примера построения искусственных (синтетических) нервных систем целесообразно брать не нервную систему человека, а простую нервную систему беспозвоночных. Это обусловлено тем, что в нервной системе человека наблюдается четкое разграничение нейронов по функционалу на чувствительные, моторные и вставочные [17]. С технической точки зрения такое разграничение нецелесообразно и экономически неэффективно, так как электронная промышленность выпускает микроконтроллеры, обладающие возможностями как принимать, так и отправлять данные. В простых нервных системах беспозвоночных нейроны не имеют четкой специализации, т.е. могут совмещать любые функции [18], поэтому более подходят для их прототипирования на основе микроконтроллеров. Итак, сформулируем третий постулат – *кабельная система СНС должна быть как можно более разветвленной, линии связи между нейронами должны быть наименьшей длины*. Для разветвления следует использовать специализированные сетевые устройства технологии Ethernet – концентраторы, коммутаторы или маршрутизаторы с небольшим количеством (не более 4х) портов, что обеспечит их невысокую стоимость и, в тоже время, возможность разветвления сети в нужном направлении. Пример ветвления показан на рис. 1 (справа). Здесь же обозначим четвертый постулат – *нейроны синтетической нервной системы, имитируя функции биологических нейронов нервных систем беспозвоночных, выполняют функции чувствительных, моторных и интернейронов*.

В процессе программирования АСУ выполняется три вида работ: программирование портов контроллеров на подключенные к ним устройства; программирование логики работы АСУ; разработка графического интерфейса пользователя. Работы второго и третьего вида будут присутствовать всегда т.к. зависят от конфигурации конкретной АСУ и объекта автоматизации. Однако от первого вида работ по настройке портов контроллера можно избавиться, и тем самым, ликвидировать затраты на данный вид деятельности.

Каждый из трех описанных видов работ требует участия квалифицированных специалистов, услуги которых не бесплатные. Настройка портов контроллеров, в зависимости от количества подключаемых к контроллерам АСУ устройств, может занимать многие месяцы. Данная ситуация связана с тем, что в мире АСУ не существует системы автоматического определения подключенных к контроллеру измерительных и исполнительных устройств, аналогичной системе Plug&Play [19], которая с 1995 г. присутствует в персональных компьютерах. В мире биологических нервных систем ситуация противоположная. Каждый биологический нейрон с момента своего зарождения знает, чем он управляет, где он находится и что ему необходимо делать, это детерминировано генетически [20]. Поэтому в природе отсутствует необходимость как-то настраивать нейрон на подключенные к нему биологические «устройства» (рецепторы, мышцы, железы). Учитывая данный факт, сформулируем пятый постулат – *нейроны СНС и подключаемые к ним устройства должны иметь систему автоматического определения подключенных к нейрону устройств*. Посчитать экономию средств от пятого постулата можно воспользовавшись федеральными единичными расценками (ФЕРп 81-05-02-2001<sup>1</sup>). Например, по формуле (3) рассчитаем полную стоимость пусконаладочных работ для АСУ состоящей из 160 устройств, I категории сложности, со средним уровнем развитости информационных функций и базовым уровнем информационных функций.

$$Ртек = РбI \times C \times \Phiи \times \Phiу \times Ип \quad (3)$$

где:

Ртек – общая стоимость работ с перерасчетом в текущие цены по индексу 37,85;

РбI – Базовая расценка на выполнение работ;

C – Коэффициент сложности для I категории;

Phi – Коэффициент развитости информационных функций;

<sup>1</sup> Федеральные единичные расценки на пусконаладочные работы ФЕРп 81-05-02-2001. URL: <https://meganorm.ru/Data2/1/4293747/4293747246.pdf> (дата обращения: 13.12.2025).

Фу – Коэффициент развитости управляющих функций;

Ип – Индекс перерасчета в текущие цены (на 4 кв. 2025 года).

Получаем Ртек =  $13641,17 \times 1,0 \times 1,2 \times 1,0 \times 37,85 = 619581,79$  руб.

Так как убрана одна из трех пусконаладочных работ, рассчитаем экономию (Ег) на 33 %.

$$E_g = \frac{619\,581,79 \times 33}{100} = 204\,461,99 \text{ руб.} \quad (4)$$

Базовый принцип работы классических АСУ заключается в том, что контроллер АСУ в вечном цикле опрашивает измерительные устройства (сенсоры, датчики, переключатели); после получения информации заложенная в контроллер программа анализирует данные и вырабатывает управляющее воздействие для исполнительных механизмов. Алгоритм работы нервной системы живого организма основан на другом принципе. Здесь инициатором события выступают рецепторы, формирующие потенциал действия, который поступает на нейрон и формирует цепную реакцию всех необходимых клеток нервной системы [21]. Таким образом контроллер АСУ через определенные интервалы времени будет опрашивать устройство, даже если его состояние не изменилось, тем самым нагружая сеть связи АСУ бесполезной информацией. Сеть биологической нервной системы начинает передавать информацию только при явной необходимости после получения сигнала возбуждения.

Очень важным в нервной системе является механизм торможения сигнала, который оберегает нервную систему от перегрузок и бесполезной работы. Так, например, боль от порезанного пальца постепенно снижается, хотя рана никуда не делась. Нервная система тормозит бесполезный сигнал боли, делая его слабее [22]. Основываясь на этом, запишем шестой постулат – *нейроны СНС должны выступать инициаторами отправки данных (потенциала действия) в сеть и делать это только по действительной необходимости. Команды, поступающие на нейрон из сети, должны выполняться только, если в этом есть резон, таким образом, нейрон должен выполнять функцию торможения бесполезных сигналов.* Прямой экономической выгоды от шестого постулата нет, однако он позволит разгрузить сеть СНС от передачи ненужных данных, тем самым увеличивая скорость функционирования системы, что позволит использовать более дешевые сетевые устройства в качестве интернейронов.

На рис. 1 слева и в центре показаны наиболее распространенные топологии (звезда и обшая шина) кабельных систем в АСУ. Каждая из этих технологий подразумевает, что контроллер находится на значительном расстоянии от управляемых устройств. Это вызывает высокие расходы на интеграцию кабельной системы и проблемы с передачей данных на большие расстояния. Принцип расположения нейронов в биологических нервных системах диаметрально противоположный. Живая природа выносит нейрон в то место организма, где требуется нейронное управление, т.е. ставит нейрон как можно ближе к биологическому «устройству» (рецептору, мышце, железе), которым должен управлять нейрон [23]. Если в АСУ контроллер старается управлять как можно большим количеством устройств, что требует от него высокой вычислительной способности (и как следствие дороговизны), то биологический нейрон управляет небольшим количеством закрепленных за ним объектов организма. Однако общая «вычислительная» мощность нервной системы достаточно высока, из-за большого количества нейронов, распределенных по организму, каждый из которых работает параллельно и независимо от других нейронов [24]. Первичная обработка полученных нейроном данных выполняется непосредственно на месте и лишь при необходимости нейрон передает информацию в другие части нервной системы [25–26].

Седьмой постулат – *нейрон в СНС должен располагаться как можно ближе к устройствам, которыми он управляет, примерно в центре так называемого «куста устройств».* Количество подключаемых к нейрону устройств должно быть небольшим (5-7), что позволит использовать для создания искусственных нейронов микроконтроллеры с небольшой вычислительной мощностью и с низкой стоимостью. Низкая стоимость нейронов, но большое их количество позволит дешево и легко масштабировать сеть СНС. С увеличением количества нейронов общая вычислительная мощь СНС будет расти в отличие от классических принципов создания АСУ, в которых с увеличением количества устройств растет нагрузка на немногочисленные центральные контроллеры и как следствие происходит общее замедление работы АСУ.

Посчитаем стоимость создания АСУ, состоящей из тех же 160 простых устройств (100 реле и 60 аналоговых датчиков), на едином мощном контроллере и стоимость этой же АСУ на множестве контроллеров с небольшой производительностью. Недорогим и одним из самых массовых микроконтроллеров, с возможностью подключения нескольких устройств (достаточно 5-7) для создания СНС, является ATmega328<sup>1</sup> (от Microchip Technologies), стоимостью около 1\$. Также потребуется сетевой модуль ENC28J60 (цена около 2\$) для подключения к Ethernet.

Для классической АСУ воспользуемся наиболее популярным контроллером от фирмы Siemens – SIMATIC S7-1200 и дополнительными модулями т.к. АСУ только на контроллере не построить. Стоимость, типы и количество необходимых устройств показаны в табл. 1 (источник данных<sup>2</sup>).

**Таблица 1 – Стоимость, типы и количество необходимых устройств для АСУ**  
Table 1 – Cost, types and quantity of necessary devices for automated control systems

Компонент	Кол-во	Цена за ед. (USD)	Итого (USD)
S7-1200 (CPU 1217C)	1	650	650
SM 1223 (дискретная)	4	180	720
SM 1234 AI	6	320	1 920
SM 1232 AO	3	280	840
SB 1223 (встроенная)	1	50	50
<b>Общая стоимость</b>			<b>4180</b>

Для создания СНС предположим, что к одному микроконтроллеру подключается 5 устройств, т.е. понадобится  $160 / 5 = 32$  микроконтроллера и модуля Ethernet, а также 11 четырехпортовых коммутаторов для соединения искусственных нейронов СНС в сеть. Стоимость, типы и количество необходимых устройств для СНС собраны в табл. 2 (источник – сайт aliexpress.ru).

**Таблица 2. Стоимость, типы и количество устройств для построения СНС**  
Table 2. Cost, types, and number of devices for building synthetic nervous systems

Компонент	Кол-во	Цена за ед. (USD)	Итого (USD)
Микроконтроллер ATmega328	32	1	32
Сетевой модуль ENC28J60	32	2	64
Коммутатор Ethernet (4 порта)	11	10	110
<b>Общая стоимость</b>			<b>206</b>

Питающую аппаратуру и кабельную продукцию не учитываем, т.к. из рис. 1 очевидно, что в СНС проводов будет меньше, а стоимость блоков питания будет примерно равна потому, что в АСУ одинаковое количество питаемых управляемых устройств (но всё-таки немного ниже в СНС из-за меньшей длины кабельной системы). Расчет показывает экономию при использовании СНС более чем в 20 раз ( $4180 / 206 = 20,3$ ), по сравнению с традиционными АСУ. Может показаться, что более дорогой контроллер будет быстрее работать, однако это не совсем верно, т.к. СНС не будет уступать за счет распараллеливания вычислений и имеющихся механизмов возбуждения потенциала действия и торможения сигнала. Программное обеспечение для построения СНС также является бесплатным (см. далее) в отличие от ПО для контроллеров Siemens,

<sup>1</sup> Atmel ATmega328: Микроконтроллер нового поколения для инновационных устройств, URL: <https://olnisa.ru/blog/atmel-atmega328-mikrokontroler-novogo-pokoleniya-dlya-innovacionnyh-ustrojstv/> (дата обращения: 13.12.2025); Microcontroller (MCU) Market Size & Share Analysis - Growth Trends And Forecast (2025 - 2030). URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/microcontroller-mcu-market> (дата обращения: 13.12.2025); The 10 Most Popular MCUs by Manufacturers in 2025, URL: <https://www.printedcircuitboard.org/2025/09/the-10-most-popular-mcus-by.html> (дата обращения: 13.12.2025).

<sup>2</sup> SIMATIC S7-1200 – новое семейство микроконтроллеров [Электронный ресурс] : информация по продуктам 2013 / ООО «Сименс». – 2013. – Режим доступа: <https://chastotnik.by/upload/iblock/f73/f738dbd115b7c4a3948deed09b8e3151.pdf> (дата обращения: 21.12.2025).

а из пусконаладочных работ по СНС нужно убрать расходы по настройке портов на подключенные устройства т.к. в СНС это выполняется автоматически. Отношение количества устройств к их цене в классической АСУ и в СНС показано на рис. 3.

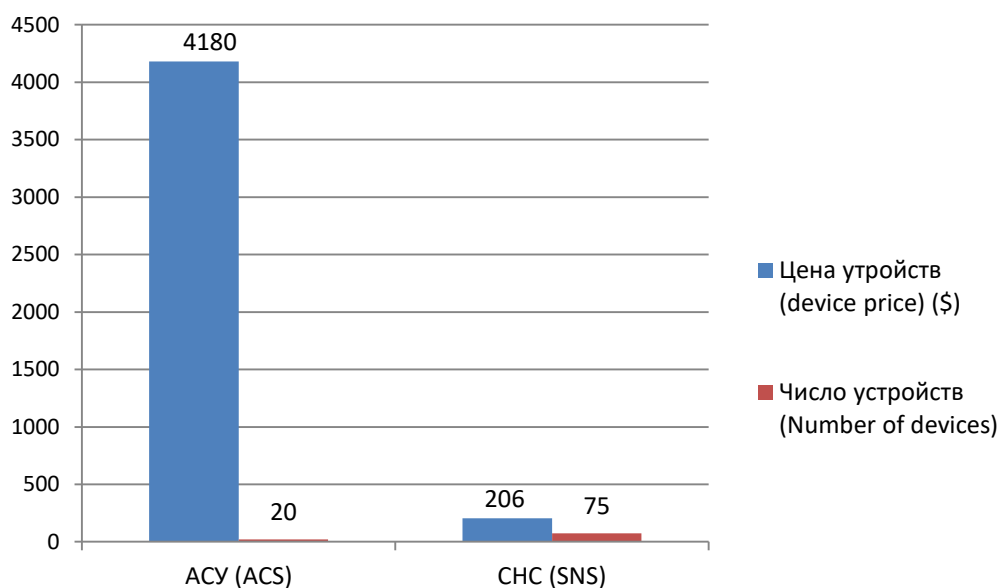


Рис. 3. Отношение количества устройств к их цене в классической АСУ и в СНС

Fig. 3. The ratio of the number of devices to their price in a classical automated control system and in a synthetic nervous system

Несмотря на то, что в терминологии нейробиологии существует понятие «автономная нервная система», в действительности все нейроны нервной системы так или иначе связаны между собой через цепочки нейронов. Нервная система организма является целостной совокупностью взаимосвязанных структур [27; 28; 29]. Подобный принцип управления кажется естественным, однако в реальности при автоматизации объектов внедряется несколько независимых АСУ, каждая из которых выполняет свою часть работы и может быть никак не связана с другими системами. Т.е. система управления вентиляцией может не знать о количестве человек на объекте, т.к. не связана с системой контроля доступа и системой охраны, хотя такие знания для эффективной работы вентиляции были бы полезны. Отсюда естественным образом вытекает восьмой постулат – *автоматизация объекта должна строиться на основе СНС как единая универсальная система, управляющая всеми процессами на объекте автоматизации*. С экономической точки зрения подобный подход даст более эффективное управление объектом. Система сможет спрогнозировать чрезвычайные ситуации, которые были бы неочевидны при классическом подходе к созданию АСУ. Единая система позволит экономно расходовать ресурсы (тепло, вода, электричество, газ и т.п.) и уберечь от материальных потерь.

Из восьмого постулата логическим образом выводим девятый постулат – *для построения универсальных глобальных (широкомасштабных) сетей автоматизации СНС должна работать на протоколе TCP/IP, работающем поверх протокола Ethernet*. Таким образом, СНС является глобальной сетью, но не для передачи данных как Internet, а для автоматизации и управления. Подобный подход даст экономию на приобретении специализированного оборудования для построения АСУ, т.к. можно использовать уже имеющееся на объекте автоматизации оборудование для сетей Ethernet и Internet.

Нервная система беспозвоночных организмов использует химический и электрический принцип передачи сигналов. За счет отсутствия миелиновой оболочки у аксонов передача данных осуществляется достаточно медленно от 10 до 100 м/с [30]. Как следует из девятого постулата, СНС строится на основе стека протоколов Интернет TCP/IP, который тоже является достаточно медленным протоколом и плохо подходит для объектов, требующих управления

в реальном времени. Следовательно, можно сформулировать не столько постулат, сколько рекомендацию – СНС нельзя использовать на объектах, требующих управления в реальном времени и тем более на объектах, недопустимая задержка в управлении которыми может привести к серьезным материальным потерям, катастрофам и гибели людей или животных.

Десятым важным (можно сказать главным) постулатом построения СНС является принцип «минимальной необходимости» или принцип «достаточного минимализма». Структура синтетической нервной системы должна использовать минимальное количество ресурсов для достижения требуемой функциональности, при этом обеспечивая устойчивость и масштабируемость. Принцип достаточного минимализма можно описать следующими пунктами:

- следует избегать дублирования технологий в пользу одной, но наиболее эффективной с технической точки зрения, при этом во главу угла параметр скорости не ставится;
- добиваться минимально возможной длины кабельных линий связи, интенсивно используя интернейроны (сетевые разветвители, концентраторы, коммутаторы, маршрутизаторы);
- использовать минимально необходимое количество нейронов и интернейронов;
- использовать микроконтроллер с минимально необходимыми вычислительными ресурсами и внутренними компонентами для создания нейронов;
- использовать минимально необходимое количество сетевых протоколов передачи и приема данных;
- использовать минимально необходимое, бесплатное программное обеспечение от крупных производителей с многолетним опытом в сфере разработки ПО;
- использовать широко распространённые языки программирования без библиотек и фреймворков от малоизвестных команд разработчиков;
- задействовать максимально возможное количество портов каждого нейрона;
- создавать минимально возможное количество кустов управляемых устройств;
- располагать управляемые устройства на минимально возможном пространстве, в максимальной близости друг к другу;
- использовать кабели с минимально необходимыми характеристиками и стоимостью, учитывая последующее масштабирование системы;
- использовать минимально возможное количество источников питания нейронов и управляемых устройств с минимально возможной (с учетом резерва, амортизации оборудования и последующего масштабирования) мощностью и стоимостью.

Очевидно, некоторые из пунктов принципов достаточного минимализма противоречат друг другу, поэтому введем еще один принцип - все возникающие противоречия должны решаться в пользу экономической эффективности, т.е. меньшей стоимости.

Выше упоминалось о том, что в живой нервной системе каждый нейрон знает, что ему делать с самого рождения и все время своего существования выполняет одну функцию. В нервных системах беспозвоночных, которые взяты за основу для СНС, нет строгой сегрегации на моторные и чувствительные нейроны. Нейрон может, как принимать сигналы от рецепторов, так и управлять мышцами, т.е. рефлекторная дуга беспозвоночных может состоять всего из одного нейрона [7; 31]. Интересным фактом является то, что в жизни простых беспозвоночных (гидры, нематоды) нет процесса обучения, животное рождается с полным набором знаний (рефлексов) необходимых для жизни [32]. Отсюда получаем специфичный одиннадцатый постулат – *искусственный нейрон не программируется во время настройки АСУ, все необходимое ПО записывается в нейрон при его изготовлении и не меняется на протяжении всего жизненного цикла нейрона*. Таким образом, все нейроны СНС имеют одинаковое ПО, которое выполняет функции идентификации подключенных к нейрону устройств и регистрирует момент отключения устройства от нейрона (т.е. сеть СНС гомогенна). Программное обеспечение нейрона принимает команды управления подключенными устройствами, выполняет функции рассылки состояний устройств (сенсоров, выключателей) всем заинтересованным (подписанным на рассылку) сетевым устройствам, реализует механизм торможения и возбуждения сигналов. Данный подход дает сильный экономический эффект, так как не требует от инженеров-интеграторов изучения

различных архитектур контроллеров, на которых построена АСУ (как в классических системах), достаточно знать только принцип работы ПО нейрона. Масштабирование АСУ становится максимально простым путем добавления нового нейрона (стоимостью 3\$, см. табл. 2) и, при необходимости, интернейрона (стоимостью 10\$, см. табл. 2). На производстве нейронов отпадает необходимость выпускать разные нейроны под разные задачи и под разные ценовые категории, как это происходит на производствах классических контроллеров АСУ.

Двенадцатый постулат звучит так - *логика управления работой АСУ, построенной на базе СНС, выносятся на другие устройства сети: нейроцентры (серверы приложений), устройства управления и визуализации и т.п.* Нейрон не является программируемым логическим контроллером (ПЛК) в традиционном понимании. Это позволяет использовать для программирования логики работы АСУ любой универсальный или проприетарный язык программирования, способный работать с сетью по протоколу TCP/IP. Таким образом, управление СНС может выполняться не из единого центра, а с любого устройства, допущенного системой безопасности в локальную сеть нервной системы. В качестве такого устройства управления может выступать практически любое вычислительное оборудование: ЭВМ, смартфон, планшет и т.п. Естественно, устройство управления требуется только тогда, когда АСУ имеет исполнительные механизмы, если СНС предназначена только для сбора данных (например, для информационной системы или базы данных) в сложной логике управления она не нуждается. С экономической точки зрения двенадцатый постулат сокращает расходы на приобретение специального вычислительного оборудования, так как позволяет использовать любое, ставшее не нужным, устаревшее или просто имеющееся в наличии вычислительное устройство. В СНС может быть сколько угодно управляющих ЭВМ, дублирующих функции управления, тем самым повышая надежность системы.

Нейропластичность в биологической нервной системе является очень важным механизмом. Она позволяет формировать новые контакты нейрона и усиливать уже существующие, обеспечивая адаптивное поведение без формирования (пролиферации) новых клеток нервной системы. Нейропластичность лежит в основе памяти и восстановления моторных и чувствительных функций при регенерации [33]. Оставить без внимания данный механизм нервной системы было бы неправильно из рациональных соображений. Поэтому тринадцатый постулат СНС может быть следующим - *нейроны СНС должны иметь механизм переопределения типа подключенного к порту нейрона устройства и возможность подключения к порту устройств, не имеющих механизма (электронного модуля) для их автоматического определения нейроном.* Здесь имеется в виду механизм автоматического определения устройств, описанный в пятом постулате. Следуя этому постулату, тип подключаемого устройства должен передаваться на нейрон перед или вместе с командой управления этим устройством. Нейрон получает информацию о подключенном к нему устройстве извне и тут же получает приказ на управление этим устройством (чтение или воздействие). Полученная нейроном информация об устройстве позволит нейрону выбрать правильный алгоритм (драйвер) взаимодействия с устройством. С экономической стороны такой функционал даст возможность подключать к нейрону большее количество устройств, т.е. устройств, не имеющих модуля автоматической идентификации, но потребует от инженера точного знания типа подключенного устройства, принципов управления им и месте (порте) его подключения к нейрону. Следует отметить, что нечто похожее на нейропластичность уже используется в электронной технике, в том числе в приборах построения автоматизированных систем управления.

На настоящий момент тринадцатый постулат является последним постулатом, который должен учитываться при создании СНС. Однако в нервных системах живых организмов есть еще много функций, практическая реализация которых была бы очень полезной при создании автоматизированных систем, как с технической, так и с экономической точки зрения, некоторые из них описаны ниже.

Очень интересными для реализации в технических функциях являются свойства зеркальных нейронов - специализированных клеток нервной системы, активирующихся как при выполнении действия, так и при наблюдении действия у других нейронов [34]. Применение данного свойства в контроллерах АСУ очевидно. Добавление зеркального режима работы

в контроллеры избавит от необходимости программирования каждого контроллера из группы контроллеров, выполняющих одинаковые управляющие функции (имеются в виду контроллеры классических АСУ). Одинаково запрограммированные контроллеры можно найти на объектах с повторяющимися структурами: этажи многоэтажных зданий, агрономические комплексы, рыбные фермы, резервуары хранения и т.п. Управление объектами таких структур требует одинаковой настройки каждого контроллера и, соответственно, перенастройки каждого контроллера при изменении логики управления объектами. Наличие зеркального режима работы у контроллеров позволило бы делать перепрограммирование только одного контроллера, на который могли бы ориентироваться остальные контроллеры системы, работающие в зеркальном режиме. Данный функционал особенно актуален, когда в АСУ используются контроллеры разных производителей. Экономическая выгода от зеркального режима очевидна – меньше затрат на оплату работы программиста при пусконаладочных работах и при последующих работах по модернизации.

Построение бионических АСУ на основе СНС в соответствии с восьмым постулатом подразумевает их большой масштаб. Это порождает проблему поддержки и обслуживания СНС. Очевидно, что одна организация может не справиться с обслуживанием нейронной сети размером даже со среднее промышленное предприятие, не говоря уже о сетях масштабом с город, так как одна организация не может обладать компетенциями во всех областях автоматизации. СНС такого размера придется условно делить на части, при общей единой неразрывной структуре. Проблема обостряется, если участки СНС, подконтрольные разным обслуживающим компаниям, будут построены на разных номерах подсетей протокола TCP/IP. Для передачи данных из СНС с одним номером в СНС с другим номером потребуется расстановка и настройка маршрутизаторов в точках соприкосновения частей СНС. В живой нервной системе существует похожая проблема. Известно, что сердце, легкие и ЖКТ управляются одновременно двумя подсистемами нервной системы – спинным мозгом и блуждающим нервом [35]. При этом обе подсистемы могут подавать на один и тот же орган противоположные по смыслу сигналы. Таким образом, передача информации между спинным мозгом и блуждающим нервом осуществляется через управляемый ими орган. Этот природный механизм реально применить для обмена информацией между участками СНС. Наладить передачу сигнала из одного участка СНС в другой можно через совместно управляемые устройства, например, через реле, когда одна часть СНС замыкает реле, а вторая часть СНС регистрирует это замыкание. Другой способ взаимодействия нейронов может быть реализован через протокол связи, когда один нейрон выступает источником сигнала, а другой его приемником. Это позволяет обмениваться информацией не через вычислительную сеть (Ethernet, Internet) и рефлекторную дугу, включающую интернейрон, а через управляемые нейронами устройства – передатчики и приемники. С экономической точки зрения такой подход иногда более предпочтителен, чем обмен данными через интернейроны (рефлекторные дуги) и дает большую экономию при проектировании и настройке АСУ. В реальности подобный способ передачи данных из одной АСУ в другую используется достаточно часто и не является чем-то новым, поэтому нет ничего предосудительного в том, чтобы использовать его в синтетических нервных системах для взаимодействия с классическими АСУ или другими участками СНС.

### Обсуждение

Проанализируем экономический эффект от сформулированных постулатов и от еще не реализованных в технике интересных свойств нервной системы. Оценим пользу от каждого постулата по десятибалльной шкале для того, чтобы наглядно их оценить. Выше указывалось, что нарушение некоторых постулатов будет нивелировать эффект от применения СНС по сравнению с традиционными АСУ. Балльная система хорошо покажет цену нарушения того или иного постулата.

Первый постулат предписывает построение древовидной, иерархической, сильно ветвящейся кабельной системы. Из рисунка 1 можно сделать вывод, что данный постулат экономит значительную часть средств по сравнению с топологией «звезда», но лишь немного по сравнению с топологией «общая шина». Эффект от данного постулата, судя из расчетов в формулах (1) и (2), будет ощущаться на больших масштабах, при глобальном, общепланетарном отказе от других топологий. Поэтому оценим первый постулат в 5 баллов.

Применение технологии «офисного» Ethernet 10BASE-T для создания сети обмена данными в нервной системе, описанное во втором постулате, на первый взгляд больших преимуществ не дает – какая разница, какая технология передачи данных используется? Однако это заблуждение. Только Ethernet позволяет строить глобальные вычислительные сети по минимально возможной стоимости. Ни один из промышленных стандартов (RS-485, CAN, Profibus, EtherCAT, EtherNet/IP, Profinet и др.) не может конкурировать с Ethernet по критерию – количество устройств в сети, масштаб, стоимость. Недостатком Ethernet 10BASE-T является небольшая длина участка между устройствами приема-передачи – 100 метров. Оценим второй постулат на 7 баллов.

Третий постулат рекомендует делать кабельную систему СНС как можно более разветвленной, добиваясь минимальной длины проводов между устройствами. Эта рекомендация основана на том факте, что в современном мире стоимость медных проводов стремится к бесконечности<sup>1</sup>, а стоимость электронного сетевого разветвителя стремится к нулю<sup>2</sup>. Стоимость электроэнергии также увеличивается, а минимальная длина линии позволит сократить расход электричества (см. закон Ома [15]). Оценим рекомендацию в 4 балла, т.к. активный разветвитель требует питания, а пассивный делит мощность передаваемого сигнала, сокращая расстояние передачи данных.

Четвертый постулат говорит о том, что искусственный нейрон должен использовать весь функционал микроконтроллера, на котором он построен, т.е. обладать возможностями как принимать сигналы, так и передавать управляющее воздействие на управляемые им устройства – это будет роднить его функции с функциями нейронов нервной системы беспозвоночных. Оценим постулат на 3 балла, так как очевидно, что игнорировать возможности, встроенные в каждый микроконтроллер с экономической точки зрения нецелесообразно.

Основываясь на факте, что каждый нейрон биологической нервной системы изначально знает свой функционал, знает с какими биологическими органами он взаимодействует, пятый постулат требует того же от искусственного нейрона. Т.е. искусственный нейрон должен иметь систему автоматического определения подключаемых к нему устройств. Из расчетов по формулам (3) и (4) видно, что наличие данного механизма у нейрона экономит значительное время и финансы на этапе пусконаладочных работ. Несмотря на то, что внедрение данной технологии потребует интеграции в управляемые устройства электронного модуля идентификации, оценим данный постулат в 10 баллов, так как он дает самую существенную экономию даже при создании конкретной АСУ, а тем более в глобальном, общепланетарном масштабе.

Шестой постулат описывает свойство живой нервной системы тормозить бесполезные сигналы и возбуждать потенциал действия только при необходимости. Этот механизм отличает нервную систему от механизма работы классических АСУ на контроллерах, в которых выполняется опрос датчиков через определенные промежутки времени, а не при необходимости. Таким образом принцип функционирования нервной системы как бы «вывернут наизнанку». С экономической стороны данный постулат дает немного, но все же позволяет разгрузить сеть передачи данных и, возможно, сэкономить на сетевых устройствах. Оценим постулат в 3 балла.

Концепция СНС вводит новое понятие – «куст устройств». Это связано с тем, что управляемые устройства в системе автоматизации часто расположены небольшими группами, рядом с автоматизируемыми объектами. В центре таких групп удобно размещать искусственный нейрон, который свяжет устройства воедино и включит их в общую нервную систему. Именно такой способ расположения нейронов описан в седьмом постулате. Постулат предписывает использование дешевых микроконтроллеров для создания нейронов и получения выигрыша за счет большого их количества в СНС. С технической и экономической точек зрения такой

<sup>1</sup> Объем рынка проводов и кабелей — по продукту, по напряжению, по применению. Анализ и прогноз, 2025–2034 гг.: идентификатор отчета GMI4859 / Global Market Insights Inc. – Электрон. дан. – Селинск, 2025. – Режим доступа: <https://www.gminsights.com/ru/industry-analysis/wire-and-cable-market> (дата обращения: 20.12.2025).

<sup>2</sup> Worldwide Ethernet Switch Market Grew 42.1% in the Second Quarter of 2025, according to IDC's Quarterly Ethernet Switch Tracker [Электронный ресурс] // International Data Corporation (IDC). – 2025. – 11 сентября. – Режим доступа: <https://my.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS53799125> (дата обращения: 20.12.2025).

подход дает значительное превосходство над классическими системами АСУ (на базе единого контроллера). Это хорошо видно из табл. 1 и 2. Постулат заслуживает оценки в 8 баллов.

Немалое количество чрезвычайных ситуации в мире происходит из-за недостаточной автоматизации объектов. Даже хорошо автоматизированные объекты, но с плохим взаимодействием между разными автоматизированными подсистемами становятся фигурантами чрезвычайных ситуаций с большим количеством человеческих жертв и значительными материальными и финансовыми потерями<sup>1</sup> [36; 37]. Восьмой постулат призван сохранить жизни людей, финансы и имущество путем большей автоматизации и более тесной интеграции систем автоматизированного управления. Соблюдение постулата обязывает создавать полносвязные АСУ управления объектом, каждая подсистема автоматизации которой должна иметь возможность получать информацию от всех остальных подсистем. Только на первый взгляд кажется, что подсистема управления вентиляцией не должна знать, что происходит в системе контроля доступа. В действительности, если система контроля доступа открыла запасные выходы, то с большой долей вероятности на объекте начался пожар и система вентиляции (и все остальные системы) тоже должна соответствующим образом отреагировать на ситуацию. Вполне заслужено оценим рекомендации восьмого постулата в 9 баллов. Балл уберем из-за наличия случаев, когда полносвязностью АСУ пользуются злоумышленники в коростных целях.

Разработанная в 1969 г. сеть ARPANet, как известно, была призвана служить министерству обороны США [38]. В дальнейшем уникальные свойства сети ARPANet были оценены во всем мире, что вылилось в появление выдающегося изобретения человечества – глобальной сети передачи данных Internet. Однако свойства сети можно использовать не только для передачи информации, но и для передачи сигналов управления в АСУ, что и подразумевается в девятом постулате. Передача команд управления и данных между нейронами по протоколу TCP/IP позволяет создавать СНС масштабом с планету, позволяет легко управлять любым устройством в АСУ из любого места, где есть доступ к сети Internet. Оценим девятый постулат на 8 баллов из-за необходимости защиты СНС от злоумышленников и кибератак.

Анализируя набор микросхем системной логики современных компьютеров, можно обнаружить функции, которые большинству пользователей не понадобятся<sup>2</sup>. Возникает резонный вопрос – зачем нужен функционал, которым мало кто пользуется, но который увеличивает стоимость компьютера? Ответ очевиден: именно для увеличения цены компьютера он и нужен. Однако философия построения СНС исповедует другой принцип – принцип «достаточного минимализма». Принцип подразумевает отказ от лишнего и дублирующего функционала в пользу чего-то одного, но наиболее предпочтительного. Десятый постулат освещает некоторые из таких предпочтений. Соблюдение перечисленных в постулате правил является очень важным при создании СНС и дает значительный экономический эффект, поэтому постулат заслуживает 10 баллов.

Уже упоминалось о том, что нейроны нервной системы живого организма получают укрепленные за ними функции через генетическую детерминацию. Моторный нейрон остается моторным всю свою жизнь, а чувствительный нейрон остается чувствительным даже после повреждения и регенерации, при этом связи нейрона с другими нейронами могут изменяться [20]. Таким образом, заложенная природой в нейрон программа остается неизменной до конца жизненного цикла нейрона. Следуя этой концепции, одиннадцатый постулат требует, чтобы искусственные нейроны также программировались только при их изготовлении и не меняли свое основное ПО во время жизненного цикла. Поэтому нейрон в СНС уже не является программируемым логическим контроллером, а становится непрограммируемым. Программное обеспечение

<sup>1</sup> Бюро анализа рисков и загрязнений промышленности (BARPI). Accidentologie industrielle sur les périodes de fortes chaleurs. Министерство экологии, устойчивого развития и энергетики Франции, 2014. URL: [https://www.aria.developpement-durable.gouv.fr/wp-content/files\\_mf/SY\\_canicule\\_juin\\_2014.pdf](https://www.aria.developpement-durable.gouv.fr/wp-content/files_mf/SY_canicule_juin_2014.pdf) (дата обращения: 19.12.2025).

<sup>2</sup> Обзор материнской платы Gigabyte B860 Gaming X WiFi6E, [Электронный ресурс] // iXBT.com. – 2025. – 17 марта. – Режим доступа: <https://www.ixbt.com/platform/gigabyte-b860-gaming-x-wifi6e-review.html> (дата обращения: 20.12.2025).

нейрона (*программа-геном*) должно содержать все функции необходимые для работы, т.е. функции управления подключаемыми к нейрону устройствами и протоколы связи. Этот подход кардинальным образом отличает СНС от классических АСУ и избавляет от необходимости перезаписывать программу в каждый нейрон при перенастройке АСУ. Учитывая глобальный принцип построения СНС замена ПО в каждом нейроне была бы невозможной. Оценим данный постулат на 7 баллов, так как он дает ощутимую экономию трудозатрат при пусконаладочных работах, но все же не избавляет от программирования логики работы АСУ (если логика необходима).

Из одиннадцатого постулата следует, что СНС может не иметь программ, отвечающих за логику работы АСУ. В этом случае программное обеспечение нейронов выполняет только действия, запрограммированные по умолчанию для каждого подключенного управляемого устройства. Для подключенных сенсоров такими действиями является рассылка генерируемых сенсором данных по всем подписанным на рассылку сетевым устройствам. Эти данные могут поступать, например, в различные информационные системы, базы данных, в другие АСУ. Если все же АСУ требует логики управления (что чаще всего и бывает), то управляющие программы должны располагаться на других вычислительных устройствах сети: нейроцентрах (серверах приложений), устройствах визуализации и т.п. Именно эта особенность СНС описывается в двенадцатом постулате. Дадим оценку этой особенности в 7 баллов. Программирование логики на других сетевых устройствах избавляет от непосредственного взаимодействия с каждым нейроном (контроллером) во время пусконаладочных работ, дает возможность легко распространять единожды написанную программу управления на множество управляющих устройств, работающих на разных операционных системах и на разных аппаратных платформах. В конечном итоге двенадцатый постулат наилучшим образом отражается на стоимости АСУ, ее масштабировании, обслуживании, ремонте и модернизации. Сняты баллы из-за того, что требуется отслеживание (синхронизация) поведения управляющих программ, работающих на разных устройствах, во избежание конфликтных ситуаций, когда программы могут подавать противоположные по смыслу команды.

Пятый постулат создания СНС требует снабжать подключаемые к нейрону устройства модулем идентификации, но что же делать, если устройство, которое нужно подключить, не оснащено таким модулем? В этом случае огромное количество выпускаемых промышленностью устройств (например, предназначенных для классических систем автоматизации) было бы невозможно использовать, что стало бы огромным минусом технологии СНС с экономической и технической точки зрения. По этой причине тринадцатый постулат говорит о том, что тип подключенного к нейрону устройства может задаваться извне с помощью информационной посылки нейрону. Таким образом, нейрон не получает информацию о подключенном устройстве от самого устройства, но получает ее вместе с командой управления устройством. Оценим данный постулат в 8 баллов, так как экономическая выгода от его использования относительно высокая. У инженеров появляется возможность сильно расширить номенклатуру используемых в АСУ устройств. Два балла сняты, так как в данном случае появляются издержки, инженер должен точно знать, какое устройство и на какой порт нейрона подключено, что требует дополнительных трудозатрат и ведения журналов подключенных устройств.

В наглядном виде значения каждого постулата построения синтетических нервных систем по десятибалльной шкале представлены на рис. 4.

Дать точную процентную или денежную оценку полезности каждого постулата конечно невозможно, все зависит от конфигурации конкретной АСУ, которая строится на основе СНС. Кроме того, балльная оценка каждого постулата является субъективной оценкой автора и не претендует на истинность. И все же внедрение технологии СНС в цифровую экономику РФ без сомнений даст положительный результат. Современный мир устроен так, что уровень жизни людей в каждой отдельной стране зависит от уровня развития технологий в этой стране, т.е. от количества работы, переложеной на машины.

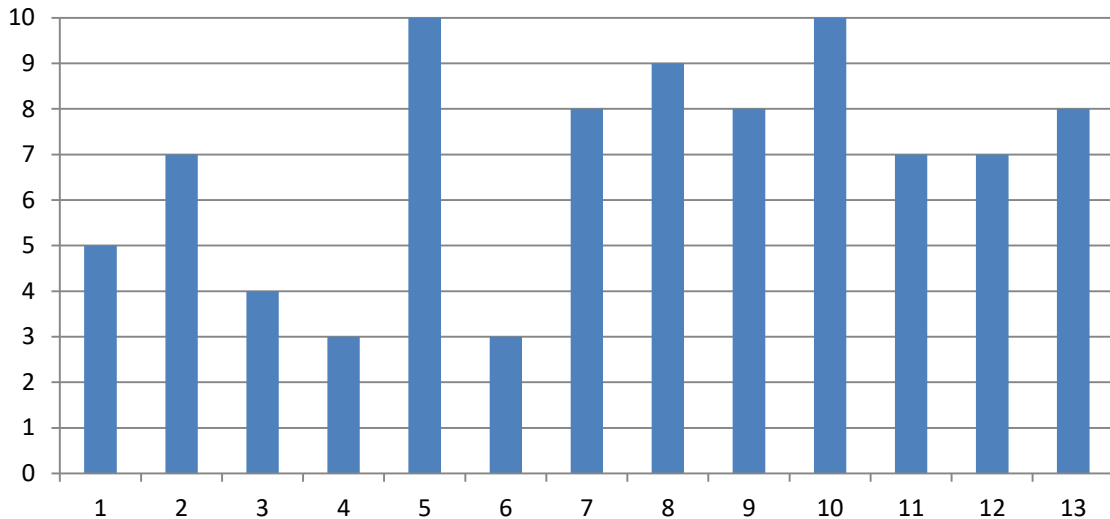


Рис. 4. Значение постулатов построения СНС по десятибалльной шкале

Fig. 4. The value of the postulates for building synthetic neural systems on a 10-point scale

Уровень жизни в странах, измеряемый такими показателями, как ВВП на душу населения, индекс человеческого развития и продолжительности жизни (ИЧР), демонстрирует положительную корреляцию с уровнем технологического развития, включая глобальный индекс инноваций (ГИИ), расходы на НИОКР и патенты. Исследование «GLOBAL INNOVATION INDEX 2025» анализирует связь ГИИ с ВВП на душу населения, продолжительностью жизни и ИЧР в 139 странах, показывая коэффициент корреляции выше 0,7 и лидирующие позиции Европы и Северной Америки<sup>1</sup>. Подтверждается устойчивая взаимосвязь между ГИИ и ВВП на душу населения, подчеркивая роль инноваций в экономическом развитии<sup>2</sup>. Факты хорошо иллюстрирует диаграмма на рис. 5, созданная на основе исследований<sup>3</sup>.

Кроме влияния на уровень жизни автоматизация позволяет снизить количество чрезвычайных происшествий (ЧП) и как следствие сохранить жизни и здоровье граждан. Проанализируем несколько научных работ, которые подсчитывают зависимость количества ЧП от уровня автоматизации. Так исследование BARPI<sup>4</sup>, проведенное во Франции, показывает, что из 100 % случаев промышленных аварий 32% случаев произошли из-за недостаточной автоматизации производства. Расследование одной из крупнейших техногенных катастроф в Бхопале 1984 г., унесшей жизни более 3400 человек в результате утечки газа, показало, что трагедия случилась из-за отсутствия автоматизированной системы рефрижерации и мониторинга [37]. Список происшествий и их причины, произошедших на производствах в Китае с 2004 по 2018 год, показан в табл. 3. Таблица сформирована по данным исследования [36]. Данные этого же исследования показывают, что автоматизация снизила бы количество человеческих ошибок на 60–80 %, а отсутствие автоматизации (ручное управление) усугубило 70 % случаев через сбой навыков и нарушения.

<sup>1</sup> The GII unveils the world's innovation leaders and measures the performance of 139 economies. <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/en/gii-2025-results.html>.

<sup>2</sup> Adrian Stancu, Crina Raluca Bucur. The Correlation between Innovative Capabilities and Economic Development. [http://upg-bulletin-se.ro/old\\_site/archive/2017-4/1.Stancu\\_Bucur.pdf](http://upg-bulletin-se.ro/old_site/archive/2017-4/1.Stancu_Bucur.pdf) (дата обращения: 19.12.2025).

<sup>3</sup> Власова В. В. (2025) Глобальный инновационный индекс – 2025. М. – ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. Режим доступа: <https://issek.hse.ru/news/1085304545.html>. (дата обращения: 21.12.2025); The GII unveils the world's innovation leaders and measures the performance of 139 economies. <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/en/gii-2025-results.html>.

<sup>4</sup> Бюро анализа рисков и загрязнений промышленности (BARPI). Accidentologie industrielle sur les périodes de fortes chaleurs. Министерство экологии, устойчивого развития и энергетики Франции, 2014. URL: [https://www.aria.developpement-durable.gouv.fr/wp-content/files\\_mf/SY\\_canicule\\_juin\\_2014.pdf](https://www.aria.developpement-durable.gouv.fr/wp-content/files_mf/SY_canicule_juin_2014.pdf) (дата обращения: 19.12.2025).

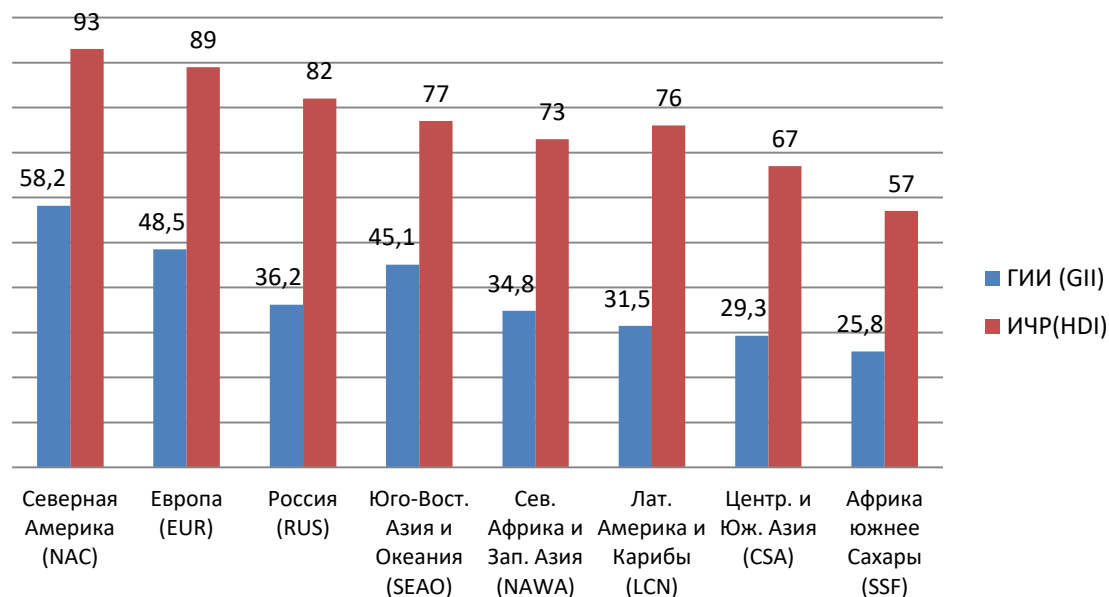


Рис. 5. Диаграмм корреляции уровня жизни и глобального индекса инноваций по регионам  
 Fig. 5. Correlation chart of living standards and the Global Innovation Index by region

Таблица 3 – Промышленные ЧП и их причины в Китае с 2004 по 2018 год  
 Table 3 – Industrial emergencies and their causes in China from 2004 to 2018

Катастрофа/ Инцидент	Год	Жертвы (погибшие/раненые)	Причины (роль отсутствия автоматизации)
Взрыв аммиака в Ляонин	2009	12 погибших	Интеллектуальные ошибки; ручной контроль без резервных систем
Утечка газа в Хэбэй	2012	19 погибших, 21 ранен	Сбой навыков (ручной мониторинг); нет систем автоматического отключения
Пожар на нефтехимическом заводе Шаньдун	2015	85 погибших	Нарушение процедур; отсутствие датчиков утечек и аварийной остановки
Взрыв на заводе в Цзянсу	2018	47 погибших, 90 ранены	Ошибка оператора (неправильная дозировка); нет автоматизированного контроля реакции
Общий анализ 212 аварий	2004–2018	Более 1400 погибших (суммарно)	42 % – нарушения без автоматизации, 28 % – сбой навыков из-за отсутствия мониторинга

**Выводы**

Каждая технология должна обладать определенным набором ключевых признаков: самолеты должны быть легкими, корабли – герметичными, автомобили – комфортными, компьютеры – быстрыми, танки – неуязвимыми. Автоматизированные системы управления должны быть дешевыми, простыми в построении, легко программируемыми и хорошо масштабируемыми. На текущий момент АСУ, построенные по традиционным канонам, не отвечают этим требованиям, однако, синтетические нервные системы, созданные с соблюдением описанных постулатов, вполне удовлетворяют указанным характеристикам. Синтетические нервные системы являются новым направлением развития автоматизированных систем управления. РФ могла бы стать лидером в их производстве и родиной данной технологии. Очевидно, что экономика будущего – это не цифровая экономика и даже не экономика знаний, а прежде всего – экономика высоких, наукоемких технологий. Страна, обладающая такими технологиями, станет лидером по уровню роста благосостояния своего населения. Однако ни одна из стран, обладающая такими

технологиями, не будет делиться ими, тем самым создавая себе конкурентов. Судя по индексам научного цитирования, РФ находится в аутсайдерах мировой науки [39], и прогресса в этой области ближайшие несколько десятилетий ожидать не стоит. Один из способов, как РФ может добиться успеха в мире экономического будущего – это находить новые, более эффективные методы использования доступных ей технологий, пусть даже иностранных. Развитие технологии СНС – один из таких путей. Левша, как известно, не смог починить блоху, но смог ее подковать.

### Список источников

1. Абашкин В. Л. [и др.]. Индикаторы цифровой экономики: 2025: статистический сборник [Электронный ресурс] / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т "Высшая школа экономики", Ин-т статистических исследований и экономики знаний. – М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. – 296 с. – Режим доступа: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1026726402.pdf> (дата обращения: 21.12.2025). <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-3029-0>. ISBN: 978-5-7598-3029-0
2. Бодрова Е. В., Калинов В. В., Красивская В. Н. О развитии советской вычислительной техники в 1960-е гг. (на основе рассекреченных архивных документов) // Локус: люди, общество, культуры, смыслы. 2024. Т. 15. № 3. С. 68–81. <https://doi.org/10.31862/2500-2988-2024-15-3-68-81>. EDN: CDRHLQ
3. Лугачев М. И. Еще раз по поводу научно-технического прогресса и преимуществах социализма // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2021. № 6. С. 247–263. EDN: UKALAJ
4. Пузанова И. А. Ключевые элементы цифровой трансформации бизнеса // Russian Journal of Management. 2023. Т. 11. № 2. С. 160–174. <https://doi.org/10.29039/2409-6024-2023-11-2-160-174>. EDN: KXRCJL
5. Жердин Д. А., Дмитриев А. Г. Основы автоматизации на базе синтетических нервных систем // Инновации и инвестиции. 2024. № 11. С. 388–393. <https://doi.org/10.24412/2307-180X-2024-11-388-393>. EDN: QWFLLD
6. Жердин Д. А., Дмитриев А. Г. Экономика автоматизации на основе синтетических нервных систем // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 1. С. 280–289. EDN: QXPBMV
7. Жердин Д. А., Дмитриев А. Г. Стоимостное преимущество физических нейронных сетей // Modern Economy Success. 2024. № 4. С. 44–54. <https://doi.org/10.58224/2500-3747-2024-4-44-54>. EDN: FZWHZM
8. Ripoll-Sánchez L, Watteyne J, Sun H, Fernandez R, Taylor SR, Weinreb A, Bentley BL, Hammarlund M, Miller DM 3rd, Hobert O, Beets I, Vértes PE, Schafer WR. The neuropeptidergic connectome of *C. elegans*. *Neuron*. 2023 Nov 15;111(22):3570-3589.e5. Epub 2023 Nov 6. PMID: 37935195; PMCID: PMC7615469. <https://doi.org/10.1016/j.neuron.2023.09.043>
9. Dupré C., Yuste R. Non-overlapping neural networks in *Hydra vulgaris* // *Current Biology*. 2017. Vol. 27. № 8. P. 1085–1097. <https://doi.org/10.1016/j.cub.2017.02.049>
10. Goultly, M., Botton-Amiot, G., Rosato, E. et al. The monoaminergic system is a bilaterian innovation. *Nature communications*. 2023. 14(1):3284. <https://doi.org/10.1038/s41467-023-39030-2>. EDN: UZNQWJ
11. Davies, M. Benchmarks for progress in neuromorphic computing. *Nat Mach Intell* 1, 386-388 (2019). <https://doi.org/10.1038/s42256-019-0097-1>. EDN: LFGFMH
12. Liu X., Lu Y., Iseri E., Shi Y., Kuzum D., A compact closed-loop optogenetics system based on artifact-free transparent graphene electrodes / X. Liu, Y. Lu, E. Iseri [et al.] // *Frontiers in Neuroscience*. 2018. Vol. 12. No. MAR. P. 132. <https://doi.org/10.3389/fnins.2018.00132>. EDN: YFWJJJ
13. Ерохин И. С., Скобеева В. А., Чернов Т. А. Введение в функциональную морфологию нервной системы: Методические материалы по биологии. – Долгопрудный: МФТИ, 2018. 46 с.
14. Жердин Д. А. Синтетические нервные системы. Введение в основы: монография / Д. А. Жердин. – Текстовое (символьное) электронное издание. – Новокузнецк: Издательство «Знание-М», 2025. – 204 с. – ISBN 987-5-00255-415-7. <https://doi.org/10.38006/00255-415-7.2025.1.204>. ISBN: 978-5-00255-415-7. EDN: JHMPLR

15. Азизов Б. Ё. Повышение энергоэффективности за счет снижения потерь энергии в высоковольтных сетях передачи и устройствах, работающих в течение длительного времени // Экономика и социум. 2025. № 5-1 (132). С. 997–1001. EDN: QJSAOJ
16. Перевозникова Т. В., Шляхтин Г. В. Функциональная организация нервной системы: гистология, анатомия, эмбриогенез, эволюция (междисциплинарные аспекты). I часть. Строение, функционирование и эмбриональное развитие нервной ткани. Учебно-методическое пособие для студентов биологических факультетов. Саратов: ООО Амирит, 2021. 96 с. ISBN 978-5-00140-928-1
17. Диндяев С. В., Виноградов С. Ю. Иллюстрированный практикум по частной гистологии нервной системы и органов чувств: электронное обучающе-контролирующее учебное пособие / С.В. Диндяев, С.Ю. Виноградов; Гос. образоват. учреждение высш. проф. образования "Иванов. гос. мед. акад. Федер. агентства по здравоохранению и социал. развитию", Каф. гистологии, эмбриологии и цитологии. Иваново: ИвГМА Росздрава, 2010.
18. Ortega, A. Neurons and Glia Cells in Marine Invertebrates: An Update / A. Ortega, T. N. Olivares-Bañuelos // *Frontiers in Neuroscience*. 2020. Vol. 14. No. APR. P. 121. <https://doi.org/10.3389/fnins.2020.00121>. EDN: DLVFTM
19. Шульман Э. Неофициальная Windows 95 Руководство разработчика, посвящ. исслед. основ Windows™95 "Chicago", [Пер.]. Киев, М.: Кн. ред. фирмы "Диалектика", Информейшн Компьютер Энтерпрайз, 1995. 455 с.
20. Дьяконова В. Е., Сахаров Д. А. Пострефлекторная нейробиология поведения. М.: Издательский Дом ЯСК, 2019. 588 с. ISBN 978-5-907117-52-5
21. Галанов Е. К. Собственный потенциал действия нейрона с модельной мембраной // *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*. 2018. № 5-2. С. 312–317. EDN: XUEIVV
22. Карелов А.Е. Современные представления о механизмах боли. *Анестезиология и реаниматология*. 2020;(6):88-95. <https://doi.org/10.17116/anaesthesiology202006188>. EDN: IGJGPW
23. Honeycutt SE, N'Guetta PY, O'Brien LL. Innervation in organogenesis. *Curr Top Dev Biol*. 2022;148:195-235. Epub 2022 Mar 12. PMID: 35461566; PMCID: PMC10636594. <https://doi.org/10.1016/bs.ctdb.2022.02.004>. EDN: CHBOQE
24. Gebicke-Haerter PJ. The computational power of the human brain. *Frontiers in Cellular Neuroscience*. 2023 Aug 7;17:1220030. 10.3389/fncel.2023.1220030. PMID: 37608987; PMCID: PMC10441807. <https://doi.org/10.3389/fncel.2023.1220030>. EDN: XQHMBB
25. Krotov V, Agashkov K, Romanenko S, Halaidych O, Andrianov Y, Safronov BV, Belan P, Voitenko N. Elucidating afferent-driven presynaptic inhibition of primary afferent input to spinal laminae I and X. *Frontiers in Cellular Neuroscience*. 2023 Jan 11;16:1029799. PMID: 36713779; PMCID: PMC9874151. <https://doi.org/10.3389/fncel.2022.1029799>. EDN: CXONER
26. Lidiert M. Local and diffuse mechanisms of primary afferent depolarization and presynaptic inhibition in the rat spinal cord. *The Journal of Physiology*. 2006 Oct 1;576(Pt 1):309-327. Epub 2006 Jul 27. PMID: 16873417; PMCID: PMC1995647. <https://doi.org/10.1113/jphysiol.2006.110577>. EDN: XSRBMF
27. Делягин В. М. Вегетативная нервная система и ее нарушения // Эффективная фармакотерапия. 2024. Т. 20. № 17. С. 22–29. <https://doi.org/10.33978/2307-3586-2024-20-17-22-28>. EDN: ZHBKTI
28. Goldstein D., Robertson D., Essler M., et al. Dysautonomias: clinical disorders of the autonomic nervous system. *Ann.Int. Med*. 2002;137(9):753–763. <https://doi.org/10.7326/0003-4819-137-9-200211050-00011>
29. Chelimsky Th., Chelimsky G. Disorders of the autonomic nervous system. In: Jancovic J., Mazziotta J., Pommeroy S., et al. (Eds.) *Newman Bradley and Daroff's neurology in clinical practice*. Elsevier, 2021; 1930-1957.
30. Сидоров А. В. Функциональная активность нервных центров беспозвоночных. Минск: БГУ, 2011. 247 с. ISBN: 978-985-518-304-5. EDN: FTDOVT
31. Shimizu H. Feeding and wounding responses in Hydra suggest functional and structural polarization of the tentacle nervous system. *Comp Biochem Physiol A Mol Integr Physiol*. 2002 Mar;131(3):669-74. PMID: 11867292. [https://doi.org/10.1016/s1095-6433\(01\)00516-5](https://doi.org/10.1016/s1095-6433(01)00516-5)

32. Калининкова Т. Б., Тимошенко А. Х., Колсанова Р. Р., Захаров С. В., Гайнутдинов М. Х., Шагидуллин Р. Р. Действие ацетальдегида на организмы свободноживущих почвенных нематод *Caenorhabditis Elegans* линий №2 и ИРЕ1 // Токсикологический вестник. 2012. № 4 (115). С. 45–48.
33. Амамчян А. Э., Гафиятуллина Г. Ш. Нейропластичность как основа двигательной реабилитации // Медицинский вестник Юга России. 2023. № 14(4). С. 122–128. <https://doi.org/10.21886/2219-8075-2023-14-4-122-128>. EDN: HSHVUJ
34. Бушов Ю. В., Ушаков В. Л., Светлик М. В., Карташов С. И., Орлов В. А. Роль зеркальных нейронов в интерпретации действий и намерений // Вестник Томского государственного университета. Биология. 2021. № 56. С. 86–107. <https://doi.org/10.17223/19988591/56/4>. EDN: FCQOHZ
35. Goggins E, Mitani S, Tanaka S. Clinical perspectives on vagus nerve stimulation: present and future. *Clinical Science*. 2022 May 13;136(9):695-709. PMID: 35536161; PMCID: PMC9093220. <https://doi.org/10.1042/CS20210507>. EDN: SYIPWY
36. Jung S, Pak S, Lee K, Kang C. Classification of Human Failure in Chemical Plants: Case Study of Various Types of Chemical Accidents in South Korea from 2010 to 2017. *Int J Environ Res Public Health*. 2021 Oct 26;18(21):11216. PMID: 34769734; PMCID: PMC8583617. <https://doi.org/10.3390/ijerph182111216>. EDN: TEEZBQ
37. E. Palazzi, F. Currò, B. Fabiano, A critical approach to safety equipment and emergency time evaluation based on actual information from the Bhopal gas tragedy. *Process Safety and Environmental Protection*. Volume 97. 2015. P. 37-48. <https://doi.org/10.1016/j.psep.2015.06.009>
38. Медведев Д. Л. Создание сети ARPANET // Электросвязь. 2008. № S1. С. 23–28. EDN: IUMOWD
39. Гохберг Л. М. Индикаторы науки: 2025: статистический сборник / Л. М. Гохберг, К. А. Дитковский, Е. И. Евневич [и др.]; Нац. исслед. ун-т "Высшая школа экономики". М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. 396 с. – Режим доступа: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1013106714.pdf> (дата обращения: 21.12.2025). ISBN: 978-5-7598-3032-0

### References

1. Abashkin V.L., Abdrahmanova G.I., Vishnevsky K.O., Gokhberg L.M., et al. *Indicators of the digital economy: 2025* [Electronic resource]. National Research University Higher School of Economics, Institute for Statistical Studies and Economics of Knowledge. Moscow: HSE ISIEZ; 2025.296 p. ISBN 978-5-7598-3029-0. <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1026726402.pdf> (Accessed December 21, 2025). (In Russ.). <https://doi.org/10.17323/978-5-7598-3029-0>
2. Bodrova E.V., Kalinov V.V., & Krasivskaya V.N. Development of Soviet computing technology in the 1960s (based on declassified archival documents). *Locus: People, Society, Cultures, Meanings*. 2024;15(3):68–81. (In Russ.). <https://doi.org/10.31862/2500-2988-2024-15-3-68-81>. EDN: CDRHLQ
3. Lugachev M.I. Once again on scientific and technological progress and the advantages of socialism. *Vestnik of Moscow University. Series 6: Economics*. 2021;(6):247–263. (In Russ.). EDN: UKALAJ.
4. Puzanova I.A. Key elements of business digital transformation. *Russian Journal of Management*. 2023;11(2):160–178. (In Russ.). <https://doi.org/10.29039/2409-6024-2023-11-2-160-174>. EDN: KXRCJL
5. Zherdin D. A., Dmitriev A. G. Basics of automation based on synthetic nervous systems. *Innovations and Investments*. 2024;(11). (In Russ.). <https://doi.org/10.24412/2307-180X-2024-11-388-393>. EDN: QWFLLD
6. Zherdin D. A., Dmitriev A. G. Economics of automation based on synthetic nervous systems. *State and Municipal Management. Scholarly Notes*. 2025;(1):280–289. (In Russ.). EDN: QXPBMV.
7. Zherdin D. A., Dmitriev A. G. Cost advantages of physical neural networks. *Modern Economy Success*. 2024;(4):44–54. (In Russ.). <https://doi.org/10.58224/2500-3747-2024-4-44-54>. EDN: FZWHZM
8. Ripoll-Sánchez, L., Watteyne, J., Sun, H., et al. The neuropeptidergic connectome of *C. elegans*. *Neuron*. 2023;111(22):3570-3589.e5. <https://doi.org/10.1016/j.neuron.2023.09.043>
9. Dupré C., & Yuste R. Non-overlapping neural networks in *Hydra vulgaris*. *Current Biology*. 2017;27(8):1085-1097. <https://doi.org/10.1016/j.cub.2017.02.049>
10. Goulty M., Botton-Amiot G., Rosato E., et al. The monoaminergic system is a bilaterian innovation. *Nature Communications*. 2023;(14):3284. <https://doi.org/10.1038/s41467-023-39030-2>. EDN: UZNQWJ
11. Davies M. Benchmarks for progress in neuromorphic computing. *Nature Machine Intelligence*. 2019;(1):386–388. <https://doi.org/10.1038/s42256-019-0097-1>. EDN: LFGFMH
12. Liu, X., Lu, Y., Iseri, E., Shi, Y., Kuzum, D., et al. A compact closed-loop optogenetics system based on artifact-free transparent graphene electrodes. *Frontiers in Neuroscience*. 2018;12(MAR):132. <https://doi.org/10.3389/fnins.2018.00132>. EDN: YFWJJJ

13. Erohin I.S., Skobeeva V.A., Chernov T.A. *Introduction to functional morphology of the nervous system: Methodical materials in biology*. Dolgoprudny: MIPT; 2018. 46 p. (In Russ.)
14. Zherdin D.A. *Synthetic nervous systems. Introduction to basics* [Electronic resource]: Monograph. Novokuznetsk: Znanije-M Publishing; 2025. 204 p. – ISBN 987-5-00255-415-7. (In Russ.). <https://doi.org/10.38006/00255-415-7.2025.1.204>. EDN: JHMPLR.
15. Azizov B.E. Improving energy efficiency by reducing energy losses in high-voltage transmission networks and long-term operating devices. *Economy and Society*. 2025;5-1:132. (In Russ.). EDN: QJSAOJ.
16. Perevoznikova T.V., Shlyakhtin G.V. *Functional organization of the nervous system: Histology, anatomy, embryogenesis, evolution (interdisciplinary aspects)*. Part I. Structure, functioning, and embryonic development of nervous tissue: Teaching and methodological manual for biology faculty students. Saratov: Amirit LLC; 2021. 97 p. (In Russ.). ISBN 978-5-00140-928-1
17. Dindyaev S.V., Vinogradov S.Yu. *Illustrated practicum on private histology of the nervous system and sensory organs* [Electronic resource]: Electronic teaching and control manual. Ivanovo State Medical Academy, Department of Histology, Embryology and Cytology. Ivanovo: IvGMA Roszdrav. 2010. (In Russ.).
18. Ortega A., Olivares-Bañuelos T.N. Neurons and glia cells in marine invertebrates: An update. *Frontiers in Neuroscience*. 2020;14:121. <https://doi.org/10.3389/fnins.2020.00121>. EDN: DLVFTM
19. Shulman E. *Unofficial Windows 95: Developer's guide dedicated to researching the basics of Windows™95 "Chicago"* [Trans.]. Kyiv, Moscow: Dialectika Publishing, Information Computer Enterprise. 1995. 455 p. (In Russ.).
20. Dyakonova V.E., Sakharov D.A. *Post-reflex neurobiology of behavior*. Moscow: YASK Publishing House; 2019. 592 p. (In Russ.). ISBN 978-5-907117-52-5
21. Galanov E.K. Action potential of a neuron with a model membrane. *International Journal of Applied and Fundamental Research*. 2018;5-2:312–317. (In Russ.). EDN: XUEIVV
22. Karelov A.E. Modern concepts of pain mechanisms. *Russian Journal of Anesthesiology and Reanimatology*. 2020;(6):88-95. (In Russ.) DOI: 10.17116/anaesthesiology202006188 EDN: IGJGPW
23. Honeycutt S.E., N'Guetta P.Y., O'Brien L.L. Innervation in organogenesis. *Current Topics in Developmental Biology*. 2022;(148):195–235. <https://doi.org/10.1016/bs.ctdb.2022.02.004>. EDN: CHBOQE
24. Gebicke-Haerter P.J. The computational power of the human brain. *Frontiers in Cellular Neuroscience*. 2023;(17):Article 1220030. <https://doi.org/10.3389/fncel.2023.1220030>. EDN: XQHMBB
25. Krotov V., Agashkov K., Romanenko S., et al. Elucidating afferent-driven presynaptic inhibition of primary afferent input to spinal laminae I and X. *Frontiers in Cellular Neuroscience*. 2023;(16):Article 1029799. <https://doi.org/10.3389/fncel.2022.1029799>. EDN: CXONER
26. Lidiert M. Local and diffuse mechanisms of primary afferent depolarization and presynaptic inhibition in the rat spinal cord. *Journal of Physiology*. 2006. 576(Pt 1):309-327. <https://doi.org/10.1113/jphysiol.2006.110577>. EDN: XSRBMF
27. Delyagin V.M. Autonomic nervous system and its disorders. *Effective Pharmacotherapy*. 2024;20(17):22–29. (In Russ.). <https://doi.org/10.33978/2307-3586-2024-20-17-22-28>. EDN: ZHBKTI
28. Goldstein D., Robertson D., Essler M., et al. Dysautonomias: Clinical disorders of the autonomic nervous system. *Annals of Internal Medicine*. 2002;137(9):753–763. <https://doi.org/10.7326/0003-4819-137-9-200211050-00011>
29. Chelimsky Th., Chelimsky G. Disorders of the autonomic nervous system. In: J. Jancovic, J. Mazziotta, S. Pomeroy, et al. (Eds.). *Newman Bradley and Daroff's neurology in clinical practice*. Elsevier, 2021; 1930-1957.
30. Sidorov A.V. *Functional activity of invertebrate nerve centers*. Minsk: BSU; 2011. 247 p. (In Russ.). ISBN: 978-985-518-304-5. EDN: FTDOVT
31. Shimizu H. Feeding and wounding responses in *Hydra* suggest functional and structural polarization of the tentacle nervous system. *Comparative Biochemistry and Physiology Part A: Molecular & Integrative Physiology*. 2002;131(3):669–674. [https://doi.org/10.1016/s1095-6433\(01\)00516-5](https://doi.org/10.1016/s1095-6433(01)00516-5)
32. Kalnikova T.B., Timoshenko A.Kh., Kolsanova R.R., Zakharov S.V., Gainutdinov M.Kh., Shagidullin R.R. Effect of acetaldehyde on free-living soil nematodes *Caenorhabditis elegans* strains N2 and IPE1. *Toxicological Herald*. 2012;4(115):45–48. (In Russ.).
33. Amamchyan A.E., Gafiyatullina G.Sh. Neuroplasticity as the basis of motor rehabilitation. *Medical Herald of the South of Russia*. 2023;14(4):122–128. (In Russ.). <https://doi.org/10.21886/2219-8075-2023-14-4-122-128>. EDN: HSHVUJ

34. Bushov Yu.V., Ushakov V.L., Svetlik M.V., Kartashov S.I., Orlov V.A. The role of mirror neurons in interpreting actions and intentions. *Tomsk State University Journal of Biology*. 2021;56:86–107. (In Russ.). <https://doi.org/10.17223/19988591/56/4>. EDN: FCQOHZ
35. Goggins E., Mitani S., Tanaka S. Clinical perspectives on vagus nerve stimulation: Present and future. *Clinical Science*. 2022;136(9):695–709. <https://doi.org/10.1042/CS20210507>. EDN: SYIPWY
36. Jung S., Pak S., Lee K., Kang C. Classification of human failure in chemical plants: Case study of various types of chemical accidents in South Korea from 2010 to 2017. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2021;18(21):11216. <https://doi.org/10.3390/ijerph182111216>. EDN: TEEZBQ
37. Palazzi E., Currò F., Fabiano B. A critical approach to safety equipment and emergency time evaluation based on actual information from the Bhopal gas tragedy. *Process Safety and Environmental Protection*. 2015;(97):37–48. <https://doi.org/10.1016/j.psep.2015.06.009>
38. Medvedev D. L. Creation of the ARPANET network. *Electrosvyaz Magazine*. 2008;(S1):23–28. (In Russ.). EDN: IUMOWD
39. Gokhberg L. M., Ditkovsky, K. A., Evnevich, E. I., et al. *Indicators of science: 2025: Statistical collection*. National Research University Higher School of Economics. Moscow: HSE ISIEZ; 2025. 396 p. ISBN 978-5-7598-3032-0. <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1013106714.pdf> (Accessed December 21, 2025). (In Russ.).

### Информация об авторах

Д. А. Жердин – аспирант, кафедра организационного менеджмента, Московский университет «Синергия».

А. Г. Дмитриев – кандидат экономических наук, доцент, кафедра организационного менеджмента, Московский университет «Синергия».

### Information about the authors

D. A. Zherdin – Postgraduate student, Department of Organizational Management, Moscow University "Synergy".

A. G. Dmitriev – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Department of Organizational Management, Moscow University "Synergy".

**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 23.12.2025; одобрена после рецензирования 29.01.2026; принята к публикации 05.02.2026.

The article was submitted 23.12.2025; approved after reviewing 29.01.2026; accepted for publication 05.02.2026.



Научная статья  
УДК 331+65.015  
EDN LYUXLZ

## Теоретико-методические аспекты управления поведением персонала предприятия

Лариса Григорьевна Миляева

Бийский технологический институт (филиал)

Алтайского государственного технического университета им. И. И. Ползунова, Бийск, Россия,  
lgm@bti.secna.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3364-5959>

### Аннотация

**Введение.** Важнейшей составляющей персонал-менеджмента предприятия является управление поведением наемных работников. Подтверждением все возрастающей потребности в совершенствовании управления поведением персонала предприятия (организации) является рост в последнее десятилетие профильных публикаций, посвященных анализу различных аспектов этой многогранной социально-экономической проблемы. Актуальность исследования обусловлена, с одной стороны, безусловным признанием эффективного управления поведением персонала предприятия важнейшим рычагом резервного повышения производительности труда и уровня трудовой мотивации наемных работников, а с другой – несовершенством (по сути, отсутствием) профильного методического инструментария.

**Цель.** Разработать профильный методический инструментарий, адекватный обоснованным теоретическим основам диагностики и управления поведением персонала предприятия; провести его апробацию с целью подтверждения научной гипотезы относительно оптимального типа концепции управления поведением персонала.

**Теоретические основы и методический инструментарий.** Теоретические основы исследования сопряжены с обозначением сущности ключевой дефиниции «управление поведением персонала»; систематизацией характерных признаков традиционной и мотивационной концепций управления поведением персонала; обоснованием правомерности выделения промежуточной концепции, аккумулирующей три подтипа. Разработанный методический инструментарий объединяет две оригинальные методики: методику диагностики типа реализуемой предприятием концепции управления поведением персонала и методику выявления типа профиля приоритетности анализируемых параметров управления поведением персонала.

**Результаты.** Основные результаты исследования правомерно свести к следующим моментам: уточнены теоретические основы диагностики и управления поведением персонала предприятия; разработан профильный методический инструментарий; на примере пяти предприятий базового эксперимента проведена практическая апробация двух авторских методик, подтвердившая их адекватность своему предназначению; установлена ошибочность позиционирования мотивационной концепции управления поведением персонала как однозначно оптимальной; выявлена зависимость уровня трудовой мотивации персонала от степени соответствия типов реализуемой концепции управления поведением персонала и профиля приоритетности анализируемых параметров управления поведением персонала.

**Выводы.** Согласно подтвержденной гипотезе об оптимальной концепции управления поведением персонала возможны два способа согласования типов концепции управления поведением персонала и профилей приоритетности параметров концепции управления поведением персонала, сопряженные либо с корректировкой реализуемой концепции управления поведением персонала под профиль приоритетности, либо с обратной корректировкой. Акцентировано, что каждое предприятие в праве сделать свой выбор, исходя из специфики и стратегических приоритетов развития.

**Ключевые слова:** производительность труда, концепции управления поведением персонала, программа развития персонала, персонал предприятий, трудовая мотивация, модель поведения персонала, эффективность деятельности предприятия

**Для цитирования:** Миляева Л. Г. Теоретико-методические аспекты управления поведением персонала предприятия // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 1. С. 88–99. EDN LYUXLZ

Original article

## Theoretical and methodological aspects of managing the behavior of the company's personnel

Larisa G. Milyaeva

Biysk Technological Institute (branch) of Altai State Technical University named after I. I. Polzunov, Biysk, Russia, lgm@bti.secna.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3364-5959>

### Abstract

**Introduction.** The most important component of the personnel management of an enterprise is the management of the behavior of employees. Confirmation of the increasing need to improve the management of the behavior of the personnel of an enterprise (organization) is the growth in the last decade of specialized publications devoted to the analysis of various aspects of this multifaceted socio-economic problem. The relevance of the study is due, on the one hand, to the unconditional recognition of effective management of the behavior of the company's personnel as the most important lever for improving labor productivity and the level of labor motivation of employees, and, on the other hand, to the imperfection (in fact, the lack) of specialized methodological tools.

**Purpose.** Develop specialized methodological tools adequate to substantiated theoretical foundations of diagnostics and management of the company personnel behavior; to test it in order to confirm the scientific hypothesis regarding the optimal type of the concept of personnel behavior management (CMS).

**Theoretical foundations and methodological tools.** The theoretical foundations of the research are associated with the designation of the essence of the key definition of "personnel behavior management"; systematization of the characteristic features of traditional and motivational concepts of personnel behavior management; justification of the legitimacy of the allocation of an intermediate concept accumulating three subtypes. The developed methodological toolkit combines two original methods: a methodology for diagnosing the type of personnel behavior management concept implemented by an enterprise and a methodology for identifying the type of priority profile of the analyzed personnel behavior management parameters.

**Results.** The main results of the study can be legitimately reduced to the following points: the theoretical foundations of diagnostics and management of personnel behavior have been clarified; specialized methodological tools have been developed; using the example of five enterprises of the basic experiment, practical testing of two author's methods has been carried out, confirming their adequacy to their purpose; the erroneous positioning of the motivational concept of personnel behavior management as uniquely optimal has been established; The dependence of the level of staff motivation on the degree of conformity of the types of implemented personnel behavior management concept and the priority profile of the analyzed personnel behavior management parameters is revealed.

**Conclusions.** According to the confirmed hypothesis about the optimal concept of personnel behavior management, two ways of matching the types of CMS and priority profiles of CMS parameters are possible, associated either with the adjustment of the implemented concept of personnel behavior management to the priority profile, or with the reverse adjustment. It is emphasized that each enterprise has the right to make its choice based on the specifics and strategic development priorities.

**Keywords:** labor productivity, concepts of personnel behavior management, personnel development program, enterprise personnel, labor motivation, personnel behavior model, enterprise performance

**For citation:** Milyaeva L. G. Theoretical and methodological aspects of managing the behavior of the company's personnel. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2026;(1):88–99. (In Russ.). EDN LYUXLZ

## Введение

Важнейшей составляющей персонал-менеджмента предприятия является управление поведением наемных работников, под которым принято понимать совокупность действий и средств, предназначенных для целенаправленного изменения поведения работников и трудовых групп, преобразования его в необходимые модели и формы [1, с. 4]. Подтверждением все возрастающей потребности в совершенствовании управления поведением персонала предприятия (организации) является рост в последнее десятилетие профильных публикаций [2–8], посвященных анализу различных аспектов этой многогранной социально-экономической проблемы.

Одной из причин отмеченной просветительской активности исследователей выступает низкая компетентность руководителей предприятий (организаций) в отношении возможных моделей поведения персонала и, соответственно, методов управления поведением наемных работников. Подтверждением этому служат профильные публикации, аккумулирующие ключевые выводы социологических опросов работодателей (например, [9]), а также результаты целевого мини-анкетирования представителей (N=29) некоммерческого партнерства «Алтайский биофармацевтический кластер» (НП «АБФК»), проведенного весной 2025 г. В контексте обозначенной проблематики основные результаты исследования правомерно свести к двум моментам:

1. Подавляющее большинство опрошенных руководителей НП «АБФК» (86,2 %) затруднились указать концепцию управления поведением персонала, применяемую на предприятии (по сути, выбрать содержательный вариант ответа из пяти предложенных: а) традиционная (классическая) концепция; б) нетрадиционная; в) в большей степени традиционная; г) в большей степени нетрадиционная; д) затрудняюсь ответить).

2. Порядка 72,0 % респондентов положительно оценили роль трудовой мотивации в повышении производительности труда и эффективности управления персоналом в целом, не идентифицируя при этом нетрадиционную концепцию управления поведением наемных работников с мотивационной концепцией.

Указанные обстоятельства определили **ключевую цель** исследования, сопряженную с разработкой методики диагностики концепции управления поведением персонала (далее – КУПП) предприятия и, соответственно, **перечень основных задач**, необходимых для ее реализации. Таких, как:

- уточнение сущностно-содержательных основ известных КУПП;
- критический анализ параметров сравниваемых КУПП;
- обоснование теоретико-методологических основ диагностики типа концепции управления поведением персонала предприятия;
- разработка профильного методического инструментария и иллюстрация алгоритма его реализации на условных примерах;
- пилотная апробация методического инструментария на так называемых предприятиях базового эксперимента;
- обозначение прикладных направлений использования результатов диагностики типа КУПП (например, для классификации персонала).

Необходимо подчеркнуть, что идея классификации типов поведения персонала не нова [6; 10]; в данной работе речь идет о разграничении работников на определенные категории по результатам диагностики их приверженности к определенному типу КУПП.

## Теоретические основы и методический инструментарий

В зависимости от подхода к организационной структуре и организационному регулированию различают две концепции управления поведением персонала предприятий (табл. 1) – традиционную (классическую) и нетрадиционную (мотивационную), для сравнительного критического анализа которых предложено 7 характерных признаков (ключевых параметров). Безусловно, данный перечень является открытым, допускающим корректировку, как в сторону увеличения, так и в сторону сокращения.

**Таблица 1 – Сравнение традиционной и мотивационной концепций управления поведением персонала предприятия**

Table 1 – Comparison of traditional and motivational concepts of management of company personnel behavior

Характерные признаки	Концепции управления поведением персонала предприятия	
	традиционная (ТКУПП)	мотивационная (МКУПП)
Позиционирование поведения	Поведение – совокупность рабочих действий без учета социально-психологических аспектов	Поведение – это не только рабочие действия и функции, а вся сложная совокупность проявлений активности отдельным работником или группой, опосредованная их социально-психологическими особенностями
Проявление поведения	Через взаимодействие различных организационных уровней, через иерархические связи	Через взаимодействие относительно независимых специалистов и рабочих групп, обладающих широкой свободой действий и автономией в области координации и принятия решений
Способы достижения необходимого поведения	Способы, базирующиеся на жестком регулировании, сопряженном с четким адресным разграничением компетенций, распределением задач и полномочий	Способы, основывающиеся на взаимном согласии работников, вырабатываемые в процессе совместных действий, зависящие от самих работников
Управление поведением	Осуществляется с помощью внешнего контроля и отождествляется с рационализацией структуры предприятия и трудового процесса	Основывается на изучении и анализе мотивации работников и групп
Цель управления поведением	Максимизация прибыли, обусловленная повышением эффективности деятельности предприятия на основе жестких регламентов	Развитие персонала и на этой основе максимизация прибыли и повышение эффективности деятельности предприятия
Основные преимущества	Возможность использования единых для всех работников способов и методов управления их поведением; предсказуемость поведения персонала; высокая координационная эффективность предприятия	Упор на постоянное развитие персонала; создание условий для максимального использования трудового и интеллектуального потенциала работников; ориентированность правил поведения на интересы работников, а не на рабочие места
Основной недостаток	Отсутствие учета мотивации и индивидуальных особенностей работников	Отсутствие четких схем взаимодействия между подразделениями

Источник: Составлено автором на основе монографии [1]

Source: Compiled by the author based on the monograph [1]

Теоретико-методологическую основу диагностики типа концепции управления поведением персонала предприятия (организации) формируют следующие четыре момента:

- Во-первых**, выделение трех типов концепций управления поведением персонала:
  - традиционной (ТКУПП), основывающейся исключительно на характерных признаках классической концепции (табл. 1);
  - мотивационной (МКУПП), опирающейся на признаки нетрадиционной концепции (табл. 1);
  - промежуточной или переходной (ПКУПП), сочетающей признаки традиционной и мотивационной концепций управления поведением.

2. **Во-вторых**, разграничение промежуточной концепции управления поведением персонала на три подтипа:

– ПКУПП<sub>1</sub> (dTKУПП; МКУПП) – промежуточную КУПП первого типа, в которой явно доминируют признаки традиционной концепции управления поведением персонала, но уже присутствуют некоторые признаки мотивационной концепции (МКУПП);

– ПКУПП<sub>2</sub> (ТКУПП, МКУПП или МКУПП, ТКУПП) – промежуточную КУПП второго типа, для которой в равной степени характерны признаки традиционной и мотивационной концепций управления поведением персонала;

– ПКУПП<sub>3</sub> (dМКУПП; ТКУПП) – промежуточную КУПП третьего типа, в которой, напротив, доминируют признаки мотивационной концепции управления поведением персонала, но в то же время присутствуют некоторые признаки традиционной КУПП.

3. **В-третьих**, использование в качестве первичной информации материалов опросной статистики профильных респондентов (преимущественно компетентных в данной сфере работников предприятия); соответственно, в качестве инструмента, предназначенного для сбора и систематизации информации, специальной Анкеты.

Подчеркнем, что при разработке данной Анкеты, условно именуемой Анкетой КУПП, принципиально соблюдение следующих условий:

– общее количество вопросов не должно быть значительным (как правило, не более 10-12);

– четкость формулировок вопросов, предполагающая однозначность ответов на них;

– тесная увязка вопросов с выделенными характерными признаками концепций управления поведением персонала;

– наличие трех вариантов ответа на каждый вопрос, оцениваемых по трехбалльной шкале:

а) 3 балла; б) 1 балл; в) 0 баллов.

Ориентируясь на значимые признаки традиционной и модернизированной концепций управления поведением персонала (табл. 1), Анкета КУПП может включать следующие вопросы:

1. Поведение работников на Вашем предприятии ассоциируется:

а) не только с рабочими действиями и функциями, но и со сложной совокупностью проявлений активности, опосредованных социально-психологическими особенностями персонала;

б) исключительно с совокупностью рабочих действий без учета социально-психологических аспектов;

в) затрудняюсь ответить.

2. Реализуемая на Вашем предприятии концепция управления поведением персонала:

а) полностью осознана (одобрена) руководством и воспринята персоналом, позволяет уравнивать личные и общественные интересы;

б) осознана и одобрена руководством предприятия, базируется на авторитарном стиле руководства, практически не учитывает личные интересы работников;

в) затрудняюсь ответить.

3. На Вашем предприятии поведение проявляется:

а) через взаимодействие относительно независимых специалистов и рабочих групп, обладающих широкой свободой действий и автономией в области координации и принятия решений;

б) через взаимодействие различных организационных уровней, через иерархические связи;

в) затрудняюсь ответить.

4. Способы достижения необходимого поведения персонала на Вашем предприятии:

а) способы, основывающиеся на взаимном согласии работников, вырабатываемые в процессе совместных действий, зависящие от самих работников;

б) способы, базирующиеся на жестком регулировании, сопряженном с четким адресным разграничением компетенций, распределением задач и полномочий;

в) затрудняюсь ответить.

5. Управление поведением персонала на Вашем предприятии:

а) основывается на изучении и анализе мотивации работников и групп;

б) осуществляется с помощью внешнего контроля и отождествляется с рационализацией структуры предприятия и трудового процесса;

в) затрудняюсь ответить;

6. Ключевая цель управления поведением персонала сопряжена на Вашем предприятии:

а) с развитием персонала и на этой основе с максимизацией прибыли и повышением эффективности деятельности предприятия;

б) с максимизацией прибыли, обусловленной повышением эффективности деятельности предприятия на основе жестких регламентов;

в) затрудняюсь ответить.

7. Наличие у Вашего предприятия ресурсов (финансов, методического инструментария, квалифицированных специалистов), необходимых для диагностики и управления параметрами трудовой мотивации персонала:

а) имеются в необходимом объеме и должного качества;

б) имеются (либо/либо; и/и) в недостаточном объеме, невысокого качества;

в) отсутствуют.

8. Наличие у Вашего предприятия диверсифицированных программ развития персонала:

а) имеются на среднесрочный (от года до 3 лет) и/или долгосрочный (более 3 лет) периоды;

б) имеются на краткосрочный (до 1 года) период;

в) отсутствуют.

9. Признание руководством предприятия высокой значимости системы трудовой мотивации в повышении производительности труда персонала:

а) фактическое и полное признание;

б) формальное признание;

в) затрудняюсь ответить.

10. Основные преимущества реализуемой на Вашем предприятии концепции управления поведением персонала:

а) упор на постоянное развитие персонала; создание условий для максимального использования трудового и интеллектуального потенциала работников; ориентированность правил поведения на интересы работников, а не на рабочие места;

б) возможность использования единых для всех работников способов и методов управления их поведением; предсказуемость поведения персонала; высокая координационная эффективность предприятия;

в) затрудняюсь ответить.

11. Основной недостаток реализуемой на Вашем предприятии концепции управления поведением персонала:

а) отсутствие четких схем взаимодействия между подразделениями и группами работников;

б) отсутствие учета мотивации и индивидуальных особенностей работников;

в) затрудняюсь ответить.

4. **В-четвертых**, использование для диагностики типа концепции управления поведением персонала (по сумме баллов, набранных в процессе целевого анкетирования респондентов с использованием Анкеты КУПП) специальной Карты-идентификатора, разрабатываемой экспертами. Так, применительно к представленной Анкете КУПП, может быть использована Карта-идентификатор (табл. 2), аккумулирующая ответы на 11 целевых вопросов.

Очевидно, если средняя сумма баллов, выявленная с использованием Анкеты КУПП (табл. 2), составит, предположим, 23, следует диагностировать третий подтип промежуточной концепции управления поведением персонала с доминированием параметров мотивационной концепции.

**Таблица 2 – Карта-идентификатор типа концепции управления поведением персонала предприятия (условный пример)**  
 Table 2 – Identification card of the type of the concept of managing the behavior of company personnel (conditional example)

Вопрос по Анкете КУПП	Варианты ответов, соответствующие типу КУПП				
	традиционная	промежуточная 1, 2 и 3 типов			мотивационная
	ТКУПП	ПКУПП <sub>1</sub> (dТКУПП; МКУПП)	ПКУПП <sub>2</sub> (ТКУПП, МКУПП)	ПКУПП <sub>3</sub> (dМКУПП; ТКУПП)	МКУПП
№ 1	б; в	б; в	а; б	а	а
№ 2	в	б; в	б; в	б	а
№ 3	в	б	б	а	а
№ 4	в	в	б	б	а
№ 5	в	а; б	а; б	а; б	а
№ 6	в	б; в	б	а; б	а
№ 7	б; в	б; в	а; б	а; б	а; б
№ 8	в	б; в	б	а	а
№ 9	в	б	б	а; б	а
№ 10	в	в	б	б	а; б
№ 11	в	в	б	а	а
Сумма баллов	от 0 до 3	от 3 до 11	от 11 до 19	от 19 до 29	от 29 до 33

Источник: Составлено автором / Source: Compiled by the author

Алгоритм *методики диагностики типа концепции управления поведением персонала* предприятия предполагает последовательное выполнение следующих этапов:

1. Первый этап – формирование состава экспертной комиссии, работа которой носит уточняющий теоретико-методологический характер.

2. Второй этап – экспертная корректировка (то есть, корректировка членами сформированной экспертной комиссии) под специфику и приоритеты предприятия, реалии времени базового перечня (табл. 1) характерных признаков традиционной и мотивационной концепций управления поведением персонала. Как отмечалось ранее, он может быть изменен как количественно, так и содержательно.

3. Третий этап – экспертная корректировка под уточненный перечень характерных признаков ТКУПП и МКУПП Анкеты КУПП и, соответственно, базового варианта Карты-идентификатора типа концепции управления поведением персонала предприятия (табл. 2).

4. Четвертый этап – обоснование состава и структуры выборки респондентов (квалифицированных работников предприятия, компетентных в данной профессиональной сфере).

5. Пятый этап – проведение целевого опроса респондентов с использованием Анкеты КУПП.

6. Шестой этап – систематизация и обработка материалов опросной статистики респондентов, сопряженная с расчетом средних балльных оценок по анализируемым признакам (по сути, вопросам Анкеты КУПП).

7. Седьмой этап – диагностика типа концепции управления поведением персонала предприятия; обсуждение результатов исследования; при необходимости обоснование адресных управленческих воздействий.

Необходимо подчеркнуть, что в конце 2025 г. представленная методика диагностики типа КУПП успешно прошла пилотную апробацию на примере 5 предприятий НП «АБФК», подтвердив адекватность своему предназначению.

#### **Результаты и обсуждение**

Критериями выбора так называемых предприятий базового эксперимента, предназначенных для пилотной апробации методики диагностики типа КУПП, выступили следующие результаты опроса руководителей НП «АБФК», проведенного весной 2025 г.:

1) затруднение с оценкой типа концепции управления поведением персонала, реализуемой на предприятии (данные респонденты попали в 86,2 %, ранее указанные);

2) де-факто, признание высокой значимости трудовой мотивации в повышении производительности труда и эффективности управления персоналом предприятия;

3) согласие («добро»), данное руководством предприятий на комплексную оценку системы трудовой мотивации и исследования, сопряженные с анализом приоритетности характерных признаков управления поведением персонала.

По договоренности с директором анализируемых предприятий (для сохранения конфиденциальности) для их идентификации было решено использовать буквенную символику: А, Б, В, Г, Д.

Необходимо подчеркнуть, что набранные предприятиями средние балльные оценки (табл. 2) варьировались в диапазоне от 17,5 до 26,2, подтвердив реализацию промежуточного типа концепции управления поведением персонала с преимущественным доминированием МКУПП:

А (17,5 баллов) – ПКУПП<sub>2</sub> (ТКУПП, МКУПП);

Б (19,5 баллов) – ПКУПП<sub>3</sub> (dMKУПП; ТКУПП);

В (21,0 балл) – ПКУПП<sub>3</sub> (dMKУПП; ТКУПП);

Г (23,4 балла) – ПКУПП<sub>3</sub> (dMKУПП; ТКУПП);

Д (26,2 балла) – ПКУПП<sub>3</sub> (dMKУПП; ТКУПП).

Итоги диагностики типа КУПП представлялось логичным сопоставить с результатами оценки трудовой мотивации персонала анализируемых предприятий.

В контексте с последним из отмеченных обстоятельств представляется целесообразным акцентировать следующие три момента:

1. Для выполнения обозначенного исследования использовалась типовая методика комплексной оценки системы трудовой мотивации персонала [1, с.46–52], достаточно апробированная и широко растиражированная в профильных изданиях. Ее концептуальную основу формирует идея использования трехмерной шкалы Лайкерта, позволяющей оценивать каждый анализируемый трудовой мотив с позиций трех критериев («ожидание», «восприятие», «значимость»).

2. Основным количественным результатом реализации методики является уровень трудовой мотивации (индивидуальный или групповой), гипотетически меняющийся в нормируемом диапазоне от 0,20 до 1,00 с выделением, как правило, пяти градаций: высокий уровень трудовой мотивации; уровень выше среднего; средний уровень; уровень ниже среднего; низкий уровень.

3. Количественные значения указанных градаций устанавливаются экспертной комиссией в соответствии со спецификой предприятия и его стратегическими приоритетами в сфере управления персоналом.

Проведенное исследование трудовой мотивации основывалось на материалах опросной статистики персонала (использовалась 25 % выборка респондентов, адекватная функционально-категориальной структуре). Полученные результаты выявили существенный разброс (от среднего до высокого) уровней трудовой мотивации персонала предприятий, реализующих схожие КУПП (с доминированием мотивационной составляющей).

Таким образом, отмеченное обстоятельство, с одной стороны, подвергло сомнению гипотезу, согласно которой мотивационная концепция управления поведением персонала априори привлекательнее для всех наемных работников, поскольку нацелена на их развитие и самореализацию; а, с другой стороны, выдвинуло предположение о том, что абсолютно оптимальной концепции управления поведением персонала не существует, поскольку все определяется степенью соответствия диагностированных типов КУПП и профиля приоритетности характерных признаков управления поведением персонала.

Для выявления профиля приоритетности возможно использовать идею Ш. Ричи и П. Мартина [11, с. 16–26], трансформировав ее под проверяемую гипотезу.

В авторской методике инструментом сбора анализируемой информации служит Анкета работника предприятия, которую условимся именовать Анкетой ППУПП (анкетой, предназначенной для выявления приоритетности параметров управления поведением персонала). При ее разработке принципиально соблюдение двух условий. Таких, как:

1) адекватность вопросов-утверждений Анкеты ППУПП вопросам Анкеты КУПП;

2) наличие на каждый вопрос Анкеты ППУПП трех вариантов ответа, идентичных характерным признакам традиционной, промежуточной и мотивационной концепций управления поведением персонала, оцениваемых в баллах.

Предлагаемая Анкета ППУПП аккумулирует 10 вопросов-утверждений. Ее заполнение проводится в соответствии со следующей инструкцией: «Вам нужно распределить 9 баллов между тремя вариантами каждого из утверждений, обозначенных буквами: X, Y, Z. Если Вам кажется, что один из вариантов наиболее важен для вас, оцените его в 9 баллов; если вы полагаете его вовсе не существенным, не присуждайте ему ни одного балла; в остальных случаях постарайтесь по собственному усмотрению распределить все 9 баллов между тремя предложенными в каждом утверждении вариантами. Для получения наилучших результатов на вопросы следует отвечать быстро, не раздумывая подолгу».

#### **Анкета ППУПП (фрагмент)**

**1. При трудоустройстве отдам предпочтение предприятию, на котором поведение персонала позиционируется как:**

**X.** Совокупность рабочих действий без учета социально-психологических аспектов.

**Y.** Сложная совокупность проявлений активности работников, опосредованная их социально-психологическими особенностями.

**Z.** Совокупность рабочих действий с незначительным учетом социально-психологических аспектов

**2. Для меня очень важно, чтобы реализуемая на предприятии концепция управления поведением персонала:**

**X.** Основывалась на учете личностных интересов работников.

**Y.** В равной степени учитывала авторитарные принципы управления и личные интересы работников.

**Z.** Опиралась на приоритет личностных интересов работников над авторитарными принципами управления.

**3. Для меня принципиально, чтобы на предприятии поведение проявлялось:**

**X.** Как через иерархические связи, так и через взаимодействие относительно независимых специалистов и рабочих групп, обладающих широкой свободой действий и автономией в области координации и принятия решений.

**Y.** Преимущественно через иерархические связи при наличии некоторого взаимодействия относительно независимых специалистов и рабочих групп.

**Z.** Исключительно через взаимодействие различных организационных уровней, через иерархические связи.

**4. Отдам предпочтение предприятию, на котором управление поведением персонала:**

**X.** Основывается на изучении и анализе мотивации работников и групп.

**Y.** Осуществляется с помощью внешнего контроля и отождествляется с рационализацией структуры предприятия и трудового процесса.

**Z.** Преимущественно основывается на изучении и анализе мотивации работников, но в то же время присутствует внешний контроль.

**5. При наличии альтернатив выберу предприятие, на котором ключевая цель управления поведением персонала сопряжена с:**

**X.** Максимизацией прибыли, обусловленной повышением эффективности деятельности предприятия на основе жестких регламентов.

**Y.** Развитием персонала и на этой основе с максимизацией прибыли и повышением эффективности деятельности предприятия.

**Z.** С максимизацией прибыли преимущественно на основе жестких регламентов и частично за счет развития персонала и т.д.

Для идентификации суммы баллов, набранных профильными параметрами (характерными признаками) анализируемых концепций управления поведением персонала (ТКУПП, ПКУПП, МКУПП), предлагается использовать матричный формат (табл. 3).

**Таблица 3 – Карта-идентификатор приоритетности параметров (характерных признаков) управления поведением персонала предприятия (условный пример)**

Table 3 – Map-identifier of the priority of parameters (characteristic features) for controlling the behavior of enterprise personnel (conditional example)

Утверждения	Параметры концепций управления поведением персонала				
	ТКУПП	ПКУПП <sub>1</sub> (dТКУПП; МКУПП)	ПКУПП <sub>2</sub> (ТКУПП, МКУПП)	ПКУПП <sub>3</sub> (dМКУПП; ТКУПП)	МКУПП
1	X	Z			Y
2			Y	Z	X
3	Z	Y	X		
4	Y			Z	X
5	X	Z			Y
6		X	Z	Y	
7	Z		X	Y	
8		X	Y		Z
9	Y			Z	X
10		Y	X	Z	
Итого (баллы)	...	...	...	...	...

Источник: Составлено автором

Source: Compiled by the author

Гипотетически каждый из параметров анализируемых концепций управления поведением персонала (табл. 3) может набрать от 54 (максимум) до 0 (минимум) баллов. Переведя набранные баллы в относительные величины (проценты от общей суммы баллов, равной в представляемом варианте 90), получим профиль приоритетности (относительной значимости) параметров концепций управления поведением персонала.

Представляется, что предложенная технология исследования обосновывает возможность выявления пяти условных категорий работников (табл. 3) с явным приоритетом параметров: 1) ТКУПП; 2) ПКУПП<sub>1</sub>; 3) ПКУПП<sub>2</sub>; 4) ПКУПП<sub>3</sub>; 5) МКУПП. Соответственно, возможность диагностики следующих типов профилей приоритетности параметров КУПП:

- **абсолютно традиционный** профиль приоритетности параметров КУПП (при явном доминировании параметров ТКУПП);
- в **большей степени традиционный** профиль приоритетности (при доминировании параметров ТКУПП и ПКУПП<sub>1</sub>);
- **неопределенный** профиль приоритетности, диагностируемый либо при доминировании ПКУПП<sub>2</sub>, либо при отсутствии явного лидера;
- в **большей степени мотивационный** профиль приоритетности (при доминировании параметров ПКУПП<sub>3</sub> и МКУПП);
- **абсолютно мотивационный** профиль приоритетности параметров КУПП (при явном доминировании параметров МКУПП).

Сводные результаты пилотного исследования проблематики управления поведением персонала, выполненные на примере 5 предприятий базового эксперимента (табл. 4), подтвердили взаимосвязь между уровнем трудовой мотивации персонала и адекватностью реализуемого типа концепции управления поведением персонала предприятия выявленному типу профиля приоритетности параметров КУПП. Представляется (табл. 4), что высокий уровень трудовой мотивации персонала наблюдался (предприятия Б и Г) в случае согласованности приоритетности параметров управления поведением персонала, установленной по результатам целевого опроса работников, и реализуемой КУПП. В противном случае (предприятие Д), когда работники в большей степени предпочитали параметры ТКУПП, а руководство МКУПП, наблюдался низкий уровень трудовой мотивации.

Таблица 4 – Сводные результаты пилотного исследования

Table 4 – Summary results of the pilot study

Условное обозначение предприятия базового эксперимента	Тип концепции управления поведением персонала предприятия	Тип профиля приоритетности параметров КУПП	Уровень трудовой мотивации персонала предприятия
А	ПКУПП <sub>2</sub> (ТКУПП, МКУПП)	неопределенный профиль	средний
Б	ПКУПП <sub>3</sub> (dMKУПП; ТКУПП)	в большей степени мотивационный профиль	высокий
В	ПКУПП <sub>3</sub> (dMKУПП; ТКУПП)	неопределенный профиль	средний
Г	ПКУПП <sub>3</sub> (dMKУПП; ТКУПП)	в большей степени мотивационный профиль	высокий
Д	ПКУПП <sub>3</sub> (dMKУПП; ТКУПП)	в большей степени традиционный профиль	низкий

Источник: Составлено автором / Source: Compiled by the author

### Заключение

Потребность в реализации оптимальной концепции управления поведением персонала (КУПП), позиционируемой как важнейший рычаг персонал-менеджмента, позволяющий изыскать резервы повышения трудовой мотивации и производительности труда наемных работников, де-факто признается большинством руководителей предприятий. Между тем, было установлено, что, интуитивно понимая ситуацию, представители директората имеют слабое представление о сущностно-содержательной основе КУПП и, тем более, о ее типах.

Отмеченное обстоятельство обусловило потребность в уточнении теоретических основ (характерных признаков) двух альтернативных концепций управления поведением персонала предприятия (традиционной и мотивационной), а, главное, в разработке адекватной теоретической основе методики диагностики типа КУПП. Необходимо подчеркнуть, что предложенная авторская методика, базирующаяся на использовании Анкеты КУПП и Карты-идентификатора КУПП, позволяет выявить три типа концепций: традиционную, промежуточную, аккумулирующую три подтипа, и мотивационную. Пилотная апробация методики, проведенная на примере пяти предприятий НП «АБФК», позиционируемых как предприятия базового эксперимента, не подтвердила первоначальную гипотезу об абсолютной оптимальности мотивационной концепции управления поведением персоналом.

Было установлено, что на предприятиях, реализующих ПКУПП<sub>3</sub> (промежуточную концепцию с доминированием параметров мотивационной концепции) уровень трудовой мотивации меняется в широком диапазоне (от низкого до высокого). Было сделано предположение (по сути, выдвинута дополнительная гипотеза), согласно которому оптимальным является тип КУПП адекватный типу профиля приоритетности параметров КУПП. Для ее проверки была разработана специальная методика, позволяющая диагностировать пять типов профилей: абсолютно традиционный; в большей степени традиционный; неопределенный; в большей степени мотивационный; абсолютно мотивационный. Ее практическая апробация подтвердила проверяемую гипотезу: в случае адекватности диагностированного типа реализуемой на предприятии КУПП и выявленного типа профиля приоритетности параметров КУПП, как правило, наблюдается высокий уровень трудовой мотивации персонала (табл. 4); при противоположных обстоятельствах – низкий уровень трудовой мотивации. Представляется, что возможны два способа согласования типов КУПП и профилей приоритетности параметров КУПП, сопряженные либо с корректировкой реализуемой концепции управления поведением персонала под профиль приоритетности, либо с обратной корректировкой. Каждое предприятие в праве сделать свой выбор достижения оптимальной концепции управления поведением персонала.

### Список источников

1. Милыева Л. Г. Мотивация, оценка и стимулирование труда персонала организаций: монография. Барнаул: Изд-во Алт. гос. тех. ун-та, 2005. 189 с. ISBN: 5-9257-0073-2. EDN: QQUACP
2. Лисовская А. Ю. Управление поведением персонала в условиях VUCA // Молодой ученый. 2015. № 23 (103). С. 586–588. EDN: TAFWUV

3. Миляева Л. Г., Федоркевич Д.Ю. Мотивационное управление поведением персонала // ScienceRise. 2015. № 3 (12). С. 51–56. <https://doi.org/10.15587/2313-8416.2015.47324>. EDN: UDLELF
4. Киселева М. М. Организационное поведение персонала – ключ к повышению эффективности работы предприятия (организации) // Проблемы современной экономики. 2015. № 4 (156). С. 113–115. EDN: VMNPQR
5. Агафонова М. С., Подгорная Т. А. Управление поведением персонала в организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2017. Т. 39. С. 161–165. EDN: ZBGIJZ
6. Андруник А. П., Кудина М. В. Классификация типов поведения персонала: методология формирования // Современные проблемы науки и образования. 2017. № 2. С. 215. EDN: YLKKWH
7. Коломийцев Е. А., Петров С. В. Инновационные технологии в управлении персоналом // Компетентность. 2020. № 5. С. 37–41. EDN: HUVOXK
8. Галкин А. А., Барабышкин В. В. Управление поведением персонала организации // Теория науки. 2020. № 2. С. 20–24. EDN: NEQBXJ
9. Аликперова Н. В., Марков Д. И. Российская молодежь о работодателях и трудовых отношениях. Результаты социологического опроса // Социально-трудовые исследования. 2023. № 4. С. 190–198. <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2023-53-4-190-198>. EDN: PFWKTR
10. Савченко Л. С., Савченко В. В. Модели внутриорганизационного поведения и инновационная активность персонала // Ученые записки Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики. 2009. № 2 (24). С. 120–132. EDN: KYJFUL
11. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. проф. Е. А. Климова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 399 с. ISBN 5-238-00599-7.

#### References

1. Milyaeva L.G. *Motivation, assessment and stimulation of labor of personnel of organizations*: monograph. Barnaul; 2005. 189 p. ISBN: 5-9257-0073-2. (In Russ.). EDN: QQUACP
2. Lisovskaya A.Yu. Management of personnel behavior in the conditions of VUCA. *Young scientist*. 2015;23(103):586–588. (In Russ.). EDN: TAFWUV
3. Milyaeva L.G., Fedorkevich D.Yu. Motivational management of personnel behavior. *ScienceRise*. 2015;3(12):51–56. (In Russ.). <https://doi.org/10.15587/2313-8416.2015.47324>. EDN: UDLELF
4. Kiseleva M.M. Organizational behavior of personnel is the key to improving the efficiency of the enterprise (organization). *Problems of the modern economy*. 2015;4(156):113–115. (In Russ.). EDN: VMNPQR
5. Agafonova M.S., Podgornaya T.A. Management of personnel behavior in the organization. *Scientific and methodological electronic journal "Concept"*. 2017;(39):161–165. (In Russ.). EDN: ZBGIJZ
6. Andrunik A.P., Kudina M.V. Classification of types of personnel behavior: methodology of formation. *Modern problems of science and education*. 2017;(2):215. (In Russ.). EDN: YLKKWH
7. Kolomiytsev E.A., Petrov S.V. Innovative technologies in personnel management. *Competence*. 2020;(5):37–41. (In Russ.). EDN: HUVOXK
8. Galkin A.A., Barabyshkin V.V. Managing the behavior of the organization's personnel. *Theory of science*. 2020;(2):20–24. (In Russ.). EDN: NEQBXJ
9. Alikperova N.V., Markov D.I. Russian youth about employers and labor relations. Results of a sociological survey. *Social and labor research*. 2023;(4):190–198. (In Russ.). <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2023-53-4-190-198>. EDN: PFWKTR
10. Savchenko L.S., Savchenko V.V. Models of internal organizational behavior and innovative activity of personnel. *Uchenye zapiski St. Petersburg University of Management Technologies and Economics*. 2009;2(24):120–132. (In Russ.). EDN: KYJFUL
11. Richie Sh., Martin P. *Motivation management: study. allowance for universities*. Transl. from English. ed. Prof. E.A. Klimov. Moscow: UNITY-DANA; 2004. 399 p. ISBN 5-238-00599-7. (In Russ.).

#### Информация об авторе

Л. Г. Миляева – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики предпринимательства, Бийский технологический институт (филиал) Алтайского государственного технического университета им. И. И. Ползунова.

#### Information about the author

L. G. Milyaeva – Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of the Department of Economics of Entrepreneurship, Biysk Technological Institute (branch) of Altai State Technical University named after I. I. Polzunov.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов. The author declares that there is no conflict of interest  
Статья поступила в редакцию 30.01.2026; одобрена после рецензирования 05.03.2026; принята к публикации 06.03.2026. The article was submitted 30.01.2026; approved after reviewing 05.03.2026; accepted for publication 06.03.2026.



Научная статья  
УДК 338.48  
EDN DBFSFI

## Цифровое неравенство в инклюзивном туризме: оценка структурных диспропорций и технологических разрывов

Татьяна Валентиновна Подольская

Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления,  
Ростов-на-Дону, Россия, podolskaya-tv@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0337-051X>

### Аннотация

**Введение.** В настоящее время проблема инклюзивности в целом и обеспечения доступности туризма для людей с ограниченными возможностями здоровья трансформировалась из периферийной социальной задачи в один из центральных показателей качества жизни и зрелости гражданского общества. Туризм, будучи не только отраслью экономики, но и формой социальной активности, культурного обмена и самореализации, выступает важнейшим маркером социальной включенности. Статья посвящена анализу цифрового неравенства как системного барьера для развития инклюзивного туризма. Актуальность темы обусловлена противоречием между огромным потенциалом цифровых технологий для обеспечения доступности туризма и риском создания новых форм социальной эксклюзии для лиц с ограниченными возможностями здоровья.

**Цель.** Оценка структурных диспропорций и технологических разрывов, формирующих цифровое неравенство в сфере инклюзивного туризма, формирование стратегических направлений и тактических мер для построения эффективной цифровой экосистемы, способной обеспечить доступность туристских услуг для всех нозологических групп лиц с ограниченными возможностями здоровья.

**Методы.** Категориальный, классификационный и сравнительный анализ, статистические методы обработки данных, эволюционно-исторический подход, контент-анализ и кейс-стади, институциональный подход.

**Результаты.** Анализ авторской базы данных реализованных кейсов выявил ряд ключевых диспропорций. Во-первых, существует выраженный нозологический разрыв: большинство решений созданы для людей с нарушениями опорно-двигательного аппарата и зрения, в то время как для лиц с ментальными особенностями и множественными патологиями проекты единичны. Во-вторых, наблюдается значительное технологическое отставание российских решений (веб-приложения средней сложности) от зарубежных аналогов, использующих искусственный интеллект и технологии Интернета вещей. В-третьих, выявлена крайняя территориальная и секторальная концентрация проектов в столичных музеях и на транспорте при их дефиците в регионах и в таких сегментах, как гостиничный бизнес и общественное питание.

**Выводы.** По итогам проведенного исследования для преодоления цифрового неравенства и перехода от разрозненных решений к универсальной экосистеме необходим комплекс мер. Стратегически требуется формирование национальной программы, развитие партнерства между ИТ-компаниями, турбизнесом и некоммерческими организациями, а также создание центров компетенций. Тактически важно создать единый реестр цифровых решений и стимулировать кросс-платформенные разработки. Лишь системная институциональная работа позволит реализовать социальный и экономический потенциал инклюзивного туризма.

**Ключевые слова:** цифровое неравенство, инклюзивный туризм, цифровые ассистивные технологии, структурные диспропорции, цифровая экосистема, самореализация, туристские услуги, цифровые решения

**Для цитирования:** Подольская Т. В. Цифровое неравенство в инклюзивном туризме: оценка структурных диспропорций и технологических разрывов // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 1. С. 100–109. EDN DBFSFI

Original article

## Digital inequality in inclusive tourism: assessment of structural imbalances and technological gaps

**Tatiana V. Podolskaya**

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,  
South-Russia Institute of Management, Rostov-on-Don, Russia,  
podolskaya-tv@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0337-051X>

### Abstract

**Introduction.** Currently, the problem of inclusivity in general and ensuring accessibility of tourism for people with disabilities has transformed from a peripheral social task into one of the central indicators of the quality of life and maturity of civil society. Tourism, being not only a branch of the economy, but also a form of social activity, cultural exchange and self-realization, is an important marker of social inclusion. The article is devoted to the analysis of digital inequality as a systemic barrier to the development of inclusive tourism. The relevance of the topic is due to the contradiction between the enormous potential of digital technologies to ensure the accessibility of tourism and the risk of creating new forms of social exclusion for people with disabilities.

**Purpose.** Assessment of the structural imbalances and technological gaps that shape digital inequalities in inclusive tourism, and shaping strategic directions and tactical measures to build an effective digital ecosystem, able to ensure the accessibility of tourist services for all nosological groups of people with disabilities.

**Methods.** Categorical, classification and comparative analysis, statistical data processing methods, evolutionary-historical approach, content analysis and case study, institutional approach.

**Results.** Analysis of the author's database of implemented cases revealed a number of key imbalances. First, there is a pronounced nosological gap: most solutions are created for people with musculoskeletal and visual impairments, while projects for individuals with mental characteristics and multiple pathologies are isolated. Secondly, there is a significant technological lag of Russian solutions (medium-complexity web applications) behind foreign counterparts utilizing artificial intelligence and Internet of Things technologies. Thirdly, an extreme territorial and sectoral concentration of projects in capital museums and transport infrastructure was identified, with a deficit in the regions and in such segments as the hospitality industry and food service.

**Conclusions.** To overcome digital inequality and transition from fragmented solutions to a universal ecosystem, a set of measures is necessary. Strategically, it is required to formulate a national program, develop partnerships between IT companies, the tourism business, and NGOs, as well as establish competence centers. Tactically, it is important to create a unified registry of digital solutions and stimulate cross-platform development. Only systematic institutional work will make it possible to realize the social and economic potential of inclusive tourism.

**Keywords:** digital inequality, inclusive tourism, digital assistive technologies, structural imbalances, digital ecosystem, self-realization, travel services, digital solutions

**For citation:** Podolskaya T. V. Digital inequality in inclusive tourism: assessment of structural imbalances and technological gaps. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2026;(1):100–109. (In Russ.). EDN DBFSFI

### Введение

Актуальность научного исследования цифрового неравенства в сфере инклюзивного туризма носит многоаспектный характер и обусловлена течением ряда ключевых социально-экономических, технологических и политических трендов, формирующих вызовы и возможности современного общества. В настоящее время проблема инклюзивности в целом и обеспечения доступности туризма для людей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) трансформировалась из периферийной социальной задачи в один из центральных показателей качества жизни и зрелости гражданского общества. Туризм, будучи не только отраслью экономики, но

и формой социальной активности, культурного обмена и самореализации, выступает важнейшим маркером социальной включенности. С позиции социализации: «туризм выступает в качестве позитивного и постоянно действующего фактора в расширении взаимопонимания и знания друг о друге, в укреплении мира и разрядке международной напряженности; с помощью туризма человек может познать неизведанное, понять и почувствовать мир во всей его полноте»<sup>1</sup>.

Ограничение доступа к туристским услугам для значительной части населения (в мире ограничения по здоровью имеют 1,3 млрд человек или один из шести жителей планеты<sup>2</sup>) является не только формой социальной эксклюзии, но и приводит к колоссальным экономическим потерям из-за нереализованного потребительского потенциала. Неадаптированные к потребностям лиц с ОВЗ технологии приводят к снижению потребительской активности и лояльности, уменьшая доходы компаний в сфере туризма [1]. Современная мировая индустрия туризма ежегодно недополучает 142 млрд евро из-за низкой доступности туристских услуг для лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)<sup>3</sup>. А к 2050 г. ввиду роста численности населения на фоне его старения, ассистивные технологии будут необходимы 3,5 миллиардам человек<sup>4</sup>. Мировой рынок ассистивных технологий (AssistiveTech) демонстрирует стабильный рост [2]. Уже сейчас в странах, в которых продолжительность жизни населения превышает 70 лет, в среднем граждане живут с теми или иными ограничениями по здоровью порядка 11,5 % своей жизни (примерно 8 лет)<sup>5</sup>. Таким образом, создание инклюзивной туристской среды не только обеспечивает достижение принципов социальной справедливости, но и отвечает логике экономической целесообразности. А в условиях масштабного санкционного давления цифровая трансформация туризма может также рассматриваться как значимая составляющая обеспечения технологического суверенитета и фактор экономического роста [3].

На международном уровне тема цифровой доступности и инклюзивного туризма закреплена в ряде ключевых документов, таких как Конвенция ООН о правах инвалидов<sup>6</sup> (статья 9 – доступность, статья 30 – участие в культурной жизни) и Цели устойчивого развития (ЦУР) ООН<sup>7</sup> [6] (ЦУР 10 – уменьшение неравенства, ЦУР 11 – создание инклюзивных городов). Исследование вносит вклад в мониторинг достижения этих целей на национальном и отраслевом уровнях. В целом информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) оказывают положительное нелинейное влияние на устойчивое развитие в большинстве групп стран, за исключением стран с низким средним доходом [4].

Динамика развития TravelTech и быстрое устаревание технологий создают риск перманентного отставания, что соответствует парадигме подрывных инноваций, когда лидеры рынка утрачивают позиции, фокусируясь на устаревающих решениях [5]. Цифровые решения,

<sup>1</sup> Гаагская декларация по туризму / Электронный текст документа подготовлен АО «Кодекс» и сверен по: Информационный бюллетень МПА государств - участников СНГ N25, 2000 год / URL: <https://docs.cntd.ru/document/901737419> (дата обращения 06.12.2025).

<sup>2</sup> Инвалидность // Всемирная организация здравоохранения [Электронный ресурс] // URL: <https://www.who.int/ru> (дата обращения: 08.12.2025)

<sup>3</sup> Accessible tourism to gain momentum as 4th Accessible Travel and Tourism International Conference kick-off in Dubai on 11 January 2024. [Электронный ресурс]. – 2024. – URL: <https://accessiblettic.com/accessible-tourism-to-gain-momentum-as-4th-accessible-travel-and-tourism-international-conference-kick-off-in-dubai-on-11-january-2024/> (дата обращения: 12.12.2025).

<sup>4</sup> Access to Assistive Technologies 'Is a Human Right', Deputy Secretary-General Stresses in Message for Launch of Global Report. 17 May 2022 [Электронный ресурс] – URL: <https://press.un.org/en/2022/dsgsm1743.doc.htm> (дата обращения: 12.12.2025)

<sup>5</sup> Disability Statistics. 12.09.2024 [Электронный ресурс] – URL: <https://www.disabled-world.com/disability/statistics/> (дата обращения: 08.12.2025)

<sup>6</sup> ООН. Конвенция о правах инвалидов, принятая резолюцией 61/106 Генеральной Ассамблеи от 13 декабря 2006 года. – URL: [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/disability.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/disability.shtml) (дата обращения: 12.12.2025).

<sup>7</sup> Sustainable Development Goals. Department of Economic and Social Affairs, UN. Sustainable Development [Электронный ресурс] – URL: <https://sdgs.un.org/goals> (дата обращения: 20.12.2025).

актуальные сегодня, могут оказаться неконкурентоспособными завтра. Исследование эволюции этих решений (от статических карт к ИИ-навигаторам) показывает необходимость не просто констатировать текущее состояние, но и прогнозировать траектории развития, чтобы вырабатывать упреждающие меры политики.

Таким образом, актуальность данного исследования заключается в необходимости осмысления и системной оценки нового, технологически опосредованного вида социального неравенства, возникающего на стыке двух мегатрендов – цифровой трансформации и движения к инклюзивному обществу. Без понимания структурных диспропорций и технологических разрывов в сфере инклюзивного туризма любые попытки его развития через цифровизацию будут неэффективными и приведут к растрате ресурсов, воспроизводству изоляции наиболее уязвимых групп и упущенным экономическим возможностям.

**Целью** исследования является оценка структурных диспропорций и технологических разрывов, формирующих цифровое неравенство в сфере инклюзивного туризма, и разработка на этой основе стратегических направления и тактических мер для построения целостной и эффективной цифровой экосистемы, способной обеспечить доступность туристских услуг для всех нозологических групп лиц с ограниченными возможностями здоровья.

**Задачи исследования:**

- выделить и охарактеризовать специфические формы цифрового неравенства, возникающие в контексте инклюзивного туризма;
- выявить и систематизировать основные структурные диспропорции на основе анализа эмпирической базы кейсов применения цифровых ассистивных технологий;
- провести сравнительный анализ эволюции и технологической сложности цифровых решений для различных нозологических групп, а также сопоставить уровень развития и подходы в российской и зарубежной практике;
- предложить комплекс стратегических и тактических рекомендаций для государства, бизнеса и институтов гражданского общества, направленных на преодоление цифрового неравенства и переход от фрагментарных решений к созданию универсальной цифровой экосистемы инклюзивного туризма.

**Методы исследования:** категориальный, классификационный и сравнительный анализ, статистические методы обработки данных, эволюционно-исторический подход, контент-анализ и кейс-стади, институциональный подход.

**Результаты**

Активно происходящие процессы цифровизации признаны основным драйвером преодоления физических, коммуникационных и цифровых барьеров, формируя основу сетевого общества [6]. Цифровые ассистивные технологии (ЦАТ) – от простейших мобильных приложений до систем с искусственным интеллектом (ИИ) и интернетом вещей (IoT) – предлагают инструменты для персонализации услуг, навигации в незнакомом пространстве, получения информации в адаптированном формате [7]. Ожидается, что цифровые решения станут основой для формирования «бесшовной» доступной среды. «Цифровой контур» распределен по всем стадиям сервиса – от поиска и планирования до пост-сервисного сопровождения – и именно он во многих случаях определяет, станет ли физически доступная услуга фактически доступной [8].

Однако процесс их внедрения порождает новый, более сложный и трудноуловимый вызов – цифровое неравенство. Если традиционно цифровое неравенство рассматривалось в разрезе доступа к интернету и базовым цифровым навыкам [9; 10], то в контексте инклюзивного туризма оно приобретает специфические, многомерные формы: неравенство в доступе к специализированным технологиям, в их качестве и технологической сложности, в охвате различных нозологических групп и географических регионов.

При этом возникает парадоксальная ситуация: призванные нивелировать социальное исключение, цифровые технологии рискуют воспроизвести и даже усугубить существующие диспропорции, создав новый класс «цифровых аутсайдеров» среди людей с ОВЗ. Это проявляется в нескольких аспектах:

– технологический разрыв: между коммерчески привлекательными, технологически продвинутыми решениями, разрабатываемыми в глобальных цифровых центрах (Seeing AI, Evelity), и локальными, зачастую менее функциональными и устойчивыми аналогами.

– нозологический разрыв: значительный перекоп в разработке решений в пользу одних групп инвалидности (например, нарушений опорно-двигательного аппарата и зрения) в ущерб другим (нарушения интеллекта, множественные патологии).

– территориальный разрыв: концентрация цифровых проектов в столичных агломерациях (Москва, Санкт-Петербург) и их дефицит в регионах, что усиливает пространственное неравенство.

– секторальный разрыв: фокус разработок в музеях и на транспорте при критическом недостатке решений для гостиничного бизнеса, общественного питания, экскурсионных услуг, что делает невозможным создание целостного инклюзивного туристского опыта.

Для выявления трендов, характерных для сферы применения цифровых технологий в рамках повышения инклюзивности туристских услуг, было проведено исследование по поиску и анализу реализованных кейсов применения цифровых ассистивных технологий в структуре инклюзивного туризма, реализованных в России и за рубежом. Сбор кейсов осуществлялся из открытых источников в период выполнения научно-исследовательской работы по государственному заданию РАНХиГС в 2025 г. на тему «Возможности применения цифровых технологий как перспективного механизма обеспечения инклюзивности туристической отрасли в российских регионах» под руководством автора. В результате была создана база данных цифровых инструментов [11], используемых в инклюзивном туризме. Она включает 107 кейсов применения цифровых инструментов, ориентированных на лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ). При учете современного тренда динамичного развития направления TravelTech, база, безусловно, не содержит абсолютно все цифровые решения в исследуемой области, но на момент ее формирования включает максимум кейсов, информация о которых доступна из открытых источников.

Представленная база данных структурирована по трем ключевым классификационным признакам: нозологический (нарушения опорно-двигательного аппарата – ОДА, зрения, слуха, интеллекта), функционально-отраслевой (вид туризма: рекреационный, познавательный, развлекательный, гастрономический, религиозный) и географический (российский и зарубежный опыт). Такой подход позволяет провести многофакторный анализ. Отдельно выделены кейсы цифровых решений, применимых для нескольких нозологических групп.

В табл. 1 приведены примеры специализированных туристских приложений для людей с ОВЗ по нозологическим группам.

При проведении анализа кейсов, реализованных для отдельных нозологических групп, выявлены следующие тренды эволюции цифровых решений:

– для лиц с поражениями опорно-двигательного аппарата навигационные системы прошли три этапа:

1 этап (2010-2015 гг.) – статические карты доступности (например, «Карта доступности» РЖД, Wheelmap с цветовой маркировкой объектов, простые информационные системы);

2 этап (2015-2020 гг.) – интерактивные навигаторы с пользовательским контентом (например, Smooth с маршрутизацией по городу, PathVu Navigation с учетом состояния тротуаров, Metro для всех с навигацией в метрополитене);

3 этап (2020 – настоящее время) – интеллектуальные системы AI-навигации с компьютерным зрением (Evelity с персонализированной маршрутизацией, INVA World с пользовательским контентом, системы с AI-анализом инфраструктуры).

Музейные цифровые решения также демонстрируют аналогичную эволюцию: от простых аудиогидов к комплексным решениям: тифлокомментирование (Пушкинский музей), видеогиды на жестовом языке (Музей Фаберже), тактильные модели с 3D-печатью (музей Прадо); от простых виртуальных туров (Эрмитаж) к интерактивным системам типа ByteLight с IoT-навигацией. При этом музеи стали лидерами цифровой инклюзии – 41 проект (38,3%) связан с музейной средой.

Таблица 1 – Туристские приложения для людей с ОВЗ по нозологическим группам

Table 1 – Travel applications for people with disabilities by nosological groups

Нозологическая группа	Опыт	Приложения
Поражение опорно-двигательного аппарата	Зарубежный	iAccess Life, PathVu Navigation, «ByteLight», Wheelmap, handipressante, Handiplanet, Access-Now.
	Российский	«Говорящий город», Globe4all, INVATUR, Tatarstan Tourist Pass, «РЖД Пассажирам», Витрина доступности объектов культуры, Артефакт.
Нарушения интеллекта	Зарубежный	Доступность Центра Помпиду, MagnusCards, Stepping Stones.
	Российский	Я иду в Музей, Витрина доступности объектов культуры
Нарушения зрения	Зарубежный	Rijksmuseum, Near Me, BuzzPoint, BlindSquare, ViaOpta Na, OsmAnd, Be My Eyes, Seeing AI, Lazarillo
	Российский	Узнай Москву, «Доступная еда», Globe4all, Определитель предметов, The Voice, Voice4You, Путеводитель «Вокруг света», Искусство.Вслух, «ТифлоМузей»
Нарушения слуха	Зарубежный	Видео-гид музея Магритта, Мобильное приложение «Музей Гуггенхайма», ASL Vlog, RogerVoice, Ожившие картины
	Российский	страница музея «Новый Иерусалим» ВКонтакте, Globe4all, видеогид на YouTube по разным музеям России

Источник: составлено автором

– для незрячих пользователей наблюдается переход от компенсаторных (например, аудиогиды («Узнай Москву»), тифлокомментирование («ТифлоМузей»), звуковые описания («Искусство.Вслух»)) к ассистивным технологиям (компьютерное зрение (Seeing AI), умная навигация (BlindSquare), сенсорное замещение (The Voice)). Перспективным направлением для слепых представляется запуск проектов, обеспечивающих мультисенсорный опыт (примером может служить уникальный проект «Прикасаюсь к Прадо», сочетающий тактильные модели, 3D печати и аудиогид);

– для слабослышащих и глухих выявлены 2 траектории развития: форматные решения (планшетные экскурсии, субтитры и бегущая строка, видеогиды на жестовых языках) и коммуникационные платформы (RogerVoice с преобразованием голоса в текст, ASL Vlogs с созданием жестового словаря).

Также наглядно видна фрагментарность реализованных цифровых решений. Только 8,4 % проектов охватывают несколько нозологических групп (табл. 2). В результате пользователи с сочетанной патологией (например, слепой на инвалидном кресле) вынужден устанавливать несколько приложений и сводить воедино информацию из них, что создает когнитивную нагрузку.

Наблюдается доминирование технологических решений для мобильных устройств. 67,3 % кейсов реализованы в формате мобильных приложений для iOS/Android (см. данные табл. 3). При этом наблюдается переход от простой навигации к контекстно-зависимым сервисам. Например, Smooth учитывает не только наличие пандусов, но и реальную проходимость маршрутов.

**Таблица 2 – Распределение кейсов применения цифровых ассистивных технологий в структуре инклюзивных туристских услуг по нозологическим группам**

Table 2 – Distribution of cases of application of digital assistive technologies in the structure of inclusive tourist services by nozological groups

Нозологическая группа	Количество кейсов, ед. (доля, %)
Нарушения ОДА	46 (43%)
Нарушения зрения	36 (33,6%)
Нарушения слуха	23 (21,5%)
Нарушения интеллекта	3 (2,8%)
Множественные нозологии	9 (8,4%)

Источник: составлено автором

**Таблица 3 – Распределение кейсов применения цифровых ассистивных технологий в структуре инклюзивных туристских услуг по технологическим платформам**

Table 3 – Distribution of cases of application of digital assistive technologies in the structure of inclusive tourist services by technological platforms

Технологические платформы	Количество кейсов, ед. (доля, %)
Мобильные приложения (iOS/Android)	72 (67,3%)
Веб-сайты и порталы	18 (16,8%)
YouTube и видеоплатформы	11 (10,3%)
Специализированные устройства музеев	6 (5,6%)

Источник: составлено автором

Содержательный анализ российских и зарубежных проектов выявил углубление технологического неравенства в данной сфере. Зарубежные проекты демонстрируют более высокий технологический уровень: AI-решения (Seeing AI), сложные IoT-системы (ByteLight), тогда как российские проекты в основном используют веб-технологии и мобильные приложения средней сложности.

При этом среди сильных сторон российских проектов можно выделить: системность подходов (Витрина доступности объектов культуры), развитую музейную цифровизацию (Артефакт, виртуальные туры). В качестве преимуществ зарубежных решений следует отметить технологическую продвинутость (широкое использование ИИ и Интернета вещей), масштабируемость (реализация через глобальные платформы), устойчивость бизнес-моделей, использованных для реализации проектов.

Среди проблем, выявленных в практике применения цифровых решений в инклюзивном туризме в России, следует выделить:

- фрагментарность и отсутствие единого стандарта, так как множество разрозненных приложений и карт слабо интегрированы между собой. Отсутствует национальная стандартизированная платформа-агрегатор данных о доступности, аналогичная зарубежным аналогам;

- ограниченность горизонтального масштабирования – успешные пилотные проекты (например, в отдельных музеях) часто не тиражируются на отраслевом или межрегиональном уровне;

- слабая развитость рынка решений для людей с ментальными особенностями – в отличие от зарубежной практики, российские кейсы в этой области единичны («Я иду в Музей»).

Анализ также показал узость охвата туристской отрасли: так 76,6 % проектов реализуются в музеях и на транспортной инфраструктуре. При этом критически не хватает цифровых решений для гостиничного бизнеса (кроме Marriott), ресторанов и кафе (реализован всего 1 проект – «Доступная еда»), экскурсионных услуг все музеев.

Одновременно наблюдается крайне сильная региональная неравномерность. В России реализация проектов сконцентрирована в Москве (18 проектов) и Санкт-Петербурге (11 проектов). Цифровые решения, реализованные в регионах, носят точечный характер (Ростов-на-Дону, Казань, Уфа).

Проведенный анализ свидетельствует, что цифровая инклюзивность в туризме прошла этап первоначального накопления решений и стоит на пороге качественного скачка. Критически важным представляется переход от создания разрозненных инструментов к построению целостных экосистем, обеспечивающих сквозную доступность на всех этапах туристского опыта:

- планирование путешествия для лица с ОВЗ (например, цифровое решение Globe4all);
- перемещение на транспорте (например, Smooth, Яндекс Go);
- размещение (например, INVA WORLD);
- экскурсионная программа (Артефакт, виртуальные туры).

Движение в этом направлении требует консолидации усилий государства, бизнеса и гражданского общества. Технологическая зрелость существующих решений позволяет ставить амбициозные задачи по созданию по-настоящему универсальной туристской среды, однако требует преодоления ведомственных и технологических барьеров.

Реализация этого потенциала требует не только технологических решений, но и системного изменения подходов к организации доступного туризма. Среди тактических мер, которые требуется реализовать для значительно продвижения по данному направлению можно выделить:

- создание единого реестра цифровых решений для инклюзивного туризма;
- стимулирование кросс-платформенных разработок.

Стратегические меры должны включать:

- развитие партнерства между IT-компаниями, туристским сектором и общественными организациями инвалидов;
- формирование национальной программы цифровой доступности туризма;
- создание центров компетенций по разработке инклюзивных решений.

При условии комплексной реализации предложенных мер цифровизация откроет беспрецедентные возможности для создания по-настоящему инклюзивной туристской среды.

### **Заключение**

Проведенный анализ демонстрирует, что цифровизация стала ключевым драйвером трансформации инклюзивного туризма из области социальной поддержки в динамично развивающуюся, инновационную и экономически значимую отрасль сервисной экономики. Сформировался богатый арсенал технологических решений, доказавших свою эффективность в различных сегментах туристского рынка. Российская практика обладает рядом сильных сторон, особенно в сфере цифрового доступа к культуре и государственных инициатив. Однако для перехода на качественно новый уровень, характеризующийся целостностью, устойчивостью и технологическим лидерством, необходима консолидированная институциональная работа по созданию единой цифровой экосистемы доступного туризма. Это требует перехода от политики поддержки точечных проектов к выстраиванию комплексной отраслевой политики, основанной на принципах универсального дизайна, государственно-частного партнерства и ориентированной на создание долгосрочных социальных и экономических ценностей. Инклюзивный туризм, подкрепленный передовыми цифровыми технологиями, – это не только вопрос социальной справедливости, но и мощный ресурс экономического роста, повышения конкурентоспособности национальной туристической индустрии и формирования прогрессивного, гуманного общества.

### **Список источников**

1. Гриненко С. В. Цифровая трансформация туризма в условиях санкционных ограничений – фактор экономического роста // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. 2025. № 2(26). С. 29-36. <https://doi.org/10.18572/2686-858X-2025-2.6-2-29-36>. EDN: BFIENH
2. Мустафина А. В., Пирогова О. Е. Проблемные вопросы адаптации цифровых туристических сервисов к потребностям инклюзивного туризма / Проблемы устойчивости развития социально-экономических систем: материалы МНПК, Тамбов, 26 октября 2023 г. – Тамбов: Издательский дом «Державинский», 2023. С. 268–272. EDN: HZMXRS

3. Подольская Т. В., Васюта Е. А. Ассистивные технологии как перспективный катализатор инклюзивности туристической отрасли // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. 2024. № 2(22). С. 41-50. <https://doi.org/10.18572/2686-858X-2024-22-2-41-50>. EDN: COPKGQ
4. Nchofoung T., Asongu S., Tchamyou, V. S. Tourism, ICT and Inclusive Development: Global Evidence. European Xtramile Centre of African Studies WP/22/037, 2022. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4135447>. EDN: CNZDVL
5. Christensen C. M. The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997. 225 p. ISBN 0-87584-585-1.
6. Castells M. The rise of the network society (2nd ed., Vol. 1). Wiley-Blackwell. 2010. 656 p.
7. Подольская Т.В., Федотова Е. И., Васюта Е. А. Преимущества использования цифровых ассистивных технологий для развития инклюзивного туризма // Общество и экономика. 2025. № 5. С. 48–60. <https://doi.org/10.31857/S0207367625050047>. EDN: RMLCTY
8. Барыкин С. Е., Вашкевич Н. П., Куприянова М. Ю. Физические и цифровые компоненты экосистемы инклюзивного туризма: проблемы интеграции / В кн.: Глобальные вызовы цифровой трансформации рынков. СПб.: Политех-Пресс, 2023. С. 226–241. EDN: GXNXSF
9. Алдиева М. Ш., Оздамирова Л. М., Рашидова З. Д. Цифровое неравенство и равенство в доступе к цифровому образованию // Педагогический журнал. 2024. Т. 14. № 1А. С. 76–81. <https://doi.org/10.34670/AR.2024.33.42.012>. EDN: LLZYNN
10. Norris P. Digital divide: Civic engagement, information poverty, and the Internet worldwide. Cambridge University Press. 2001. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139164887>
11. Подольская Т. В., Васюта Е. А. Реализованные проекты применения цифровых технологий для повышения инклюзивности туристических услуг, ориентированных на потребителей с ограниченными возможностями здоровья с различными видами нозологий. База данных. Номер свидетельства: RU 2025625594. Номер заявки: 2025625202. Дата регистрации: 01.12.2025. EDN: ZSMZRL

### References

1. Grinenko S.V. Digital transformation of tourism in the context of sanctions restrictions as a factor of economic growth. *Professor's journal. Series: Recreation and Tourism*. 2025;2(26):29–36. (In Russ.) <https://doi.org/10.18572/2686-858X-2025-2.6-2-29-36>. EDN: BFIEHN.
2. Mustafina, A.V., Pirogova, O.E. Problematic issues of adaptation of digital tourism services to the needs of inclusive tourism. In: *Problems of sustainable development of socio-economic systems*, Tambov, October 26, 2023. Tambov: Izdatel'skij dom «Derzhavinskij»; 2023:268–272. (In Russ.). EDN: HZMXRS
3. Podolskaya T.V., Vasjuta E.A. Assistive technologies as a promising catalyst for the inclusiveness of the tourism industry. *Professor's journal. Series: Recreation and Tourism*. 2024;2(22):41–50. (In Russ.). <https://doi.org/10.18572/2686-858X-2024-22-2-41-50>. EDN: COPKGQ
4. Nchofoung T., Asongu S., Tchamyou, V.S. Tourism, ICT and Inclusive Development: Global Evidence. *European Xtramile Centre of African Studies*. 2022. WP/22/037. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4135447>. EDN: CNZDVL
5. Christensen C. M. *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997. 225 p. ISBN 0-87584-585-1.
6. Castells M. *The rise of the network society* (2nd ed., Vol. 1). Wiley-Blackwell. 2010
7. Podolskaya T.V., Fedotova E.A., Vasjuta E.A. Advantages of using digital assistive technologies for the development of inclusive tourism. *Society and Economics*. 2025;(5):48–60. (In Russ.). <https://doi.org/10.31857/S0207367625050047>. EDN: RMLCTY
8. Barykin, S.E., Vashkevich, N.P., Kupriyanova, M.Yu. Physical and digital components of the inclusive tourism ecosystem: problems of integration. In: *Global challenges of digital transformation of markets*. Saint Petersburg; 2023:226–241. (In Russ.). EDN: GXNXSF

9. Aldieva M.Sh., Ozdamirova L.M., Rashidova Z.D. Digital inequality and equality in access to digital education. *Pedagogical Journal*. 2024;14(1A):76–81. (In Russ.).  
<https://doi.org/10.34670/AR.2024.33.42.012>. EDN: LLZYNN
10. Norris P. *Digital divide: Civic engagement, information poverty, and the Internet worldwide*. Cambridge University Press. 2001. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139164887>
11. Podolskaya T. V., Vasyuta E. A. *Implemented projects using digital technologies to increase the inclusivity of travel services aimed at consumers with disabilities with various types of nosologies*. The database. Certificate number: RU 2025625594. Application number: 2025625202. Registration date: 12/01/2025. (In Russ.). EDN: ZSMZRL

### **Информация об авторе**

Т. В. Подольская – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой международных экономических отношений, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.

### **Information about the author**

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-Russia Institute of Management.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares that there is no conflict of interest

Статья поступила в редакцию 25.12.2025; одобрена после рецензирования 02.02.2026; принята к публикации 06.02.2026.

The article was submitted 25.12.2025; approved after reviewing 02.02.2026; accepted for publication 06.02.2026.



Научная статья  
УДК 659.1+332.1  
EDN DBFSXA

## Креативные методы управления индивидуальной проектной деятельностью в креативных индустриях

Александра Михайловна Пономарева<sup>1</sup>, Максим Александрович Пономарев<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия,  
alexandra22003@rambler.ru, <https://orcid.org/0000-0002-9666-3030>

<sup>1</sup>Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), , Ростов-на-Дону, Россия

<sup>2</sup>Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления,  
Ростов-на-Дону, Россия, [maхuumaхuu@gmail.com](mailto:maхuumaхuu@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0001-8936-7922>

### Аннотация

**Введение.** Проектные подходы к решению креативных задач являются весьма распространенной практикой в креативных индустриях. Задачи повышения производительности труда на основе особых креативных методов управления проектной деятельностью в креативных индустриях – актуальная задача маркетинга как управленческого инструмента в коммуникационной сфере.

**Цель.** На основе вторичного исследования статистических данных о креативных индустриях Ростовской области обосновать необходимость, разработать и провести первичное исследование в виде эксперимента, направленного на выявление особенностей индивидуального креативного процесса в маркетингово-коммуникационной сфере и методов стимулирования индивидуальной креативной деятельности при проектировании маркетингово-коммуникационных продуктов.

**Методы.** Теоретико-методологическая база исследования сформирована на основе работ авторов, исследующих проблемы управления интеллектуально-креативными организациями и креативным процессом, а также особенности индивидуального творчества. Методика исследования синтезирует вторичные и первичные исследования и включает анализ статистических данных с целью описания тенденций креативных индустрий и обоснования необходимости развития креативных методов стимулирования индивидуального творчества, методы сравнения, эксперимента, наблюдения, метод структурно-семантического анализа результатов эксперимента, классифицирующий метод с целью обобщения информации об использовании индивидуальных методов стимулирования креативной деятельности, полученной в результате проведенного эксперимента, а также метод кейсов с целью получения рефлексии об использовании методов стимулирования индивидуального креативного процесса.

Первичное полевое исследование, представленное в статье, является вторым этапом цикла исследований, посвященных изучению креативных методов управления проектной деятельностью, сосредоточено на выявлении специфики креативных методов, используемых в индивидуальном творческом процессе. Объектом исследования стал процесс разработки маркетингово-коммуникационных проектов в рекламной сфере, предметом – методы стимулирования индивидуальной креативной деятельности.

**Результаты.** Результатом исследования стало выявление, описание и классификация методов стимулирования индивидуальной креативной деятельности, используемых молодыми специалистами креативных индустрий при разработке маркетингово-коммуникационных продуктов, включающие метод инкубации, метод повышения креативного потенциала через физиологическое и эмоциональное стимулирование, метод социализации и получения одобрения со стороны представителей профессиональной сферы, метод референсов и бенчмаркинга, метод настройки среды индивидуальной креативной деятельности на основе создания атмосферы и использования ритуалов. Вместе с тем, исследование показало слабое использование в креативном процессе специальных профессиональных креативных приемов разработки коммуникационного креатива.

**Выводы.** Научная значимость проведенного исследования состоит в том, что авторы доказали необходимость формирования особого направления маркетинг-менеджмента – управления индивидуальной проектной деятельностью на основе использования креативных методов, выявили, классифицировали и описали креативные методы, используемые молодыми специалистами креативных индустрий при разработке коммуникационных продуктов.

Практическая значимость реализованного исследования состоит в том, что авторы представили возможности увеличения производительности труда и повышения качества маркетингово-коммуникационных продуктов за счет включения в систему управления индивидуальной проектной деятельностью креативных приемов создания коммуникационных продуктов и коммуникационных проектов на основе разработанной стратегии, включающей такие стратегические элементы, как концепция и образ продукта, инсайты, ценности и мотивы целевых аудиторий, ключевые сообщения, ключевые образы и креативные стратегии.

**Ключевые слова:** креативная деятельность, креативный процесс, креативные индустрии, управление креативом, креативные методы управления проектной деятельностью, коммуникационные продукты, целевая аудитория, производительность труда

**Для цитирования:** Пономарева А. М., Пономарев М. А. Креативные методы управления индивидуальной проектной деятельностью в креативных индустриях // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 1. С. 110–119. EDN DBFSXA

Original article

## Creative methods of individual project activity management in creative industries

Alexandra M. Ponomareva<sup>1</sup>, Maxim A. Ponomarev<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia, alexandra22003@rambler.ru, <https://orcid.org/0000-0002-9666-3030>

<sup>1</sup>Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia

<sup>2</sup>Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South Russian Institute of Management, Rostov-on-Don, Russia, maxuumaxuu@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-8936-7922>

### Abstract

**Introduction.** Design approaches to solving creative problems are a very common practice in the creative industries. The tasks of increasing labor productivity based on special creative methods of project management in the creative industries are an urgent task of marketing as a management tool in the communication sphere.

**Purpose.** The purpose of this study is to substantiate, develop, and conduct a primary study using secondary statistical data on the creative industries of the Rostov Region. This study aims to identify the characteristics of the individual creative process in the marketing and communications sphere and methods for stimulating individual creative activity when designing marketing and communications products.

**Methods.** The presentation of the study results follows the IMRaD formula (Introduction-Methodology-Research Results-Conclusion). The theoretical and methodological framework for the study is based on the authors' work exploring the management of intellectual and creative organizations and the creative process, as well as the characteristics of individual creativity. The research methodology synthesizes secondary and primary research and includes statistical data analysis to describe trends in the creative industries and substantiate the need to develop creative methods for stimulating individual creativity. Comparison, experimentation, and observation methods are used, as well as a structural-semantic analysis of experimental results. A classification method is used to summarize information on the use of individual methods for stimulating creative activity obtained through the experiment. A case study method is also used to elicit reflection on the use of methods for stimulating individual creativity.

The primary field research presented in this article is the second stage of a series of studies devoted to the study of creative methods for project management. It focuses on identifying the specifics of creative methods used in the individual creative process. The object of the study was the development of marketing and communications projects in the advertising sector, and the subject was methods for stimulating individual creative activity.

**Results.** The study identified, described, and classified methods for stimulating individual creative activity used by young professionals in the creative industries when developing marketing and communications products. These methods include incubation, enhancing creative potential through physiological and emotional stimulation, socialization and obtaining approval from professional representatives, references and benchmarking, and configuring the environment for individual creative activity through the creation of an atmosphere and the use of rituals. However, the study revealed the limited use of specialized professional creative techniques for developing creative communications in the creative process.

**Conclusions.** The results of the study demonstrate the importance of describing, systematizing, and developing a methodology for using creative techniques in the development of communication products and communication projects based on a developed strategy, including strategic elements such as product concept and image, insights, values, and motivations of target audiences, key messages, key images, and creative strategies, with their subsequent implementation in the management practices of creative industries enterprises and individual creative processes.

The scientific significance of this study, which combines primary and secondary methods, lies in the fact that the authors demonstrated the need to develop a special area of marketing management – managing individual project activities based on creative methods. They also identified, classified, and described the creative methods used by young creative industry professionals in the development of communication products. The practical significance of the conducted research is that the authors presented the possibilities of increasing labor productivity and improving the quality of marketing and communication products by incorporating creative techniques for creating communication products and communication projects into the management system of individual creative project activities based on the developed strategy, which includes such strategic elements as the concept and image of the product, insights, values and motives of target audiences, key messages, key images and creative strategies.

**Keywords:** creative activity, creative process, creative industries, creative management, creative methods of project management, communication products, target audience, labor productivity

**For citation:** Ponomareva A. M., Ponomarev M. A. Creative methods of individual project activity management in creative industries. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2026;(1):110–119. (In Russ.). EDN DBFSXA

## Введение

Проектные подходы к решению креативных задач являются весьма распространенной практикой в креативных индустриях. Задачи повышения производительности труда на основе особых креативных методов управления проектной деятельностью в креативных индустриях – актуальная задача маркетинга как управленческого инструмента в коммуникационной сфере.

Анализ статистических данных, характеризующих креативную экономику Ростовской области в 2023 и 2024 гг. [1; 2; 3], показывает ее рост, в целом. Так, валовая добавленная стоимость креативной экономики выросла с 42,3 млрд руб. до 59,3 млрд руб. удельный вес креативной экономики увеличился с 1,8 % до 2,2 %, количество хозяйствующих субъектов креативных индустрий – с 9350 до 9969 (рост на 6,9 %) единиц, при этом среднесписочная численность работников уменьшилась с 28,9 до 28,8 млрд руб., что может свидетельствовать о том, что растет доля работников на аутсорсинге, для которых актуальной является задача повышения производительности труда на основе использования методов стимулирования индивидуальной креативной деятельности. Выручка предприятий креативной индустрии выросла с 46,3 до 57,4 млрд руб. (рост на 23,9 %), при этом прибыль уменьшилась с 8,4 до 7,8 млрд руб. при увеличении частных инвестиций в основной капитал с 1 до 2,1 млрд руб., что свидетельствует об усиливающейся конкурентной борьбе и необходимости использования маркетинговых принципов управления в креативной сфере.

Наибольшее число участников рынка креативных индустрий в 2024 г. было представлено в сегментах программного обеспечения (27,8 %), рекламы и связей с общественностью (19 %); сегменты отдыха и развлечений (9,5%), архитектуры и урбанистики (7,2 %), гастрономии (6,7 %), исполнительских искусств (6,0 %), арт-индустрии (5,9 %), дизайна (5,1 %), медиа и СМИ (4 %), книжного дела (3,2 %), другое (5,6 %) в значительной степени уступают лидерам [3, с. 18]. Доли выручки на рынке креативных индустрий распределились следующим образом: программное обеспечение (37,1 %), реклама и связи с общественностью (8,7 %); отдых и развлечения (5,8 %), архитектура и урбанистика (21,7 %), гастрономия (11,4 %), дизайн (2,8 %), медиа и СМИ (3,5 %),

книжное дело (7,0 %), исполнительские искусства, арт-индустрия вместе с другими креативными индустриями составили 2 % [3, с. 25]. Сравнение показателей количества участников и доли выручки по сегментам креативной индустрии в Ростовской области свидетельствует о более низкой производительности труда и уровне маркетинг-менеджмента в сегменте рекламы и связей с общественностью.

Креативная экономика Ростовской области, кроме устойчивого роста, демонстрирует также более высокий уровень рентабельности (16,4 против 8,5), коэффициента ликвидности (150,0 против 96,4), автономии (44,8 против 28,7) и обеспеченности собственными средствами (44,3 против 27,6), по сравнению с показателями экономики Ростовской области, в целом [3, с. 28]. Важно подчеркнуть, что креативная экономика, в целом, рассматривается как один из драйверов экономического роста на юге России: так, по мнению первого заместителя губернатора Ростовской области А. Господарева, в результате разработанной в регионе стратегии, можно увеличить вклад креативных индустрий во внутренний валовой продукт региона с 2,3 % до 6%<sup>1</sup>.

Если анализировать показатели среднесписочной численности работников без учета внешних совместителей, лидирует сегмент исполнительских искусств с 22,7 %, программного обеспечения с 19,7 %, культурное наследие с 15,3 %, гастрономия с 11 %, а доля рекламы и PR составляет всего 4,3 % [3, с. 32], или 1235 человек [3, с. 31], причем по годам присутствует, скорее, отрицательная динамика роста, что, возможно, свидетельствует о том, что доля физических лиц и самозанятых, привлекаемых к различным видам маркетингово-коммуникационной деятельности, является значительной. Следовательно, в такой креативной индустрии, как реклама и связи с общественностью, актуальной управленческой задачей является формирование и развитие креативных методов менеджмента индивидуальной проектной деятельности.

### Методы

В своем исследовании мы опираемся на теоретические положения и подходы, представленные в исследованиях, посвященных особенностям управления интеллектуально-креативными организациями [4; 5; 6], методам организации креативного процесса [7; 8; 9], а также особенностям индивидуального творчества [10; 11].

Объектом исследования является процесс разработки маркетингово-коммуникационных решений в рекламной сфере, а предметом – методы стимулирования индивидуальной креативной деятельности.

Методика исследования синтезирует вторичные и первичные исследования и включает анализ статистических данных с целью описания тенденций креативных индустрий и обоснования необходимости развития креативных методов стимулирования индивидуального творчества, методы сравнения, эксперимента, наблюдения, метод структурно-семантического анализа результатов эксперимента, классифицирующий метод с целью обобщения информации об использовании индивидуальных методов стимулирования креативной деятельности, полученной в результате проведенного эксперимента, а также метод кейсов с целью получения рефлексии об использовании методов стимулирования индивидуального креативного процесса.

Перед проведением первого этапа первичного полевого исследования были выдвинуты следующие гипотезы:

- групповые методы проектной деятельности более продуктивны, чем индивидуальные;
- креаторы более продуктивны, если использовать методы стимулирования креативной деятельности;
- существующие методы стимулирования групповой креативной деятельности могут быть использованы в индивидуальном креативном процессе.

Гипотеза второго этапа полевого исследования была сформулирована следующим образом: индивидуальная креативная работа требует особых методов стимулирования проектной деятельности.

<sup>1</sup> Аксенова Е. Вклад креативных индустрий в валовый региональный продукт Дона вырастет до 6 % // Южная Служба Новостей. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://yugsn.ru/do-6-vyrastet-vklad-kreativnykh-industrii-v-vgr-dona> – Загл. с экрана.

## Результаты

Первичное исследование, направленное на изучение особенностей управления креативного процесса в коммуникационной сфере, планируется как многоэтапное, панельное. На первом этапе исследование представляло собой эксперимент, в ходе которого была поставлена задача сравнения эффективности проектной работы по коммуникационному кейсу а) индивидуально и в группе, б) без использования и с использованием креативных методов стимулирования проектной деятельности. Проведенное исследование показало, что существующие креативные методы стимулирования проектной деятельности дают хорошие результаты при работе в группах, но их применение в индивидуальной работе показало отрицательный результат. Так, более высокое качество разработки проектов показали участники эксперимента, которые работали индивидуально, без использования методов стимулирования креативной деятельности, по сравнению с теми участниками эксперимента, которые работали индивидуально с использованием такого метода стимулирования креативной деятельности, как метод персонажей. Как показало наше исследование, доля работников креативных индустрий, которые работают индивидуально, значительна, в том числе и в сфере рекламы и связей с общественностью, следовательно, весьма острой является проблема эффективного менеджмента и самоменеджмента таких работников.

На втором этапе нашего исследования была поставлена задача выявления методов стимулирования креативной деятельности, которые используют молодые специалисты в области рекламы и связей с общественностью в индивидуальной творческой проектной деятельности. Дизайн исследования включал в себя работу парами. В ходе исследовательской сессии ее участники, разбитые на пары, должны были рассказать друг другу о своих методах стимулирования креативной деятельности, источниках вдохновения и обменяться небольшими творческими задачами. Вся информация фиксировалась в письменном виде и стала материалом для анализа авторов статьи. При выполнении творческой задачи участник должен был апробировать креативные методы партнера и описать, насколько они были применимы при решении поставленной креативной задачи. Также частью эксперимента стала рефлексия участников по поводу выполненного партнером задания и использования партнером креативных методов. Результаты креативных сессий были представлены участниками эксперимента в устной и письменной формах.

В качестве участников исследования выступили студенты выпускных курсов направления «Реклама и связи с общественностью», имеющие опыт практической реализации коммуникационных задач на рынке. Всего в исследовании приняли участие 73 человека. Анализ устных ответов участников показал высокий уровень интереса к теме использования методов индивидуальной креативной работы, наличие у участников опыта разработок с использованием методов стимулирования креативной деятельности; все участники справились с постановкой креативных задач для партнеров, уровень одобрения разработанных в результате сессии решений следует оценить как высокий.

Приведем примеры креативных задач, разработанных участниками сессии, в ходе решения которых апробировались методы стимулирования креативной деятельности: продумать нестандартную, креативную коллаборацию между брендом спортивной обуви и одежды и приютом для животным; разработать название и логотип для бренда кошачьих когтеточек; создать проект сторителлинга (3 сторис) для существующей стоматологической клиники «Зубы за один день», в рамках которого нужно рассказать об актуальной технологии; разработать название, слоган и концепцию цветочного бутика с определением целевой аудитории; придумать сюжет и визуальную концепцию для плакат-комикса турагентства; разработать мерч для банка «Центр-Инвест»; сформировать концепт йога-студии; придумать фильм или сериал с проблемой или идеей, которая еще не поднималась в кино; создать концепцию и стратегию продвижения сообщества учителя английского языка в социальных сетях; разработать нейм и слоган для студии массажа и др.

В ходе сессии было получено описание более 100 разных методов, используемых в креативном процессе, их анализ и классификация позволил выделить следующие группы:

1. Методы включения инкубации. Инкубация представляет собой такой этап креативной деятельности, который наступает после усиленной работы над решением задачи. Креатор полностью погружен в креативный процесс, но уже разработанные варианты не кажутся

удовлетворительными. На этом этапе важно сохранить для задачи статус нерешенной и отвлечься, переключиться на другие виды деятельности, при этом мозг продолжает трудиться над решением поставленной задачи. Участники эксперимента предложили для инкубации следующие приемы: сделать пробежку, выйти на улицу без телефона и наушников, принять долгий горячий душ, заняться силовыми тренировками, переключиться на просмотр сериалов и фильмов и др.

2. Методы увеличения креативного потенциала через физиологическое и эмоциональное стимулирование. Участники эксперимента предложили следующее: провести время с домашними животными, сделать огромную тарелку фруктового салата и съесть, почитать смешные истории, поесть сладкое, обниматься с плюшевыми игрушками, потанцевать и т.д.

3. Социализация и получение одобрения. Этот метод показывает важность включенности индивидуально работающего креатора в социум и профессиональную среду. Разработка проекта по-прежнему остается индивидуальной, интеллектуальное и эмоциональное одобрение коллег и близких стимулирует индивидуальную креативную деятельность. Приемы, предложенные участниками эксперимента: поговорить с родителями по телефону, обсудить с коллегами разработанные идеи и получить их советы, «поговорить с моим молодым человеком, так как у него тоже творческая профессия и мы «разгоняем» идеи друг друга» и др.

4. Поиск референсов, бенчмаркинг. Участники эксперимента используют кейсы успешных специалистов, скроллинг ленты в социальных сетях, чтение литературы, задают вопросы нейросетям для вдохновения, анализируют трендовые видео, тренируют «насмотренность», осуществляют тематический поиск в Pinterest и др.

5. Настройка среды креативной деятельности на основе создания атмосферы и использования ритуалов. Для этого участники эксперимента слушают любимую музыку или, наоборот, создают атмосферу полной тишины, пьют воду или чай, зажигают свечи, наводят порядок в помещении, очищают стол и т.д.

Многие участники подчеркивают, что они нуждаются в комплексном подходе, и используют сразу несколько методов. Апробация предложенных методов стимулирования креативной деятельности показала их действенность. Этот вывод подтверждается тем, что практически всем партнерам удалось справиться с заданиями на основе использования предложенных методов стимулирования креативной деятельности, и они получили высокие оценки за выполненные задания со стороны партнеров.

### Обсуждение

Проведенное полевое исследование с использованием методов эксперимента, наблюдения, описательно-аналитического и классификационного методов показало, что при разработке креативных решений используется комплексный подход на основе сочетания методов психогигиены, профессиональных приемов работы и индивидуальных ритуалов. Суть креативного менеджмента и креативного самодиректмента при проектировании соло состоит в умении собрать индивидуальную конструкцию, сочетающую набор креативных приемов, соответствующих потребностям работника, поставленной задаче, срокам ее выполнения. Вместе с тем, исследование показало слабое использование в креативном процессе специальных профессиональных креативных приемов разработки коммуникационного креатива.

Результаты нашего исследования демонстрируют важность описания, систематизации, разработки методики использования креативных приемов создания коммуникационных продуктов и коммуникационных проектов на основе разработанной стратегии, включающей такие стратегические элементы, как концепция и образ продукта, инсайты, ценности и мотивы целевых аудиторий, ключевые сообщения, ключевые образы и креативные стратегии с их дальнейшим внедрением в практику управления предприятиями креативных индустрий и индивидуальный креативный процесс.

Важную роль в развитии технологий индивидуального творчества с целью повышения производительности труда могла бы стать государственная и/или муниципальная программа поддержки развития индивидуального креативного процесса, индивидуального творчества. Важность создания такой программы можно обосновать с опорой на следующие цифры: так, по данным РБК, число самозанятых в Ростовской области, деятельность которых полностью

или частично может относиться к креативной сфере, в 2025 г. выросло на 13 % и составило 402 тыс. человек – это почти 10 % от населения области и примерно 20 % от общей численности экономически активного населения (около 2,1 млн чел.)<sup>1</sup>. Также в Ростовской области зарегистрировано 146 175 индивидуальных предпринимателей (данные на март 2025 г.), деятельность которых также может относиться к креативной сфере (творчество, услуги) и включать в себя элементы креативности (разработка маркетинговых коммуникаций и пр.). Разобщенность предпринимательских сообществ, отсутствие механизмов активизации креативности, обмена опытом в среде самозанятых и индивидуальных предпринимателей, общий стрессовый характер деятельности снижает количественные и качественные показатели креативности, отрицательно влияя на гибкость профессиональной деятельности, устойчивость к кризисам и экономические показатели деятельности в условиях принятия индивидуальных креативных решений.

Обратимся к результатам исследования методов активизации креативности и свяжем предложенные методы повышения индивидуальной креативности с существующей и перспективной деятельностью властей в Ростовской области, направленных на создание инфраструктуры, поддерживающей развитие креативных индустрий и индивидуального творчества ее работников:

1. Метод включения инкубации, связанный с глубоким включением в креативный процесс. В данном направлении правительство Ростовской области предлагает комфортные и бесплатные пространства для концентрации, такие как муниципальный центр развития предпринимательства «Новый Ростов» (1400 кв.м., 120 обособленных рабочих мест для бизнеса), промышленный коворкинг «Гараж» на базе ДГТУ (гибкое число рабочих мест) и другие проекты. Также в контексте самозанятости всё чаще рассматриваются библиотеки и другие общественные локации. Тем не менее, число обособленных рабочих мест явно недостаточно, почти все они находятся в г. Ростове-на-Дону и не захватывают область. Кроме того, муниципалитеты при проектировании общественных пространств (парков, скверов) зачастую не предусматривают комфортные условия для индивидуальной креативной рабочей деятельности на природе в летний период (для этого в проектах предусматриваются розетки, WiFi-зоны, индивидуальные посадочные места, системные зонированные зеленые насаждения и пр.).

2. Методы увеличения креативного потенциала через физиологическое и эмоциональное стимулирование. Группа методов представляется чрезвычайно гибкой, однако здесь можно предложить муниципальные скидки для самозанятых и представителей креативной сферы на посещение культурных, спортивных мероприятий (как некий аналог Пушкинской карты для предпринимателей) и прочие финансово-организационные методы стимулирования гармоничного развития личности путем смены видов деятельности.

3. Социализация и получение одобрения. Ключевым механизмом внешней оценки креативных решений является конкурсная экспертная оценка, сопряженная с поддержкой и финансированием тех или иных начинаний. Например, в декабре 2025 г. в Ростове-на-Дону прошла Конференция креативных индустрий, в рамках которой были определены победители третьего муниципального бизнес-акселератора для креаторов.

Ростов-на-Дону первый в регионе запустил бесплатную образовательную программу для субъектов креативных индустрий, которая включала не только обучение, но и работу с наставниками в области стратегии построения производственных процессов, маркетинга, продаж и творческих профессий. Программа третий год реализуется Ростовским муниципальным фондом поддержки предпринимательства при поддержке Администрации города и банка Центр-Инвест. Она объединила 205 представителей креативного бизнеса: так, в третьей Конференции стартовали 56 участников. После первого этапа 25 из них прошли в программу наставничества, а по итогам дальнейшей работы в финал вышли 7 самых сильных проектов<sup>2</sup>. Финалисты представили свои презентации, а жюри определило трёх победителей. Подобная социализация также приводит к нетворкингу, в рамках которого индивидуальные креаторы получают

<sup>1</sup> Никитина И. Число самозанятых в России выросло на 13% в 2025 г. // РБК. Электронный ресурс. URL: <https://rostov.rbc.ru/rostov/freenews/6879e99f9a79470f603d18ae>

<sup>2</sup> О бизнес-акселераторе креативных индустрий [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://rostov-gorod.ru/press\\_room/news/8921/217627/](https://rostov-gorod.ru/press_room/news/8921/217627/). Дата обращения: 09.12.2025

возможность объединяться, что также повышает общую эффективность деятельности. Однако внимание привлекают также и онлайн-решения, наиболее прогрессивным из которых представляется Реестр стартапов и высокотехнологичных компаний Москвы, созданный «Московским инновационным кластером». На базе данной платформы индивидуальные предприниматели получают возможность ознакомиться с другими проектами, голосовать, связываться напрямую, а также получить поддержку от Правительства Москвы (упрощенная аккредитация компаний, программа возмещения инвестиций бизнес-ангелам, гранты на пилотное тестирование инновационных решений до 4 млн руб. и многое другое).

4. Поиск референсов, бенчмаркинг. Кроме вышеупомянутых реестров стартапов, креативных организаций необходимо представлять индивидуальным креаторам доступ к референсам в онлайн- и офлайн-среде. Онлайн-среда подразумевает не только развитие Интернета в области для поиска референсов, но и появление специализированных платформ и индивидуальных тарифов для креаторов, чья деятельность зачастую опирается именно на использование сети Интернет. Но не менее интересным представляется развитие возможности поиска референсов и в офлайн-среде; подобно тому, как профильные музеи (архитектурные, художественные) предоставляют скидки на вход и специальные возможности для студентов и молодых специалистов в соответствующих сферах (архитекторы, дизайнеры), так и учреждения культуры Ростовской области могут поддерживать создание, обмен и посещение специализированных выставок (посвященных истории купечества, предпринимательства, меценатства и развитию индустрий на Дону) со стороны креативных предпринимателей. В дальнейшем это направление может трансформироваться в идею создания специализированных выставочных пространств, посвященных локальному креативному бизнесу. Также к категории офлайн-мероприятий относятся уже проводимые в муниципальных коворкингах финансовые игры, практики публичных выступлений, семинары, школы начинающего предпринимателя и прочие мероприятия, способствующие бенчмаркингу и погружению в предпринимательскую среду, что особенно важно для молодых индивидуальных креаторов.

5. Настройка среды креативной деятельности на основе создания атмосферы и использования ритуалов. Здесь может помочь формирование общественной культуры креативной активности, развитие общей культуры творческого и интеллектуального труда, информационной гигиены и пр. Представляется, что подобные знания могли бы стать основой образовательного курса в вузах Ростовской области просветительской работы в школах, что способствовало бы формированию креативной культуры.

Синергия предложенных мер, поддерживаемая Правительством области, муниципалитетами и бизнес-сообществом, способствовала бы формированию продуктивного образа жизни молодого креативного предпринимателя, способствуя сокращению рисков и облечению индивидуального креативного процесса или делая его более профессиональным и структурированным. Впоследствии предложенные меры могли бы серьезно повлиять на повышение креативно-инновационного потенциала Ростовской области.

### **Заключение**

Вторичное исследование креативных индустрий Ростовской области на основе использования данных Ростовстата показало, что

- конкурентная борьба усиливается и необходимо использовать маркетинговые принципы управления в креативной сфере;
- отрицательная динамика роста среднесписочной численности работников, свидетельствует о том, что доля физических лиц и самозанятых, привлекаемых к различным видам маркетингово-коммуникационной деятельности, является значительной;
- растет доля работников на аутсорсинге, следовательно, задача повышения производительности труда на основе использования методов стимулирования индивидуальной креативной деятельности выходит на первый план;
- сравнение показателей количества участников и доли выручки по сегментам креативной индустрии в Ростовской области свидетельствует о более низкой производительности труда и уровне маркетинг-менеджмента в сегменте рекламы и связей с общественностью.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что задачи повышения производительности труда на основе особых креативных методов управления проектной деятельностью в креативных индустриях – актуальная задача маркетинга как управленческого инструмента в коммуникационной сфере. В такой креативной индустрии, как реклама и связи с общественностью, острой, актуальной управленческой задачей является формирование и развитие креативных методов менеджмента индивидуальной проектной деятельности.

Проведенное первичное исследование позволило на первом этапе подтвердить гипотезу о том, что групповые методы проектной деятельности более продуктивны, чем индивидуальные, при условии использования методов стимулирования креативного процесса. Исследование показало, что креаторы, работающие в группе, более продуктивны, если использовать методы стимулирования креативной деятельности; вместе с тем, на первом этапе исследования не подтвердилась гипотеза о том, что существующие методы стимулирования групповой деятельности подходят для индивидуальной креативной работы: участники эксперимента, которые работали индивидуально без использования методов стимулирования креативной деятельности показали более высокие результаты, по сравнению с участниками, которые в индивидуальной работе использовали метод креативной деятельности, традиционно используемый в групповых креативных сессиях. Эта неподтвержденная гипотеза показала необходимость специальных исследований методов стимулирования индивидуальной креативной деятельности, которые и были реализованы авторами на втором этапе полевого исследования в виде эксперимента. Гипотеза о том, что индивидуальная креативная работа требует особых методов стимулирования проектной деятельности подтвердилась.

Результатом проведенного эксперимента стали вывод о том, что молодые специалисты активно используют комплексный подход, сочетающий методы психогигиены, некоторые профессиональные приемы работы и индивидуальные ритуалы. Вместе с тем, эксперимент показал, что специальные профессиональные креативные приемы разработки коммуникационного креатива практически не используются в качестве методов стимулирования индивидуальной креативной деятельности в целях повышения производительности труда и качества коммуникационных продуктов, что свидетельствует об особой актуальности и значимости их популяризации как в образовательном процессе в высшей школе, так и в практике маркетингово-коммуникационных агентств.

#### Список источников

1. Игнатова Т. В., Пономарева А. М., Пономарев М. А. Потенциал креативных индустрий в региональной экономике // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 1. С. 116–125. EDN IRIBNU
2. Креативная экономика Дона: Статистический сборник / Ростовстат. Ростов н/Д., 2025. 136 с.
3. Креативные индустрии Дона: Статистический сборник / Ростовстат. Ростов н/Д., 2024. 97 с.
4. У. Чан Ким, Рене Моборнь. Ценностные инновации: стратегическая логика быстрого роста // Креативное мышление в бизнесе / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 191–218.
5. Дороти Леонард, Сьюзен Строс. Как заставить работать коллективный мозг компании // Креативное мышление в бизнесе / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 64–91.
6. Хант Р., Базан Т. Как создать интеллектуальную организацию: пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. 228 с.
7. Дрю Ж.-М. Ломая стереотипы: Реклама, разрушающая общепринятое / [Пер. с англ. Д. Раевская]. СПб. [и др.]: Питер, 2002. 272 с. ISBN 0-471-16565-4.
8. Котлер Ф., Триас де Без Ф. Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей / пер. с англ., под ред. Т.Р. Тэор. СПб.: Издательский Дом «Нева», 2004. 192 с. ISBN: 5-7654-3320-0. EDN: QQCMВH
9. Крылова А. В., Пономарева А. М. Креативные приемы в рекламе музыкальных событий // Проблемы музыкальной науки (Music Scholarship). 2017. № 3. С. 38–44. <https://doi.org/10.17674/1997-0854.2017.3.013-019>. EDN: ZTPXWF

10. Gryazeva-Dobshinskaya V. G., Dmitrieva Y. A., Koltunov Y. I., Korobova S. Y., Tortseva A. P., Kochkina D. V. Creative identity: integrating options for cognitive, personal, and sociocultural resources of subjects // *Psychology. Journal of the Higher School of Economics*. 2025. Vol. 22. № 1. P. 9–29. <https://doi.org/10.17323/1813-8918-2025-1-9-29>. EDN: LSKEFW

11. Ponomareva, A., Ponomarev, M. (2022). Marketing of Loneliness in the Omnichannel Communication Space of the City. In: Reis, J.L., Peter, M.K., Cayolla, R., Bogdanović, Z. (eds). *Marketing and Smart Technologies. Smart Innovation, Systems and Technologies*, vol 280. Springer, Singapore. 10.1007/978-981-16-9272-7\_21. P. 251–263. [https://doi.org/10.1007/978-981-16-9272-7\\_21P.251-263](https://doi.org/10.1007/978-981-16-9272-7_21P.251-263). EDN: ANYRTS

### References

1. Ignatova T.V., Ponomareva A.M., Ponomarev M.A. Potential of creative industries in the regional economy. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(1):116–125. (In Russ.). EDN IRIBNU

2. *Creative economy of the Don*: Statistical collection. Rostovstat. Rostov-on-Don; 2025. 136 p. (In Russ.)

3. *Creative industries of the Don*: Statistical collection. Rostovstat. Rostov-on-Don; 2024. 97 p. (In Russ.)

4. U. Chang Kim, Rene Mauborgne. Value innovations: strategic logic of rapid growth. *Creative thinking in business*. Transl. from English. Moscow: Alpina Business Books; 2006. P. 191–218. (In Russ.). (In Russ.)

5. Dorothy Leonard, Susan Strauss. How to Make the Collective Brain of a Company Work. In: *Creative Thinking in Business*. Transl. from English. Moscow: Alpina Business Books, 2006. P. 64–91. (In Russ.)

6. Hunt R., Bazan T. *How to Create an Intelligent Organization*: transl. from English. Moscow: INFRA-M; 2002. 228 p. (In Russ.)

7. Drew J.-M. *Breaking stereotypes : Advertising that destroys the generally accepted*. Transl. from English by D. Rayevskaya. St. Petersburg. [and others]: Piter; 2002. 272 p. ISBN 0-471-16565-4. (In Russ.)

8. Kotler F., Trias de Bez F. *New Marketing Technologies. Methods for Creating Brilliant Ideas*. Translated from English by T.R. Teor. St. Petersburg: Neva Publishing House; 2004. 192 p. (In Russ.). ISBN: 5-7654-3320-0. EDN: QQCMBH

9. Krylova A.V., Ponomareva A.M. Creative techniques in advertising musical events. *Problems of Musical Science (Music Scholarship)*. 2017;(3):38–44. (In Russ.). <https://doi.org/10.17674/1997-0854.2017.3.013-019>. EDN: ZTPXWF.

10. Gryazeva-Dobshinskaya Vera G., Dmitrieva Yulia A., Koltunov Yevgenii I., Korobova Svetlana Yu., Tortseva Alena P., Kochkina Darya V. Creative identity: integrating options for cognitive, personal, and sociocultural resources of subjects. *Psychology. Journal of the Higher School of Economics*. 2025;22(1):9–29. <https://doi.org/10.17323/1813-8918-2025-1-9-29>

11. Ponomareva, A., Ponomarev, M. (2022). Marketing of Loneliness in the Omnichannel Communication Space of the City. In: Reis, J.L., Peter, M.K., Cayolla, R., Bogdanović, Z. (eds). *Marketing and Smart Technologies. Smart Innovation, Systems and Technologies*, vol 280. Springer, Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-16-9272-7\\_21P.251-263](https://doi.org/10.1007/978-981-16-9272-7_21P.251-263). EDN: ANYRTS

### Информация об авторах

А. М. Пономарева – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой рекламы и связей с общественностью ЮФУ; профессор кафедры маркетинга и рекламы РГЭУ (РИНХ).

М. А. Пономарев – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономической теории и предпринимательства ЮРИУ РАНХиГС.

### Information about the authors

A. M. Ponomareva – Dr. Sci. (Econ.), Head of the Department of Advertising and Public Relations, Southern Federal University, Professor of the Department of Marketing and Advertising, Rostov State University of Economics.

M. A. Ponomarev – Dr. Sci. (Econ.), Professor of the Department of Economic Theory and Entrepreneurship, 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 04.02.2026; одобрена после рецензирования 06.03.2026; принята к публикации 10.03.2026. The article was submitted 04.02.2026; approved after reviewing 06.03.2026; accepted for publication 10.03.2026.

Научная статья  
УДК 323.1  
EDN DPWWTY



## Упрочение национальной безопасности: «живые» этноидентификационные потребности и целесообразные этнополитические акценты

Майя Арташесовна Аствацатурова<sup>1</sup>, Лариса Хасановна Дзахова<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Пятигорский государственный университет, Пятигорск, Россия,  
maya.astv@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9220-2504>

<sup>2</sup>Северо-Осетинский государственный университет им. К. Л. Хетагурова, Владикавказ, Россия,  
ldzahova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2072-1812>

### Аннотация

**Введение.** Национальная безопасность – сложносоставная категория, детерминанты которой заложены в самих основах человеческой эволюции, а также в национально-государственном строительстве и институировании политической системы, общественно-политических отношений. Обеспечение национальной безопасности включает безопасность не только государства, но и общества, в том числе, страт и групп, дифференцированных по разнообразным идентификационным свойствам. Соответственно, значимой составляющей национальной безопасности РФ как полиэтничной многосоставной федерации является безопасность этнических сообществ через именно удовлетворение этноидентификационных потребностей и оптимизацию этнополитических акцентов, что рельефно проявляется в Северо-Кавказском регионе.

**Цель.** Выявление этноидентификационных (в том числе, дефицитных) потребностей, как равно и этнополитических акцентов проектирования и обеспечения национальной безопасности в региональном северокавказском пространстве.

**Теоретические основы.** Категориальное понимание национальной безопасности увязано с активными философского, социально-политического знания, а также с междисциплинарной методологией диалектического научного анализа. Он позволяет выделить политико-обусловленные, институционально-инструментальные факторы национальной безопасности, среди которых: политическая детерминация, национально-государственное строительство, традиция отношений власти и граждан и др. Наряду с философией национальной безопасности большие резервы имеет политология национальной безопасности, которая предусматривает рассмотрение ее как института, включающего идеолого-доктринальную базу, программно-проектное целеполагание, организационно-функциональную структуру, а также ценностные свойства, дифференцированные в политическом времени и пространстве. Полипарадигмальный подход к этничности как к идентификационному комплексу позволяет выявить не только культурные, но и политические проекции национального (этнического) самоопределения, встроенного в современный гражданский российский процесс.

**Результаты.** Важной составляющей национальной безопасности в полиэтничной и многосоставной РФ является этническая безопасность как гарантия осуществления гражданами России их потребностей в сфере этнической идентичности. Пренебрежение этническими интересами граждан и в то же время неуправляемая политизация этничности приводят не только к этническим конфликтам, но и к сепаратизму, экстремизму и терроризму, а также и к угрозе распада государства. В этой связи актуализируется проблема этноидентификационных потребностей и этнополитических акцентов, существенно дифференцированных по сообществам российских регионов, среди которых выделяется Северный Кавказ. Оптимизация этноидентификационных потребностей и этнополитических

акцентов перспективна в рамках новой редакции «Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2036 года» (Указ Президента РФ от 25 ноября 2025 г.), которая имеет преемственный и в то же время креативный характер при акцентировании ценностного вектора национальной политики.

**Выводы.** Определены задачи упрочения национальной безопасности в Северо-Кавказском федеральном округе с учетом актуальных этноидентификационных потребностей и целесообразных этнополитических акцентов. В их числе: решение социальных проблем, улучшение качества жизни, уровня, реструктуризация системы социальных услуг для оптимизации межэтнических отношений в общем контексте преодоления социокультурных и экономических проблем населения; экспертирование и мониторинг динамики межэтнических и межрелигиозных процессов, а также детерминант и возможных векторов национально-культурного, национально-территориального, национально-государственного самоопределения; обеспечение этнокультурной, этноязыковой, этнополитической безопасности как составляющей национальной безопасности с учетом сохраняющихся внутренних региональных и российских рисков, а также рисков внешнего геополитического происхождения и др.

**Ключевые слова:** государственная власть, интересы государства, национальная безопасность, инструментально-функциональные ресурсы национальной безопасности, этническая идентичность, этнополитика, этноидентификационные потребности, Российская Федерация, Северный Кавказ

**Благодарности:** Статья подготовлена в рамках проекта «Ценностно-смысловые и символические основания укрепления гражданской идентичности и патриотизма в полиэтничной молодежной среде (на примере Северного Кавказа)» по Программе фундаментальных и прикладных научных исследований, связанных с изучением этнокультурного многообразия российского общества и направленных на укрепление российской идентичности 2026-2028 годы.

**Для цитирования:** Аствацатурова М. А., Дзахова Л. Х. Упрочение национальной безопасности: «живые» этноидентификационные потребности и целесообразные этнополитические акценты // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 1. С. 120–133. EDN DPWWTY

Original article

## Strengthening national security: «living» ethno-identification needs and appropriate ethno-political emphasis

Maya A. Astvatsaturova<sup>1</sup>, Larisa Kh. Dzahova<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Pyatigorsk State University, Pyatigorsk, Russia,  
maya.astv@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9220-2504>

<sup>2</sup>North Ossetian State University named after K. L. Khetagurov, Vladikavkaz, Russia,  
ldzahova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2072-1812>

### Abstract

**Introduction.** National security is a complex category, the determinants of which are embedded in the very foundations of human evolution, as well as in nation-state construction and the institutionalization of the political system and socio-political relations. Ensuring national security encompasses the security not only of the state but also of society, including strata and groups differentiated by various identity characteristics. Accordingly, a significant component of the national security of the Russian Federation as a multi-ethnic, multi-component federation is the security of ethnic communities through the satisfaction of ethno-identification needs and the optimization of ethno-political emphases, which is clearly evident in the North Caucasus region.

**Purpose.** Identifying ethno-identification needs (including deficits), as well as ethno-political emphases in the design and implementation of national security in the North Caucasus region.

**Theoretical Basis.** A categorical understanding of national security is linked to the assets of philosophical and socio-political knowledge, as well as the interdisciplinary methodology of dialectical scientific analysis.

It allows us to identify politically determined, institutionally instrumental factors of national security, including political determination, nation-state building, the tradition of government-citizen relations, and others. Along with the philosophy of national security, the political science of national security has significant potential, considering it as an institution encompassing an ideological and doctrinal basis, programmatic and project-based goal-setting, an organizational and functional structure, and value properties differentiated across political time and space. A multi-paradigmatic approach to ethnicity as an identification complex allows us to identify not only cultural but also political projections of national (ethnic) self-determination, integrated into the modern Russian civil process.

**Results.** An important component of national security in a multiethnic and multicomponent Russian Federation is ethnic security as a guarantee that Russian citizens fulfill their needs in the field of ethnic identity. Disregard for the ethnic interests of citizens and at the same time uncontrolled politicization of ethnicity lead not only to ethnic conflicts, but also to separatism, extremism and terrorism, as well as to the threat of the collapse of the state. In this regard, the problem of ethnoidentification needs and ethnopolitical accents, significantly differentiated by the communities of Russian regions, among which the North Caucasus stands out, is being actualized. Optimization of ethnic identification needs and ethnopolitical accents is promising within the framework of the new edition of the "Strategy of State National Policy of the Russian Federation for the period up to 2036" (Decree of the President of the Russian Federation dated November 25, 2025), which has a continuous and at the same time creative character in emphasizing the value vector of national policy.

**Conclusions.** The tasks of strengthening national security in the North Caucasus Federal District are defined, taking into account the current ethnic identification needs and appropriate ethnopolitical accents. These include: solving social problems, improving the quality of life, standard of living, and restructuring the social service system to optimize interethnic relations in the overall context of overcoming socio-cultural and economic problems of the population.; analyzing and monitoring the dynamics of interethnic and interreligious processes, as well as determinants and possible vectors of national-cultural, national-territorial, national-state self-determination; ensuring ethno-cultural, ethno-linguistic, ethno-political security as a component of national security, taking into account the remaining internal regional and Russian risks, as well as risks of external geopolitical origin, etc.

**Keywords:** state power, interests of the state, national security, instrumental and functional resources of national security, ethnic identity, ethnopolitics, ethno-identification needs, Russian Federation, North Caucasus

**Acknowledgments:** The article was prepared within the framework of the project "Value-semantic and symbolic foundations for strengthening civic identity and patriotism in a multiethnic youth environment (using the example of the North Caucasus)" under the Program of fundamental and applied scientific research related to the study of the ethnocultural diversity of Russian society and aimed at strengthening Russian identity 2026-2028.

**For citation:** Astvatsaturova M. A., Dzahova L. Kh. Strengthening national security: «living» ethno-identification needs and appropriate ethnopolitical emphasis. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2026;(1):120–133. (In Russ.). EDN DPWWTY

## Введение

Национальная безопасность как феномен имеет универсальное содержание и значение, так как без ее достижения невозможно существование государственной и общественной жизни, как и эволюции народов, наций, социальных групп, а также и индивидов. Понимание национальной безопасности формировалось в контексте философского и теологического знания в соотноении с такими феноменами и институтами, как государственная власть и религиозные системы, война и мир, борьба и общественный договор, политика, а также с такими категориями, как порядок, законность, справедливость, взаимопомощь, защита, благо, вера и духовность [1; 2].

**Философия национальной безопасности** складывалась в пределах идеологических, мировоззренческих, ценностных и духовных и даже этических и ментальных систем [3]. Философия национальной безопасности в ее цивилизационной и формационной парадигмах периодически

тяготела к разным горизонтам, среди которых выделялись властно-государственный, территориальный, политико-волевой, религиозно-мировоззренческий, военно-силовой, бюрократически-административный, а также морально-нравственный [4].

Определение национальной безопасности отличается емкостью и сложным смыслодержанием в соответствии со сложностью самого феномена «национальная безопасность». Национальная безопасность в своем предназначении прежде всего обеспечивает права человека, народов, наций на защиту от внутренних и внешних угроз. Национальная безопасность призвана ограждать личность, общество и государство. Осмысление безопасности актуализируется в связи с религиозными, этническими, классовыми конфликтами, а также революциями, гражданскими и мировыми войнами, которые подвергли безопасность не только народов, наций и государств, но и всего человечества, серьезному ущербу.

Укрепление национальной безопасности является главным интересом государства как определяющего субъекта политики и одновременно политического субъекта. Государство является держателем институционально-инструментальных активов, обеспечивающих национальную безопасность как совокупность военно-политической экономической, финансовой, территориальной, демографической, экологической, продовольственной, культурной, духовной защищенности от угроз.

В комплексе национальной безопасности выделяется **безопасность этнической идентичности и этнической идентификации**, которые отражают живые и жизнеспособные, к тому же чрезвычайно чувствительные потребности индивидов и сообществ (народов, этнических групп) в сфере языка, культуры, традиций, ментальностей, а также и в сфере права, политики, статуса, суверенитета, самоопределения [5]. Закономерно, что самочувствие граждан и их ожидания в этнокультурной и этнополитической сферах непосредственно воздействуют на состояние национальной безопасности, как самого народа, так и нации, и государства в целом. В связи с этим в контексте национальной безопасности правомерна проблема **этнокультурного и этнополитического комфорта каждого гражданина**, который достигается защитой от дискриминации по этническому признаку, как со стороны общества, так и со стороны государства. Этнокультурные и этнополитические позитивы, как и соответствующие явные и скрытые дефициты и риски могут быть как скрепляющими, так и дестабилизирующими обстоятельствами национальной безопасности. В этой связи **оптимизация этноидентификационных потребностей и целесообразная расстановка этнополитических акцентов** закономерно трактуются как необходимое условие обеспечения национальной безопасности государства и общества.

**Цель исследования** формулируется как выявление этнодетерминированных потребностей (в том числе, дефицитных), как равно и этнополитических акцентов проектирования и обеспечения национальной безопасности в региональном северокавказском пространстве.

### Теоретические основы

Термин national security, применяемый с начала XX в. в политико-управленческих кейсах политической элиты США, включал объемное содержание и разные сегменты – властный, военный, оборонный, государственный, народный, территориальный и иные. Отметим, что разнообразные трактовки термина имеют право на использование, так как в комплексе создают наиболее полное знаниевое тождество феномена национальной безопасности – **и как безопасности государства, и как безопасности нации** [6, с. 409–425].

С 90-х гг. XX в. состоялась новая эволюция понятия «национальная безопасность» в сторону его расширения и соотнесения с меняющимися политическими и геополитическими реалиями и теми вызовами, которые также меняются сущностно и формально [7]. В российском научном дискурсе национальной безопасности наблюдается некоторая конкуренция методологических активностей термина «национальная безопасности» и термина «государственная безопасность», которая, в том числе, обусловлена собственно российской традицией понимания государства, нации, общества [8, с. 51–55].

Содержание понятия «национальная безопасность» в частых случаях отождествляется с понятием «государственная безопасность», что логично в связи с закономерным отождествлением государства и нации, что подчеркивают Е. Ю. Одинокова, Е. А. Зорина [9, с. 73–78]. В то же время, соотнося методологические идеи исследователей, подчеркнем позицию Ю.Г. Анохина и Р.И. Гадельшина, которые считают, что «... формулировка «национальная безопасность» имеет более общее родовое происхождение, поскольку касается такой категории, как защита жизненно важных интересов в системе «личность – общество – государство» [10].

Философия национальной безопасности в большей степени трактует ее как безопасность государства и безопасность нации, в то же время, отражая воздействие безопасности во все системы и подсистемы жизни общества. Расширение теоретического понимания национальной безопасности осуществляется, прежде всего, в сторону прерогатив государства, однако при итерации национальной безопасности общества. Если первоначально национальная безопасность предусматривала защиту государства и политической системы от правонарушений граждан, то впоследствии равное значение придается защите граждан от произвола государства и власти. Как отмечает А.М. Дудков, «национальная безопасность – это система таких политических и правовых ценностей как конституционные права, свободы, достойные качество и уровень жизни граждан, политическая и социальная стабильность общества, а также территориальная целостность, оборона и устойчивое развитие государства» [11].

Сегментирование философии национальной безопасности на основе философии безопасности во многом обусловлено формированием системы государств и наций в рамках обретения и сохранения суверенитета. Как подчеркивает С.В. Кононов «...развитие концептуального понимания феномена безопасности в классической науке, находилось под влиянием определения, указывавшего на безопасность, как состояние равновесности объекта, сохраняющееся, несмотря на влияние различных условий, и достигаемое с помощью определенных институционально-инструментальных мер, выступающих в качестве атрибута безопасности» [12].

Выделение институционально-инструментальных факторов, аспектов, а также и критериев национальной безопасности в ее методологическом осмыслении чрезвычайно продуктивно для структурирования политического знания о национальной безопасности. Теоретическая и практическая значимость *политологии национальной безопасности* представляется нам очевидной в силу явных политических императивов таковой, так как проблема упрочения национальной безопасности является корневой проблемой внутренней и внешней политики государства, политического управления. Она отражена в нарративе государственно-гражданских отношений, который в общей системе нарративов занимает значительное место. В этом смысле перспективны идеи С.П. Поцелуева о разрастании и диверсификации стратегических нарративов [13, с. 207–209], среди которых, на наш взгляд, нарратив национальной безопасности будет пополняться именно как стратегический.

В применении к национальной безопасности полиэтничных обществ и многосоставных государств важен учет *этнокультурной и этнополитической составляющих* таковой. Поэтому рассмотрение этнических факторов, в том числе, и рисков в содержании национальной безопасности не только целесообразно, но и необходимо. Понимание этничности как идентичности закономерно в общем строе идентификационных исследований, которым свойственны диалектика и диверсификация научного поиска, которые позволяют выявить проекции этнической идентичности в политическом времени и в политической пространстве. Здесь применим этнологический анализ, основанный на интегративной методологии, на полипарадигмальном подходе, сочетающем сильные стороны примордиализма, инструментализма, конструктивизма. В то же время политический анализ, применяемый к практическим организационным и самоорганизационным проекциям этнической идентичности, предоставляет большие возможности для определения этноидентификационных потребностей и этнополитических акцентов как факторов национальной безопасности в их детерминации, целеполагании, адресности, а также в их институциональной динамике.

## Результаты и обсуждение

Национальная безопасность как феномен и институт получила определения и трактовки во многих научных трудах, а также и в политических, и в правовых документах. В этом плане нормативно-правовой и политико-доктринальный нарратив РФ представляет собой современный банк законов, стратегий и концепций, который имеет достоверное содержание, превентивное назначение и креативный ресурс, влияющий на международный дискурс национальной безопасности.

Новационное понимание национальной безопасности Российского государства и российского общества акцентирует ценностный аспект, что обусловлено обращением политической элиты, руководства страны к российским традиционным духовным ценностям. Национальная безопасность определяется через систему ценностей, что на наш взгляд, является обоснованным в контексте достижения духовной безопасности и духовного суверенитета российского общества. Так, в Указе Президента РФ от 31 декабря 2015 г. № 683 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» среди приоритетов достижения национальной безопасности отмечается «сохранение и развитие культуры, традиционных российских духовно-нравственных ценностей»<sup>1</sup>. Идея защиты традиционных российских духовно-нравственных ценностей как составляющая национальной безопасности развита в Указе Президента РФ от 2 июля 2021 г. № 400 «О стратегии национальной безопасности Российской Федерации». Документ подробно трактует содержание традиционных духовных ценностей, выделяя среди них межнациональное и межконфессиональное согласие, сохранение самобытности многонационального народа РФ, их языков и их культуры<sup>2</sup>.

Отражение феномена национальной безопасности в правовой системе, а также в государственных доктринах РФ, во-первых, подтверждает ее глобальную значимость, а во-вторых, свидетельствует о включении категории национальная безопасность в дискурс государства и гражданского общества<sup>3</sup>. Национальная безопасность имеет множество составляющих, которые соответствуют сферам функционирования государства и общества – военную, политическую, территориальную, экономическую, финансовую, социальную, экологическую [14, с. 40–49]. Также это безопасность общественного порядка, безопасность здоровья нации, как физического, так и духовного и др. При этом содержание национальной безопасности – национального интереса, как отмечает В.П. Назаров, корректируется в связи с трансформацией угроз, а «сам принцип определения национального интереса в каждой из возникающих международных проблем очень важен и заслуживает самого серьезного внимания [15, с. 7–21].

Научный российский дискурс национальной безопасности строится, прежде всего, вокруг юридической составляющей, которая чрезвычайно важна<sup>4</sup>. Однако каждая сфера национальной безопасности РФ имеет свою детерминацию, а также и свои практики. Развивая этот тезис, отметим, что важной составляющей национальной безопасности в полиэтничной и поликонфессиональной РФ является **этническая безопасность как гарантия осуществления гражданами**

<sup>1</sup> Указ Президента РФ от 31 дек. 2015 г. № 683 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 2016. № 1 (ч. II). Ст. 212.

<sup>2</sup> Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400 "О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации" // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_389271/1e2b5c5fc29c839c457c3d876e9cc7b475bc7d45/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271/1e2b5c5fc29c839c457c3d876e9cc7b475bc7d45/) (дата обращения: 20.01.2026).

<sup>3</sup> См.: Национальная безопасность // Министерство обороны Российской Федерации по терминологии в оборонной сфере. 2024. URL: <https://dictionary.mil.ru/dictionary/Terminy-RVSN/item/141685/> (дата обращения: 20.01.2026).

<sup>4</sup> См., напр.: ФЗ «О безопасности: закон РФ от 5 марта 1992 г. № 2446-1 (ред. от 26.06.2008) // Российская газета. 1992. 6 мая (утратил силу); ФЗ «О безопасности» от 28 дек. 2010 г. № 390-ФЗ (ред. от 05.10.2015) // Российская газета. 2010. 29 дек.; Указ Президента РФ от 10 янв. 2000 г. № 24 «О Концепции национальной безопасности Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 2000. № 2. Ст. 170 (утратил силу); Указ Президента РФ от 31 дек. 2015 г. № 683 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 2016. № 1 (ч. II). Ст. 212.

**России их потребностей в сфере этнической идентичности.** Как показала постсоветская реальность, пренебрежение этническими интересами граждан, а также их неуправляемая политизация приводит не только к этническим конфликтам, но и к сепаратизму, экстремизму и терроризму, а также и к угрозе распада государства. В этой связи актуализируем проблему **этноидентификационных потребностей и этнополитических акцентов**, которые существенно дифференцированы по российским регионам, среди которых выделяется Северный Кавказ [16].

Историко-культурные, общественно-политические характеристики Северного Кавказа, в данном случае, Северо-Кавказского федерального округа (СКФО), продуцируют характерные этноидентификационные потребности и достоверные этнополитические акценты национальной безопасности, которые напрямую связаны со всеми векторами этнической идентичности – языковым, территориальным, ментальным, статусным, политическим, управленческим, а также и само-организационным. Здесь стоит подчеркнуть ряд обстоятельств, которые непосредственно и опосредованно относятся к обеспечению национальной безопасности в регионе, имеющем выраженное эндогенное этническое разнообразие и существенное экзогенное геополитическое значение, а именно:

- народы региона объединены стойким идентификационным культурным комплексом как северокавказцы (или кавказцы), в котором этническая принадлежность, народные традиции и обряды, этические кодексы народов, коллективная историческая память, «народная религия» играют важнейшую роль [17];

- во всех субъектах РФ СКФО (кроме Ставропольского края) в населении большинство составляют коренные северокавказские народы, являющиеся титульными в соответствующих республиках и в своем подавляющем большинстве (кроме части осетин, кабардинцев) являются приверженцами ислама как мировой религии и исламской культовой практики;

- этнические группы Северного Кавказа стремятся к совместному региональному позиционированию в отношениях с жителями других регионов РФ и к трансграничному взаимодействию с родственными этническими группами России и с соотечественниками за рубежом (Азербайджан, Армения, Абхазия, Грузия, Греция, Турция, Сирия, Ирак, Иран, Саудовская Аравия, Южная Осетия и др.);

- русское население региона, а также казачьи общины в условиях определенного сокращения русского населения тяготеют к сохранению пространства референтных русского языка и культуры и к возрождению русских (прежде всего, казачьих) традиций народной социальной этики, народной обрядности и в то же время к новому уровню позиционирования в системе общественно-политических отношений;

- этнические сообщества региона через систему национально-культурных организаций, автономий, этнических советов, советов религиозных лидеров, региональных отделений Ассамблеи народов России, центров национальных культур, а также систему народно-демократических институтов (советы старейшин, казачьи круги, советы тейпов, советы стариков, ныхасы, мекх кмелы, советы мира и дружбы, конгрессы и форумы народов,) участвуют в сплочении северокавказского мира, в интеграции Северного Кавказа в социокультурную и общественно-политическую повестку России, в поддержке политики главы государства;

- общественные настроения и гражданские инициативы полиэтничного сообщества СКФО характеризуются как стабильные, ориентированные на традиционные российские духовные ценности, на патриотизм и гражданственность, на поддержку органов власти и управления в системе реализации государственной национальной политики и в то же время на сохранение этнокультурных особенностей, исторической памяти, взаимных обязательств и ответственности.

Упрочение национальной безопасности в СКФО осуществляется, среди прочих направлений, в таком важном как реализация государственной национальной политики, прежде всего «сверху» – через систему программной и технологической деятельности профильных органов власти, которые функционируют во всех субъектах. Повсеместно действуют региональные министерства, которые реализуют государственную национальную политику в сотрудничестве

с общественными национально-культурными и религиозными организациями – институтами гражданского общества<sup>1</sup>. Упрочение национальной безопасности в регионе осуществляется через реализацию этноидентификационных потребностей граждан путем этнополитики, нацеленной на стабилизацию межэтнических и межконфессиональных отношений. Этому направлению большое внимание уделяет полномочный представитель Президента РФ в СКФО Ю. Чайка<sup>2</sup>, так как враждебные структуры и элементы извне продолжают попытки осуществления теоретических актов, воплощения экстремистских угроз, нацеленных на подрыв гражданского единства народов региона<sup>3</sup>.

Не только объектами, но и субъектами соответствующих инициатив выступают национально-культурные организации и автономии, система которых выстраивается с начала 90-х гг. XX в. В основе лежат традиционные принципы межэтнической коммуникации и обмена культурными ценностями, а также опыт совместного участия в национально-государственном строительстве, хотя и отмеченным многими противоречиями и конфликтами. Несмотря на следствия противоречивых и конфликтных процессов, со второй половины 2000-х гг. продолжается реинтеграция северокавказского сообщества в противовес этносепаратизму, религиозному экстремизму, терроризму. Упрочение гражданского единства и распространение патриотических активностей национально-культурных и религиозных организаций в регионе всемерно поддерживается на федеральном уровне в сотрудничестве органов власти и управления и институтов гражданского общества, что неоднократно отмечалось на уровне ФАДН. ФАДН через систему региональных министерств поддерживают такие практики реализации государственной национальной политики, как: информационно-методические и обучающие семинары, конгрессы и форумы народов, подготовка совместных публичных обращений и заявлений и др.<sup>4</sup>

Подтверждая нашу мысль о региональных различиях, отметим этноидентификационные потребности и этнополитические акценты, которые прямо относятся к упрочению национальной безопасности в СКФО.

Во-первых, современные общественно-политические отношения в регионе содержат скрытые и управляемые на данном этапе рискогенные факторы, которые являются следствием состоявшихся жестких этнополитических конфликтов 90-х-начала 2000-х гг., имевших многоставной, многофакторный характер [18]. Этнические конфликты были детерминированы:

<sup>1</sup> См.: Министерство по национальной политике и делам религий Республики Дагестан. URL: <https://minnacrd.ru/> (дата обращения: 18.01.2026); Министерство Чеченской Республики по национальной политике, внешним связям и информации. Официальный сайт. URL: <https://minnacinform-chr.ru/documents/ukazy-i-rasporyazheniya/postanovlenie-pravitelstva-chechenskoy-respubliki-ot-31-05-2021-110-ob-utverzhdenii-polozheniya/> (дата обращения: 20. 01.2026); Министерство Кабардино-Балкарской Республики по национальной политике и общественным проектам. Официальный сайт. URL: <https://minnac.kbr.ru/news/itogovoe-zasedanie-obshchestvennogo-soveta.html> (дата обращения: 19.01.2026); Министерство РСО-А по национальной политике и внешним связям. Официальный сайт. Главная / Деятельность. URL: <https://minnats.alania.gov.ru/activity/religion> (дата обращения: 13.01.2026); Министерство Ставропольского края по национальной политике и делам казачеств. Официальный сайт. URL: [www.stavregion.ru/govdep/ministries/ministerstvo-stavropolskogo-kрая-po-nacionalnoj-politike-i-dela/](http://www.stavregion.ru/govdep/ministries/ministerstvo-stavropolskogo-kрая-po-nacionalnoj-politike-i-dela/) (дата обращения: 18.01.2026); Министерство Карачаево-Черкесской Республики по делам национальностей, массовым коммуникациям и печати. Официальный сайт. URL: <https://www.kchr.ru/org/directory/ministerstvo-kchr-po-delam-natsionalnostey-massovym-kommunikatsiyam-i-pechati/> (дата обращения: 20. 01. 2026); Министерство по внешним связям, национальной политике, печати и информации Республики Ингушетия. Официальный сайт. URL: <https://minnacri.ru/> (дата обращения: 20.01.2026).

<sup>2</sup> Юрий Чайка провел заседание Совета при полномочном представителе Президента РФ в СКФО. Министерство Республики Северная Осетия-Алания по национальной политике и внешним связям. Официальный сайт. 27.06.2024. URL: <https://minnats.alania.gov.ru/news/2336> (дата обращения: 20. 01.2026)

<sup>3</sup> Серенко Андрей. Атака в Дагестане подтверждает, что угроза со стороны "Вилаята Кавказ" очень серьезна. Террористы "Исламского государства" открывают против России новый фронт. URL: [https://www.ng.ru/kartblansh/2024-06-24/3\\_9034\\_kb.html](https://www.ng.ru/kartblansh/2024-06-24/3_9034_kb.html) (дата обращения: 19.01.2026).

<sup>4</sup> См.: В СКФО под председательством руководителя ФАДН России Игоря Барина состоялось совещание глав министерств по национальной политике округа. ФАДН России. URL: <https://fadn.gov.ru/press-centr/news/skfo-soveshhanie-glav-ministerstv-po-nacionalnoj-politike-okruga> (дата обращения: 20. 01.2026).

а) политическими обстоятельствами (выборы, смена руководителей, стремление к реваншу за потери в Кавказской войне и за репрессии в ходе Великой Отечественной войны); б) территориальными спорами и недовольством результатами национально-государственного строительства – несостоявшейся территориальной реабилитацией репрессированных народов; в) стремлением к новому уровню этнического суверенитета и этнического статуса; г) желанием перераспределить собственность, экономические, природные, культурные, информационные активы в пользу своей этнической группы. В конфликтах сочетались территориальные, политические, экономические, социальные, ментальные, а также религиозные противоречия, которые как стационарные требуют системного и комплексного политико-управленческого воздействия [19, с. 30–31; 20].

Во-вторых, этническая идентичность может выступать конкурентом государственной и гражданской идентичности в случае пренебрежения этнокультурными потребностями населения со стороны власти и непрофессиональной, поверхностной реализации этнополитики в регионах и на местах. Реализация государственной национальной политики в регионе может не достигать своих целей, если политики и управленцы не учитывают исторические, территориальные, языковые, религиозные и ментальные дефициты этнической детерминации, которые, во-первых, имеют объективные причины, а, во-вторых, в ряде случаев обуславливаются управленческими эксцессами и некомпетентностью политиков регионального и местного уровней, а также национализмом отдельных этнических лидеров.

В-третьих, в регионе (имеются в виду республики) сформировалась и развивается, и модернизируется регионально-детерминированная система управления, которая выводит на первое место такие вопросы, как качество управления, качество бюджетного процесса, профессионализм чиновников, доверие населения власти [21, с. 132–152]. Функционирует этнократическая система политики и управления, которая основана не только на этнической принадлежности кандидатов на посты, но и на менее частных индикаторах – принадлежности к роду, фамилии, тейпу, а также и к эндогенным семейно-родственным группам. С одной стороны, вероятно, такая система отвечает традициям социально-стратного группирования, взаимного этносоциального признания и вместе с тем взаимного контроля внутри северокавказского сообщества. С другой стороны, профессионализм, ответственность и гражданская позиция, как и моральные качества политиков и управленцев явно не могут зависеть от их этнической и религиозной принадлежности. В этой связи предположим, что этнократическая система на определенном этапе исчерпает свои возможности, если только она не будет стимулироваться федеральным центром для сохранения управляемости и стабильности.

В-четвертых, современный вектор национальной политики в соответствии с запросом федерального центра, который в свою очередь формируется, исходя из многих рисков и вызовов в отношении РФ (прежде всего внешней детерминации – санкции, экономическое давление, информационные фейковые атаки), акцентируется именно как российский гражданско-патриотический и надэтнический – интернациональный. В то же время в условиях необходимости политического сплочения российской гражданской нации как субъекта международного права собственно этнические интересы народов региона в языковой, территориальной, статусно-правовой и политико-организационной сферах – отодвинуты на второй план. При этом этнические сообщества проявляют высокий уровень социальной ответственности и гражданского патриотизма в отношении России как единого Отечества, но, однако, не изымают из коллективной повестки те нерешенные национальные вопросы, которые являются имманентно присущими им.

В-пятых, прямое отношение к упрочению национальной безопасности на Северном Кавказе имеет уровень и качество жизни в регионе, которые на протяжении долгого времени являются невысокими и откровенно непривлекательными в сравнении с аналогичными показателями в целом по стране. В регионе отмечаются трудоизбыточность, узкий рынок труда, слабость

социальных лифтов для молодежи, что особенно опасно с учетом большой доли молодежи в составе населения субъектов РФ СКФО (до 30 %). Оставляют желать лучшего качество образования, медицинских услуг, досуговой сферы и общественных пространств. Также низка производительность труда, технологическое обеспечение производственной и социальной инфраструктуры при высокой доле теневого бизнеса. Эти явления затрудняют поступательное развитие региона и ухудшают социальное самочувствие и социальные ожидания населения, дестабилизируют общественно-политическую ситуацию.

В-шестых, упрочение национальной безопасности в регионе осуществляется опосредованно через сплочение этнических сообществ в солидарных патриотических инициативах, адресованных участникам СВО. Реализация патриотических проектов, сбор гуманитарной помощи и непосредственное участие в качестве военнослужащих на линии боевого соприкосновения являются общей северокавказской платформой включения этнических интересов в систему интересов гражданской российской нации. Практики поддержки бойцов СВО и их семей, а также формирование в регионах военных соединений для участия в военных действиях стали значимой площадкой объединения населения Северного Кавказа вокруг российской патриотической идеи, которая все в большей мере трактуется как национальная идея [22, с. 109–121].

В-седьмых, содержание национальной безопасности в северокавказском регионе напрямую испытывает воздействие международных факторов, в которых проявляются интересы соседних государств – как ближнего, так и дальнего зарубежья. Северный Кавказ как одна из фронтальных территорий России является сферой геополитических устремлений Турции, Ирана, а также и Великобритании, Франции и др. Сегодня отношения между народами, между этническими группами отражают (в отдельных случаях в негативной коннотации) процессы, которые происходят с их одноименными или этническими и конфессиональными сородичами в Армении, Азербайджане, Абхазии, в Грузии, в Южной Осетии, а также и в удаленных странах и регионах, где проходят конфликты, гибридные войны – Израиль, Иран, Ирак, Палестина, Сирия и др.

Исходя из указанного, отметим, что поддержание межэтнического единства особенно с учетом внешних вторжений в этнополитическую и этнокультурную подсистему жизни российского общества, имеет непосредственное значение для упрочения национальной безопасности. Значимость целевого планирования и деятельности в этой сфере отмечалось на **Совете при Президенте РФ по межнациональным отношениям** 5 ноября 2025 г. посвященном итогам реализации государственной национальной политики и ее новым рубежам. Указывалось, что в новом доктринальном документе важно «усилить региональный компонент. Это правильный шаг для нашей большой, федеративной страны. При этом у глав субъектов должны быть все инструменты для работы на местах, а федеральный центр, разумеется, и впредь должен обеспечивать единую стратегическую линию»<sup>1</sup>.

Подтверждая эти тезисы, обратимся к новой редакции **«Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2036 года»** (Стратегия), принятой Указом Президента РФ от 25 ноября 2025 г. Документ имеет преемственный и в то же время креативный характер и содержит интенции, прямо относящиеся к этноидентификационным потребностям и к этнополитическим акцентам сообщества СКФО. Это прежде всего разделы, которые касаются культурного наследия народов России, сохранения пространства их языков, праздников, традиционного образа жизни, природных и культурных комплексов. В Стратегии редакции 2025 г. нашли отражение новации Конституции РФ, которая постулирует межэтническое согласие, гражданское единство, гражданскую идентичность, а также национально-культурные потребности людей и групп людей.

<sup>1</sup> См.: Заседание Совета по межнациональным отношениям. Под председательством Владимира Путина прошло заседание Совета при Президенте по межнациональным отношениям. 5 ноября 2025 г. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/78409> (дата обращения: 19.01.2026).

Адресное внимание обновленный стратегический документ уделяет культурным потребностям региональных сообществ, что важно для Северного Кавказа, где **этническая память, этническая самопрезентация и этнический групповой потенциал** имеют существенное значение. Осуществление желаемого целевого сценария воплощения государственной национальной политики предусматривается на базе взаимодействия органов власти и МСУ и этнокультурных субъектов гражданского общества в его национальной цивилизационной модели<sup>1</sup>, которая на наш взгляд, обеспечивается именно разнообразием народов и культур.

### Выводы

В качестве обобщения определим задачи упрочения национальной безопасности в СКФО с учетом актуальных этноидентификационных потребностей и целесообразных этнополитических акцентов. В их числе:

- решение социальных проблем, улучшение качества жизни, уровня, реструктуризация системы социальных услуг для оптимизации межэтнических отношений в общем контексте преодоления социокультурных и экономических проблем населения;
- экспертирование и мониторинг динамики межэтнических и межрелигиозных процессов, а также детерминант и возможных векторов национально-культурного, национально-территориального, национально-государственного самоопределения;
- обеспечение этнокультурной, этноязыковой, этнополитической безопасности как составляющей национальной безопасности с учетом сохраняющихся внутренних региональных и российских рисков, а также рисков внешнего геополитического происхождения;
- понимание этноидентификационных потребностей как значимого сегмента общих личностных и групповых потребностей, которые вмонтированы в социальный и политический контекст;
- осмысление объективности собственно северокавказских этнополитических акцентов в общем воплощении «Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2036 года»;
- профилактирование геополитизации внутри региональных северокавказских межэтнических и межрелигиозных отношений;
- формирование качественных современных общественных поликультурных пространств и этнокультурных информационных ресурсов для молодежи;
- оптимизация федеративных отношений с учетом содержания «отложенных» национальных вопросов и новаций федеративного устройства;
- сохранение пространства русского языка и языков народов и этнических групп региона (в том числе, и диаспорного происхождения);
- обеспечение качественного управления, подготовки и переподготовки государственных служащих и работников местного самоуправления в сфере реализации государственной национальной политики;
- ротация состава этнических и религиозных советов, коллегий, комиссий при органах власти, а также состава домов дружбы и центров национальных культур;
- разработка и реализация политико-управленческих решений в сфере этнических потребностей и этнополитических акцентов при широким общественном обсуждении и общественном контроле заинтересованных субъектов;
- сосредоточение профильных органов власти на целевом функционале реализации государственной национальной политики;
- акцентирование не только общего прошлого и настоящего, но и общего будущего народов РФ как членов гражданской нации – субъекта международного права.

<sup>1</sup> Указ Президента Российской Федерации от 25.11.2025 г. № 858 «О Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2036 года» // URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/52615> (дата обращения: 21.01.2026).

**Список источников**

1. Макиавелли Н. Государь. М.: «Художественная литература». 1982. 68 с.
2. Кант И. К вечному миру / Соч. в 6 т. Т. 6. М.: Мысль, 1963–1966. 564 с.
3. Гегель Г.В.Ф. Политические произведения. Серия: Памятники философской мысли. М.: Изд-во "Наука", 1978. 440 с.
4. Foucault Michel. Security, Territoire, Population. Cours au Collège de France 1977–1978. Мишель Фуко: Безопасность, территория, население. Цикл лекций, прочитанных в Коллеж де Франс в 1977-1978 годах. Пер. на русск. язык: В. Ю. Быстрова, Н. В. Суслова, А. В. Шестакова. СПб., 2011 // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. 08.10.2013. URL: <https://gtmarket.ru/library/articles/6693> (дата обращения: 10.01.2026).
5. Брубейкер Р. Этничность без групп / Пер. с англ. М.: Изд. Дом Высшая школа экономики, 2012. 408 с.
6. Шаваев А. Х. Национальная безопасность: некоторые вопросы теории // Безопасность Евразии. 2005. № 1(19). С. 409–425. EDN: IJBOTX
7. Бельков О. А. Экономическое, социальное, региональное, внешнесредовое измерения государственного управления и национальной безопасности // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. 2009. Том 2. № 3. С. 94–108. EDN: KWOCIX
8. Кардашова И. Б. О категориально-понятийном аппарате теории национальной безопасности // Российский следователь. 2005. № 5. С. 51–55. EDN: PFTHGH
9. Одинокова. Е. Ю., Зорина Е. А. Понятие национальной безопасности и правовые меры по ее обеспечению // Социология и право. 2019. № 4 (46). С. 72–78. <https://doi.org/10.35854/2219-6242-2019-4-72-78>. EDN: YJTJOL
10. Анохин Ю. В., Гадельшин Р. И. Национальная безопасность: теоретические и терминологические аспекты // Теория практика общественного развития. 2017. № 12. С. 126–129. <https://doi.org/10.24158/tipor.2017.12.27>. EDN: ZWOQTD
11. Дудков А. М. Национальная безопасность как конституционно-правовая ценность // Пробелы в российском законодательстве. 2013. № 3. С. 33–35. EDN: QCKBBT
12. Кононов С. В. Концептуальное осмысление феномена безопасности в западной философии // Социология. 2020. № 4. С. 280–289. EDN: UUBVOI
13. Поцелуев С. П. Целясь в идентичность // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 201–209. EDN: QXGGOM
14. Казанцев С. В. Национальные интересы, стратегические цели и долгосрочная безопасность Российской Федерации // Мир новой экономики. 2021. Том 15. № 1. С. 40–49. <https://doi.org/10.26794/2220-6469-2021-15-1-40-49>. EDN: KPUSBT
15. Назаров В. П. Национальные интересы во внешней политике России // Вестник МГИМО-Университета. 2024. Том 17. № 1. С. 7–21. <https://doi.org/10.24833/2071-8160-2024-1-94-7-21>. EDN: ZYTMZG
16. Российский Кавказ. Книга для политиков / Под ред. В. А. Тишкова. М.: ФГНУ "Росинформагротех". 2007. 384 с.
17. Российский Кавказ: проблемы, поиски, решения: монография / Под общ. ред. Р. Г. Абдулатипова, А.-Н. З. Дибирова. М.: Аспект Пресс, 2015. 600 с. ISBN 978-5-7567-0783-0
18. Аствацатурова М. А., Тишков В. А., Хоперская Л. Л. Конфликтологические модели и мониторинг конфликтов в Северо-Кавказском регионе. М.: ИЭА РАН, 2010. 264 с. ISBN: 978-5-4211-0029-4. EDN: QOLXRD
19. Авксентьев В. А. Этнополитические процессы на Северном Кавказе: десять лет "округа нового типа" // Траектории политического развития России: институты, проекты, акторы: Материалы Всероссийской научной конференции РАПН с международным участием, Москва, МПГУ, 6-7 декабря 2019 г. / Под ред. О. В. Гаман-Голутвиной, Л. В. Сморгунова и др. М.: МПГ, 2019. С. 30–31. EDN: MELLTN

20. Ачкасов В. А. Северный Кавказ: многофакторность этнополитической напряженности // Вестник Московского университета. Сер. 12. Политические науки. 2021. № 1. С. 33–48. EDN: HVKZKL

21. Литвинова Т. Н. Эффективность региональной власти: от теории к измерению (на примере республик Северо-Кавказского федерального округа) // Полис. Политические исследования. 2020. № 2. С. 137–152. <https://doi.org/10.17976/jpps/2020.02.10>. EDN: OSCLDM

22. Аствацатурова М. А. К проблеме актуализации идейных основ патриотического дискурса в современном российском обществе // Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные направления развития стратегии патриотического воспитания», приуроченной к 80-летию Великой Победы 12-13 марта 2025 года. Краснодар: Краснодарский институт культуры, 2025. С. 23–27. EDN: GKQNIP

### References

1. Machiavelli N. *The Sovereign. Государь*. Moscow: «Hudozhestvennaya literatura»; 1982. 68 p. (In Russ.)

2. Kant I. *Toward Eternal Peace. Works in 6 volumes. Vol. 6*. Moscow: Mysl; 1963-1966. 564 p. (In Russ.)

3. Hegel G.V.F. *Political Works. Series: Monuments of Philosophical Thought*. Moscow: Nauka Publishing House; 1978. 440 p. (In Russ.)

4. Foucault Michel. *Security, Territory, Population. Lectures given at the College de France in 1977–1978*. Translated into Russian by V. Yu. Bystrova, N. V. Suslova, A. V. Shestakova. St. Petersburg; 2011. Electronic publication: Center for Humanitarian Technologies. 10/08/2013. URL: <https://gtmarket.ru/library/articles/6693> (accessed: 10.01.2026). (In Russ.)

5. Brubaker R. *Ethnicity without Groups*. Transl. from English. Moscow: Publishing House Higher School of Economics; 2012. 408 p. (In Russ.).

6. Shavaev A.Kh. National Security: Some Theoretical Issues. *Security of Eurasia*. 2005;1(19):409–425. (In Russ.). EDN: IJBOTX

7. Belkov O.A. Economic, Social, Regional, and External Environmental Dimensions of Public Administration and National Security. *Problem analysis and public administration design*. 2009;2(3):94–108. EDN: KWOCIX (In Russ.)

8. Kardashova I.B. On the categorical and conceptual apparatus of the theory of national security. *Russian investigator*. 2005;(5):51–55. (In Russ.). EDN: PFTHGH

9. Odinokova. E.Yu., Zorina E.A. The concept of national security and legal measures to ensure it. *Sociology and law*. 2019;4(46):72–78. (In Russ.). <https://doi.org/10.35854/2219-6242-2019-4-72-78>. EDN: YJTJOL

10. Anokhin Yu.V., Gadelshin R.I. National Security: Theoretical and Terminological Aspects. *Theory and Practice of Social Development*. 2017;(12):126–129. (In Russ.). <https://doi.org/10.24158/tipor.2017.12.27>. EDN: ZWOQTD

11. Dudkov A.M. National Security as a Constitutional and Legal Value. *Gaps in Russian Legislation*. 2013;(3):33–35. (In Russ.). EDN: QCKBBT

12. Kononov S.V. Conceptual Understanding of the Phenomenon of Security in Western Philosophy. *Sociology*. 2020;(4):280–289. (In Russ.). EDN: UUBBOI

13. 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

14. Kazantsev S.V. National interests, strategic goals and long-term security of the Russian Federation. *The world of new economy*. 2021;15(1):40–49. (In Russ.). <https://doi.org/10.26794/2220-6469-2021-15-1-40-49>. EDN: KPUSBT

15. Nazarov V.P. National interests in Russia's foreign policy. *MGIMO Review of International Relations*. 2024;17(1):7–21. (In Russ.). <https://doi.org/10.24833/2071-8160-2024-1-94-7-21>. EDN: ZYTMZG
16. Russian Caucasus. A Book for Politicians. Ed. V. A. Tishkov. Moscow: Federal State Scientific Institution "Rosinformagrotech"; 2007. 384 p. (In Russ.)
17. The Russian Caucasus: Problems, Searches, Solutions: A Scientific Publication. R. G. Abdulatipov, A.-N. Z. Dibirov (eds). Moscow: Aspekt Press; 2015. 600 p. ISBN 978-5-7567-0783-0. (In Russ.)
18. Astvatsaturova M.A., Tishkov V.A., Khoperskaya L.L. *Conflictological Models and Conflict Monitoring in the North Caucasus Region*. Moscow: IEA RAS; 2010. 264 p. ISBN: 978-5-4211-0029-4. (In Russ.). EDN: QOLXRD
19. Avksentyev V.A. Ethnopolitical Processes in the North Caucasus: Ten Years of a "New Type District". In: *Trajectories of Political Development in Russia: Institutions, Projects, Actors: Proceedings of the All-Russian Scientific Conference of the Russian Academy of Political Sciences with International Participation, Moscow, Moscow State Pedagogical University, December 6-7, 2019*. O.V. Gaman-Golutvina, L.V. Smorgunov, et al. (eds.). Moscow: MPG; 2019. P. 30–31. (In Russ.). EDN: MELLTN
20. Achkasov V.A. North Caucasus: Multifactorial Ethnopolitical Tension. *Moscow University Bulletin. Series 12. Political Science*. 2021;(1):33–48. EDN: HVKZKL (In Russ.)
21. Litvinova T.M. Efficiency of regional government: from theory to measurement (on the example of the republics of the North Caucasus Federal District). *Polis. Political studies*. 2020;(2):137–152. (In Russ.). <https://doi.org/10.17976/jpps/2020.02.10>. EDN: OSCLDM
22. Astvatsaturova M.A. On the problem of actualizing the ideological foundations of patriotic discourse in modern Russian society. In: *Proceedings of the All-Russian scientific and practical conference "Current directions for the development of the strategy of patriotic education", dedicated to the 80th anniversary of the Great Victory, March 12-13, 2025*. Krasnodar: Krasnodar Institute of Culture; 2025. P. 23–27. (In Russ.). EDN: GKQNIP

### **Информация об авторах**

М. А. Аствацатурова – доктор политических наук, профессор, директор Научно-образовательного центра политических и этнополитических исследований ПГУ.

Л. Х. Дзахова – доктор политических наук, профессор, заведующий кафедрой философии и политологии СОГУ им. К. Л. Хетагурова.

### **Information about the authors**

M. A. Astvatsaturova – Dr. Sci. (Polit.), Professor, Director of the Scientific and Educational Center for Political and Ethnopolitical Research of Pyatigorsk State University.

L. Kh. Dzakhova – Dr. Sci. (Polit.), Professor, Head of the Department of Philosophy and Politology of North Ossetian State University named after K. L. Khetagurov.

**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 29.01.2026; одобрена после рецензирования 04.03.2026; принята к публикации 06.03.2026.

The article was submitted 29.01.2026; approved after reviewing 04.03.2026; accepted for publication 06.03.2026.



## Элита как системный элемент национальной безопасности

Давид Кромвелович Григорян<sup>1, 2</sup>

<sup>1</sup>Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления, Ростов-на-Дону, Россия, davo-davo23@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-9411-8418>

<sup>2</sup>Ростовский юридический институт МВД России, Ростов-на-Дону, Россия

### Аннотация

**Введение.** В статье рассматривается роль качества политических элит как ключевого фактора устойчивости национальной безопасности в условиях современных внутренних и внешних вызовов. Анализируется феномен элитного позиционирования, механизмы рекрутирования и ротации элит, а также их институциональные, ценностные и коммуникативные основания. Особое внимание уделяется взаимосвязи профессиональной компетентности, нравственной ответственности элиты и способности государства к стратегическому развитию и самосохранению.

**Цель.** Определить роль политической элиты как системообразующего элемента национальной безопасности, выявить механизмы её влияния на устойчивость государства и обосновать ключевые институциональные, аксиологические и коммуникативные факторы, определяющие качество и эффективность элитного корпуса в условиях современных угроз.

**Методы.** Методологическую основу исследования составили структурно-функциональный анализ для определения роли элиты в системе власти; институциональный подход для анализа механизмов рекрутирования и ротации; аксиологический анализ для выявления ценностных оснований позиционирования элиты; сравнительный метод при сопоставлении классических и современных концепций элит.

**Результаты.** Установлено, что институциональная организация элиты напрямую определяет способность власти сохранять стратегическую преемственность и предотвращать управленческую деградацию. Выявлено, что чем более прозрачны и формализованы эти механизмы, тем ниже риски клановости, коррупции и дисфункции государственных институтов. Кроме того, результаты исследования демонстрируют, что ценностно-нормативная основа элиты играет ключевую роль в обеспечении политической стабильности: высокий уровень нравственной ответственности, стратегической ориентации и готовности к публичному служению повышает устойчивость системы, тогда как эрозия моральных ориентиров приводит к росту внутренней уязвимости государства. В совокупности результаты исследования подтверждают, что качество элиты может рассматриваться как интегральный индикатор национальной безопасности: чем выше профессиональная, ценностная и коммуникативная состоятельность элитного корпуса, тем устойчивее функционируют политические институты и тем выше способность государства адаптироваться к современным угрозам.

**Выводы.** В статье доказывается, что политическая элита является системообразующим элементом национальной безопасности, поскольку именно она обеспечивает стратегическое управление, устойчивость институтов и согласование общественных интересов. Эффективность элиты определяется сочетанием трёх факторов: институциональной организованности, ценностно-нормативной устойчивости и качества коммуникации с обществом.

Сбалансированное взаимодействие этих компонентов укрепляет государственную стабильность, тогда как их дисфункция ведёт к утрате легитимности, управленческой деградации и росту внутренних угроз. Установлено, что прозрачные механизмы рекрутирования и ротации, развитая система подготовки кадров и ориентация на меритократические принципы снижают риски клановости и коррупции. Качество элиты может рассматриваться как ключевой индикатор состояния национальной безопасности: чем выше её профессиональная, нравственная и коммуникативная состоятельность, тем более устойчивым и адаптивным становится государство.

**Ключевые слова:** власть, элита, политический класс, национальная безопасность, легитимность, элитное позиционирование, ротация элит, институциональная устойчивость, политические институты, формирование элиты

**Для цитирования:** Григорян Д. К. Элита как системный элемент национальной безопасности // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 1. С. 134–143. EDN EMYJOW

Original article

## Elite as a system element of national security

David K. Grigoryan<sup>1, 2</sup>

<sup>1</sup>Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russian Institute of Management, Rostov-on-Don, Russia, davo-davo23@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-9411-8418>

<sup>2</sup>Rostov Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia, Rostov-on-Don, Russia

### Abstract

**Introduction.** The article examines the role of the quality of political elites as a key factor in the sustainability of national security in the context of modern internal and external challenges. It analyzes the phenomenon of elite positioning, the mechanisms of elite recruitment and rotation, as well as their institutional, value-based, and communicative foundations. Special attention is given to the relationship between the professional competence, moral responsibility of the elite, and the ability of the state to achieve strategic development and self-preservation.

**Purpose.** To determine the role of the political elite as a system-forming element of national security, to identify the mechanisms of its influence on the stability of the state, and to substantiate the key institutional, axiological, and communicative factors that determine the quality and effectiveness of the elite corps in the context of modern threats.

**Methods.** The methodological basis of the study was based on a structural-functional analysis to determine the role of the elite in the system of power; an institutional approach to analyze the mechanisms of recruitment and rotation; an axiological analysis to identify the value foundations of the elite's positioning; and a comparative method to compare classical and modern concepts of elites.

**Results.** It was established that the institutional organization of the elite directly determines the ability of the government to maintain strategic continuity and prevent managerial degradation. The study reveals that the more transparent and formalized these mechanisms are, the lower the risks of nepotism, corruption, and dysfunction in public institutions. Additionally, the findings demonstrate that the value-normative foundation of the elite plays a crucial role in ensuring political stability. A high level of moral responsibility, strategic orientation, and commitment to public service enhances the resilience of the system, while the erosion of moral guidelines leads to an increase in the state's internal vulnerability. Taken together, the research findings confirm that the quality of the elite can be considered an integral indicator of national security: the higher the professional, value-based, and communicative competence of the elite, the more stable the functioning of political institutions and the greater the state's ability to adapt to modern threats.

**Conclusions.** The article proves that the political elite is a system-forming element of national security, as it provides strategic management, institutional stability, and the alignment of public interests. The effectiveness of the elite is determined by a combination of three factors: institutional organization, value-normative stability, and the quality of communication with society. A balanced interaction of these components strengthens state stability, while their dysfunction leads to a loss of legitimacy, managerial degradation, and an increase in internal threats. It has been established that transparent recruitment and rotation mechanisms, a well-developed training system, and a focus on meritocratic principles reduce the risks of nepotism and corruption. The quality of the elite can be considered a key indicator of national security: the higher its professional, moral, and communicative competence, the more stable and adaptable the state becomes.

**Keywords:** authority, elite, political class, national security, legitimacy, elite positioning, elite rotation, institutional stability, political institutions, elite formation

**For citation:** Grigoryan D. K. *Elite as a system element of national security. State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2026;(1):134–143. (In Russ.). EDN EMYJOW

## Введение

В современном мире вопросы национальной безопасности выходят далеко за рамки военной мощи или экономической устойчивости. Одним из ключевых факторов, определяющих способность государства противостоять внутренним и внешним вызовам, становится качество политических элит, которые принимают стратегические решения, задают направления развития и формируют систему ценностей общества. От уровня их профессионализма, нравственной зрелости и государственной ответственности зависит устойчивость институтов, доверие граждан и способность власти к самообновлению. В условиях усложнения мировой системы принятие решений элитами «усложняется пропорционально возрастанию сложности мировых процессов» [1]. Именно поэтому категория «качество элит» всё чаще рассматривается как самостоятельный компонент национальной безопасности.

Элита – это не просто группа людей, обладающих властью и привилегиями, а ядро политического организма, обеспечивающее его жизнеспособность. «Элита – это правящая группа общества, являющаяся верхней стратой политического класса. Она стоит на вершине государственной пирамиды, контролируя основные стратегические ресурсы власти, принимая решения общегосударственного уровня» [2]. «Понятие элиты предлагается использовать как инструмент анализа политических режимов, что позволяет выявлять устойчивость или уязвимость системы власти» [3]. Вильфредо Парето писал: «История – это кладбище аристократий». Парето утверждал, что история – это непрерывный процесс смены одних элит другими. Элиты в ходе непрерывной циркуляции возникают из низших слоёв общества, достигают высших слоёв, расцветают, а затем приходят в упадок, разрушаются и исчезают. Если элита закрывается, теряет связь с обществом, она обречена на деградацию, а вместе с ней ослабевает и государство, и «история повторяется...до тех пор, пока люди не усвоят уроки, которые они должны извлечь из истории» [4]. Данная логика вписывается в контекст ускоряющихся изменений, поскольку «для современного высоко турбулентного мира характерна ускоряющаяся динамика изменения всех сфер жизнедеятельности» [1].

Несколько иначе теорию правящего класса сформулировал Гаэтано Моска, который под «правлящим классом» понимал класс, который «осуществляет все политические функции, монополю владеет властью и пользуется ее преимуществами» [5]. Также он «...предпочитал наряду с «правлящим классом» и «управляющим меньшинством» употреблять термин «политический класс», рассматривая его эквивалентом «элиты». Последнее понятие он считал неточным и слишком оценочным» [6]. По его мнению, «элита существует, в любом социуме, в котором существует социальная иерархия, специализация функций принятия решения от имени общества» [7]. Стоит отметить, что неравенство оправдано лишь тогда, когда элита выполняет функцию

служения и ответственности перед обществом. Эти идеи получили развитие в работах Чарльза Райта Миллса, который в книге «Властвующая элита» проанализировал американскую модель власти. Миллс показал, что реальная власть в современном обществе сосредоточена в руках узкого круга лиц. Такая концентрация власти создаёт иллюзию демократии, но фактически ограничивает общественный контроль. Миллс писал, что «власть – это возможность принимать решения, влияющие на жизнь других людей», а значит, уровень профессионализма правящего класса определяется не объёмом полномочий, а степенью ответственности за последствия своих решений. Именно поэтому «...власть должна принадлежать лучшим, избранным личностям...» [8].

**Целью** статьи является определение роли политической элиты как системного элемента национальной безопасности и выявление факторов, от которых зависит её способность обеспечивать устойчивость государственного развития. Для достижения этой цели необходимо рассмотреть институциональные механизмы формирования элиты, её ценностно-нормативное основание, а также формы взаимодействия с обществом, которые влияют на уровень доверия и легитимности власти.

### **Материалы и методы**

Исследование политической элиты как системного элемента национальной безопасности опирается на комплекс теоретических и аналитических материалов. В качестве источников использованы классические труды по теории элит (В. Парето, Г. Моска, Ч. Р. Миллс), современные исследования в области политической социологии, институционального анализа и национальной безопасности, а также нормативно-правовые документы, стратегические материалы и экспертные доклады, отражающие актуальные тенденции функционирования элитного корпуса.

Методологическая основа исследования включает в себя несколько подходов. Структурно-функциональный анализ применяется для раскрытия роли элиты в поддержании устойчивости политической системы. Институциональный метод позволяет оценить механизмы рекрутирования, степень открытости и организованности процедур, влияющих на устойчивость элиты. Аксиологический анализ используется для изучения ценностных оснований деятельности элиты, её моральной легитимности и способности ориентироваться на общественные интересы. Коммуникативный подход даёт возможность исследовать качество взаимодействия элиты с обществом, а также факторы доверия, влияющие на легитимность власти и устойчивость государственных институтов. Применение сравнительного метода помогает сопоставить различные модели элитообразования и определить общие закономерности, характерные для систем с различными политическими режимами. В ряде случаев использован контент-анализ нормативных документов и экспертных материалов, позволяющий выделить ключевые тенденции, связанные с деградацией или укреплением элитных структур. Использование совокупности указанных методов обеспечивает целостность исследования и позволяет всесторонне оценить, каким образом институциональные, ценностные и коммуникативные характеристики элиты формируют её потенциал как системообеспечивающего элемента национальной безопасности.

### **Результаты и обсуждение**

В условиях глобальных трансформаций и гибридных вызовов современности именно элиты становятся первой линией защиты национальных интересов – не только в политическом, но и в идейно-ценностном смысле. Отсюда вытекает необходимость рассмотреть феномен элитного позиционирования – то есть способов самоопределения, институционального закрепления и моральной легитимации элит во властной системе. Его можно рассматривать как процесс постоянного подтверждения элитой своей легитимности – не только через результаты деятельности, но и через соответствие общественным ожиданиям. «Прочность их позиционирования, ценностные ориентиры, качество рекрутирования, элитогенезиса и практической деятельности определяют потенциальную мощь политической системы и перспективы ее развития» [9].

Если же элиты утрачивают связь с обществом, замыкаются в корпоративных интересах, допускают коррупцию или безответственные решения, система власти теряет устойчивость. Это происходит, когда они «...стремятся не только обеспечить постоянство своего влияния на власть, но и расширить его, закрепить за счет новых форм влияния...» [10]. «Рекрутирование элиты на основании личных связей порождено естественным стремлением элиты как социальной группы к замыканию, наследованию и воспроизводству в поколениях своего статуса» [11]. Так формируется «элитная аномия» – состоянием деградации элиты, при котором формальные институты сохраняются, но моральная и профессиональная основа власти разрушается. Практическими индикаторами элитной аномии выступают рост управленческих ошибок, снижение доверия к институтам, политическая фрагментация и усиления коррупционных практик. «Главный принцип такой элиты – отсутствие всяких принципов, а далее – двойные стандарты, цинизм, лицемерие, агрессивность» [9]. «Недостаточная легитимация политической элиты становится непосредственной угрозой национальной безопасности» [12]. Это ослабевает институты и подрывает доверие к власти. Внешние силы в такой ситуации получают возможность влиять на внутреннюю политику через манипуляцию элитными группами, коррупционные механизмы или информационные атаки. Таким образом, национальная безопасность подрывается не извне, а изнутри – через потерю качества элит.

С точки зрения политологической теории, элитное позиционирование можно рассматривать как сочетание трёх взаимосвязанных измерений: институционального, аксиологического и коммуникативного. Институциональное измерение отражает механизмы рекрутирования и закрепления элит в структурах власти. В этом контексте справедливо отмечается, что «многое определяется статусными, профессионально-лидерскими и нравственными качествами политического класса, его элит и лидеров, элитно-лидерским базисом политических, экономических, социальных, духовно-нравственных и иных трансформаций» [9].

Следующее измерение, аксиологическое, связано с ценностями, которые элита транслирует и защищает. «Ценностно-мировоззренческие установки политической элиты должны быть соотнесены с комплексным концептом управления и властной идеей общества...» [13]. Здесь важно подчеркнуть, что элита – «та скрепа, которая не только формирует национально ориентированную элиту, но и собирает нацию в единое целое, помогает сохранить достоинство человека и гражданина» [9]. Она «выявляет и актуализирует интересы класса как глубинные, так и непосредственно субординирует их...» [14]. Наконец, коммуникативное измерение описывает способности взаимодействия элит с обществом, подчеркивая, что «только органическое единство власти, лидерских качеств и авторитета правящей элиты, между институтами гражданского общества и ресурсами, гарантирует должную управляемость» [9]. «Конкурентоспособность современной политической элиты предполагает осуществление коммуникационных процессов доведения до населения разработанных политических концепций...» [15].

Гармоничное сочетание этих трёх компонентов создаёт эффективную, стабильную и ответственную элиту. Нарушение баланса между ними – например, доминирование экономического интереса при ослаблении правовой ответственности – приводит к кризису элит и, следовательно, к уязвимости государства. Качество элит, следовательно, можно измерять не только по их политическому влиянию, но и по совокупности критериев – профессиональных, этических и ценностных. К числу таких критериев относятся компетентность, стратегическое мышление, патриотизм, этическая зрелость, способность к коммуникации с обществом, а также личная ответственность за решения. Каждый из перечисленных критериев коррелирует с параметрами национальной безопасности: стратегическое мышление обеспечивает долгосрочную устойчивость, этическая зрелость предотвращает коррупционные риски, а компетентность-качество управленческих решений. «Высокая социальная ответственность деятельности политических элит детерминирует комплекс требований к их действиям и решениям...» [16]. Проблема в том, что современные элиты нередко демонстрируют обратные тенденции: клановость, закрытость, зависимость от материальных стимулов, ориентацию на краткосрочные выгоды. Это ведёт

к дефициту стратегического мышления и подмене общественных целей личными интересами. «... В итоге происходит «размывание» национальной идеи, общество теряет доверие, а государство – устойчивость» [17]. Внешние акторы часто используют кризисные ситуации как удобный рычаг давления на государство через неформальные договоренности или индивидуальные поощрения. В таких условиях деградация элит перестает быть исключительно внутригосударственной проблемой и трансформируется в устойчивый канал внешнего влияния, способный оказывать воздействие на процессы принятия решений. Когда элита утрачивает профессиональные и нравственные ориентиры, она становится уязвимой. В связи с этим особую значимость приобретает формирование системы подготовки и отбора кадров, которая опиралась бы на принципы устойчивости и приоритета общественного мнения над частным и корпоративными. Очевидно, что противодействовать клановости и корыстной мотивации не может быть обеспеченно исключительно административными мерами или кадровыми перестановками. Речь идет о необходимой системной и долгосрочной работе, направленной на формирование новых поколений руководителей, для которых служение государству и обществу выступает внутренней ценностной установкой, а не средством личного обогащения или укрепления группового влияния.

Степень зрелости элиты определяет устойчивость институтов государственной власти. «...элита является центральным звеном государственного управления, от деятельности которого в значительной степени зависит направление и ход политического развития общества, функционирование политической системы» [18].

Проблема современного элитообразования заключается в несбалансированности между институциональными механизмами рекрутирования и аксиологическими основаниями служения, что приводит к разрыву между профессиональной компетентностью и нравственной ответственностью. При отсутствии внутренней системы ценностей элита постепенно отрывается от общества и замыкается в узком кругу, ориентируясь преимущественно на воспроизводство собственного статуса и контроля над ресурсами. Это ведет к снижению качества стратегического мышления, ослаблению управленческой эффективности и, росту разрыва между декларируемыми целями и реальными общественными потребностями. В перспективе это создает предпосылки ослабления легитимности власти. Преодоление данных тенденций невозможно без выстраивания комплексной политики, основанной на принципах меритократии, институциональной преемственности и прозрачности процедур. В этом контексте особое значение имеет развитие образовательных, кадровых институтов, формирующих у будущих управленцев устойчивые ценностные установки, чувство ответственности перед обществом и готовность к публичному служению. Лишь сочетание профессиональной компетентности, этической культуры и механизмов ротации позволяет обеспечить формирование элиты, выполняющей системообразующую функцию в обеспечении национальной безопасности и устойчивости развития государства.

Одним из ключевых факторов, определяющих качество и устойчивость элит, является механизм ротации. Она обеспечивает не только обновление кадров, но и помогает сбалансировать накопленный институциональный опыт с внедрением новых подходов и способов принятия решений. В условиях турбулентности именно такое сочетание позволяет сохранить адаптивность системы управления без утраты стратегической устойчивости. При этом эффективность ротации не может сводиться лишь к смене одних лиц другими, потому что подобный подход не решает структурные проблемы. Принципиально важным является сохранение накопленного опыта, преемственность стратегических ориентиров и ответственности за принятые ранее решения. В этой связи в рамках государственной политики в сфере обеспечения национальной безопасности требуется выстраивание сбалансированной модели элитной ротации, основанной на принципах меритократии, институциональной преемственности и стратегической ответственности. Такой подход позволяет рассматривать ротацию не как фактор дестабилизации, а как инструмент поддержания устойчивости политической системы и повышения качества

государственного управления. В этом контексте ротация элит становится не просто кадровым процессом, а элементом стратегического управления рисками, направленным на укрепление национальной безопасности и предотвращение управленческой деградации.

Современная элита действует в условиях сочетания внешних и внутренних вызовов, что повышает требования к её компетентности, гибкости и способности поддерживать общественную легитимность. «Именно политические элиты и их лидеры отвечают за итоговый вариант принимаемой внешнеполитической стратегии. Их основная задача – формулировка новых смыслов...» [19]. От эффективности её стратегического позиционирования зависит устойчивость политической системы. Это формирует необходимость глубокого анализа современных вызовов, влияющих на качество и устойчивость элитного корпуса, а также изучения механизмов его адаптации и стратегического позиционирования. Современные угрозы, влияющие на элиту, имеют многоплановый характер и включают как внешние, так и внутренние факторы. К внешним угрозам относятся глобальные геополитические конфликты, экономическая конкуренция, киберугрозы и транснациональные риски, способные дестабилизировать государственные институты и ограничивать пространство стратегических решений. Внутренние угрозы проявляются через социальное напряжение, рост недоверия к власти, коррупцию. В совокупности эти вызовы создают давление на элиту, требуя от неё высокой компетентности, моральной ответственности и способности к оперативному реагированию. Способность элиты грамотно выстраивать своё влияние, формировать общественную поддержку и согласовывать стратегические цели с ценностями общества определяет её эффективность как системообразующего элемента государства. Нарушение этого баланса, будь то чрезмерная закрытость, утрата легитимности или несоответствие общественным ожиданиям, способно привести к институциональной слабости и снижению способности государства к целенаправленному развитию.

### Заключение

Устойчивость национальной безопасности зависит прежде всего от качества элит. Её способность к стратегическому мышлению, моральной ответственности и институциональной адаптации формирует интеллектуальное и ценностное ядро национальной безопасности. В современных условиях именно элита несёт ответственность за согласование долгосрочных приоритетов развития, устойчивость политических институтов и формирование смыслового пространства, в котором общество осознаёт и реализует свои национальные цели. В свою очередь «развитие культурно-ценностных основ политической элиты является важным условием обеспечения национальной безопасности государства, потому что **политическая элита является основной силой, обеспечивающей национальную безопасность**» [20]. Рассмотрение элиты в контексте теории национальной безопасности показывает, что устойчивость государства не может быть обеспечена без эффективных механизмов ротации, обновления и укрепления элитного корпуса. Важнейшим условием укрепления элиты является институционализация принципов меритократии, подотчётности и этической ответственности. Система подготовки, отбора и оценки управленческих кадров должна быть ориентирована не только на профессиональные показатели, но и на духовно-нравственные качества, способность к стратегическому целеполаганию, умение действовать в интересах государства, а не частных групп. Формирование устойчивых каналов взаимодействия элиты с обществом, развитие механизмов общественного контроля и прозрачности повышают доверие к власти и легитимность принимаемых решений, что в конечном итоге укрепляет национальную безопасность. Развитие системы элитного позиционирования должно рассматриваться как механизм самосохранения государства: оно позволяет поддерживать баланс между компетентностью и моралью, авторитетом и ответственностью, властью и служением.

**Список источников**

1. Родионов М. А., Волкова Т. А. Политические элиты в современном мире // Социально-гуманитарные знания. 2025. № 4. С. 299-304. EDN: RYUEIA
2. Шекунова Т. В. Элита: возможности дискурса // Дискурс-Пи. 2009. № 1. С. 118-124. EDN: TQMDXB
3. Березкина О. С. Понятие элиты как инструмент анализа политических режимов // Вестник Московского университета. Серия 8. История. 2017. № 2. С. 75-93. EDN: YQRTTV
4. Ильин В. А. Правящие элиты – проблема национальной безопасности России // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2016. № 4. С. 9-34. <https://doi.org/10.15838/esc.2016.4.46.1>. EDN: WKGPOH
5. Алексеева О. В. Классические теоретические основы исследования политических элит // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2011. № 6. С. 224-227. EDN: OAJOKH
6. Дука А. В. «Элиты» и элита: понятие и социальная реальность // Россия и современный мир. 2009. № 1. С. 142-159. EDN: KDYFWZ
7. Степанков В. В. Политическая элита в истории: проблема определения сущности // Вестник Удмуртского университета. Серия «История и филология». 2013. №3. С. 112-117. EDN: RBWHDТ
8. Бердяев Н. А. Демократия и личность // Социология власти. 2005. № 1. С. 165-172. EDN: HUABLP
9. Григорян Д. К. Позиционирование политических элит в структурах властных отношений: монография. Ростов-на-Дону: ФГКОУ ВО РЮИ МВД России, 2025. 152 с. ISBN: 978-5-89288-594-2. EDN: RPITSC
10. Основы национальной безопасности: учебное пособие для студентов педагогических вузов / Бочаров Б.В., Коротков В.Ю., Луценко Е.В.; Краснояр. гос. пед. ун-т им. В. П. Астафьева. Красноярск, 2008. 414 с. ISBN: 5-85981-135-5. EDN: SSSNRWB
11. Жуков Д. С., Сельцер Д. Г. Варианты трансформации региональных элит: прогнозы на основании системно-динамической модели рекрутирования элит в 1985-2019 годах // Власть и элиты. 2021. №1. С. 100-122. <https://doi.org/10.31119/pe.2021.8.1.4>. EDN: WGFCVE
12. Иванова М. И., Засеева А. С. Легитимация политической элиты в философии постмодернизма // Общество: политика, экономика, право. 2023. № 4. С. 31-40. <https://doi.org/10.24158/per.2023.4.4>. EDN: GCOJTA
13. Шакирова В. А. Властная идея и политическая элита // Обозреватель – Observer. 2016. № 9. С. 36-45. EDN: WJZZBR
14. Болдовский К. А. «Теория элит» и границы ее применимости при анализе структуры власти «Послевоенного сталинизма» // Труды Исторического факультета Санкт-Петербургского университета. 2015. № 21. С. 291-304. <https://doi.org/https://doi.org/2221-9978>. EDN: VZJUAJ
15. Родионов М. А., Волкова Т. А. Трансформация политических коммуникаций в условиях динамики современных властных элит // Коммуникология. 2019. Том 7. № 1. С. 128-142. <https://doi.org/10.21453/2311-3065-2019-7-1-128-142>. EDN: ZSDYZV
16. Волкова Н. Н. Политическая элита в условиях социальных изменений // Система ценностей современного общества. 2008. №3. С. 119-124. EDN: RTZDKP
17. Дунаева Ю. В., Коновалов В. С. 2008.01.009-010. История российской элиты. (сводный реферат) // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 5: История. 2008. № 1. С. 42-54. EDN: IBVUEP
18. Криворученко В. К., Мацуев А. Н., Плотников А. Д., Сыздыкова Ж. С. Элита: к вопросу о понятии // Знание. Понимание. Умение. 2012. № 3. С. 131-138. EDN: PWNXUV

19. Маркелов К. А. Российские политические элиты о сущности своей геополитической стратегии // Вопросы элитологии. 2023. Том 4. № 2. С. 44–60. <https://doi.org/10.46539/elit.v4i1.149>. EDN: LCFCHЕ
20. Шевченко О. М., Штофер Л. Л. Роль политической элиты в обеспечении национальной безопасности государства: Россия vs Запад // Гуманитарий Юга России. 2024. № 5. С. 133–144. <https://doi.org/10.18522/2227-8656.2024.5.10>. EDN: HCPCVX

### References

1. Rodionov M.A., Volkova T.A. Political Elites in the Modern World. *Social and Humanitarian Knowledge*. 2025;(4):299–304. (In Russ.). EDN: RYUEIA
2. Shekunova T.V. Elite: Possibilities of Discours. *Discourse-Pi*. 2009;(1):118–124. (In Russ.). EDN: TQMDXB
3. Berezkina O.S. The Concept of Elite as a Tool for Analyzing Political Regimes. *Moscow University Bulletin. Series 8: History*. 2017;(2):75–93. (In Russ.). EDN: YQPTTV
4. Ilyin V.A. Ruling Elites – a Problem of Russia's National Security. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2016;(4):9–34. (In Russ.). <https://doi.org/10.15838/esc.2016.4.46.1>. EDN: WKGPOH
5. Alekseeva O.V. Classical Theoretical Foundations of the Study of Political Elites. *Actual Problems of the Humanities and Natural Sciences*. 2011;(6):224–227. (In Russ.). EDN: OAJOKH
6. Duka A. V. "Elites" and Elite: The Concept and Social Reality. *Russia and the contemporary world*. 2009;(1):142–159. (In Russ.). EDN: KDYFWZ
7. Stepankov V.V. Political Elite in History: The Problem of Defining the Essence. *Bulletin of Udmurt University. History and Philology Series*. 2013;(3):112–117. (In Russ.). EDN: RBWHDT
8. Berdyaev N.A. Democracy and Personality. *Sociology of Power*. 2005;(1):165–172. (In Russ.). EDN: HUABLP
9. Grigoryan D. K. Positioning of Political Elites in the Structures of Power Relations: A Monograph. Rostov-on-Don: Federal State Educational Institution of Higher Education Russian Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia; 2025. – 152 p. ISBN: 978-5-89288-594-2. (In Russ.). EDN: RPITSC
10. Bocharov B.V., Korotkov V.Yu., Lutsenko E.V. *Fundamentals of National Security: A Textbook for Students of Pedagogical Universities*; Krasnoyarsk State Pedagogical University named after V.P. Astafyev. Krasnoyarsk; 2008. 414 p. ISBN: 5-85981-135-5. (In Russ.). EDN: SSNRWB
11. Zhukov D.S., Selzer D.G. vVariants of transformation of regional elites: forecasts based on the system-dynamic model of elite recruitment in 1985-2019. *Power and Elites*. 2021;(1):100–122. (In Russ.). <https://doi.org/10.31119/pe.2021.8.1.4>. EDN: WGFCVE
12. Ivanova M.I., Zaseeva A.S. legitimation of the political elite in the philosophy of postmodernism. *Society: Politics, Economics, Law*. 2023;(4):31–40. (In Russ.). <https://doi.org/10.24158/pep.2023.4.4>. EDN: GCOJTA
13. Shakirova V.A. The Power Idea and the Political Elite. *Observer*. 2016;(9):36–45. (In Russ.). EDN: WJZZBR
14. Boldovsky K.A. "The Theory of Elites" and the Limits of Its Applicability in the Analysis of the Power Structure of "Post-War Stalinism". *Proceedings of the Faculty of History of St. Petersburg University*. 2015;(21):291–304. (In Russ.). <https://doi.org/https://doi.org/2221-9978>. EDN: VZJUAJ
15. Rodionov M.A., Volkova T.A. Transformation of Political Communications in the Context of the Dynamics of Modern Power Elites. *Communicology*. 2019;7(1):128–142. (In Russ.). <https://doi.org/10.21453/2311-3065-2019-7-1-128-142>. EDN: ZSDYZV
16. Volkova N.N. Political Elite in the Context of Social Changes. *System of Values of Modern Society*. 2008;(3):119–124. EDN: RTZDKP
17. Dunaeva Yu.V., Konovalov B.S. 2008.01.009-010. History of the Russian Elite. (summary abstract). *Social and Humanitarian Sciences. Domestic and Foreign Literature. Ser. 5: History*. 2008;(1):42–54. (In Russ.). EDN: IBVUEP

18. Krivoruchenko V.K., Matsuev A.N., Plotnikov A.D., Syzdykova Zh.S. Elite: On the Concept. *Knowledge. Understanding. Skill*. 2012;(3):131–138. (In Russ.). EDN: PWNXUV
19. Markelov K.A. Russian Political Elites on the Essence of Their Geopolitical Strategy. *Issues in Elitology*. 2023;(2):44–60. (In Russ.). <https://doi.org/10.46539/elit.v4i1.149>. EDN: LCFCHE
20. Shevchenko O.M., Shtofer L.L. The Role of the Political Elite in Ensuring the National Security of the State: Russia vs the West. *Humanities of the South of Russia*. 2024;(5):133–144. (In Russ.). <https://doi.org/10.18522/2227-8656.2024.5.10>. EDN: HCPCVX

### **Информация об авторе**

Д. К. Григорян – кандидат полит. наук, профессор кафедры политологии и этнополитики, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления; начальник кафедры информационно-коммуникационных технологий и кибербезопасности, Ростовский юридический институт МВД России.

### **Information about author**

D. K. Grigoryan – 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; Head of the Department of Information and Communication Technologies and Cybersecurity, Rostov Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 15.12.2025; одобрена после рецензирования 26.01.2026; принята к публикации 02.02.2026.

The article was submitted 15.12.2025; approved after reviewing 26.01.2026; accepted for publication 02.02.2026.



## Цивилизационная репрезентация элитообразующего процесса в доктринальном аспекте и в политической практике

Александр Михайлович Старостин<sup>1</sup>, Александр Васильевич Понеделков<sup>2</sup>, Елена Николаевна Тованчова<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Донской государственный технический университет, Ростов-на-Дону, Россия, amstar2912@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6589-244X>

<sup>2</sup>Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления, Ростов-на-Дону, Россия, lab-gmu-uriu@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2580-131X>

<sup>3</sup>Ростовский государственный университет путей сообщения, Ростов-на-Дону, Россия, just\_ien@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-7123-8305>

### Аннотация

**Введение.** Современный этап развития российского общества и государства характеризуется углублением и усложнением переходных процессов, обусловленных стратегическим отказом от модели прозападной социально-политической конвергенции и ориентацией на курс полной цивилизационной суверенизации. Усиление геополитической конфронтации и кризиса международных отношений, военно-политических рисков, санкционного давления и внутригосударственных структурных дисбалансов обострило проблему эффективности государственного управления и качества правящих элит. В этих условиях существенно возрастает значение содержательной, ценностно-мировоззренческой стороны политико-управленческой субъектности, что актуализирует обращение к элитологическим концепциям как одному из ключевых инструментов анализа и прогнозирования политического развития. Особую научную и практическую значимость приобретает исследование цивилизационной обусловленности элитообразующего процесса и возможностей его трансформации в рамках формирующейся модели «государство-цивилизация», ориентированной на мобилизацию внутреннего потенциала российского общества и обеспечение долгосрочной устойчивости национального развития.

**Целью исследования** является концептуализация цивилизационной обусловленности элитообразующего процесса в современной России, а также определение условий повышения эффективности политико-управленческой субъектности в контексте стратегии государственно-цивилизационной суверенизации.

**Методологическую основу** исследования составили политико-элитологическая парадигма, цивилизационный подход. В работе использованы методы доктринального анализа, сравнительно-исторический и системный подходы, а также результаты межрегионального экспертного опроса 2024 г., направленного на оценку состояния и ценностных ориентаций современных российских политических элит.

**Результаты.** В ходе исследования выявлено, что доминировавший ранее универсалистский элитологический мейнстрим утрачивает релевантность в условиях смены политического курса России. Представлена авторская критика ограниченности административно-бюрократических механизмов управления и элит, ориентированных на приватные и ситуативные интересы. Обоснована необходимость цивилизационной перенормировки элитообразующего

процесса, включающей принципы служения, ответственности, профессионализма, патриотизма и акмеологического отбора. Показано авторское видение цивилизационного элитного своеобразия как ключевого фактора мобилизационного потенциала российского общества.

**Выводы.** В статье доказывается, что успешная реализация модели «государство-цивилизация» невозможна без формирования цивилизационно ориентированных политических элит. Раскрытие мобилизационных возможностей российского общества на основе цивилизационной идентичности и суверенитета рассматривается как условие преодоления современных и в перспективе возможных рисков и угроз.

**Ключевые слова:** элиты, элитогенез, цивилизационные ценности, государство-цивилизация, суверенитет, политическое управление, цивилизационная идентичность, элитологическая парадигма, мобилизационный потенциал, цивилизационный инжиниринг

**Для цитирования:** Старостин А. М., Понеделков А. В., Тованчова Е. Н. Цивилизационная репрезентация элитообразующего процесса в доктринальном аспекте и в политической практике // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 1. С. 144–154. EDN FNSZJW

Original article

## Civilizational representation of the elite-formation process in the doctrinal dimension and political practice

Alexander M. Starostin<sup>1</sup>, Alexander V. Ponedelkov<sup>2</sup>, Elena N. Tovanchova<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Don State Technical University, Rostov-on-Don, Russia, amstar2912@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6589-244X>

<sup>2</sup>Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russia Institute of Management, Rostov-on-Don, Russia, lab-gmu-uriu@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2580-131X>

<sup>3</sup>Rostov State Transport University, Rostov-on-Don, Russia, just\_ien@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-7123-8305>

### Abstract

**Introduction.** The deepening and increasing complexity of transitional processes caused by a strategic rejection of the model of pro-Western socio-political convergence and a shift toward a course of comprehensive civilizational sovereignization characterize the current stage of development of Russian society and the state. The intensification of geopolitical confrontation, military-political risks, sanctions pressure, and internal structural imbalances has exacerbated the problem of the effectiveness of public administration and the quality of ruling elites. Under these circumstances, the substantive and value-oriented aspects of political and managerial agency become especially important, thereby enhancing the relevance of elitological concepts as essential instruments for analyzing and predicting political evolution. Of special scientific and practical relevance is the study of the civilizational conditionality of the elite-formation process and the possibilities of its transformation within the emerging model of the “state-civilization,” aimed at mobilizing the internal potential of Russian society and ensuring the long-term sustainability of national development.

The **purpose** of the study is to conceptualize the civilizational conditionality of the elite-formation process in contemporary Russia, as well as to identify the conditions for enhancing the effectiveness of political and managerial agency in the context of the strategy of state-civilizational sovereignization.

The **methodological framework** of the study is based on the political-elitological paradigm and the civilizational approach. The research employs methods of doctrinal analysis, comparative-historical and systems approaches, and the results of an interregional expert survey conducted in 2024, aimed at assessing the state and value orientations of contemporary Russian political elites.

**Results.** The study demonstrates that the previously dominant universalist elitological mainstream is losing its relevance under conditions of a shift in Russia’s political course. The authors present

a critical assessment of the limitations of administrative-bureaucratic governance mechanisms and elites oriented toward private and situational interests. The necessity of a civilizational re-norming of the elite-formation process is substantiated, including the principles of public service, responsibility, professionalism, patriotism, and acmeological selection. The authors' vision of civilizational elite specificity is presented as a key factor in unlocking the mobilization potential of Russian society.

**Conclusions.** The article argues that the successful implementation of the “state-civilization” model is impossible without the formation of civilizationally oriented political elites. The activation of the mobilization capabilities of Russian society based on civilizational identity and sovereignty is regarded as a necessary condition for overcoming contemporary and potentially emerging risks and threats.

**Keywords:** elites, elite formation, civilizational values, state-civilization, sovereignty, political governance, civilizational identity, elitological paradigm, mobilization potential, civilizational engineering

**For citation:** Starostin A. M., Ponedelkov A. V., Tovanchova E. N. Civilizational representation of the elite-formation process in the doctrinal dimension and political practice. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2026;(1):144–154. (In Russ.). EDN FNSZJW

## **Введение**

Современная политическая реальность в глобальном измерении характеризуется высокой степенью нестабильности, ускорением трансформационных процессов и возрастанием роли субъективного фактора в политико-властном управлении. В периоды кризисов, экстремальных вызовов и стратегических переломов особую значимость приобретает качество политико-управленческой субъектности, прежде всего на уровне правящих элит. Именно в такие исторические моменты обостряется научный и практический интерес к элитологическим концепциям, позволяющим выявить источники устойчивости либо, напротив, уязвимости государственных и общественных управленческих систем.

В политической науке накоплен значительный массив исследований, посвященных анализу элит, механизмам элитообразования (рекрутирования), их функциональной роли и институциональному оформлению. При этом в рамках доминировавшего в последние десятилетия элитологического мейнстрима преобладали универсалистские подходы, ориентированные на общие, надкультурные и надцивилизационные принципы политического властвования и управления. Однако опыт современной российской политической практики, особенно в условиях внешнеполитических коллизий и девиаций 2014–2025 гг., продемонстрировал ограниченность подобных интерпретационных моделей и актуализировал поиск альтернативных теоретических оснований анализа элитообразующего процесса.

В этой связи особое значение приобретает цивилизационный подход, позволяющий рассматривать политические элиты не только как функциональные или институциональные группы влияния, но и как носителей глубинных ценностно-мировоззренческих кодов и фреймов, укорененных в историко-культурной матрице общества. В рамках данного подхода элитообразующий процесс интерпретируется как цивилизационно детерминированный, что выводит исследование за пределы просто классовых, групповых или узконациональных интерпретаций и позволяет анализировать элиты на уровне цивилизационной идентичности и исторической субъектности.

Актуальность настоящего исследования обусловлена сменой стратегического вектора развития России – от модели социально-политического транзита и конвергенции с западными обществами к курсу государственно-цивилизационной суверенизации. В этих условиях особую научную значимость приобретает анализ соответствия современных российских политических элит задачам цивилизационного развития общества и государства, а также выявление принципов и механизмов их возможной трансформации.

В качестве рабочей гипотезы выдвигается положение о том, что без ценностно-цивилизационной перенормировки элитообразующего процесса и обновления принципов отбора

и функционирования элит невозможно раскрытие мобилизационного потенциала российского общества и обеспечение его устойчивого развития в условиях нарастающих внешних и внутренних вызовов.

### **Теоретические основы**

Пролонгированный анализ современной политико-властной практики на разных уровнях и в разных форматах политического процесса позволяет отметить значимую корреляцию направленности доктринальных изысканий с характером динамики этого процесса: стационарного/нестабильного или даже кризисного. Весьма заметно, что кризисные и экстремальные развороты политической реальности заставляют обращать повышенное внимание на качественную, содержательную сторону политико-управленческой субъектности, что наиболее репрезентативно удалось представить в элитологических концепциях.

Управленческая сконцентрированность, умелость и «элитная хитрость» – наиболее часто находятся в фокусе внимания политических аналитиков и теоретиков в периоды «политических бурь». Особое внимание уделяется стратегиям политических элит, которые обеспечивают успех государств и наций не только во дни «крушений и побед», но и позволяют их избежать (хотя бы отчасти) и вывести общество на стабильную траекторию развития. Но чем это обусловлено? Следованием традициям, опорой на наиболее эффективные морально-волевые и когнитивные качества управляющего слоя или все же более весома роль некоторых универсальных принципов политического властвования и управления?

Иначе говоря, в сфере политического стратегирования, а также при формировании и оценке кадрового состава, обладающего релевантным управленческим опытом, отчетливо проявляется фундаментальная методологическая дилемма между ориентацией на повышение уровня политико-управленческой субъектности и стремлением к выстраиванию формализованных, универсализированных алгоритмов принятия решений, обусловленных объективными структурными детерминантами политического процесса. В классической терминологии данная дилемма могла бы быть обозначена как противостояние субъектосообразности и объектосообразности в тактике и стратегии политического регулирования. При этом в реальной политической практике указанные основания не существуют в изолированном виде, а находятся в сложном и подвижном соотношении, взаимно дополняя и ограничивая друг друга. Однако проблема заключается в отсутствии теоретически и институционально зафиксированной меры их соотношения, что порождает неопределённость в выборе управленческих приоритетов и снижает предсказуемость стратегических решений в условиях нестабильной политической динамики.

Тем не менее, субъектосообразный политико-властный и управленческий подход в большей мере реализуется в элитологической парадигме. В рамках данного исследования представляется необходимым уточнить содержание субъектосообразного политико-властного и управленческого подхода в контексте элитологической парадигмы. Под данным подходом понимается такая ориентация теоретического анализа и управленческой практики, при которой ключевое значение придается личностно-субъектным характеристикам правящих групп, их ценностно-мировоззренческим установкам, уровню ответственности, профессиональной компетентности и способности к стратегическому целеполаганию. В отличие от структурно-объективистских интерпретаций, элиты в данном контексте рассматриваются не как производная безличных институциональных или системных факторов, а как активные носители политической воли, принимающие управленческие решения в условиях неопределенности и несущие ответственность за их долгосрочные последствия. Политико-властный и управленческий аспекты субъектосообразности акцентируют внимание на способности элит осмысленно соотносить выбор стратегий управления с конкретно-историческим контекстом и цивилизационной спецификой общества, что и порождает внутреннюю амбивалентность между универсалистскими и традиционалистскими основаниями элитологического анализа. На практике тенденции традиционализма и консервативной парадигмы в элитологии более удачно удаются отразить в цивилизационной концепции элитобразующего процесса [1, с. 55–80, 200–213].

В современной российской политической практике к данному ракурсу действий было обращено особое внимание при соотнесении эффективности политического управления с экстремальными коллизиями на внешнеполитическом контуре 2014–2025 гг. Обнаружился серьезный дефицит эффективных политико-управленческих кадров элитного уровня именно на фоне таких вызовов, угроз и коллизий, с которыми столкнулась Россия. Президент страны в своем Послании Федеральному Собранию 2024 г. прямо высказался: «Вы знаете, что слово “элита” во многом себя дискредитировало. Теми, кто не имея никаких заслуг перед обществом, считает себя какой-то кастой с особыми правами и привилегиями... подлинная, настоящая элита – это все, кто служит России, достойные люди»<sup>1</sup>.

Очевидно, что периоды острого системного кризиса, вооружённых конфликтов, экономической дестабилизации и чрезвычайных ситуаций объективно актуализируют запрос на управленцев элитного уровня, способных действовать в условиях высокой неопределённости, дефицита времени и повышенной ответственности. Именно в таких обстоятельствах на первый план выдвигаются управленческие качества, связанные с мобилизационной способностью, концентрацией властных ресурсов и принятием нестандартных решений. Однако возникает принципиальный вопрос о степени универсальности данных управленческих характеристик: сохраняют ли подобные элитные субъекты эффективность за пределами экстремальных сценариев и обладают ли они потенциалом для устойчивого стратегического управления в условиях относительной стабильности.

В данном контексте представляется методологически значимым различие между ситуативной «элитой кризиса», выполняющей функции своеобразного «союза спасения», и устойчивой политической элитой как универсальной управленческой группой, способной обеспечивать воспроизводство стратегических целей развития общества и государства в долгосрочной перспективе. Вопрос о наличии у современных элит соответствующих компетенций, ценностных установок и мировоззренческих ориентиров выходит за рамки прикладного анализа и требует теоретического осмысления на уровне фундаментальных элитологических подходов.

Именно на решение данной задачи и ориентирован элитологический анализ, применяемый как в ретроспективном, так и в инновационном ракурсах, что позволяет выявить не только функциональные характеристики элит, но и глубинные основания их формирования и воспроизводства. В этой связи представляется целесообразным обратиться к рассмотрению одного из ключевых детерминантов элитообразующего процесса – его цивилизационной обусловленности. При этом принципиально важно подчеркнуть специфику цивилизационности как аналитической категории, отличающейся от более узких и традиционно используемых в политической элитологии детерминант, таких как классовая принадлежность, отражение национальных интересов либо внутриэлитные групповые стратегии. Цивилизационный подход позволяет вывести анализ элит на уровень более глубокой идентичности и рассмотреть их деятельность в контексте историко-культурных оснований и ценностных кодов общества<sup>2</sup>.

Следует отметить, что обозначенные детерминанты действительно находят отражение в политической практике и получают интерпретацию в рамках различных теоретических и концептуальных подходов, представленных в современной политической науке. Их аналитическая значимость не подлежит сомнению, поскольку в конкретных исторических и институциональных условиях именно они во многом определяют конфигурацию интересов и поведенческих стратегий элитных групп. Вместе с тем цивилизационность представляет собой качественно более широкий аналитический контекст и, соответственно, более глубокий уровень

<sup>1</sup> Послание Президента РФ В. В. Путина Федеральному Собранию. 29 февраля 2024 г. // <http://www.kremlin.ru/events/president/news/73585>.

<sup>2</sup> О цивилизационности как методологическом принципе в системе элитологического знания нами впервые было заявлено в конце 1990-х гг., когда этот принцип был включен в систему других принципов. – См.: [2, с. 18–20].

коллективной и политической идентичности, выходящий за пределы частных социально-групповых и функциональных характеристик.

В рамках цивилизационного измерения элитобразующего процесса различные классовые, этнические, патриотические и иные ценностно-ориентационные основания не исчезают, однако в ряде ситуаций утрачивают самостоятельный определяющий статус, интегрируясь в более целостную систему цивилизационных смыслов и приоритетов. Тем самым цивилизационный уровень идентичности выступает как метаоснование, способное «поглощать» и переосмысливать разнонаправленные ориентиры, подчиняя их логике долгосрочного исторического развития общества и государства.

Анализ доктринальных оснований политико-элитологической мысли показывает, что в современной политической элитологии цивилизационный дискурс характерен прежде всего при репрезентации авангарда правящего класса в обществах глобальной периферии, либо в качестве политико-маркетингового инструментария анализа специфики властвования и управления в развитых демократических обществах незападного типа.

Доктринальный элитологический мейнстрим тяготеет к глобально-элитологическому универсализму. Данные ценностно-политические ориентиры превалировали до недавнего времени и в современной российской политической элитологии, что перестало быть востребовано в российской политической практике уже с 2010-х годов. Основная причина – смена российского политического курса со стратегии социально-политического транзита и конвергенции в западное сообщество на стратегию государственно-цивилизационной суверенизации России.

Следует подчеркнуть, что данный поворот определенным образом перекликается с некоторыми подходами и в более ранней отечественной практике. Даже несмотря на то, что советская социально-политическая доктрина, освещающая субъектный аспект политических процессов, была сориентирована на социально-политический эгалитаризм и критически относилась к западной элитологии и досоветской политической элитологии как нерелевантной для политического анализа и государственного управления проблемами советского общества и государства.

В данной политической практике использовались элементы политико-властной и управленческой иерархизации и концентрации властных полномочий у правящего меньшинства («авангард партии»). В то же время сохранялись политико-ценностные ориентации на управленческий профессионализм, политическую ответственность и вписывание в контекст приоритетных политических интересов, характерные и для политики элитологического подхода [3, с. 166–174]. Это свидетельствует о наличии в советской модели управления внутреннего противоречия между декларируемым эгалитаризмом и фактической практикой селективного отбора и воспроизводства управленческих кадров. Подобное противоречие, несмотря на его идеологическое камуфлирование, выполняло функциональную роль, обеспечивая относительную устойчивость системы в условиях мобилизационного развития. В этом смысле советский опыт демонстрирует, что даже при формальном отрицании элитологии как научного направления, объективные закономерности элитобразующего процесса продолжали воспроизводиться в специфически институционализированной форме, адаптированной к доминирующей политико-идеологической доктрине.

Основными механизмами переформатирования в политологическом дискурсе с социально-эгалитаристского на социально-элитологический подход в современной российской истории с конца 80-х – начала 90-х годов выступили: социально-политическая институализация с ориентацией на западные стандарты общественного устройства (рынок, конкурентная демократия, индивидуальные свободы) как универсалистские нормы; политико-ценностная перенормировка массового группового сознания на либеральные нормы и ценности; конституционно-правовое закрепление нововведенных институциональных и ценностных ориентаций; смена кадрового состава кадровой политики и перевод на принципы элитоориентированной и иерархизированной бюрократии. Данные процессы, обозначенные как «демократический, рыночный транзит», привели не только к слову прежней, советской социально-политической

системы, но и к системному сбою в социальном и цивилизационном развитии современной России. Социально-политический аудит начала 2000-х годов, связанный со сменой части постсоветских политических элит, отразился в новых политических стратегиях 2000-2010-х годов («вертикаль власти», «суверенная демократия», «энергетическая сверхдержава»).

В начале 2020-х гг. была подчеркнута ориентация на отход от конвергентного прозападного политического трансфера к началам цивилизационной суверенизации России. Следует отметить, что данная ориентация была доктринально репрезентирована в рамках Ростовской научной политико-элитологической школы, в которой с конца 1990-х годов превалировала ориентация на предложенный ею «принцип цивилизационной детерминации элитообразующего процесса», которая признана ныне российским политологическим сообществом как крупная новация, развивающая традиции российской политико-элитологической мысли досоветского периода [4, с. 49–61].

Следует подчеркнуть, что с начала 2020-х годов апробация новой российской политической доктрины («Российское государство-цивилизация») в части элитообразующего процесса все более опирается на принцип «цивилизационного элитного своеобразия» применительно к российским политическим элитам, который требует новой ценностно-цивилизационной перенормировки как на уровне доктринальных подходов, так и на уровне обновленных политических институтов и кадровой политики (новые доктрины политико-отраслевых стратегий; внесения изменений в Конституцию РФ и базовые законодательные акты).

В качестве конкретизации принципа цивилизационного подхода к современному российскому элитообразующему процессу на уровне диспозициональной системы требований к организации элитно-цивилизационного инжиниринга, необходимо обозначить в качестве основных следующие:

- формирование институтов и механизмов элитного отбора, ориентированных на фреймы российской культурно-мировоззренческой матрицы;
- принцип служения обществу государству как приоритет в построении структуры оценки, отбора и продвижения элитных кадров;
- принцип ответственности как основная мера в оценке эффективности элитных кадров и элитных групп;
- принцип профессионализма и компетентности в действиях элитных групп и субэлитных субъектов поддержки стратегической деятельности;
- принцип патриотизма в принятии стратегических решений и тактических действий;
- акмеологический подход – ориентация на отбор наиболее способных, обучаемых, инициативных, целеустремленных для включения в элитный резерв с учетом других приоритетных требований [5].

Представляя на уровне результатов эмпирического исследования, касающихся анализа доктринальных подходов и имеющегося опыта проектирования и апробации деятельности институтов, служб, методик по организации цивилизационно-ориентированного элитообразующего процесса, необходимо сослаться на итоги межрегионального экспертного опроса в 2024 г., в котором также даны оценки состояния современных российских политических элит и соответствия требованиям цивилизационного развития общества и государства.

Отметим несколько позиций из этого исследования (более детально см.: [1, с. 206–214]).

Ответы экспертов на первый вопрос представлены в табл. 1.

Более половины опрошенных экспертов склоняются к ответу, что такое соответствие имеет место. Хотя лишь 10 % твердо в этом убеждены. Но вот не убеждены в этом почти 40 %. А позиция подавляющего числа экспертов,  $\frac{3}{4}$  – неуверенная, осторожная. Можно было бы сказать, что «кастинг» на «элитность» наша элита в экспертном сообществе не прошла бы. Это без конкретики, обобщенно, а скорее, следуя древнему принципу: «по делам их узнаете их». Так что мотивы резкого суждения Президента РФ вполне понятны. И раз они высказаны публично в официальном кругу, то это значит – «накипело».

**Таблица 1 – «Соответствует ли (по Вашему мнению) российская политическая элита цивилизационному развитию общества?»**

Table 1 – "Does the Russian political elite (in your opinion) correspond to the civilizational development of society?"

№	Варианты ответа	Результаты опроса (в %)
1.	Да	10,1
2.	Скорее да	41,6
3.	Скорее нет	33,7
4.	Нет	4,5
5.	Затрудняюсь ответить	3,4

В табл. 2 обозначены ответы экспертов на второй вопрос. Те же, примерно  $\frac{3}{4}$  опрошенных, уверены в грядущих переменах.

**Таблица 2 – «Будут ли идеологические ценностные позиции правящих элит в России в ближайшее время видоизменяться?»**

Table 2 – "Will the ideological value positions of the ruling elites in Russia change in the near future?"

№	Варианты ответа	Результаты опроса (в %)
1.	Да	74,2
2.	Нет	13,5
3.	Затрудняюсь ответить	12,3

Анализ результатов, представленных в табл. 2, позволяет зафиксировать высокий уровень экспертного консенсуса относительно неизбежности трансформации идеологических и ценностных позиций правящих элит в России в ближайшей перспективе. Доминирование ответов «да» (74,2 %) свидетельствует не столько о желаемом, сколько о прогнозируемом характере данных изменений, что указывает на восприятие текущего состояния элит как переходного и внутренне нестабильного. При этом сравнительно низкая доля ответов «нет» (13,5 %) демонстрирует ограниченность ожиданий сохранения статус-кво и подтверждает наличие запроса на переосмысление ценностных оснований элитной политики.

Особого внимания заслуживает и доля респондентов, затруднившихся с ответом (12,3 %), что может интерпретироваться как отражение неопределённости не столько в отношении самого факта возможных изменений, сколько в отношении их направленности, глубины и институционального оформления. В данном контексте экспертные оценки указывают на вариативность сценариев трансформации элитного сознания – от поверхностной идеологической адаптации к внешним и внутренним вызовам до более глубокой ценностно-цивилизационной перенормировки элитобразующего процесса. Результаты второго вопроса обладают выраженным прогностическим потенциалом и указывают на высокую вероятность структурных сдвигов в системе ценностных координат правящих элит.

Обобщая итоги анализа двух таблиц, следует подчеркнуть, что, первый вопрос фиксирует критически-осторожное отношение экспертного сообщества к соответствию современных российских элит задачам цивилизационного развития, тогда как второй вопрос выявляет ожидание неизбежных изменений в их идеологических и ценностных установках. В совокупности данные результаты указывают на наличие разрыва между текущим состоянием элит и стратегическими потребностями общества и государства, а также на формирование запроса на их качественную трансформацию.

Последующие опросно-оценочные позиции выражают уверенность в том, что элитобразующий процесс должен быть нацелен на сплочение общества, возрождение общих ценностей, присущих российскому обществу издавна. И в то же время в них сквозит уверенность, что только пробуждение глубинной цивилизационной идентичности поможет пережить современные и грядущие испытания и вызовы, идущие от Запада.

Следует подчеркнуть, что артикулированная в современной российской политической доктрине стратегия формирования модели «государства-цивилизации» ориентирована на преодоление состояния затяжной социально-политической трансформации и на восстановление целостных, исторически и культурно обусловленных оснований общественного и государственного развития [6]. В данном контексте речь идёт о формировании аутентичной траектории развития, соразмерной цивилизационной идентичности России и предполагающей опору на собственные ценностные и институциональные ресурсы.

В условиях усложнения мировой политической динамики и возрастания требований к качеству государственного управления административно-бюрократические механизмы продолжают выполнять важные функции обеспечения институциональной стабильности и управляемости. Вместе с тем реализация задач долгосрочного стратегического развития и общественной консолидации предполагает дополнение данных механизмов более широкими ценностно-мировоззренческими и цивилизационными основаниями, способными обеспечивать согласование краткосрочных управленческих решений с долгосрочными целями развития общества и государства [7, с. 206–214].

В этой связи возрастает значение анализа роли политических элит как ключевых субъектов стратегического целеполагания и трансляции ценностных ориентиров. Обладание властными полномочиями предполагает не только административную эффективность, но и наличие устойчивого общественного авторитета, способности к формированию доверия и обеспечению преемственности стратегических приоритетов. Ориентация элитных групп преимущественно на текущие управленческие задачи объективно актуализирует вопрос о расширении горизонтов стратегического мышления и усилении ценностной составляющей политического управления.

Включение цивилизационного измерения в элитообразующий процесс позволяет рассматривать политические элиты не только как носителей институциональных функций, но и как субъектов, участвующих в воспроизводстве исторической идентичности, культурных смыслов и долгосрочных ориентиров развития [8; 9, с. 206–214]. В этом контексте цивилизационный подход выступает как дополнительный аналитический и практико-ориентированный ресурс, расширяющий возможности согласования управленческих решений с задачами устойчивого и сбалансированного развития общества и государства.

### **Результаты**

В ходе исследования выявлена устойчивая зависимость между характером политико-властной динамики и востребованностью различных теоретико-доктринальных подходов к анализу элитообразующего процесса. Установлено, что в условиях кризисной и нестабильной политической реальности возрастает значимость элитологических интерпретаций, ориентированных на анализ качественных характеристик управленческой субъектности, в то время как универсалистские и процедурно-институциональные модели демонстрируют снижение объяснительного потенциала.

Зафиксировано, что в современной российской политической практике наблюдается расхождение между формально-институциональным статусом значительной части правящих элит и их фактическим соответствием требованиям цивилизационного развития общества и государства. Данный разрыв проявляется в ограниченной способности элит к ценностной консолидации общества, дефиците общественного доверия и слабой ориентации на долгосрочные стратегические цели.

Результаты межрегионального экспертного опроса 2024 г. показали преобладание осторожных и критических оценок состояния российских политических элит: большинство экспертов не дают однозначно положительного ответа на вопрос об их соответствии цивилизационным задачам развития, при одновременной уверенности в неизбежности трансформации ценностных и идеологических оснований элитной политики в ближайшей перспективе. Таким образом, эмпирически подтверждена нестабильность существующей модели элитообразования.

В результате анализа доктринальных источников установлено, что цивилизационный дискурс в современной элитологии используется фрагментарно и преимущественно как вспомогательный аналитический инструмент. В то же время выявлена тенденция к институционализации принципа цивилизационной детерминации элитаобразующего процесса в российской научной и политико-доктринальной мысли, особенно в контексте концепции «государства-цивилизации».

На основании сопоставления теоретических и эмпирических данных выделены базовые параметры цивилизационно ориентированного элитаобразующего процесса, включающие ценностную идентификацию элит с историко-культурной матрицей общества, ориентацию на служение и ответственность, а также приоритет профессиональной и мировоззренческой селекции управленческих кадров.

### Выводы

Проведенное исследование позволяет утверждать, что трансформация элитаобразующего процесса в современной России носит не ситуативный, а структурный и цивилизационно обусловленный характер. Зафиксированные в работе результаты свидетельствуют о том, что существующие модели формирования и функционирования политических элит не обеспечивают необходимого уровня стратегической субъектности государства в условиях системного кризиса мировой политической архитектуры.

Сделан вывод о том, что дальнейшее развитие российской политической системы объективно связано с переходом от универсалистских и формально-бюрократических принципов элитообразования к цивилизационно ориентированной модели, предполагающей включение ценностно-мировоззренческих критериев в механизмы рекрутирования, оценки и воспроизводства элит. Такая модель выступает не альтернативой институциональному управлению, а его содержательным основанием.

Обосновано, что цивилизационная ориентация элит является не только фактором повышения эффективности политического управления, но и условием мобилизации общества, восстановления легитимности власти и преодоления разрыва между государством и социальным большинством. В этом контексте элиты рассматриваются как ключевой носитель стратегической ответственности за сохранение и воспроизводство цивилизационной идентичности.

Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой операционализируемых индикаторов цивилизационной состоятельности элит, углублением сравнительного анализа элитаобразующих моделей в незападных цивилизациях, а также с изучением институциональных рисков и ограничений реализации цивилизационного элитного инжиниринга в условиях долгосрочной геополитической конфронтации.

### Список источников

1. Цивилизационная политология в современной России: проблемы методологии и аналитической практики. Ростов н/Д.: Мини-Тайп, 2025. 402 с. ISBN 978-5-98615-689-7
2. Понеделков А. В., Старостин А. М. Введение в политическую элитологию. Ростов н/Д., 1998. 121 с. ISBN 5-89546-009-7
3. Старостин А. М., Швец Л. Г. Актуальные проблемы политической науки в контексте политической философии. Ростов н/Д.: ЮРИУ РАНХиГС, 2015. 260 с. ISBN 978-5-89546-778-7
4. Понеделков А. В., Старостин А. М. Элитогенез и элитное позиционирование в контексте формирования новых властных порядков. Очерки политической элитологии. Ростов н/Д.: ЮРИУ РАНХиГС, 2023. ISBN 978-5-6047680-5-1
5. Старостин А.М., Денисенко И.Ф., Тованчова Е.Н. Повестка дня для современной российской административно-политической элиты: инновационный ракурс. Ростов н/Д.: РГЭУ (РИНХ), 2020. 196 с. ISBN: 978-5-98615-436-7. EDN: JPSJWF
6. Зарубина Е. В., Журавлева Л. А., Ларин М. В., Симачкова Н.Н., Чупина И. П. Россия как государство-цивилизация // Образование и право. 2024. № 11. С. 13–19. <https://doi.org/10.24412/2076-1503-2024-11-13-19>. EDN: RXZSVB

7. Михайленок О. М., Люблинский В. В., Зеленко Б. И. и др. Вызовы современного развития и проблема консолидации российского общества // Социально-гуманитарные знания. 2015. №4. С. 20–60. EDN: UDYSLN
8. Бадова Л. А. Траектория цивилизационного подхода и ее роль в исследовании динамики элит // Власть. 2017. Том 25. №1. С. 28–32. EDN: XVNAMZ
9. Панков А. В. Цивилизационно-элитологический подход: актуальная смена исследовательской оптики // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 1. С. 209–216. EDN: EWCFAN

#### References

1. *Civilizational political science in contemporary Russia: problems of methodology and analytical practice*. Rostov-on-Don: Mini-Type; 2025. 402 p. ISBN 978-5-98615-689-7 (In Russ.)
2. Ponedelkov A.V., Starostin A.M. *Introduction to political elitology*. Rostov-on-Don; 1998. 121 p. ISBN 5-89546-009-7 (In Russ.)
3. Starostin A.M., Shvets L.G. *Topical problems of political science in the context of political philosophy*. Rostov-on-Don; 2015. 260 p. ISBN 978-5-89546-778-7 (In Russ.)
4. Ponedelkov A.V., Starostin A.M. Elite genesis and elite positioning in the context of the formation of new power orders. *Essays on political elitology*. Rostov-on-Don: South-Russian Institute of Management, RANEPА; 2023. (In Russ.). ISBN 978-5-6047680-5-1
5. Starostin A.M., Denisenko I.F., Tovanchova E.N. *Agenda for the contemporary Russian administrative and political elite: an innovative perspective*. Rostov-on-Don: Rostov State University of Economics; 2020. 196 p. (In Russ.). ISBN: 978-5-98615-436-7. EDN: JPSJWF
6. Zarubina E.V., Zhuravleva L.A., Larin M.V., Simachkova N.N., Chupina I.P. Russia as a state-civilization. *Education and Law*. 2024;(11):13–19. (In Russ.). <https://doi.org/10.24412/2076-1503-2024-11-13-19>. EDN: RXZSVB
7. Mikhailenok O.M., Lyublinskiy V.V., Zelenko B.I. and oth. Challenges of contemporary development and the problem of consolidation of Russian society. *Social and Humanitarian Knowledge*. 2015;(4):20–60. (In Russ.). EDN: UDYSLN
8. Badova L.A. The trajectory of the civilizational approach and its role in the study of elite dynamics. *Vlast'*. 2017;25(1):28-32. (In Russ.). EDN: XVNAMZ
9. Pankov A.V. The civilizational-elitist approach: the actual change of research optics. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2024;(1):209–216. (In Russ.). EDN EWCFAN

#### Информация об авторах

А. М. Старостин – доктор политических наук, профессор, ведущий научный сотрудник, Донской государственной технической университет.  
А. В. Понеделков – доктор политических наук, профессор, заведующий кафедрой политологии и этнополитики, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.  
Е. Н. Тованчова – кандидат политических наук, доцент, доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление», Ростовский государственный университет путей сообщения.

#### Information about the authors

A.M. Starostin – Dr. Sci. (Polit.), Professor, Chief Researcher, Don State Technical University.  
A.V. Ponedelkov – Dr. Sci. (Polit.), Professor, Head of the Department of Political Science and Ethnopolitics, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russia Institute of Management.  
E.N. Tovanchova – Cand. Sci. (Polit.), Associate Professor at 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 12.01.2026; одобрена после рецензирования 20.02.2026; принята к публикации 25.02.2026.

The article was submitted 12.01.2026; approved after reviewing 20.02.2026; accepted for publication 25.02.2026.



## Трансформация взаимодействия бизнеса и государства в контексте развития системы ценностно-ориентированного здравоохранения

**Алексей Сергеевич Тетерюк**

Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия,  
alex.tetryuk91@mail.ru, SPIN-код: 7068-5000, <https://orcid.org/0000-0001-9945-2215>

### Аннотация

**Введение.** В условиях трансформации социально-экономической политики, сопровождаемой цифровизацией публичного политического управления в российском здравоохранении, усиливается интерес к ценностно-ориентированным подходам, которые обеспечивают смещение фокуса внимания с объёма оказанных услуг на измеримые результаты для здоровья населения. Реализация элементов ценностно-ориентированного здравоохранения сопровождается изменением конфигурации взаимодействия государства и бизнеса. Это указывает на актуальность поднимаемого вопроса и значение проблемы его политико-институционального измерения.

**Целью** статьи является анализ трансформации взаимодействия бизнеса и государства в процессе разработки инструментов ценностно-ориентированного здравоохранения в России с учётом актуальных практик и институциональных ограничений.

**Материалы и методы.** Материалами исследования послужили правовые акты, программные документы, публичные выступления представителей органов власти, материалы экспертных мероприятий и форумов, а также научные публикации. В работе применялись методы институционального и политического анализа, сравнительный подход и элементы дискурс-анализа.

**Результаты.** Ценностно-ориентированное здравоохранение в России функционирует преимущественно как политико-технологическая рамка стратегических решений государства, не получившая завершённого институционального оформления. Взаимодействие государства и бизнеса смещается от точечного лоббирования отдельных решений к более сложным форматам системного диалога, однако сохраняется внутреннее напряжение между расширением партнёрств и усилением регуляторного контроля. Выявлены ключевые сферы концентрации взаимодействия – цифровые платформы, анализ данных, фармацевтические и сервисные модели сопровождения пациента – а также институциональные ограничения, препятствующие переходу к управлению на основе результатов.

**Выводы.** Трансформация взаимодействия государства и бизнеса приобретает характер перераспределения политической ответственности в сфере здравоохранения. Бизнес расширяет своё присутствие в сферах проектирования управленческих инструментов, в экспертных форматах и при разработке аналитических решений. При этом он не получает формального доступа к принятию окончательных политических решений. Сделан вывод о необходимости дальнейшего анализа механизмов согласования интересов и перераспределения рисков в рамках внедрения ценностно-ориентированных моделей здравоохранения.

**Ключевые слова:** ценностно-ориентированное здравоохранение, взаимодействие бизнеса и государства, государственно-частное партнёрство, цифровизация здравоохранения, публичная политика, политические решения

**Для цитирования:** Тетерюк А. С. Трансформация взаимодействия бизнеса и государства в контексте развития системы ценностно-ориентированного здравоохранения // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 1. С. 155–164. EDN ННMFOP

Original article

## Transformation of state-business interaction in the context of the development of a value-based healthcare system

Alexey S. Teteryuk

Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow, Russia, alex.teteryuk91@mail.ru, SPIN-код: 7068-5000, <https://orcid.org/0000-0001-9945-2215>

### Abstract

**Introduction.** In the context of socio-economic policy transformation accompanied by the digitalization of public political governance in the Russian healthcare system, growing attention is being paid to value-based approaches that shift the focus from the volume of services provided to measurable health outcomes. The implementation of elements of value-based healthcare is associated with changes in the configuration of interaction between the state and business, highlighting the relevance of this issue and the significance of its political and institutional dimension.

**The purpose** of the article is to analyze the transformation of state-business interaction in the process of developing value-based healthcare instruments in Russia, taking into account current practices and institutional constraints.

**Materials and methods.** The study draws on legal acts, policy and program documents, public statements by government officials, materials from expert events and forums, as well as academic publications. The research employs methods of institutional and political analysis, a comparative approach, and elements of discourse analysis.

**Results.** In Russia, value-based healthcare functions primarily as a political and technological framework for strategic state decisions and has not yet achieved a fully institutionalized form. State-business interaction is shifting from the lobbying of individual decisions toward more complex formats of systemic dialogue; however, internal tension persists between the expansion of partnerships and the strengthening of regulatory control. Key areas of interaction are identified – digital platforms, data analytics, pharmaceutical initiatives, and patient support service models – along with institutional constraints that hinder the transition to outcome-based governance.

**Conclusions.** The transformation of state-business interaction takes the form of a redistribution of political responsibility in the healthcare sector. Business actors expand their presence in the design of governance instruments, expert formats, and the development of analytical solutions, while not gaining formal access to final political decision-making. The article concludes by emphasizing the need for further analysis of mechanisms for aligning interests and redistributing risks in the implementation of value-based healthcare models.

**Keywords:** value-based healthcare, state-business interaction, public-private partnership, healthcare digitalization, public policy, political decisions

**For citation:** Teteryuk A. S. Transformation of state-business interaction in the context of the development of a value-based healthcare system. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2026;(1):155–164. (In Russ.). EDN ННMFOP

### Введение

В последние годы в российской практике управления здравоохранением всё чаще используются понятия «ценности», «результатов лечения», «ориентации на пациента». Эти языковые единицы присутствуют в экспертных дискуссиях, программных документах, презентациях пилотных проектов и региональных инициатив. Вместе с тем их распространение не сопровождается формированием целостной институциональной конструкции, которая могла бы быть описана

как завершённая модель ценностно-ориентированного здравоохранения. Наблюдаемая картина скорее указывает на сосуществование разнородных управленческих решений, объединённых общим понятийным полем. Однако они различаются по формам реализации и своим политическим последствиям.

На этом фоне обращает на себя внимание изменение характера взаимодействия государства и бизнеса в сфере здравоохранения. Если ранее участие частных акторов преимущественно рассматривалось через призму оказания платных услуг или реализации отдельных форм государственно-частного партнёрства, то в настоящее время бизнес всё чаще вовлекается в обсуждение критериев эффективности, механизмов оценки исходов лечения, цифровых инфраструктур и проектных решений. Кооперация бизнеса и государства не всегда оформляется в виде четких институциональных форм, однако оказывает заметное влияние на процессы принятия политических решений.

Сложившаяся ситуация порождает ряд противоречий. С одной стороны, государство сохраняет ведущую роль в целеполагании и организации системы здравоохранения. С другой – реализация заявленных принципов всё в большей степени опирается на экспертизу, технологии и организационные ресурсы бизнеса. Ценностно-ориентированное здравоохранение (далее также – ЦОЗ) в этом смысле выступает как рамка, в пределах которой переосмысливаются формы координации, допустимые каналы влияния и способы легитимации участия негосударственных акторов. Несмотря на растущее число публикаций, посвящённых ЦОЗ [1–5], политико-институциональные последствия этого процесса остаются фрагментарно осмысленными.

#### **Цель и задачи исследования**

Целью статьи является анализ трансформации взаимодействия государства и бизнеса в сфере здравоохранения в условиях формирования и распространения элементов ценностно-ориентированного здравоохранения в Российской Федерации. Для достижения поставленной цели в работе предполагается рассмотреть особенности развития ЦОЗ в российской практике на уровне дискурса, регулирования и проектной реализации; проанализировать формы участия бизнеса в реализации принципов ценностно-ориентированного подхода, включая практики Government Relations; выявить сферы, в которых такое взаимодействие приобретает наиболее результативную институциональную формы; а также оценить степень готовности системы здравоохранения к реализации ЦОЗ с точки зрения политико-институциональных условий.

#### **Материалы и методы исследования**

Исследование основано на анализе программных документов, регулирующих развитие системы здравоохранения в Российской Федерации, а также на изучении научных публикаций и экспертных материалов, посвящённых ЦОЗ. Методологическую основу исследования составляет институциональный и политико-процессуальный анализ, ориентированный на выявление механизмов координации, распределения ответственности и форм участия различных акторов в принятии решений. В рамках исследования применяются элементы сравнительного анализа и качественного анализа дискурса.

#### **Результаты и обсуждение**

Поворот к обсуждению ценностно-ориентированного здравоохранения в России первоначально проявился не в нормативном поле, а в экспертно-публичном пространстве. Уже с конца 2010-х годов тематика измерения результатов лечения, сопоставления клинических и социальных исходов, а также увязки финансирования с достигнутыми эффектами стала регулярно присутствовать в повестке крупных отраслевых мероприятий. На площадках Петербургского международного экономического форума, Восточного экономического форума обсуждение «ценности» постепенно вытесняло более ранний язык оптимизации ресурсов.

В утверждённой государственной программе Российской Федерации «Развитие здравоохранения» (утв. постановлением Правительства РФ от 26.12.2017 № 1640<sup>1</sup>) отдельные элементы, коррелирующие с логикой ценностно-ориентированного здравоохранения, присутствуют,

<sup>1</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 № 1640 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации “Развитие здравоохранения”». URL: <https://base.garant.ru/71848440/>

однако они носят фрагментарный и производный характер. Так, ориентация на результаты лечения и качество жизни пациентов прослеживается через систему целевых показателей, включающих ожидаемую продолжительность жизни, смертность от отдельных нозологий и показатель удовлетворённости населения медицинской помощью (разд. I, п. 1; разд. II). Аналогичным образом использование индикаторов, связанных с одногодичной летальностью онкологических больных, больничной летальностью при инфаркте миокарда и инсульте, а также охватом диспансерным наблюдением, формально приближает программу к результат-ориентированным моделям оценки эффективности (разд. I, п. 1).

Вместе с тем в документе отсутствует собственно ценностная рамка в понимании ЦОЗ: не закрепляются механизмы соотнесения затрат и клинических исходов, не вводятся модели оплаты, ориентированные на достигнутый результат, и не формализуется роль частных акторов в совместном создании «ценности» для пациента. Взаимодействие с бизнесом описывается преимущественно через инструменты субсидирования, закупок и инфраструктурного софинансирования (приложения № 1–39), что указывает на сохранение логики проектного управления, а не на институционализацию value-based-подходов.

В ряде регионов запускались пилотные программы, ориентированные на оценку исходов лечения по отдельным нозологиям, формирование пациентских регистров и внедрение цифровых инструментов мониторинга. Подобные проекты, как правило, реализовывались в формате ограниченных экспериментов, часто при участии частных компаний, и не предполагали масштабирования на уровне всей системы. Например, как отмечают Е. Н. Маковецкая и С. П. Гороховский, «частные медицинские организации выступают самостоятельными субъектами рынка медицинских услуг, адаптирующимися к изменениям регуляторной среды и спроса» [6, с. 226].

Их правовое оформление опиралось на общие нормы о цифровизации и экспериментальных режимах, а не на специальные положения, закрепляющие ценностно-ориентированную логику управления. Как отмечают А. Б. Зудин, Ю. Ю. Снегирева, П. И. Ананченкова и А. В. Метельская, «экономические преобразования последних лет отражаются на развитии рынка частных медицинских услуг, становясь испытанием в деятельности коммерческих медицинских организаций» [7, с. 326].

Стратегическое обеспечение развития здравоохранения в этот период демонстрировало характерную двойственность. С одной стороны, в стратегических документах, связанных с достижением национальных целей развития, последовательно усиливался акцент на ожидаемую продолжительность жизни, профилактику хронических заболеваний и повышение удовлетворённости медицинской помощью. Эти показатели всё чаще использовались как ориентиры при оценке эффективности государственной политики. С другой стороны, механизм их достижения продолжал строиться вокруг традиционных инструментов бюджетного планирования, нормативов оказания помощи и административного распределения ресурсов. Ценностно-ориентированная риторика встраивалась в уже существующие управленческие конструкции.

Особенно наглядно это проявилось в сфере цифровизации здравоохранения. Развитие единой государственной информационной системы рассматривались как техническая основа для более точной оценки результатов лечения. Однако сами цифровые решения разрабатывались преимущественно как инфраструктурные проекты. В этом смысле цифровизация создавала лишь предпосылки для ЦОЗ.

Пандемия COVID-19 придала этим процессам дополнительный импульс, одновременно обнажив их ограничения. Как указывают М. Ю. Лев и Ю. Г. Лещенко, «в условиях пандемии COVID-19 возрастает значимость исследований экономической безопасности в системе здравоохранения», поскольку это «необходимое условие эффективного функционирования системы социально-экономической безопасности» [8, с. 1862].

В условиях кризиса государство активно привлекало бизнес к решению задач, связанных с разработкой вакцин, поставками лекарственных препаратов, созданием цифровых сервисов и логистических решений. Как указывают С. В. Орехова и М. А. Сафаров, «бизнес-модели медицинских организаций основаны на двухуровневом ценностном предложении: для клиентов (населения конкретной территории) и для государства (заказчика общественного блага)» [9, с. 97].

На уровне публичных заявлений всё чаще подчёркивалась необходимость оценивать эффективность мер через показатели здоровья населения, а не только через объёмы оказанных услуг. В своем обращении к Федеральному собранию РФ в 2025 г. Президент РФ В.В. Путин указывал, что эффективность государственной политики в здравоохранении связывается не с объёмами оказанных услуг, а с измеримыми результатами для здоровья населения. Показательно, что в центре внимания оказывается не расширение инфраструктуры как таковой, а возможность на основе цифровых профилей «оценить именно целостную картину здоровья человека», прогнозировать риски и «выбирать индивидуальную и потому наиболее эффективную тактику лечения»<sup>1</sup>.

Государство в данной логике сохраняет контроль над целеполаганием и масштабированием практик, тогда как бизнес включается в разработку и эксплуатацию инструментов оценки, анализа и прогнозирования, через которые и становится возможным управление здравоохранением по показателям здоровья,

В результате к настоящему времени можно говорить о формировании в России своеобразного слоя «полуинституциональных» решений, связанных с ценностно-ориентированным здравоохранением. Они существуют на пересечении экспертного дискурса, проектной деятельности и отдельных регуляторных новаций, но не образуют целостной системы. ЦОЗ используется как язык описания желаемых изменений и как средство согласования интересов различных акторов, прежде всего государства и бизнеса. Как отмечают М. Н. Наджафова, Е. Н. Ноздрачева и Д. А. Зюкин, «пандемия COVID-19 стала драйвером развития фармацевтического бизнеса через трансформацию и цифровизацию», ускорив процессы, ранее сдерживаемые консерватизмом отрасли [10, с. 94].

Сдвиг от прямого лоббирования к более сложным формам Government Relations в сфере ценностно-ориентированного здравоохранения наиболее отчётливо прослеживается через анализ публичных экспертных площадок, на которых формируется язык и рамки допустимых управленческих решений.

Уже на Петербургском международном экономическом форуме (ПМЭФ) 2021 года<sup>2</sup> в рамках сессии, посвящённой развитию здравоохранения и человеческого капитала, обсуждение эффективности отрасли было выведено за пределы традиционных показателей доступности и финансирования. Участие представителей фармацевтического и технологического бизнеса в таких сессиях было встроено в обсуждение общих ориентиров развития системы.

На ПМЭФ 2022 г.<sup>3</sup> тема ценности медицинских услуг в условиях постпандемийной перестройки и санкционных ограничений получила дальнейшее развитие в рамках панелей, связанных с устойчивостью системы здравоохранения и импортозамещением медицинских технологий. Здесь бизнес уже выступал как носитель экспертного мнения по вопросу выстраивания долгосрочных моделей сопровождения пациентов, в том числе с использованием цифровых инструментов.

Схожие процессы наблюдались и на специализированных отраслевых мероприятиях. Так, в рамках ежегодных форумов по цифровой медицине, проводимых в Москве в 2021–2023 годах<sup>4</sup>, отдельные секции были посвящены использованию регистров пациентов и аналитике клинических исходов. В этих дискуссиях представители IT-компаний и фармацевтического бизнеса участвовали в обсуждении архитектуры информационных систем и показателей эффективности наряду с представителями органов публичного управления здравоохранением.

<sup>1</sup> Федеральное собрание Российской Федерации, Сайт Государственной Думы: Раздел «Законодательные документы – Обращения Президента РФ» / [duma.gov.ru](http://duma.gov.ru). URL: <http://duma.gov.ru/legislative/documents/president/>

<sup>2</sup> Петербургский международный экономический форум – 2021. Деловая программа. Сессии по вопросам здравоохранения и человеческого капитала. URL: <https://forumspb.com/news/news/opublikovana-delovaja-programma-pmef-2021/>

<sup>3</sup> Петербургский международный экономический форум – 2022. Деловая программа. Панели по устойчивости системы здравоохранения и импортозамещению медицинских технологий. URL: <https://forumspb.com/news/news/spief-2022-new-opportunities-in-a-new-world/>

<sup>4</sup> Форумы по цифровой медицине (г. Москва, 2021–2023 гг.). Материалы и программы отраслевых мероприятий по цифровизации здравоохранения и аналитике клинических данных. URL: <https://telemedforum.ru/>

Проектные формы взаимодействия также демонстрируют отход от классического лоббизма. В ряде регионов в 2020–2022 гг. реализовывались пилотные программы сопровождения пациентов с хроническими заболеваниями, где фармацевтические компании и поставщики цифровых решений участвовали в разработке систем мониторинга и анализа исходов лечения. Характерной особенностью таких инициатив является их представление в виде общественно значимых проектов, а не коммерческих предложений. Они сопровождаются публикацией аналитических материалов, презентацией промежуточных результатов и обсуждением на экспертных площадках. Как указывают И. П. Ковалева, М. С. Стрижак и И. А. Заярная, «механизм участия частных медицинских организаций в реализации территориальных программ ОМС не всегда проработан с учетом региональных особенностей, что приводит к затруднениям во взаимодействии частных клиник с органами исполнительной власти и страховыми организациями» [11, с. 283].

В результате взаимодействие государства и бизнеса в сфере ЦОЗ выстраивается через совокупность публичных дискуссий, экспертных форматов и проектных экспериментов, привязанных к конкретным событиям и временным отрезкам. Эти практики не устраняют асимметрию сторон и не ведут к перераспределению формальных полномочий, однако изменяют способы влияния на политико-управленческие процессы. Лоббизм уступает место Government Relations, где ключевым ресурсом становится не доступ к нормотворчеству, а участие в формировании критериев, показателей и допустимых интерпретаций ценности в здравоохранении.

Обращение к зарубежному опыту позволяет зафиксировать, что ценностно-ориентированное здравоохранение нигде не формируется как универсальная и институционально однородная модель. Напротив, в разных политико-административных системах ЦОЗ воспроизводит их базовую логику взаимодействия государства и бизнеса.

В Соединённых Штатах переход к логике ценности с самого начала был тесно связан с трансформацией механизмов финансирования. Уже после принятия Закона о доступном медицинском обслуживании 2010 года обсуждение эффективности системы здравоохранения стало всё чаще смещаться в сторону оценки клинических и экономических исходов. В 2013–2015 годах Центры услуг Medicare и Medicaid начали масштабировать программы оплаты по результату, включая *bundled payments* и *accountable care organizations*. В этих форматах частные страховые компании, фармацевтический бизнес и поставщики медицинских услуг получили возможность напрямую участвовать в проектировании контрактных моделей, где вознаграждение зависело от достигнутых исходов лечения.

Европейские системы здравоохранения демонстрируют иную конфигурацию. В странах с доминированием социально-страховой или бюджетной модели государство сохраняет более жёсткий контроль над целеполаганием и допустимыми форматами участия бизнеса. В Германии и Нидерландах в середине 2010-х годов начали активно обсуждаться *outcome-based contracts* в фармацевтическом секторе, однако их внедрение сопровождалось многоуровневыми согласительными процедурами с участием страховых фондов и государственных регуляторов. Бизнес в этих условиях включается в процесс через экспертные консультации и пилотные соглашения. Как указывают В. И. Перхов и Е. В. Песенникова, «обеспечение устойчивости функционирования системы здравоохранения в чрезвычайных ситуациях требует сочетания управленческих, организационных и технологических решений» [12, с. 6].

Совместные проекты между государственными органами и крупными частными сетями медицинских услуг строились вокруг внедрения цифровых регистров и программ управления хроническими заболеваниями. Здесь бизнес получал возможность предлагать инфраструктурные решения, а государство – использовать их для достижения социальных показателей без радикального пересмотра модели финансирования.

Сопоставление этих моделей показывает, что ценностно-ориентированное здравоохранение в зарубежной практике не устраняет политического измерения управления, а, напротив, делает его более сложным. В одних случаях ЦОЗ служит основанием для контрактного перераспределения рисков, в других – инструментом фильтрации участия бизнеса, в третьих – механизмом ускоренной интеграции частных ресурсов в публичные системы.

Показательными в этом отношении являются, во-первых, сфера цифровых регистров и данных, а во-вторых, попытки внедрения механизмов оплаты и регулирования, ориентированных на результат лечения.

Отметим расхождение между масштабом цифровизации и возможностями институционального использования данных для целей ЦОЗ. За последние годы в России были созданы и расширены федеральные и региональные медицинские информационные системы, сформированы регистры по отдельным нозологиям, внедрены электронные медицинские карты. По данным официальной статистики, к началу 2023 г. более 90 % медицинских организаций были подключены к государственным информационным системам здравоохранения, а доля электронных записей о пациентах превысила 80 %<sup>1</sup>.

Однако анализ практики использования этих данных демонстрирует иную картину. Большинство регистров и цифровых платформ ориентированы на учёт объёмов оказанной помощи, а не на систематическое измерение долгосрочных социальных рисков.

Из этого следует институционально значимое противоречие. С одной стороны, государство активно привлекает бизнес к созданию цифровой инфраструктуры и аналитических решений, фактически делегируя ему ключевые операционные функции. С другой – результаты этой работы не получают нормативного статуса и не становятся основанием для изменения правил финансирования или распределения ответственности. В прогностическом плане это означает, что без изменения механизмов использования данных ЦОЗ будет и далее развиваться как «надстройка» над существующей системой контроля, а не как самостоятельный режим управления. Как отмечает А. Д. Краснов, «государственно-частное партнерство может выступать механизмом предотвращения конфликта интересов бизнеса и власти при условии институциональной прозрачности и баланса регулирующих инструментов» [13, с. 3199].

Потенциальное разрешение этой проблемы связано не с дальнейшим расширением цифровизации, а с институциональным признанием ограниченного набора показателей исходов в качестве значимых для принятия решений, что неизбежно затронет баланс влияния между государством и бизнесом.

Несмотря на регулярное обсуждение моделей оплаты по результату и outcome-based соглашений, их практическое применение в российском здравоохранении остаётся единичным. Даже в тех случаях, когда реализуются пилотные проекты с участием фармацевтических компаний или поставщиков медицинских технологий, объёмы таких соглашений не оказывают заметного влияния на общую структуру финансирования. Основная масса расходов по-прежнему распределяется на основе тарифов и нормативов, ориентированных на процесс, а не на итог лечения. Как указывают Е. С. Ремесник и А. А. Ладыгин, «цифровая трансформация здравоохранения формирует новые запросы к системе управления, смещая акцент с объёма оказанных услуг на оценку результатов медицинской помощи» [14, с. 176].

Показательно, что попытки внедрения элементов оплаты по результату чаще всего возникают в рамках временных проектных решений, связанных с отдельными программами или регионами. Из этого следует более глубокое институциональное ограничение. Ценностно-ориентированное здравоохранение предполагает перераспределение рисков между государством и бизнесом, тогда как действующая бюджетная модель ориентирована на их минимизацию через жёсткое нормирование. В краткосрочной перспективе это приводит к сохранению проектного характера взаимодействия. В среднесрочной перспективе возможна селективная институционализация ЦОЗ в тех сегментах, где результаты лечения поддаются относительно простой верификации и где государство готово допустить ограниченное перераспределение ответственности, например в программах сопровождения пациентов с хроническими заболеваниями. Как указывают Н. С. Григорьева и С. А. Соболев, «реализация проектов государственно-частного партнерства в здравоохранении ... демонстрирует зависимость эффективности взаимодействия от институциональной конфигурации региона» [15, с. 333].

<sup>1</sup> Министерство здравоохранения Российской Федерации. Отчёт о ходе цифровизации системы здравоохранения и внедрении государственной информационной системы в сфере здравоохранения Российской Федерации (ЕГИСЗ). URL: <https://egisz.rosminzdrav.ru/>

Таким образом, анализ показывает, что ключевые ограничения внедрения ЦОЗ в России не связаны с отсутствием проектов или технологий. Они проистекают из несоответствия между расширяющимся участием бизнеса в операционных и аналитических функциях и сохранением прежних механизмов принятия решений. В прогностическом плане это означает, что развитие ЦОЗ будет происходить через постепенное закрепление отдельных управляемых сегментов, в которых ценность результата становится допустимым основанием для перераспределения финансовых ресурсов.

### **Выводы**

Рассмотрение развития ЦОЗ как структурного элемента российской практики политического управления позволяет утверждать, что речь на сегодняшний день идёт не о формировании самостоятельного института, а о возникновении определенной политико-технологической рамки, внутри которой по-новому разрабатываются управленческие решения. ЦОЗ встраивается в уже существующую систему регулирования, не разрушая её оснований, но постепенно смещая акценты в сторону результатов лечения и долгосрочных эффектов. Именно эта «надстроечная» природа объясняет, почему ценностно-ориентированная риторика активно используется в экспертных дискуссиях, оставаясь при этом слабо институционализированным явлением. С одной стороны, ценностно-ориентированный подход требует делегирования части аналитических и операционных функций, без которых измерение результатов лечения невозможно. С другой – действующие механизмы бюджетного планирования и надзора ориентированы на минимизацию рисков и воспроизводят процессную логику управления. В таком виде обсуждение практики реализации ЦОЗ не исчерпывает дискуссию о будущем системы здравоохранения, а, скорее, открывает новое поле для анализа. Перспективным представляется исследование того, какие сегменты управления могут стать точками устойчивой институционализации ценностно-ориентированных механизмов и при каких условиях государство будет готово признать результаты лечения основанием для перераспределения ответственности. Также стоит отметить вопрос о том, приведёт ли дальнейшее развитие этих практик к формированию новых форм политического участия бизнеса или же они окончательно закрепятся в виде контролируемых экспериментов российской политической системы.

### **Список источников**

1. Аксенова Е. И., Камынина Н. Н. Ценностно-ориентированное здравоохранение: московская практика // *Московская медицина*. 2022. № 5(51). С. 24-32. EDN: NMXFDB
2. Аксенова Е. И., Камынина Н. Н. Ценностно-ориентированное здравоохранение: новая парадигма развития // *Московская медицина*. 2022. № 5(51). С. 4-10. EDN: WSCDXP
3. Камынина Н. Н., Полищук Н. С. Ценностно-ориентированное здравоохранение: систематизация инструментов и методов (обзор литературы) // *Здравоохранение Российской Федерации*. 2022. Т. 66. № 6. С. 444–450. <https://doi.org/10.47470/0044-197X-2022-66-6-444-450>. EDN: BJYBXN
4. Мусина Н. З., Омеляновский В. В., Гостищев Р. В. и др. Концепция ценностно-ориентированного здравоохранения // *Фармакоэкономика. Современная фармакоэкономика и фармакоэпидемиология*. 2020. Т. 13. № 4. С. 438-451. <https://doi.org/10.17749/2070-4909/farmakoeconomika.2020.042>. EDN: FYNTXN
5. Ходакова О. В., Евстафьева Ю. В., Деев И. А., Кобякова О. С. Система здравоохранения, основанная на ценностях (систематический обзор) // *Здравоохранение Российской Федерации*. 2023. Т. 67. № 1. С. 5-13. <https://doi.org/10.47470/0044-197X-2023-67-1-5-13>. EDN: OVHUSW
6. Маковецкая Е. Н., Гороховский С. П. Частные медицинские организации как субъекты рынка медицинских услуг // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2025. № 4(122). С. 224-229. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2025-4-224-229>. EDN: EHNDXT
7. Зудин А. Б., Снегирева Ю. Ю., Ананченкова П. И., Метельская А. В. Совершенствование деятельности частных медицинских организаций под влиянием современных тенденций развития здравоохранения // *Ремедиум*. 2023. Т. 27. № 4. С. 325-332. <https://doi.org/10.32687/1561-5936-2023-27-4-325-332>. EDN: UGENAJ

8. Лев М. Ю., Лещенко Ю. Г. Экономическая безопасность в системе здравоохранения в период пандемии COVID-19: ответная реакция государств и финансовых органов // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Т. 10. № 6. С. 1857–1884. <https://doi.org/10.18334/epp.10.6.110511>. EDN: XPELPD
9. Орехова С. В., Сафаров М. А. Фиаско рынка и провалы государства: контуры новой модели здравоохранения в условиях пандемии // Журнал институциональных исследований. 2022. Т. 14. № 4. С. 95–109. <https://doi.org/10.17835/2076-6297.2022.14.4.095-109>. EDN: EBCNIB
10. Наджафова М. Н., Ноздрачева Е. Н., Зюкин Д. А. Covid-19 как фактор развития фармацевтического бизнеса в России // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 4-1. С. 93–98. <https://doi.org/10.17513/vaael.2142>. EDN: ZNXGPL
11. Ковалева И. П., Стрижак М. С., Заярная И. А. Совершенствование механизма участия частных клиник в системе обязательного медицинского страхования // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2022. Т. 30. № 2. С. 281–287. <https://doi.org/10.32687/0869-866X-2022-30-2-281-287>. EDN: CVIFZR
12. Перхов В. И., Песенникова Е. В. Об обеспечении устойчивости функционирования здравоохранения в чрезвычайных ситуациях // Менеджер здравоохранения. 2021. № 4. С. 4–12. <https://doi.org/10.21045/1811-0185-2021-4-4-12>. EDN: KBVXDM
13. Краснов А. Д. Государственно-частное партнерство как механизм предотвращения конфликта интересов бизнеса и власти // Креативная экономика. 2021. Т. 15. № 8. С. 3195–3206. <https://doi.org/10.18334/ce.15.8.113155>. EDN: KHNZKY
14. Ремесник Е. С., Ладыгин А. А. Новые вызовы и запросы для национальной системы здравоохранения в цифровую эру // Теория и практика общественного развития. 2023. № 10(186). С. 173–180. <https://doi.org/10.24158/tipor.2023.10.20>. EDN: ROEIWN
15. Григорьева Н. С., Соболев С. А. Государственно-частное партнерство в здравоохранении: пример города Москвы // Уровень жизни населения регионов России. 2021. Т. 17. № 3. С. 327–338. <https://doi.org/10.19181/lsprr.2021.17.3.3>. EDN: UKRWFD

#### References

1. Aksenova E.I., Kamynina N.N. Value-based healthcare: Moscow practice. *Moscow Medicine*. 2022;5(51):24–32. (In Russ.). EDN: NMXFDB
2. Aksenova E.I., Kamynina N.N. Value-based healthcare: A new development paradigm. *Moscow Medicine*. 2022;5(51):4–10. (In Russ.). EDN: WSCDXP
3. Kamynina N.N., Polishchuk N.S. Value-based healthcare: Systematization of tools and methods (literature review). *Healthcare of the Russian Federation*. 2022;66(6):444–450. (In Russ.). <https://doi.org/10.47470/0044-197X-2022-66-6-444-450>. EDN: BJYBXN
4. Musina N.Z., Omelyanovskiy V.V., Gostishchev R.V., et al. The concept of value-based healthcare. *Pharmacoeconomics. Modern Pharmacoeconomics and Pharmacoepidemiology*. 2020;13(4):438–451. (In Russ.). <https://doi.org/10.17749/2070-4909/farmakoeconomika.2020.042>. EDN: FYNTXN
5. Khodakova O.V., Evstafyeva Yu.V., Deev I.A., Kobyakova O.S. Value-based healthcare system (systematic review). *Healthcare of the Russian Federation*. 2023;67(1):5–13. (In Russ.). <https://doi.org/10.47470/0044-197X-2023-67-1-5-13>. EDN: OVHUSW
6. Makovetskaya E.N., Gorokhovskiy S.P. Private medical organizations as subjects of the medical services market. *Economics and Business: Theory and Practice*. 2025;4(122):224–229. (In Russ.). <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2025-4-224-229>. EDN: EHHDXT
7. Zudin A.B., Snegireva Yu.Yu., Ananchenkova P.I., Metelskaya A.V. Improving the performance of private medical organizations under current healthcare development trends. *Remedium*. 2023;27(4):325–332. (In Russ.). <https://doi.org/10.32687/1561-5936-2023-27-4-325-332>. EDN: UGENAJ
8. Lev M.Yu., Leshchenko Yu.G. Economic security in the healthcare system during the COVID-19 pandemic: Responses of states and financial authorities. *Economics, Entrepreneurship and Law*. 2020;10(6):1857–1884. (In Russ.). <https://doi.org/10.18334/epp.10.6.110511>. EDN: XPELPD

9. Orekhova S.V., Safarov M.A. Market failures and government failures: Outlines of a new healthcare model during the pandemic. *Journal of Institutional Studies*. 2022;14(4):95–109. (In Russ.). <https://doi.org/10.17835/2076-6297.2022.14.4.095-109>. EDN: EBCHIB
10. Najafova M.N., Nozdracheva E.N., Zyukin D.A. COVID-19 as a factor in the development of the pharmaceutical business in Russia. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2022; (4-1):93–98. (In Russ.). <https://doi.org/10.17513/vaael.2142>. EDN: ZNXGPL
11. Kovaleva I.P., Strizhak M.S., Zayarnaya I.A. Improving the mechanism of private clinics' participation in the compulsory medical insurance system. *Problems of Social Hygiene, Healthcare and History of Medicine*. 2022;30(2):281–287. (In Russ.). <https://doi.org/10.32687/0869-866X-2022-30-2-281-287>. EDN: CVIFZR
12. Perkhov V.I., Pesennikova E.V. Ensuring the sustainability of healthcare system functioning in emergency situations. *Healthcare Manager*. 2021;(4):4–12. (In Russ.). <https://doi.org/10.21045/1811-0185-2021-4-4-12>. EDN: KBVXDM
13. Krasnov A.D. Public-private partnership as a mechanism for preventing conflicts of interest between business and government. *Creative Economy*. 2021;15(8):3195–3206. (In Russ.). <https://doi.org/10.18334/ce.15.8.113155>. EDN: KHHZKY
14. Remesnik E.S., Ladygin A.A. New challenges and demands for the national healthcare system in the digital era. *Theory and Practice of Social Development*. 2023;10(186):173–180. (In Russ.). <https://doi.org/10.24158/tipor.2023.10.20>. EDN: ROEIWN
15. Grigorieva N.S., Sobolev S.A. Public-private partnership in healthcare: The case of Moscow. *Living Standards of the Population in the Regions of Russia*. 2021;17(3):327–338. (In Russ.). <https://doi.org/10.19181/lsprr.2021.17.3.3>. EDN: UKRWFD

#### ***Информация об авторе***

А.С. Тетерюк – кандидат политических наук, старший преподаватель кафедры сравнительной политологии факультета гуманитарных и социальных наук РУДН.

#### ***Information about the author***

A. S. Teteryuk – Cand. Sci. (Polit.), Senior Lecturer at the Department of Comparative Political Science, Faculty of Humanities and Social Sciences, Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares that there is no conflict of interest

Статья поступила в редакцию 03.02.2026; одобрена после рецензирования 06.03.2026; принята к публикации 10.03.2026.

The article was submitted 03.02.2026; approved after reviewing 06.03.2026; accepted for publication 10.03.2026.

Научная статья  
УДК 316.74  
EDN HKGRGP



## Гражданская идентичность студенческой молодежи: сущность и перспективные способы формирования в системе современного российского высшего образования

Дарья Николаевна Еременко<sup>1</sup>, Петр Сергеевич Самыгин<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия

<sup>1</sup>dasha.eremenko@yandex.ru, SPIN-код 3574-7900

<sup>2</sup>samygin78@yandex.ru, SPIN-код 8878-7990, <https://orcid.org/0000-0002-6690-0277>

### Аннотация

**Введение.** Актуальность научного исследования проблем формирования гражданской идентичности студенческой молодежи обусловлена тем обстоятельством, что она позволяет будущим специалистам с высшим образованием сформировать представление о себе как части определенной страны, а также ощущение и осмысление собственной идентичности с другими гражданами и готовность к осуществлению социально позитивной деятельности, реализуемой ради общего блага. Гражданское самосознание или гражданская идентичность представляет собой фундамент системы ценностных установок личности и ее мировоззрения, которые образуют духовную основу национальной безопасности страны.

**Цель.** Выявление сущности и перспективных способов формирования гражданской идентичности студенческой молодежи в системе современного российского высшего образования, а также изучение эффективных образовательных и воспитательных методик, способствующих складыванию развитой и устойчивой гражданской позиции обучающихся, базирующейся на приверженности традиционным духовно-нравственным и гражданско-патриотическим ценностям.

**Методы.** Использованы методы сравнительного, статистического анализа, первичный и вторичный анализ материалов прикладных социологических исследований, а также научные труды отечественных ученых, посвященных проблемам формирования гражданской идентичности студенческой молодежи в системе современного российского высшего образования.

**Результаты.** Формирование развитого гражданского самосознания студенческой молодежи в настоящее время представляет собой важнейшую для системы высшего образования задачу, поскольку речь в данном случае идет о складывании гражданской позиции студентов, осознании ими своей принадлежности к российскому народу, обществу и государству, готовности вносить вклад в развитие страны посредством созидательного труда, приверженности традиционным ценностям. Результаты социологических опросов студентов высших учебных заведений свидетельствуют о востребованности гражданско-патриотических акций в среде студенческой молодежи, однако значительная часть обучающихся не испытывают особого интереса к подобным мероприятиям. Практика показывает, что интерес к мероприятиям патриотического характера в среде российского студенчества может быть повышен в том случае, если данные мероприятия не будут проводиться исключительно формально, а станут социально и личностно значимыми для каждого обучающегося.

**Выводы.** Гражданское самосознание или гражданская идентичность представляет собой фундамент системы ценностных установок личности и ее мировоззрения, которые образуют духовную основу национальной безопасности страны. В настоящее время существует объективная необходимость в активизации воспитательного воздействия на студентов с целью привития им основополагающих гражданских и патриотических ценностей. Эффективная деятельность, направленная на формирование развитой и устойчивой гражданской идентичности студентов современных отечественных вузов предусматривает использование интегративного подхода в процессе подготовки специалистов в системе высшего образования. В рамках образовательного и воспитательного процессов при этом целесообразным является практическое применение как традиционных, так и новых педагогических технологий, задействованных при проведении аудиторных и внеаудиторных мероприятий с обучающимися.

**Ключевые слова:** гражданская идентичность, гражданское самосознание, молодежь, студенческая молодежь, ценности, традиционные ценности, образование, воспитание, патриотическое воспитание, гражданская позиция, социализация, интериоризация, гражданственность, патриотизм

**Для цитирования:** Еременко Д. Н., Самыгин П. С. Гражданская идентичность студенческой молодежи: сущность и перспективные способы формирования в системе современного российского высшего образования // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 1. С. 165–176. EDN НКGRGP

Original article

## The civic identity of student youth: the essence and promising ways of formation in the system of modern Russian higher education

Daria N. Eremenko<sup>1</sup>, Peter S. Samygin<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia

<sup>1</sup>dasha.eremenco@yandex.ru, SPIN-код 3574-7900

<sup>2</sup>samygin78@yandex.ru, SPIN-код 8878-7990, <https://orcid.org/0000-0002-6690-0277>

### Abstract

**Introduction.** The relevance of scientific research on the problems of forming the civic identity of students is due to the fact that it allows future specialists with higher education to form an idea of themselves as part of a certain country, as well as a sense and understanding of their own identity with other citizens and a willingness to carry out socially positive activities carried out for the common good. Civic consciousness or civic identity is the foundation of a system of personal values and worldviews that form the spiritual foundation of the country's national security.

**Goal.** The research is aimed at identifying the essence and promising ways of forming the civic identity of students in the system of modern Russian higher education, as well as at studying effective educational and educational methods that contribute to the formation of a developed and stable civic position of students based on adherence to traditional spiritual, moral and civic-patriotic values.

**Methods.** The article uses methods of comparative, statistical analysis, primary and secondary analysis of materials from applied sociological research, as well as scientific works by Russian scientists devoted to the problems of forming the civic identity of students in the system of modern Russian higher education.

**Results.** The formation of a developed civic consciousness among students is currently an important task for the higher education system, since in this case it is about developing students' civic position, their awareness of their belonging to the Russian people, society and the state, their willingness to contribute to the development of the country through creative work, commitment to traditional values. The results of sociological surveys of students of higher educational institutions indicate the demand for civil and patriotic actions among students, however, a significant part of students do not feel much interest in such events. Practice shows that interest in patriotic events among Russian students can be increased if these events are not conducted exclusively formally, but become socially and personally significant for each student.

**Conclusions.** Civic consciousness or civic identity is the foundation of a system of personal values and worldviews that form the spiritual foundation of the country's national security. Currently, there is an objective need to enhance the educational impact on students in order to instill in them fundamental civic and patriotic values. Effective activities aimed at the formation of a developed and stable civic identity of students of modern Russian universities involve the use of an integrative approach in the process of training specialists in the higher education system. In the framework of educational and educational processes, it is advisable to use both traditional and new pedagogical technologies involved in conducting classroom and extracurricular activities with students.

**Keywords:** civic identity, civic consciousness, youth, student youth, values, traditional values, education, upbringing, patriotic upbringing, citizenship, socialization, interiorization, citizenship, patriotism.

**For citation:** Eremenko D. N., Samygin P. S. The civic identity of student youth: the essence and promising ways of formation in the system of modern Russian higher education. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2026;(1):165–176. (In Russ.). EDN HKGRGP

## Введение

В соответствии с новейшим указом главы российского государства, посвященном стратегии государственной национальной политики Российской Федерации, одной из основополагающих целей данной политики является формирование у детей и молодежи на всех этапах образовательного и воспитательного процессов общегражданской идентичности или гражданского самосознания, предусматривающего осознание юными гражданами принадлежности к российскому народу, обществу и государству, готовность вносить собственный вклад в развитие страны, соблюдение соответствующих гражданских обязанностей в комплексе с приверженностью традиционным отечественным ценностям духовно-нравственного и культурно-исторического характера<sup>1</sup>. Гражданское самосознание или идентичность традиционно рассматривается в качестве неотъемлемого компонента структуры личности, в котором находит отражение социальный опыт, присущий конкретному индивиду и позволяющий последнему сформировать представление о себе как части определенной страны, целостный образ себя как гражданина, а также ощущение и осмысление собственной идентичности с другими гражданами и готовность к осуществлению социально позитивной деятельности, реализуемой ради общего блага [1, с. 3161–3162].

Развитое гражданское самосознание предполагает формирование сопричастности человека к общественным и государственным делам, осознание необходимости нести ответственность за осуществляемые поступки перед другими людьми, что включает складывание активной гражданской позиции и интериоризацию патриотических ценностей. Не вызывает сомнений тот факт, что рассматриваемые элементы структуры личности возникают не сразу, а формируются в ходе воспитания и социализации человека в обществе. Практический опыт осуществления патриотического воспитания свидетельствует о том, что наиболее сенситивным для формирования гражданского самосознания или идентичности возрастом является юношеский возраст, к которому относятся и представители отечественного студенчества. В идеале у выпускников отечественных вузов как специалистов высокой квалификации должно, как следует из содержания различных образовательных и профессиональных стандартов, быть сформировано устойчивое представление об «общем благе», понимание характера взаимоотношений гражданина и государства и граждан между собой в комплексе со знаниями об основополагающих правах и обязанностях. Формирование гражданского самосознания представляет целенаправленный и непрерывный процесс, в результате которого происходит складывание соответствующих гражданских качеств и свойств личности, способствующее объединению людей вокруг общественных и национальных интересов, пониманию социальной значимости реализуемой

<sup>1</sup> Указ Президента Российской Федерации от 25 ноября 2025 года № 858 «О Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2036 года» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://kremlin.ru/acts/bank/52615> (дата обращения: 09.01.2026).

профессиональной деятельности, выстраиванию собственных жизненных планов и стратегий, исходя из осознания социальной ответственности, обязательств перед обществом и государством. В то же время в реальной действительности процесс формирования гражданского самосознания студенческой молодежи может отличаться от своих нормативных образцов, что обуславливает актуальность изучения особенностей складывания гражданской идентичности обучающихся в системе современного российского высшего образования.

### **Методы**

В рамках настоящего исследования использовались различные научные методы, направленные на комплексное изучение гражданской идентичности студенческой молодежи и перспективных способов ее формирования в системе современной российской высшей школы. Анализ литературы и официальных документов позволил изучить базовые научные публикации и нормативно-правовые акты, посвященные различным компонентам гражданской идентичности или гражданского самосознания отечественного студенчества. Метод сравнительного анализа позволил сопоставить различные подходы к осуществлению гражданско-патриотического воспитания обучающихся высших учебных заведений, метод статистического анализа – определить степень эффективности образовательного и воспитательного процесса в части, касающейся формирования гражданской идентичности студентов, а методы первичного и вторичного анализа результатов эмпирических исследования – выделить основные проблемы и перспективные направления деятельности, направленной на формирование когнитивного, ценностно-эмоционального и поведенческого компонентов гражданской идентичности студенчества.

### **Результаты и обсуждение**

Как отмечается в Указе Президента РФ от 25 ноября 2025 г. «О Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2036 года», гражданское самосознание или общероссийская гражданская идентичность представляет собой осознание гражданами нашей страны своей принадлежности к российскому народу, обществу и государству<sup>1</sup>. Гражданская идентичность также предусматривает готовность вносить личный вклад в развитие страны в комплексе с ответственностью за ее судьбу и приверженностью традиционным для российского общества духовно-нравственным и культурно-историческим ценностям. В ряде специальных исследований подчеркивается, что гражданская идентичность является фундаментом системы ценностных установок различных индивидов и социальных групп, которые, в свою очередь, образуют духовную основу национальной безопасности страны, являются залогом устойчивого и поступательного развития общества [2, с. 230].

В настоящее время, как справедливо отмечают В.А. Сапрыка, Ю.В. Дорохова и Н.Н. Хатнюк, Россия находится в сложной геополитической ситуации, подвергаясь многочисленным деструктивным воздействиям со стороны различных недружественных государств и международных организаций: речь в данной ситуации идет не только о социально-экономическом и социально-политическом давлении, но и о негативном духовно-нравственном влиянии, направленным, в первую очередь, на представителей отечественной молодежи [3, с. 87–88]. В качестве фактора, способного противостоять рассматриваемому негативному воздействию, может выступать устойчивая гражданская позиция молодого гражданина, однако именно представителям рассматриваемой социально-демографической группы свойственны неустойчивость и размытость ценностных ориентаций, которые способны меняться под различными внешними воздействиями. Данное обстоятельство обуславливает необходимость целенаправленного воздействия на различные группы молодежи, в том числе, отечественное студенчество, с целью сформировать у молодых обучающихся устойчивое гражданское самосознание или идентичность [4, с. 50–51].

---

<sup>1</sup> Указ Президента Российской Федерации от 25 ноября 2025 года № 858 «О Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2036 года» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://kremlin.ru/acts/bank/52615> (дата обращения: 09.01.2026).

Структуру гражданской идентичности образуют когнитивный, ценностно-эмоциональный и поведенческий компоненты: первый из них включает знания о стране и государственности, основных вехах ее истории, ключевых исторических событиях и персонажах в комплексе с ощущением собственной принадлежности к соответствующей культурно-исторической общности, второй – определенное эмоциональное отношение к происходящим в стране событиям, а также оценку собственной гражданской идентификации и место последней в системе ценностных установок личности, а третий, соответственно, непосредственное участие индивида в различных мероприятиях, общественно-политической жизни страны, что связано с гражданской позицией конкретного человека. Сформированная гражданская идентичность предусматривает наличие всех вышеуказанных компонентов, которые находятся в неразрывной взаимосвязи и взаимодействии друг с другом; когнитивный и ценностно-эмоциональный компоненты включают ценности патриотизма и гражданственности, соответствующие политические, правовые и духовные ориентиры, позволяющие оценивать гражданские поступки и формировать гражданскую позицию. Деятельностный компонент гражданской идентичности предусматривает осознанное поведение личности в гражданской сфере, отражает готовность к выполнению различных общественных и государственных обязанностей, степень освоения духовно-нравственных ценностей, конкретные действия, совершаемые индивидом на благо общества и государства. Таким образом, формирование гражданского самосознания или гражданской идентичности начинается со становления ее когнитивного и ценностно-эмоционального компонентов, на которых основывается деятельностный компонент, включающий участие конкретного индивида в общественно-политической жизни страны [5, с. 4–5].

Анализ материалов прикладных исследований, проведенных крупнейшими российскими социологическими центрами, свидетельствует о том, что, несмотря на то обстоятельство, что подавляющее большинство студентов считают себя патриотами своей страны, у значительной части обучающихся фактически отсутствует развитая и устойчивая гражданская позиция. Результаты опросов представителей отечественного студенчества показывают, что позиции студентов, касающиеся различных гражданских и патриотических норм и ценностей, формируются преимущественно на основе повседневных, научно необоснованных знаний и представлений. Так, к примеру, многие респонденты-студенты оказались не в состоянии без предварительной подготовки объяснить сущность и содержание таких понятий как «политика», «гражданин», «демократия», «гражданское общество» и «гражданская зрелость» [4, с. 51–52]. Значительная часть обучающихся отечественных вузов при этом никак не идентифицируют себя с российским государством, с той страной, в которой они проживают, не испытывают чувство ответственности за те события, которые в ней происходят [6, с. 112]. Определенная часть студентов занимает довольно прагматическую позицию, стремясь к получению максимальной выгоды от государства и одновременно с этим проявляя неготовность к исполнению своих конституционных обязанностей перед обществом и государством.

Изучение сущностных характеристик гражданского самосознания представителей современного российского студенчества было бы неполным без определения характера отношения рассматриваемой группы молодежи к собственной стране, готовности жить в ней и приносить пользу своим согражданам независимо от складывающейся социально-экономической и политической ситуации, ухудшения условий жизнедеятельности населения и т.д. Материалы социологических опросов студентов отечественных вузов показывает, что абсолютное большинство обучающихся связывают свою жизнедеятельность с Российской Федерацией, планируют работать на отечественных предприятиях после окончания соответствующего высшего учебного заведения (здесь необходимо отметить то обстоятельство, что большинство респондентов-студентов, по их собственному признанию, не станут покидать Россию даже в том случае, если ситуация в ней значительно изменится в худшую сторону). Сами опрошенные студенты объясняют такую позицию характерными для них патриотическими установками и ориентациями,

а также наличием хороших перспектив для успешного построения карьеры, реализации своих жизненных стратегий и планов в нашей стране [7].

В то же время, немалая часть студентов (не менее трети представителей данной категории учащейся молодежи) планируют покинуть Россию и уехать в то или иное зарубежное государство после получения высшего образования. Здесь необходимо отметить, что значительную часть студентов, занимающих такую позицию, составляют учащиеся первых курсов университетов. Данное обстоятельство свидетельствует о необходимости активизации воспитательного воздействия на студентов младших курсов с целью привития им основополагающих гражданских и патриотических ценностей.

Как уже отмечалось выше, важнейшей составляющей гражданской идентичности студенческой молодежи является поведенческий компонент, который складывается из непосредственного участия данных молодых людей в общественно-политической жизни страны, находит отражение в присущей указанным лицам гражданской позиции. Несмотря на то, что подавляющее большинство российских студентов считают необходимым проведение мероприятий, способствующих формированию гражданского самосознания и патриотических установок молодежи, значительная часть обучающихся не испытывают особого интереса к подобным мероприятиям и принимают участие в них крайне неохотно. Практика показывает, что интерес к мероприятиям патриотического характера в среде российского студенчества может быть повышен в том случае, если данные мероприятия не будут проводиться исключительно формально, а станут социально и личностно значимыми для каждого обучающегося.

К примеру, опыт проведения гражданско-патриотических мероприятий на базе факультета Менеджмента и предпринимательства Ростовского государственного экономического университета (РИНХ) свидетельствует о том, что студенты могут проявлять большой интерес к данным мероприятиям при условии их грамотной организации и планирования в комплексе с учетом потребностей самих обучающихся. Так, в период 2024-2025 гг. в рамках воспитательной работы на факультете были проведены следующие мероприятия: Встреча-лекция с Ростовской областной общественной военно-патриотической молодежной организацией «Донской фронт»; Встреча с героем специальной военной операции; Встреча в формате «Разговоры о важном» с ветеранами органов внутренних дел ГУ МВД (Дом кино); Всероссийская патриотическая акция «ОКНА ПОБЕДЫ – 2025»; Онлайн-экскурсия «Город воинской славы», приуроченная ко Дню освобождения Ростова-на-Дону от фашистской оккупации; Акция «Свеча памяти»; Акция «Мой Ростов в годы Великой Отечественной войны», приуроченная к 9 мая, и другие мероприятия.

Материалы социологического опроса студентов Ростовского государственного экономического университета свидетельствуют о востребованности гражданско-патриотических акций в среде студенческой молодежи (необходимо отметить, что использованная в рамках данного исследования методология смешанного опроса, предусматривающая вопросы открытого и закрытого характера, позволила определить не только поверхностные предпочтения, но и глубинные мотивации участия респондентов-студентов в разнообразных патриотических инициативах). Проведенный в процессе обработки полученных данных анализ распределения интересов выявил четкую иерархию ценностей среди представителей студенческой молодежи: в частности, благотворительная деятельность была поставлена респондентами на первое место, что свидетельствует о ярко выраженной социальной ориентации молодых людей. Наряду с этим, обучающиеся проявляют интерес к освоению основ военной медицины и приобретению навыков оказания первой помощи, что указывает на наличие у респондентов прагматичных запросов на получение практических умений, применимых в реальной жизни. Историческое просвещение и поисковое движение, хотя и уступают по процентным показателям указанным выше направлениям, все равно остаются стабильно значимыми для студентов видами деятельности с показателем интереса около 30-33 %.

Рассматриваемая структура предпочтений указывает на синтез двух основных мотивационных векторов: альтруистического (желание приносить пользу) и утилитарного (получение

конкретных компетенций). Проектирование гражданско-патриотических программ должно учитывать этот дуализм, комбинируя социальные миссии с возможностями личного роста и обучения.

Результаты данного исследования опровергают стереотип о равнодушии молодежи к истории, изучение которой играет значимую роль в формировании гражданских и патриотических ценностей молодежи. Так, более 90% респондентов-студентов выразили интерес к истории Великой Отечественной войны, однако ключевым фактором здесь является форма подачи материала: наибольшую эффективность, как свидетельствуют полученные эмпирические данные, демонстрируют эмоционально-насыщенные и интерактивные форматы, включающие просмотр и обсуждение фильмов (48,2 %), встречи с ветеранами (40,5 %), экскурсии в музеи (38 %). При этом классические лекционные форматы занимают последние позиции в рейтинге предпочтений. Изучение истории через артефакты интересно 52,6 % опрошенных, но преимущественно в пассивной «зрительской» позиции. Это указывает на необходимость трансформации музейной педагогики – от простой демонстрации экспонатов к созданию иммерсивных сред, где молодые люди могут взаимодействовать с историческими объектами. Анализ полученных данных позволяет сделать вывод, в соответствии с которым историко-просветительская деятельность требует не только трансляции соответствующей информации обучающимся, но и создания эмоциональной связи с прошлым через личные истории, визуальные образы и тактильный опыт.

Изучение факторов, препятствующих регулярному участию представителей студенческой молодежи в гражданско-патриотических мероприятиях, способствовало выявлению системной проблемы: в качестве основных препятствий для данного участия выступают учебная нагрузка (на данное препятствие указали 70 % респондентов) и недостаток свободного времени (50 %). Решение данных проблем предусматривает проведение институциональных изменений образовательного процесса отечественной высшей школы: речь идет об интеграции патриотических активностей в учебные планы (например, в качестве факультативов или практикумов), создании «коротких» форматов, включающих однодневные или даже вечерние мероприятия, развитию дистанционных компонентов. Почти каждый третий респондент указывает в качестве причины неучастия в патриотических акциях неудобное место или время проведения последних: данное обстоятельство показывает необходимость децентрализации мероприятий и проведения активностей непосредственно в учебных заведениях или близлежащих к ним локациях. Полученные данные позволяют сделать вывод, в соответствии с которым современная молодежь не является «потерянным поколением», равнодушным к истории страны, гражданско-патриотическим и другим традиционным духовно-нравственным и культурно-историческим ценностям, а выступает в качестве социально-демографической группы, представители которой имеют ярко выраженный интерес к современным форматам патриотической деятельности. Молодежь, в частности, демонстрирует синтез глубокого интереса к исторической памяти (74,8 % считают сохранение памяти безусловно важным) и прагматичного подхода к формам ее передачи – через эмоциональные, интерактивные, практически значимые активности.

Результаты данного социологического исследования также позволили выявить определенный дуализм мотивации студентов к участию в гражданских и патриотических мероприятиях: с одной стороны, в сознании молодых людей присутствует сильный альтруистический импульс (об этом свидетельствует, в частности, интерес к деятельности благотворительного характера), а, с другой стороны, имеется запрос на личностное развитие через приобретение практических навыков. По этой причине успешные программы должны одновременно удовлетворять обе эти потребности, создавая модели «полезного патриотизма», в рамках которых служение обществу сочетается с личностным ростом. Обнаруженный разрыв между теоретическим интересом и готовностью к практическому участию (особенно в поисковых экспедициях) указывает на необходимость системы постепенного вовлечения: здесь предпочтительным является использование так называемой «лестницы участия» – от низкопороговых онлайн-активностей

и однодневных мероприятий к долгосрочным полевым проектам. Организационные форматы гражданско-патриотических мероприятий также требуют радикального пересмотра. Доминирование практических и игровых форматов над теоретическими, предпочтение мессенджеров как каналов коммуникации, проблема учебной нагрузки как главного барьера – все это требует создания гибкой, модульной системы участия. Здесь целесообразным является использование коротких, интенсивных форматов, интегрируемых в учебный процесс, характеризующийся наличием онлайн-компонента.

На основе этих выводов можно сформулировать ключевые принципы для проектирования гражданско-патриотических программ, ориентированных на представителей студенческой молодежи: 1) практико-ориентированность и социальная значимость каждого мероприятия; 2) гибкость форматов и учет временных ограничений аудитории; 3) эмоциональная и интерактивная подача исторического материала; 4) постепенность вовлечения через систему «от простого к сложному»; 5) ценностно-смысловая глубина вместо формального следования традициям. Реализация этих принципов позволит трансформировать гражданско-патриотическое воспитание из набора ритуальных практик в живую, востребованную студентами систему личностного развития и социального служения.

Как отмечается в Указе Президента России от 25 ноября 2025 года «О Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2036 года», укрепление гражданской идентичности на основе традиционных российских ценностей духовно-нравственного и культурно-исторического характера обеспечивается посредством формирования у детей и молодежи на всех этапах образовательного и воспитательного процессов гражданского самосознания, представлений о единстве многонационального народа Российской Федерации или российской нации. Данная цель реализуется на основе достижения таких задач как организация и проведение мероприятий, посвященных российским государственным праздникам, памятным датам и памятным дням и формирующих у детей и молодежи чувство общности, принадлежности к истории страны и ее достижениям; организация посещения детьми и молодежью объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) народов РФ, памятных мест, городов-героев, городов воинской славы и трудовой доблести; создание и развитие проектов, направленных на сближение поколений и передачу традиционных российских духовно-нравственных ценностей от старших поколений младшим, на укрепление гражданского единства, приобщение молодежи к культуре и традициям народов России и т.д.<sup>1</sup>

Большую роль в формировании гражданского самосознания различных групп учащейся, и в том числе студенческой, молодежи призвано играть включение в образовательные программы, реализуемые организациями, осуществляющими образовательную деятельность, учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей) по изучению традиционных российских духовно-нравственных и культурно-исторических ценностей. Так, значимой новацией в системе отечественного высшего образования стало введение, в соответствии с поручением Президента РФ В. В. Путина, в образовательные программы в системе вузовской подготовки нового курса «Основы российской государственности». Основной целью данного курса является формирование гражданских и патриотических ценностей в сознании представителей студенческой молодежи: как уже отмечалось выше, именно период получения высшего образования играет определяющую роль в становлении гражданской позиции личности будущего специалиста, позволяющей ему воспринимать свою жизнедеятельность в контексте общественного блага [8, с. 105–106].

Необходимость введения рассматриваемого курса была обусловлена тем, что в системе вузовского образования в течение нескольких постсоветских десятилетий образовался существенный пробел в области духовного и идеологического образования и воспитания

<sup>1</sup> Указ Президента Российской Федерации от 25 ноября 2025 года № 858 «О Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2036 года» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://kremlin.ru/acts/bank/52615> (дата обращения: 09.01.2026).

студенческой молодежи, что имеет большое значение, поскольку от характера и содержания ценностных установок отечественного студенчества во многом зависит успешное поступательное развитие общества и государства в ближайшем будущем, а также сохранение гражданского и духовного единства нации в целом.

Современные российские высшие учебные заведения, как показывает практика, имеют значительный потенциал и возможности для осуществления эффективного гражданского и патриотического воспитания обучающихся, однако не во всех вузах данный потенциал реализуется в полной мере. На наш взгляд, введение новой дисциплины «Основы российской государственности», наряду с другими проектами, направленными на сохранение и укрепление традиционных российских духовно-нравственных ценностей как основы общероссийской гражданской идентичности, гражданского самосознания личности, будет способствовать более полной реализации воспитательного потенциала современных отечественных вузов. В целом, данный курс призван способствовать формированию у студентов представлений об особенностях российской государственности, мировоззренческих и ценностных характеристиках отечественной цивилизации. У обучающихся должны в результате освоения материала данной дисциплины сформироваться осознание собственной принадлежности к российскому социуму, чувства патриотизма и гражданственности, которые в совокупности образуют так называемый духовно-нравственный фундамент личности гражданина, сопрягающего индивидуальные успехи и достижения с общественным прогрессом и политической стабильностью страны.

Мы солидарны с позицией И. О. Кольцовой, В. В. Долганиной и М. И. Плугиной, в соответствии с которой эффективная деятельность, направленная на формирование гражданского самосознания студентов современных отечественных вузов предусматривает использование так называемого интегративного подхода в процессе подготовки специалистов в системе высшего образования [9, с. 33–34]. Данный интегративный подход предполагает объединение усилий лиц, осуществляющих работу с обучающимися в образовательном и воспитательном пространстве высшей школы: речь идет как о преподавателях различных учебных дисциплин, в первую очередь, дисциплин социально-гуманитарного профиля, так и о сотрудниках, задействованных в воспитании студенчества, организации досуговой деятельности обучающихся, мероприятиях гражданского, патриотического профилей. В рамках подобных мероприятий у студентов должны формироваться основные компоненты гражданского самосознания и идентичности: когнитивный, ценностно-эмоциональный и поведенческий, предусматривающие как представления о принадлежности к стране и ее многонациональному народу, соответствующую гражданскую позицию и идентификацию, так и готовность участвовать в акциях гражданского и патриотического характера, выполнять свои обязанности перед обществом и государством, нести ответственность за страну и обеспечение ее национальной безопасности. Здесь большое значение имеет диагностический этап деятельности по формированию гражданской идентичности студентов, приходящийся на начало их обучения: так, на первом курсе целесообразно определить степень сформированности ценностей и установок, относящихся к гражданскому самосознанию обучающихся, с целью выделения перспективных путей и методик гражданского и патриотического воспитания молодых людей.

Эффективная образовательная и воспитательная деятельность, направленная на формирование гражданского самосознания представителей студенческой молодежи, предусматривает сочетание как традиционных, так и новых педагогических технологий, применяющихся в рамках аудиторных и внеаудиторных мероприятий [10, с. 258–259]. Речь идет о таких образовательных и воспитательных технологиях, которые носят инновационный характер: проектных, а также разнообразных современных интерактивных и цифровых технологиях, методах деловых игр, кейсовых заданиях и т.д.

Практическое применение разнообразных методов воспитательного воздействия на студентов призвано обеспечить приобретение обучающимися необходимых личностных и гражданских качеств, освоение патриотических и других традиционных духовно-нравственных

ценностей, позволяющих будущим выпускникам стать не только компетентными в избранной ими сфере профессиональной деятельности, но и социальными ответственными гражданами, ориентированными на созидательный труд во благо общества и государства. Для высших учебных заведений важное значение имеет организации работы по развитию тех личностных качеств обучающихся, которые составляют основу гражданского самосознания личности: речь здесь идет, в первую очередь, о социальной активности, ответственности граждан и солидарности в достижении целей и решении задач развития общества и защиты Отечества. Большую роль здесь также играет деятельность, направленная на сохранение и развитие культуры межнациональных отношений, защиту исторической правды и исторической памяти, традиционных российских духовно-нравственных и культурно-исторических ценностей, включающих идеи патриотизма, служения Отечеству и ответственности за его судьбу, исторического гражданского единства и дружбы народов, межэтнического согласия и т.д.

### **Заключение**

Формирование развитого гражданского самосознания студенческой молодежи в настоящее время представляет собой важнейшую для системы высшего образования задачу, поскольку речь в данном случае идет о складывании гражданской позиции студентов, осознании ими своей принадлежности к российскому народу, обществу и государству, готовности вносить вклад в развитие страны посредством созидательного труда, приверженности традиционным отечественным духовно-нравственным ценностям. Гражданское самосознание или гражданская идентичность представляет собой фундамент системы ценностных установок личности и ее мировоззрения, которые образуют духовную основу национальной безопасности страны. Несмотря на то, что подавляющее большинство современных российских студентов считают себя патриотами, у значительной их части, как показывают результаты социологических опросов, отсутствует развитая и устойчивая гражданская позиция. В настоящее время существует объективная необходимость в активизации воспитательного воздействия на студентов с целью привития им основополагающих гражданских и патриотических ценностей.

Большую роль в формировании гражданского самосознания студенческой молодежи призвано играть включение в вузовские образовательные программы учебных дисциплин, направленных на изучение традиционных российских духовно-нравственных и культурно-исторических ценностей, к числу которых, в первую очередь, относится новый курс «Основы российской государственности». Эффективная деятельность, направленная на формирование гражданского самосознания студентов современных отечественных вузов, предусматривает использование интегративного подхода в процессе подготовки специалистов в системе высшего образования. В рамках образовательного и воспитательного процессов при этом целесообразным является практическое применение как традиционных, так и новых педагогических технологий, задействованных при проведении аудиторных и внеаудиторных мероприятий с обучающимися.

### **Список источников**

1. Шестопалова О. Н., Злобина, А. В. Оценка гражданского самосознания и патриотизма современных студентов // *Культура, личность, общество в современном мире: методология, опыт эмпирического исследования: Сборник материалов XIX международной конференции*, Екатеринбург, 2016. С. 3161–3167. EDN: WGCHMZ
2. Халадов Х.-А. С., Ходырев А. М., Головина И. В. Специфика гражданской идентичности студентов – будущих педагогов и отечественные практики ее формирования в условиях академической мобильности // *Вестник Омского государственного педагогического университета. Гуманитарные исследования*. 2024. № 3 (44). С. 228–236. <https://doi.org/10.36809/2309-9380-2024-44-228-236>. EDN: IMTVOT

3. Сапрыка В. А., Дорохова Ю. В., Хатнюк Н. Н. О формировании гражданской идентичности у студенческой молодежи Орловской области // Вестник Института социологии. 2025. Т. 16. № 2. С. 86–107. <https://doi.org/10.19181/vis.2025.16.2.11>. EDN: RDURSZ
4. Казаева Е. А., Чхетиани Н. С. Актуальность формирования гражданской идентичности студентов: основные тенденции и вызовы // Актуальные проблемы модернизации профессионального образования: прогнозирование и возможности реализации: Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. Под редакцией Э. Ф. Зеера. Екатеринбург, 2023. С. 49–54. EDN: DXTMMR
5. Целуйкина Т. Г. Психологические особенности формирования гражданской идентичности студентов на разных этапах обучения в вузе // Мир науки. Педагогика и психология. 2019. № 2. С. 1–8. EDN: MYXGCG
6. Магранов А. С., Деточенко Л. С. Гражданская идентичность современной студенческой молодежи: особенности и факторы трансформации // Социологические исследования. 2018. № 8. С. 108–116. <https://doi.org/10.31857/S013216250000766-5>. EDN: BOYSCZ
7. Еременко Д. Н. Система высшего образования как пространство для популяризации традиционных ценностей в среде российского студенчества // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2025. № 12. С. 41–46. <https://doi.org/10.24412/2220-2404-2025-12-39>. EDN: QKBHPE
8. Хохлова Л. В. Философский потенциал вузовской дисциплины «Основы российской государственности» // Философия образования. 2024. Т. 24. № 1. С. 103–116. <https://doi.org/10.15372/PHE20240107>. EDN: JRGAKI
9. Кольцова И. О., Долганина В. В., Плугина М. И. Особенности гражданского самосознания студентов вуза на современном этапе развития образования // Кардиоваскулярная терапия и профилактика. 2024. Т. 26. № 52. С. 26–35. <https://doi.org/10.15829/1728-8800-2024-4084>. EDN: NDBUFA
10. 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

### References

1. Shestopalova O.N., Zlobina, A.V. Assessment of civic consciousness and patriotism of modern students. In: *Culture, personality, society in the modern world: methodology, empirical research experience*: Proceedings of the XIX International Conference. Yekaterinburg, 2016. P. 3161–3167. (In Russ.). EDN: WGCHMZ
2. Khaladov Kh.-A.S., Khodyrev A.M., Golovina I.V. Specifics of the civic identity of students – future teachers and domestic practices of its formation in the context of academic mobility. *Review of Omsk State Pedagogical University. Humanitarian research*". 2024; 3(44):228–236. (In Russ.). <https://doi.org/10.36809/2309-9380-2024-44-228-236>. EDN: IMTVOT
3. Sapryka V.A., Dorokhova Yu.V., Khatnyuk N.N. On the formation of civic identity among students of the Orel region. *Bulletin of the Institute of Sociology*. 2025;16(2):86–107. (In Russ.). <https://doi.org/10.19181/vis.2025.16.2.11>. EDN: RDURSZ
4. Kazaeva E.A., Chkhetiani N.S. The relevance of the formation of students' civic identity: main trends and challenges. In: *Actual problems of modernization of professional education: forecasting and possibilities of implementation*: Collection of materials of the All-Russian scientific and practical conference. Edited by E.F. Zeer. Yekaterinburg; 2023. P. 49–54. (In Russ.). EDN: DXTMMR
5. Tseluikina T.G. Psychological features of the formation of students' civic identity at different stages of university studies. *World of Science. Pedagogy and psychology*. 2019;(2):1–8. (In Russ.). EDN: MYXGCG
6. Magranov A.S., Detochenko L.S. Civic identity of modern student youth: features and factors of transformation. *Sociological Studies*. 2018;(8):108–116. (In Russ.). <https://doi.org/10.31857/S013216250000766-5>. EDN: BOYSCZ

7. Eremenko D.N. The system of higher education as a space for the popularization of traditional values among Russian students. *Humanities, social-economic and social sciences*. 2025;(12):41–46. (In Russ.). <https://doi.org/10.24412/2220-2404-2025-12-39>. EDN: QKBHPE
8. 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>. EDN: JRGAKI
9. Koltsova I.O., Dolganina V.V., Plugina M.I. Features of civic consciousness of university students at the present stage of education development. *Cardiovascular Therapy and Prevention*. 2024;26(52):26–35. (In Russ.). <https://doi.org/10.15829/1728-8800-2024-4084>. EDN: NDBUFA
10. 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

### **Информация об авторах**

Д. Н. Еременко – старший преподаватель кафедры общего и стратегического менеджмента факультета менеджмента и предпринимательства, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ).

П. С. Самыгин – доктор социологических наук, доцент, профессор кафедры теории и истории государства и права юридического факультета, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ).

### **Information about the authors**

D. N. Eremenko – Senior Lecturer at the Department of General and Strategic Management, Faculty of Management and Entrepreneurship, Rostov State University of Economics.

P. S. Samygin – Dr. Sci. (Sociology), Professor of the Department of Theory and History of State and Law, Faculty of 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 17.01.2026; одобрена после рецензирования 24.02.2026; принята к публикации 27.02.2026.

The article was submitted 17.01.2026; approved after reviewing 24.02.2026; accepted for publication 27.02.2026.



## Историческая память и социальная идентичность дагестанского населения

Мадина Магомедкамиловна Шахбанова

Дагестанский федеральный исследовательский центр Российской академии наук, Махачкала, Россия, madina2405@mail.ru, SPIN-код: 7291-0138, <https://orcid.org/0000-0003-1325-9452>

### Аннотация

**Введение.** Историческая память является одним из компонентов формирования государственно-гражданского, регионального, этнического типов социальной идентичности. При обозначении приоритетности на государственном уровне значимости российской идентичности, актуализируется проблема изучения вектора взаимоотношения и взаимовлияния исторической памяти и типов социальной идентичности.

**Цель.** Показать типы социальной идентичности, оценить роль исторической памяти в формировании патриотизма дагестанского населения, факторы консолидации современного российского общества.

**Объект исследования:** дагестанское население. **Предмет исследования:** типы социальной идентичности дагестанских народов и источники исторической памяти.

**Методы.** Социологический опрос по изучению патриотизма в современном Дагестане проведен в гг. Махачкала, Дербент, Кизляр, Хасавюрт, Ботлихском, Дербентском, Левашинском, Казбековском, Кизлярском, Хасавюртовском, Чародинском районах Республики Дагестан методом случайного отбора. N=967.

**Результаты.** Историческая память выступает одним из ключевых оснований гражданской и этнической идентичностей граждан, символически объединяет их наследием прошлого и консолидирует общество. На основе полученного социологического материала делается вывод о важности для дагестанского населения республиканского и государственно-гражданского типов социальной идентичности. Ключевым тезисом статьи является обозначение социальной идентичности и исторической памяти в формировании патриотических установок дагестанского населения, а также параметров интеграции современного российского общества. Кроме того, на формирование исторической памяти и векторов ее развития непосредственное влияние оказывает множество факторов: поведение человека, традиции, политические предпочтения, религиозное мировоззрение.

### Выводы:

- несмотря на доминирование в общественном сознании дагестанских народов республиканского типа идентификации, российская идентичность находится на лидирующей позиции при относительно слабой выраженности этнической идентичности;
- обозначение общности с россиянами является ключевым фактором, во-первых, в формировании патриотических установок, во-вторых, в воспроизводстве исторической памяти;
- источниками получения исторических знаний выступают кинофильмы, телепередачи об исторических событиях, учебники истории, специальная историческая литература, рассказы людей старшего поколения, а также семейные архивы при низкой востребованности музеев;
- консолидационными факторами российского социума являются: а) идея объединения народов для решения стоящих перед Россией экономических проблем; б), вопросы технологического развития в целях ее возрождения как великой державы, в) соблюдение законности и прав граждан, г) героизм российского народа в зоне Специальной военной операции и военная мощь российской армии, д) наличие сильного и авторитетного лидера.

**Ключевые слова:** историческая память, массовое сознание, социальная идентичность, патриотические установки, этническая идентичность, дагестанское население, исторические знания, самоидентификация, историческое наследие, консолидирующая идея

**Для цитирования:** Шахбанова М. М. Историческая память и социальная идентичность дагестанского населения // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 1. С. 177–186. EDN IKWQJA

Original article

## **Historical memory and social identity of the Dagestani population**

**Madina M. Shakhbanova**

Dagestan Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences, Makhachkala, Russia, madina2405@mail.ru, SPIN-код: 7291-0138, <https://orcid.org/0000-0003-1325-9452>

### **Abstract**

**Introduction.** Historical memory is one of the components of the formation of state-civil, regional, and ethnic types of social identity. When prioritizing the importance of Russian identity at the state level, the problem of studying the vector of interrelation and mutual influence of historical memory and types of social identity is actualized.

**Purpose.** To show the types of social identity, to assess the role of historical memory in the formation of patriotism among the Dagestani population, and the factors that consolidate modern Russian society.

**The object** of research of the study is the Dagestani population. **The subject** of the study is the types of social identity among the Dagestani peoples and the sources of historical memory.

**Methods.** A sociological survey on the study of patriotism in modern Dagestan was conducted in the years In Makhachkala, Derbent, Kizlyar, Khasavyurt, Botlikh, Derbent, Levashinsky, Kazbekov, Kizlyar, Khasavyurt, Charodinsky districts of the Republic of Dagestan by random selection. N=967.

**Results.** Historical memory is one of the key foundations of citizens' civic and ethnic identities, symbolically uniting them through the legacy of the past and consolidating society. Based on the sociological data obtained, the article concludes that the Dagestani population values the republican and state-civil types of social identity. The key thesis of the article is the role of social identity and historical memory in shaping the patriotic attitudes of the Dagestani population and the integration of modern Russian society. In addition, many factors directly influence the formation of historical memory and its development vectors: human behavior, traditions, political preferences, and religious worldviews.

### **Conclusions:**

- despite the dominance of the Republican type of identification in the public consciousness of the Dagestani peoples, Russian identity is in a leading position with a relatively weak expression of ethnic identity;
- the designation of commonality with Russians is a key factor, firstly, in the formation of patriotic attitudes, and secondly, in the reproduction of historical memory;
- sources of obtaining historical knowledge include films, TV programs about historical events, history textbooks, special historical literature, stories of older people, as well as family archives, with a low demand for museums;
- the consolidation factors of Russian society include: a) the idea of uniting the peoples to solve Russia's economic problems; b) the issues of technological development in order to revive Russia as a great power; c) the observance of the rule of law and the rights of citizens; d) the heroism of the Russian people in the Special Military Operation zone and the military power of the Russian army; and e) the presence of a strong and authoritative leader.

**Keywords:** historical memory, mass consciousness, social identity, patriotic attitudes, ethnic identity, Dagestani population, historical knowledge, self-identification, historical heritage, consolidating idea

**For citation:** Shakhbanova M. M. Historical memory and social identity of the Dagestani population. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2026;(1):177–186. (In Russ.). EDN IKWQJA

## Введение

В современной научной литературе феномен «память» и «историческая память», как одна из форм ее существования, разрабатывается в рамках социально-гуманитарных наук, более того, «активно обсуждается проблема соотношения истории и памяти, исторической/культурной памяти и идентичности» [1, с. 9].

При рассмотрении исторической памяти закономерно возникает потребность в установлении содержания явления «память». По мнению Ю.А. Сафроновой, «память – это способ конструирования людьми своего прошлого... память-свидетельство людей, переживших некий опыт... репрезентации прошлого и его конструирования через медиа памяти – книги, фильмы, монументы, церемонии и т.д.» [2, с. 15], поэтому, «изучая память последующих поколений на события прошлого, мы имеем дело не только с репрезентациями и конструктами этой памяти, но и с образцами памяти, отобранными коллективом, группой, обществом как наиболее значимые. По этой причине у каждой нации есть своя историческая память, определяющая идентичность данного народа... Историческая память включает в себя не только сами факты, события прошлого, но и их понимание, осмысление последующими поколениями, ставя им положительные, нейтральные, отрицательные оценки, выделяя одни и предавая забвению другие» [3, с. 59].

Р. Дж. Коллингвуд четко разграничивает память и историю, подчеркивая их автономность: «память – не история, ибо история – определенный вид организованного или выводного знания, а память вообще не является ни организованной, ни выводной» [4, с. 241]. За отождествление истории и памяти выступает Б. Гене, «но не той, которая была в действительности, а той, которую сотворили историки» [5, с. 19]; в отличие от него П. Нора придерживается противоположной точки зрения и считает недопустимым приравнивать память и историю, поэтому стремясь «примирить» память и историю, ввел понятие «место памяти»: это «крайняя форма, в которой существует коммеморативное сознание в истории, игнорирующей его, но нуждающейся в нем» [6, с. 26]. По мнению Х. Вельцера, «история и память – две совершенно разные вещи; при усвоении их индивидом они претерпевают специфические смещения и порождают специфические выводы... в то время как история занимается установлением имевших место фактов и выдвиганием по их поводу поддающихся проверке утверждений, память абсолютно оппортунистична: она берет то, что ей полезно и отбрасывает то, что представляется ей лишним или неприятным» [7, с. 56].

Что такое историческая память? В науке имеет место множество определений феномена «историческая память». По мнению Л.П. Репиной, «историческая память – сложный социокультурный феномен, связанный с осмыслением исторического опыта (реального и/или воображаемого), но одновременно она может выступать как продукт манипуляций массовым сознанием в политических целях. Одна из важнейших проблем, решение которой приобретает все большую актуальность, касается изучения представлений о происходивших в прошлом глубоких социальных трансформациях и конфликтах, поскольку эти представления играют ключевую роль в идейной полемике и политической практике. Как известно, «тот, кто контролирует прошлое, контролирует будущее»: речь идет об исторической легитимации как источнике власти и об использовании исторических мифов для решения политических проблем. Борьба за политическое лидерство нередко проявляется как соперничество разных версий исторической памяти и разных символов ее величия и позора, как спор по поводу того, какими эпизодами истории нация должна гордиться или стыдиться» [8, с. 6].

Важным в рамках изучения исторической памяти является ее отражение на формирование идентичности человека: по мнению Й. Рюзена, «именно сила памяти определяет черты идентичности и делает прошлое проекцией будущего» [9, с. 48]. Я. Ассман подчеркивает, что «сознание социальной принадлежности, то, что мы называем "коллективной идентичностью", основано на участии в общем знании и общей памяти, которые сообщаются через говорение на одном языке... Культура в состоянии ее дифференцирующей интенсификации... неизбежно связана с особым сознанием принадлежности и сплоченности, с мы-сознанием, приобретающим интенсивность благодаря ограничению от "они"» [10, с. 51, 169].

Исследование исторической памяти показывает ее тесную связь с идентичностью, ибо историческое наследие в форме материальных и духовных артефактов выступает индикатором воспроизводства разных типов социальной идентичности. Поэтому естественным является, что «в последние десятилетия "историческая память" стала рассматриваться, с одной стороны, как один из главных каналов передачи опыта и сведений о прошлом, а с другой стороны – как важнейшая составляющая самоидентификации индивида и как фактор, обеспечивающий идентификацию и консолидацию политических, этнических, национальных, конфессиональных, профессиональных и других социальных групп, формирующегося у них чувства общности, принадлежности, лояльности и/или эмоциональной приверженности к той или иной группе, способствующего ее консолидации» [11, с. 13].

#### **Эмпирическая часть исследования**

Социологический опрос по изучению патриотизма в современном Дагестане проведен в гг. Махачкала, Дербент, Кизляр, Хасавюрт, Ботлихском, Дербентском, Левашинском, Казбековском, Кизлярском, Хасавюртовском и Чародинском районах Республики Дагестан. N=967. Распределение респондентов по социально-демографическим параметрам: а) пол: мужчины – 471 чел. (48,7 %), женщины – 496 чел. (51,3 %); б) возраст: 15–35 лет – 381 чел. (39,4 %), 36–60 лет – 308 чел. (31,9 %), старше 60 лет – 278 чел. (28,7 %); в) образование: неполное среднее – 157 чел. (16,2 %), среднее – 287 чел. (29,7 %), среднее специальное – 259 чел. (26,8 %), высшее – 264 чел. (27,3 %); д) отношение к религии: верующий – 881 чел. (91,1 %), неверующий – 31 чел. (3,2 %), колеблющийся – 55 чел. (5,7 %). Время проведения опроса: март – июнь 2025 г. Опрос проведен путем раздаточного анкетирования. В анкете 17 полузакрытых вопросов (200 позиций); из розданных 1100 анкет пригодными для анализа оказались 967, обработка полученного социологического материала проведена в программе FAR.

#### **Результаты исследования**

В авторском исследовании был задан вопрос «Кем Вы ощущаете себя, в первую очередь, на территории Республики Дагестан?», позволяющий получить информацию о типах социальной идентичности дагестанских народов. Эмпирический материал свидетельствует о доминировании в общественном сознании 36,4 % опрошенных по всему массиву республиканского типа социальной идентичности, с возрастом и повышением уровня образования доля придерживающихся данной позиции уменьшается с 41,4 % в разрезе 15–35 лет до 32,7 % старше 60 лет, с 44,4 % имеющих базовое среднее образование до 31,9 % с высшим образованием.

По национальной принадлежности важность республиканской идентичности отмечена 51,3 % кумыков, 41,7 % лезгин, 36,3 % аварцев, 38,8 % даргинцев и 30,8 % лакцев. Российская идентичность занимает второе ранговое место (28,6 %) и ее значимость прослеживается с повышением возраста и образовательного статуса опрошенного дагестанского населения с 20,1 % в интервале 15–35 лет до 36,7 % старше 60 лет, с 24,1 % с базовым средним образованием до 36,3 % с высшим образованием.

По национальному параметру государственно-гражданская самоидентификация приоритетна в массовом сознании 75,0 % русских, 29,2 % аварцев, 29,1 % лезгин, 15,0 % даргинцев, 17,9 % кумыков, меньше таковых в подмассиве лакцев (7,7 %). В разрезе отношения к религии 60,0 % неверующих и 47,4 % колеблющихся, в подгруппе верующих процентный параметр существенно меньше (26,3 %). При этом 18,1 % опрошенных по всему массиву самоидентифицируются как последователи исповедуемого вероучения, наблюдается превалирование указывающих на важность религиозной идентичности в молодежной подгруппе 15–35 лет (23,6 %) при заметно меньшей части в возрастных интервалах 36–60 лет (13,6 %) и старше 60 лет (10,2 %).

Образовательный уровень оказывает влияние на идентификационный процесс: так, осознание себя представителем своей религии характерно для 20,4 % опрошенных с базовым средним, 22,1 % средним образованием, 15,8 % средним специальным и 16,7 % высшим образованием. Далее, этническая идентичность выражена у 14,9 % опрошенных по всему массиву,

среди них по национальной принадлежности больше всего лакцев (46,2 %) и меньше всего русских (8,3 %); по другим этническим подгруппам 25,4 % кумыков, 20,8 % лезгин, 12,7 % аварцев и 11,3 % даргинцев. Таким образом, иерархия типов социальной идентичности у опрошенного дагестанского населения констатирует важность республиканской и государственно-гражданской форм самоидентификации при ослабленности религиозной и этнической идентичностей, более того, последняя занимает последнее место среди предложенных суждений.

Что такое историческая память и какой смысл в нее вкладывает опрошенное дагестанское население? Ответы на вопрос «Как Вы думаете, что такое историческая память?» показывают, что в массовом сознании 33,6 % опрошенного дагестанского населения лидирует понимание исторической памяти как «памяти об общем прошлом, чувстве ответственности и долга перед предыдущим поколением»; с разницей в сотые, второе ранговое место занимает суждение, усматривающее смысл исторической памяти в «исторических событиях, в которых активно участвовали представители моего народа» (33,5 %). На «преемственность поколений, сохранение связи традиций предыдущего и настоящего поколений» указывают 28,2 % опрошенного дагестанского населения, 14,7 % респондентов исторической памятью считают «национальных героев своего народа». Суждения «события и воспоминания, которых хранит национальная история», «прошлое, настоящее и будущее моего народа и страны», «образ далекого прошлого народов», «исторические легенды и мифы», «мемуары, воспоминания, письма известных людей» отмечены 14,5 %, 14,2 %, 9,1 %, 8,9 %, 4,1 %, соответственно.

Установление сути исторической памяти требует выявления источников получения информации, ибо «знания и представления о событиях отечественной истории могут формироваться посредством источников и механизмов передачи информации» [12, с. 100].

Результаты ответов на вопрос «Из каких источников Вы получаете информацию об истории Российского государства, в том числе и Дагестана?» показывают, что источниками информации для опрошенного дагестанского населения являются учебники по истории (34,8 %), рассказы людей старшего поколения (33,0 %), телепередачи об исторических событиях (27,3 %), кинофильмы (22,4 %), специальная историческая литература (20,6 %), семейные архивы, награды, фотографии (18,9 %). Позиции «художественная литература», «журналы и газеты», «посещение музеев, выставок, исторических памятников», «мемуары известных исторических личностей», «радиопередачи» отмечены 13,3 %, 12,3 %, 9,7 %, 7,4 %, 3,2 %, соответственно.

Таким образом, полученный материал об источниках получения исторических знаний констатирует, что таковыми выступают кинофильмы, телепередачи об исторических событиях, учебники истории, специальная историческая литература, рассказы людей старшего поколения, а также семейные архивы при низкой востребованности музеев. Данное обстоятельство объясняется тем, что на территории Дагестана не происходили боевые действия, соответственно, нет братских захоронений, крупных памятников. Однако, как старшее, так и молодое поколение свято чтит героев и участников Отечественной войны, из года в год проводятся масштабные мероприятия празднования Дня Победы. Можно вспомнить Парад Победы, который устроили воспитанники детского сада «Родничок» (с. Нечаевка, Кизилюртовский район) и такие мероприятия формируют патриотические установки у подрастающего поколения.

Обозначение респондентами источником информации учебников по истории требует своего пояснения. Как известно, начиная с хрущевского периода, началась так называемая политика «борьбы с культом личности», в постсоветский период вышло довольно много публикаций, в которых приводились несоответствующие действительности данные о репрессиях, советский строй рассматривался исключительно как антинародный, националистически ориентированная часть общества обвиняла соседние народы в ущемлении своих прав. Иными словами, учебники истории, издававшиеся на западные гранты, естественно, преподносила историю России под собственным идеологическим видением, такой необъективный с научной точки зрения и достоверности анализ формировал негативный образ исторических личностей, руководителей нашего государства, формы правления, исторического развития и т.д.

Следует отметить, что и отечественные историки приложили «немало сил» для распространения откровенной лжи об исторических событиях. В западных странах, с распадом Советского Союза, началась ревизия исторических событий, отождествление германского нацизма и советского строя, данные тенденции в настоящее время только усилились. Преследование русского населения, русской культуры, формирование негативного стереотипа русского человека приобрело невиданный размах не только в западных государствах, но в странах входивших в состав СССР. Потихоньку «выясняется», как русский народ «эксплуатировал» населения среднеазиатских и закавказских республик, при этом никто не вспоминает масштабные стройки в этих регионах, развитие образования, культуры, экономической базы, промышленности и т.д. Более того, президент США Д. Трамп договорился до того, что США «выиграли» Вторую мировую войну, а Советский Союз только «помогал». В этой связи вполне обоснованной является точка зрения, что «учебники, в которых собрана систематизированная информация по истории, предполагают получение хороших знаний по отечественной истории. Однако эта литература не избежала ошибок в описании исторических событий, не всегда является надежным источником достоверной информации. Нередко история оказывается во власти идеологии. В учебной литературе вместо правдивого отражения конкретных исторических фактов оказываются "стертыми" страницы истории, или они оцениваются идеологически. Такого рода искажениям, например, было подвержено историческое образование в 1990-е гг., когда критике подвергался весь период советского прошлого. Возможно, отчасти эти проблемы привели к снижению востребованности учебной литературы в качестве источника исторических знаний: за период с 2001 по 2015 гг. популярность учебной литературы снизилась с 70,3 % до 47,0 %» [13, с. 101]. Автор полностью разделяет позицию И.В. Васильева и А.Н. Кузнецова: «с точки зрения научной истории превращать Россию из победителя во Второй Мировой войне в агрессора могут только люди, которые явно находятся не в ладах со своей совестью и имеют свои корыстные интересы. Как страна-победительница Россия играла ведущую роль в становлении действующего ныне миропорядка. Но кому-то не нравится роль России в современной системе международных отношений» [14, с. 144].

Наряду с искажением исторической правды, в европейских государствах наблюдается откровенная дискредитация роли Советского Союза и Красной Армии во Второй мировой войне. Особенно сильно русофобская идеология усилилась с началом Специальной военной операции, обвинениями в адрес российского руководства в развязывании «неспровоцированной агрессии» и это все на фоне военных действий и убийств гражданского населения Донбасса. Иными словами, страны входившие в состав СССР и социалистического лагеря ведут антироссийскую политику. Первыми шагами в данном направлении были снос памятников советским воинам, погибшим за освобождение европейских стран. Особенно «активна» в этом направлении Польша, чье руководство активно помогало нацистской Германии в уничтожении людей по национальной принадлежности. Массовое уничтожение исторического материального наследия, под лозунгами декоммунизации, происходит в нацистской Украине, впрочем, как и в странах Прибалтики, Германии, Чехии, Венгрии, Австрии, Болгарии и т.д.

Результаты исследований отечественных социологов констатируют, что «более половины населения страны убеждены в том, что от трактовки прошлого зависит наше общее будущее, поэтому "борьба за прошлое" имеет огромное политическое значение, в том числе и международное. Россияне прямо настаивают на противодействии тому, в чем мы видим искажение исторической правды...» [15, с. 78]. Разумеется, историческая наука обладает динамичностью, знания по мере получения доступа к архивам, нахождения новых документов только расширяются, однако в данном процессе нельзя допускать фальсификации причин тех или иных событий, что, к сожалению, наблюдается в отношении итогов Второй мировой войны. Вполне можно допустить, что такие попытки и дальше будут продолжаться, особенно на фоне внедрения в массовое сознание россиян комплекса «вины и неполноценности», формирования стереотипа о Российской империи и Советском Союзе как «варварской стране», «тоталитарном государстве, в котором "очень сильно ущемлялись права национальных образований"».

Если вернуться к эмпирическому материалу, то внимание было обращено на установление отношения респондентов к неуважительному отношению к общему историческому наследию. Поэтому был задан вопрос «Как Вы относитесь к сносу памятников советским воинам в странах Запада?», который показывает отношение дагестанского населения к актам вандализма и осквернения братских захоронений. Полученный эмпирический материал показывает доминирование в массовом сознании опрошенного дагестанского населения негативного отношения к сносу памятников с доводами «Россия внесла огромный вклад в уничтожение нацизма» (48,2 %), «Россия понесла тяжелые человеческие потери, освобождая Европу от нацизма» (36,1 %), «Россия должна вмешиваться и сократить сотрудничество с этими странами» (15,0 %). Варианты ответов «положительно, эти страны суверенны и вольны поступать так, как считают правильным» и «положительно, за последние годы открыты архивы, стали известны многие факты, которые заставили пересмотреть роль СССР в послевоенное время» отмечены 4,4 % и 5,5 %, соответственно; 8,5 % респондентов по всему массиву безразлично относятся к сносу памятников. Полученный материал хочется дополнить мнением В. Якобсона: «... что же касается памятников воинам-освободителям, то они должны быть неприкосновенны. Все эти люди дрались и умирали за свободу, и называть их "оккупантами" – подлая ложь. Еще большая подлость – отпускать по их адресу идиотские шутки... ни один народ никому ничего не должен. Теперь многие из этих большевиков стали ярыми националистами, чему не приходится удивляться (известно, что многие члены Коммунистической партии Германии превратились в ярых нацистов сразу после прихода Гитлера к власти)»<sup>1</sup>.

В российском обществе очень остро стоит вопрос о формировании консолидирующей идеи, особенно сильно потребность в ней усилилась на фоне враждебной политики западных государств, хотя имеет место и агрессивная политика стран постсоветского пространства. На этом фоне, естественным является осуществление российским руководством такой внешней политики, которая защитит национальные интересы и обеспечит национальную безопасность и целостность нашей страны. Происходящие в нашем обществе события (теракты в отношении высокопоставленных военных, причем исполнителями выступают мигранты, сотрудничество российских граждан со спецслужбами западных государств, миграционная политика, вызывающая вопросы, появление этнических анклавов, навязывание местному населению своей модели поведения, демонстративное оправление религиозных предписаний и т.д.) свидетельствуют о том, что против Российской Федерации ведется целенаправленная политика на ее ослабление. Вызывает тревогу «разыгрывание» межнациональной и межрелигиозной карты, которое может иметь деструктивные последствия.

На высшем уровне обозначена необходимость о наведении порядка в миграционной сфере и получении российского гражданства, ибо данные области превратились в криминальные. Так, был издан Указ Президента Российской Федерации от 15.10.2025 № 738 «О Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на 2026–2030 годы». На заседании Совета по межнациональным отношениям В. В. Путин отметил, что «необходимо пресекать провокации, попытки разжечь рознь между людьми, учитывая, что сами провокаторы, как правило, сидят за границей, опекаются, финансируются и направляются иностранными спецслужбами. Цель очевидна – пошатнуть наше единство... За пределами России создаются все новые якобы межнациональные организации, всякие псевдонациональные центры, а на самом деле это просто орудия информационной войны против нас... все чаще и чаще ведут [речь] о некой "деколонизации" России, а по сути, расчленения Российской Федерации и нанесения нам всё того же пресловутого стратегического поражения». Иными словами, обозначены болевые точки российского общества: необходимость пересмотра и наведения порядка в миграционной политике и наличие проблем в межнациональной сфере. В этой связи, важным является выработка идеологической платформы

<sup>1</sup>Якобсон В. Заметки беспартийного // Звезда. 2007. № 8. Электронный ресурс. Доступно по ссылке <https://magazines.gorky.media/zvezda/2007/8.html>

и данный вопрос был затронут в авторском исследовании. Полученный на вопрос «Как Вы думаете, какие идеи способны объединить Россию?» материал констатирует, что, по мнению 43,3 % опрошенных, «идея объединения народов для решения стоящих перед Россией экономических проблем, вопросы технологического развития в целях ее возрождения как великой державы» является ключевой в интеграции российского общества и по национальной принадлежности данную позицию разделяют 49,2 % аварцев, 45,8 % лезгин, 37,5 % даргинцев, 33,3 % русских и 30,8 % лакцев. По значимости вторую позицию занимает суждение «героизм российского народа в зоне Специальной военной операции и военная мощь российской армии» (32,1 %), 29,9 % респондентов консолидацию российского социума связывают с «сильным и авторитетным лидером России», 24,6 % указывают на «идею безусловного соблюдения законности и прав граждан».

Акцентирование внимания на законности, по мнению автора, обусловлено тем, что люди сталкиваются с игнорированием их конституционных прав, судебным произволом, невозможностью получать гарантированные Конституцией услуги. Поэтому вполне естественным является существование данной позиции в общественном сознании дагестанского населения. Далее, интегрирующими факторами являются идеи «социальной справедливости», «обновления государственно-политического устройства России», «укрепления России как правового государства» отмеченные 20,6 %, 19,8 %, 13,3 %, соответственно.

Научное сообщество Дагестана активно исследует процессы исламского возрождения и делает вывод о проникновении религии и практически во все социальные сферы, непонимание вызывает участие религиозных деятелей в политической жизни и образовательном процессе. Религиозно ориентированная часть общества агрессивно воспринимает любую критику религиозного института, в данном контексте, Муфтията Дагестана. Поэтому, по мнению автора, логичным является точка зрения 12,3 % респондентов о «недопущение вмешательства религии и духовных лиц в образовательные и политические процессы». Через призму отношения к религии данную позицию разделяют 80,0 % неверующих и существенно меньшая часть верующих (12,2 %). Суждения «идея противостояния Западу, опора на собственные силы», «идея сближения с Западом, вхождения России в общеевропейский дом», «идея "очищения" общества через религиозное учение», «идея индивидуальной свободы, приоритета интересов личности над интересами государства» отмечены существенно меньшей частью респондентов – 8,2 %, 7,5 %, 4,1 %, 4,0 %, соответственно.

### **Заключение**

Резюмируя, опрошенное дагестанское население осознает важность самоидентификации в воспроизводстве исторической памяти, обозначают источники получения информации, а также консолидирующую российское общество идею («объединения народов для решения стоящих перед Россией экономических проблем, вопросы технологического развития в целях ее возрождения как великой державы»). При этом отмечается важность сохранения светскости Российского государства, ограничения вмешательства исламского духовенства в политические и образовательные процессы.

Эмпирический материал свидетельствует, что наиболее популярными источниками разнообразных исторических сведений по нисходящей выступают учебники истории, рассказы людей старшего поколения, кинофильмы, телепередачи об исторических событиях и специальная историческая литература. Немаловажной является роль и семейных архивов, при этом в массовом сознании дагестанского населения мало востребованы посещение выставок, музеев и чтение художественной литературы. Однако данные исследования констатируют существование «ядра» любителей истории, которые интересуются ею, предпочитают специализированную литературу, несмотря на некоторую «сухость» подачи материалов. Позитивным фактом является представленность на федеральных каналах передач исторической направленности, что позволит формировать российскую идентичность, с одной стороны, с другой, получить объективную информацию.

## Список источников

1. Репина Л. П. Историческая память и национальная идентичность: подходы и методы исследования // Диалог со временем. 2016. № 54. С. 9–15. EDN: VVNLMLV
2. Сафронова Ю. А. Историческая память: введение: учебное пособие. СПб.: Издательство Европейского университета в Санкт-Петербурге, 2020. 223 с. ISBN 978-5-94380-303-1
3. Подлесная М. А., Соловьёва Г. В., Ильина И. В. Историческая память: школьники и студенты об истории России // Вестник Института социологии. 2021. Т. 12. № 2. С. 55–82. <https://doi.org/10.19181/vis.2021.12.2.711>. EDN: QBBJYD
4. Коллингвуд Р. Идея истории. Автобиография. М.: Наука, 1980. 485 с.
5. Гене Б. История и историческая культура средневекового Запада. М.: Языки славянской культуры, 2002. 494 с.
6. Нора П. Проблематика мест памяти // Франция-память. СПб: Издательство Санкт-Петербургского ун-та, 1999. С. 17–50.
7. Вельцер Х. История, память и современность прошлого. Память как арена политической борьбы // Неприкосновенный запас. Дебаты о политике и культуре. 2005. № 2–3(40–41). С. 51–63.
8. Репина Л. П. Историческая память и национальная идентичность: подходы и методы исследования // Диалог со временем. 2016. № 54. С. 9–15. EDN: VVNLMLV
9. Репина Л. П. Опыт социальных кризисов в исторической памяти // Кризисы переломных эпох в исторической памяти. М.: Институт всеобщей истории РАН, 2012. С. 3–37.
10. Рюзен Й. Кризис, травма и идентичность // «Цепь времен»: проблемы исторического сознания / Отв. ред. Л.П. Репина. М.: ИВИ РАН, 2005. С. 38–62.
11. Ассман Я. Культурная память: Письмо, память о прошлом и политическая идентичность в высоких культурах древности / Пер. с нем. М. М. Сокольской. М.: Языки славянской культуры, 2004. 368 с.
12. Прошлое для настоящего: История-память и нарративы национальной идентичности: коллективная монография / Под общ. ред. Л. П. Репиной. М.: Аквилон, 2020. 464 с.
13. Покида А. Н., Зыбуновская Н. В. Динамика исторической памяти в российском обществе (по результатам социологического мониторинга) // Социологические исследования. 2016. № 3. С. 98–107. EDN: VXVZSV
14. Васильев И. В., Кузнецов А. Н. Историческая память как фактор патриотического воспитания граждан // Власть. 2021. Том 29. № 3. С. 142–148. <https://doi.org/10.31171/vlast.v29i3.8169>. EDN: ZPBEOK
15. Историческое сознание россиян: оценки прошлого, память, символы (опыт социологического измерения) / Под ред. М. К. Горшкова. М.: Издательство «Весь Мир», 2022. 248 с.

## References

1. Repina L.P. Historical memory and national identity: research approaches and methods. *Dialogue with Time*. 2016;(54):9–15. (in Russ.). EDN: VVNLMLV
2. Safronova Yu.A. *Historical memory: introduction: textbook*. St. Petersburg: Publishing House of the European University in St. Petersburg, 2020. 223 p. (in Russ.). ISBN 978-5-94380-303-1
3. Podlesnaya M.A., Solovyova G.V., Ilina I.V. Historical memory: schoolchildren and students about the history of Russia. *Bulletin of the Institute of Sociology*. 2021;12(2):55–82. (In Russ.). <https://doi.org/10.19181/vis.2021.12.2.711>. EDN: QBBJYD
4. Collingwood R. *The idea of History. Autobiography*. Moscow: Nauka; 1980. 485 p. (in Russ.).
5. Gene B. *History and historical culture of the medieval West*. Moscow: Languages of Slavic culture, 2002. 494 p. (In Russ.).
6. Nora P. Problematics of memory locations. *France-memory*. St. Petersburg: Publishing House of St. Petersburg University, 1999:17-50. (In Russ.)
7. Velzer H. History, memory and modernity of the past. Memory as an arena of political struggle. *An inviolable reserve. Debates about politics and culture*. 2005;2-3(40–41):51–63. (In Russ.)
8. Repina L.P. Historical Memory and National Identity: Approaches and Research Methods. *Dialogue with Time*. 2016;(54):9–15. (in Russ.). EDN: VVNLMLV

9. Repina L.P. The Experience of Social Crises in Historical Memory. *Crises of Turning Points in Historical Memory*. Moscow: Institute of World History of the Russian Academy of Sciences; 2012:3–37. (In Russ.)
10. Ryuzen Y. *Crisis, trauma and identity. "Chain of times": problems of historical consciousness*. Ed. by L.P. Repin. Moscow: IVI RAS; 2005:38–62. (In Russ.)
11. Assman Ya. *Cultural memory: Writing, memory of the past and political identity in the high cultures of antiquity*. ed. by M.M. Sokolsky. Moscow: Languages of Slavic Culture; 2004. 368 p. (In Russ.)
12. *The past for the present: History-memory and narratives of national identity: a collective monograph*. Edited by L.P. Repina. Moscow: Akvilon; 2020. 464 p. (In Russ.)
13. Pokida A.N., Zybutovskaya N.V. Dynamics of Historical Memory in Russian Society (Based on the Results of Sociological Monitoring). *Sociological Studies*. 2016; (3):98–107. (In Russ.). EDN: VXVZSV
14. Vasilyev I.V., Kuznetsov A.N. Historical Memory as a Factor of Citizens' Patriotic Education. *Vlast'*. 2021;29(3):142–148. (In Russ.). <https://doi.org/10.31171/vlast.v29i3.8169>. EDN: ZPBEOK
15. *Historical Consciousness of Russians: Assessments of the Past, Memory, Symbols (Experience of Sociological Measurement)*. Ed. by M.K. Gorshkov. Moscow: Ves' Mir Publishing House; 2022. 248 p. (In Russ.)

### **Информация об авторе**

М. М. Шахбанова – доктор социологических наук, главный научный сотрудник, Дагестанский федеральный исследовательский центр РАН, Отделение кафедры ЮНЕСКО по компаративным исследованиям духовных традиций, специфики их культур и межрелигиозного диалога по Северному Кавказу.

### **Information about the author**

M. M. Shakhbanova – Dr. Sci. (Sociology), Chief Researcher, Dagestan Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences, Division of the UNESCO Chair for Comparative Studies of Spiritual Traditions, the Specificity of Their Cultures and Interreligious Dialogue in the North Caucasus.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares that there is no conflict of interest

Статья поступила в редакцию 22.01.2026; одобрена после рецензирования 27.02.2026; принята к публикации 03.03.2026.

The article was submitted 22.01.2026; approved after reviewing 27.02.2026; accepted for publication 03.03.2026.

Научная статья  
УДК 330.837  
EDN LHLPRТ



## Институциональный механизм обеспечения экономической безопасности России

Андрей Сергеевич Каверин<sup>1</sup>, Альберт Аршакович Михайлов<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления,  
Ростов-на-Дону, Россия

<sup>1</sup>kawerin.andrei2012@yandex.ru

<sup>2</sup>Albert.karapet.2000@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0002-3347-1522>

### Аннотация

**Введение.** В современных условиях существенного роста угроз факторов внешней и внутренней среды со стороны экономической безопасности России повышается необходимость выработки системных подходов в отношении механизма противостояния их негативным последствиям.

**Цель.** Обосновывать необходимость применения институционального концепта к формированию механизма обеспечения экономической безопасности и предложить направления его совершенствования для России.

**Методы.** В рамках институциональной парадигмы рассмотрен механизм обеспечения экономической безопасности в России как совокупность формальных институтов (законов, стратегий, стандартов и практик взаимодействия) структурирующих поведение акторов (государства, бизнеса и населения), создающих его целостность и повышающих эффективность через минимизацию рисков. В рамках институционального подхода использованы такие методы как категориальный и сравнительный анализ, позволивший уточнить понятийный аппарат; документальный и контент-анализ направленный на выявление приоритетов, пробелов и противоречий в механизме; системно-структурный анализ, ориентированный на моделирование механизма с выделением подсистем, выходов и обратной связи.

**Результаты и выводы.** Экономическая безопасность рассматривается как важнейшая составляющая национальной безопасности и подразумевает состояние, при котором экономическая система устойчива и стабильна, вне зависимости от действия факторов внешней и внутренней среды.

На основе анализа факторов как внешней, так и внутренней среды, оказывающих неблагоприятное воздействие влияние на результативность государственной политики и снижение уровня экономической защищенности государства, авторами с применением институционального подхода предложены способы снижения этих угроз и направления совершенствования механизма обеспечения экономической безопасности России. Среди направлений в качестве 4 ключевых предлагается: - совершенствование законодательной базы в части упорядочения и согласования полномочий в вопросах обеспечения защиты национальных экономических интересов, укрепления государственной власти и рационализации механизмов выработки и реализации экономической политики; - структурная перестройка национальной экономики с учетом пороговых значений социально-экономических показателей;

- защита права собственности и развитие частного сектора экономики с учетом потребностей структурной перестройки экономики и расширения инновационной активности; - гармонизация международных отношений в части обмена производственным опытом и ресурсами с учетом взаимных интересов и приоритетных целей общественного развития. Государство должно быть обеспечено достаточной экономической силой и ресурсами для защиты и сохранения своих приоритетов и повышения уровня благосостояния граждан.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, институты, институциональный механизм, стратегия, внешние и внутренние угрозы, совершенствование институционального механизма, конкурентоспособность, государственная экономическая политика

**Для цитирования:** Каверин А. С., Михайлов А. А. Институциональный механизм обеспечения экономической безопасности России // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 1. С. 187–196. EDN LHLPRТ

Original article

## The institutional mechanism for ensuring Russia's economic security

Andrey S. Kaverin<sup>1</sup>, Albert A. Mikhailov<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russia Institute of Management, Rostov-on-Don, Russia

<sup>1</sup>kawerin.andrei2012@yandex.ru

<sup>2</sup>Albert.karapet.2000@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0002-3347-1522>

### Abstract

**Introduction.** Currently, a significant increase in threats from external and internal factors to the economic security of Russia, there is an increasing need to develop systematic approaches to the mechanism of countering their negative consequences.

**Purpose.** To justify the need to apply the institutional concept to the development of a mechanism for ensuring economic security and to propose areas for its improvement for Russia.

**Methods.** Within the institutional paradigm, the mechanism for ensuring economic security in Russia is examined as a set of formal institutions (laws, strategies, standards and practices of interaction) structuring the behavior of actors (the state, business, and the population), creating its integrity and increasing efficiency through risk minimization. Within the institutional approach, methods such as categorical and comparative analysis were employed, facilitating the clarification of the conceptual framework; documentary and content analysis were conducted to identify priorities, gaps, and contradictions within the mechanism; and system-structural analysis was used, concentrating on modeling a mechanism while identifying subsystems, outputs, and feedback.

**Results and Conclusions.** Economic security is considered as the most important component of national security and needs a state in which the economic system is stable and stable, regardless of the effects of external and internal environmental factors.

Based on the analysis of both external and internal environmental factors that adversely affect the effectiveness of public policy and reduce the level of economic security of the state, the authors propose ways to reduce these threats and improve the mechanism for ensuring Russia's economic security using an institutional approach. Among the four key areas proposed are: - improving the legislative framework in terms of streamlining and coordinating powers in matters of ensuring the protection of national economic interests, strengthening state power and rationalizing the mechanisms for developing and implementing economic policy; - structural restructuring of the national economy, considering the threshold values of socio-economic indicators; - protection of property rights and development of the private sector of the economy, taking into account the needs of structural restructuring of the economy and expansion of innovative activity; - harmonization of international relations in terms of the exchange of production experience and resources, considering mutual interests and priority goals of social development. The State must be provided with sufficient economic strength and resources to protect and maintain its priorities and improve the well-being of citizens.

**Keywords:** economic security, institutions, institutional mechanism, strategy, external and internal threats, improvement of the institutional mechanism, competitiveness, state economic policy

**For citation:** Kaverin A. S., Mikhailov A. A. The institutional mechanism for ensuring Russia's economic security. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2026;(1):187–196. (In Russ.). EDN LHLPRТ

## Введение

Актуальность проблемы обеспечения экономической безопасности и формирования соответствующей институциональной среды в настоящее время не вызывает сомнений. Экономическая безопасность, рассматриваемая как структурный элемент национальной безопасности, существенно определяется уровнем стабильности, эффективности и конкурентоспособности национальной экономики, что обуславливается, в том числе, действенностью институционального механизма ее обеспечения, гарантирующего комплексность и всесторонность учета факторов общественно-экономического развития.

Обеспечение экономической безопасности как неотъемлемой части национальной безопасности предполагает устойчивое и автономное функционирование экономической системы и ее элементов. Это необходимо для реализации государственных целей развития и защиты национальных интересов как внутри страны, так и в международной сфере. Данная способность экономической системы к стабильной деятельности критически важна для обеспечения суверенитета и процветания государства в долгосрочной перспективе.

Как подчеркивает А. Е. Городецкий, в структуре институтов, обеспечивающих национальную безопасность, ключевое место занимает экономическая составляющая и входит в число ее центральных приоритетов. Ее поддержание интегрировано в процесс государственного стратегического планирования и осуществляется посредством инструментов и мер государственной экономической политики, а также через механизмы государственного управления на всех его уровнях [1, с. 11].

Согласимся с С. Н. Максимовым, рассматривающим экономическую безопасность как целостную систему мер, направленных на поддержание государственного регулирования ключевых элементов национальной экономики. По мнению ученого, к этим важнейшим аспектам относятся: обеспечение целевых значений экономических индикаторов на необходимом для стабильного развития страны уровне и устойчивого роста, поддержание внутреннего и внешнего экономического равновесия, сбалансированное распределение ресурсов, недопущение дефицита и профицита бюджета. Кроме того, экономическая безопасность включает в себя защиту от внешних угроз, которая осуществляется через административные процедуры. Эти процедуры должны охватывать принципы и нормы распределения экономических ресурсов, инструменты государственного управления в экономической сфере, а также способы защиты прав и свобод субъектов экономической деятельности [2, с. 161].

## Институциональный взгляд на исследование экономической безопасности

В соответствии с общими представлениями по способу воздействия факторы институциональной среды подразделяются на формальные и неформальные. Формальные институты сопряжены с возникновением трансакционных издержек и представлены в большей степени разработкой и применением правовой среды и отношениями собственности. Неформальные же институты, не наделяющие действия людей жесткими ограничениями, зачастую более результативны в своем регулирующем воздействии и включают совокупность традиций, обычаев, моральных норм и условностей.

Д. Норт [3] в составе институтов также выделяет механизмы принуждения (полиция, суды), которые обеспечивают соблюдение выполнения правил. При этом все элементы институциональной среды обеспечивают приведение частных интересов к единому балансу. Например, для обеспечения выполнения принятых решений природоохранные органы применяют утвержденные налоговые инструменты, тем самым оказывая влияние на население и бизнес-структуры. Это побуждает их переосмысливать, например, вопросы загрязнения окружающей среды и утилизации отходов [4, с. 91].

Институты выступают в качестве базы формирования и развития национальной экономики, вырабатывая комплексность взглядов и идей, норм и правил, способствуя тем самым определению первоочередных задач, защите интересов, а также ослаблению и упреждению угроз экономического роста и развития. Институты, контролируя доступность ресурсов, обеспечивают при этом альтернативность их использования, что, безусловно, приводит к повышению результативности хозяйственной деятельности.

Институт экономической безопасности страны – это сложное междисциплинарное и многоаспектное понятие, включающее как федеральные и региональные институты, так и соответствующую научно-методическую базу. Институциональный механизм обеспечения экономической безопасности нами рассматривается как совокупность институтов и правил, форм и методов взаимодействия экономических субъектов, а также правовых и организационно-экономических мер защиты интересов и снижения угроз стабильного развития государства и общества. Соответственно, эффективность институционального механизма служит критерием сохранения национальной безопасности и лежит в основе эффективности общественного развития государства и поддержания социально-экономической стабильности общества.

#### **Механизм обеспечения экономической безопасности: институциональный подход**

В соответствии со Стратегией экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года целями государственной политики в сфере обеспечения экономической безопасности являются:

- укрепление экономического суверенитета Российской Федерации;
- повышение устойчивости экономики к воздействию внешних и внутренних вызовов и угроз;
- обеспечение экономического роста;
- поддержание научно-технического потенциала развития экономики на мировом уровне и повышение ее конкурентоспособности;
- поддержание потенциала отечественного оборонно-промышленного комплекса на уровне, необходимом для решения задач военно-экономического обеспечения обороны страны;
- повышение уровня и улучшение качества жизни населения<sup>1</sup>.

Проанализируем механизм обеспечения экономической безопасности с позиции рассмотрения государственной политики в соответствующих направлениях, выявления причин недостаточной эффективности имеющихся институциональных механизмов, а также определения способов их совершенствования.

1. Длительное время потребность преобразований структуры управления экономической безопасностью России отсутствовала, она оставалась неизменной. Агаева Л. К., Лубяницкий В. В. рассматривают систему государственных органов, наделенных полномочиями в сфере обеспечения экономической безопасности страны, в контексте органов законодательной, судебной и исполнительной ветвей власти [5, с. 137]. Государственная система обеспечения экономической безопасности – это комплекс государственных органов, вовлеченных в процесс разработки и осуществления решений в области экономической безопасности, которые можно подразделить на три группы:

- структуры, чья деятельность сосредоточена на организации и управлении в данной сфере и играющие ключевую роль в поддержании экономической безопасности (Президент РФ, Правительство РФ, Федеральное Собрание РФ, Центральный Банк РФ);
- специализированные структуры, созданные для обеспечения национальной безопасности, включая экономическую безопасность (Совет Безопасности РФ, Счетная палата РФ, ФСБ РФ, Служба внешней разведки РФ);

<sup>1</sup> Стратегия экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года. Утверждена Указом Президента Российской Федерации от 13 мая 2017 г. № 208 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41921/page/2>

– институты, в рамках своих полномочий содействующие решению задач по защите национальной экономики (органы законодательной, исполнительной, судебной властей, в частности, органы прокуратуры, Министерство финансов РФ, Министерство внутренних дел РФ и др.) [5, с. 137].

В современных реалиях повышенное внимание уделяется значимости организаций, частных хозяйственников, а также сотрудников как частного, так и государственного секторов в контексте обеспечения гарантий экономической безопасности (рис. 1).

В нынешней ситуации повышенное внимание уделяется значимости организаций, частных предпринимателей, а также сотрудников как частного, так и государственного сектора в рамках поддержания гарантий экономической защищенности (рис. 1).



Рис. 1. Структура управления экономической безопасностью государства [6, с. 58]

Fig. 1. The management structure of the economic security of the state [6, p. 58]

А. А. Беда, руководитель представительства Секретариата Делового Совета Шанхайской организации сотрудничества по Северо-Западному федеральному округу Российской Федерации, предлагает рассматривать, кроме того, управление экономической безопасностью в масштабе международных объединений как систему, состоящую из четырех взаимодействующих элементов, включающие организации и методы воздействия:

1. Глобальный уровень, охватывающий все человечество, где координацию развития осуществляет ООН и организации, действующие под ее эгидой.

2. Международный уровень, предусматривающий дву- и многостороннее взаимодействие между разными государствами, которые географически не имеют общих границ. Примером здесь может быть деятельность БРИКС или G7.

3. Региональный уровень, понимающий регион не как отдельная территория внутри страны, а как группа находящихся рядом стран. Здесь реализуется сотрудничество соседствующих государств в рамках различных региональных интеграционных объединений, таких как ШОС, ЕС, АСЕАН и другие.

4. Национальный уровень, на котором разрабатываются и реализуются мероприятия по регулированию процессов обеспечения экономической безопасности с учетом международного контекста, обязательств государства перед партнерами и международными организациями [7, с. 32].

В Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года агрегировано выделены ключевые угрозы обеспечения экономической стабильности страны. Агрегировано их можно разделить на две группы: внешние, связанные с геополитическими, военными, экологическими и другими факторами, последствиями политики иностранных государств, и внутренние, проявляющиеся в дефектах социально-экономической и институциональной среды внутри государства (рис. 2) [8, с. 120].

Наличие Стратегии-2030 укрепляет институциональные основы экономической безопасности России, формируя каркас нормативно-правового положения института государственного регулирования экономической безопасности. Однако успешное функционирование институциональной среды возможно при разработке и соблюдении инструментов ее мониторинга и контроля.

Данные аспекты позволяют выделить ключевые проблемы обеспечения экономической безопасности на современном этапе:

– долгосрочная перспектива сохранения низких темпов экономического роста. В начале 2025 года ожидался рост не менее 1,5%, в настоящий момент темпы замедляются. Фактически для решения намеченных целей рост должен быть не менее 6%;

– санкционное давление на российскую экономику, сохраняющееся длительный период;

– зависимость от мировых цен на нефть и их снижение;

– социальное расслоение и снижение внутреннего спроса. Уровень бедности по сообщениям Росстата за II квартал 2025 года снизился на 0,9 п.п. и составил 7,4% или 10,8 млн чел., что, конечно же, достаточно высоко. Преодоление проблемы социального неравенства является сложной и многоаспектной задачей и выведено на уровень задачи государственной важности;

– недостаточные инвестиции в российскую экономику и снижение темпов их прироста. По прогнозам их рост в 2025 году ожидался от 1,7% до 2,9%, что в любом случае ниже показателя 2024 года (7,4%), 2023 года (9,8%) и 2022 года (6,7%).

В этих условиях институционализация механизма обеспечения экономической безопасности может существенно повысить конкурентоспособность национальной экономики, обеспечить системное взаимодействие и координирование участников экономической деятельности и комплексно решить имеющиеся проблемы. Таким образом, институциональный механизм обеспечивает формирование необходимой институциональной среды, позволяет контролировать соблюдение установленных норм и правил. В нем содержательно отражены потребности изменений в экономике, приводятся в действие формальные и неформальные институты, тем самым структурируя и упорядочивая отношения между участниками хозяйственного механизма.



Рис. 2. Угрозы экономической безопасности государства  
(составлено авторами по материалам исследования)

Fig. 2. Threats to the economic security of the state (compiled by the authors based on the research materials)

### Совершенствование институционального механизма экономической безопасности

В части укрепления институциональных основ экономической безопасности России предлагаем выполнение нескольких шагов. Во-первых, мониторинг экономического состояния общества должен быть независимым и детальным с учетом выработанных пороговых значений и в интересах гармонизации его социально-экономической структуры. Основной задачей такого мониторинга является предотвращения угроз экономической безопасности со стороны социального фактора. Для этого необходимо установить критические (пороговые) значения социально-экономических показателей, которые могут повлиять на стратегическое развитие инновационной экономики.

Важным аспектом является укрепление государственных институтов, обеспечивающих устойчивое и динамичное развитие хозяйственных процессов, применение косвенных методов наращивания инвестиционного и инновационного потенциала (предоставление налоговых льгот, выдача инвестиционных налоговых кредитов, уменьшение ставок по платежам по лизингу и банковским кредитам, внешнеэкономические преференции и проч.).

В условиях цифровой трансформации, по мнению Е. И. Кузнецовой и О. В. Сараджевой, одним из перспективных путей развития институционального механизма и институциональной среды поддержания экономической безопасности является разработка цифровых платформ для отслеживания и анализа экономической конъюнктуры. Эти платформы могут включать массивы данных о экономической ситуации, инвестиционных проектах, налоговых сборах и других индикаторах, а также аналитические и прогностические инструменты. Ключевое направление применения подобных технологий заключается в развитии методов высокоточного прогнозирования в исследуемой области, в том числе на основе обработки больших объемов данных [9, с. 161].

Важным направлением является создание системы эффективного контроля за деятельностью частного сектора в целях выведения его из тени, а также повышение эффективности бюджетного контроля, особенно в сфере закупок для государственных и муниципальных нужд и проектах государственно-частного партнерства. В этой связи необходимо наладить скоординированное взаимодействие контрольно-надзорных органов таким образом, чтобы создать условия, побуждающие хозяйствующие субъекты к прозрачному ведению бизнеса.

Как отмечает Айларова З. А., необходимо расширить и укрепить хозяйственные связи между субъектами Российской Федерации путем создания межрегиональных производственных и инфраструктурных кластеров для сбалансированного пространственного развития России. Реализация поставленной цели требует повышенного внимания в отношении приоритетного развития экономического потенциала Дальнего Востока, Крайнего Севера, Северного Кавказа, Крыма, Калининградской области, а также развитие Северного морского пути, модернизация Байкало-Амурской и Транссибирской железнодорожных магистралей [6, с. 62].

Безусловно, среди инструментов комплексного оздоровления экономики следует выделить большое направление экономической политики – переход к инновационному типу развития и обеспечение технологического суверенитета и, как следствие, снижение экспортной зависимости [10, с. 49]. Это требует не только ускоренного развития науки и технологий, но и базовой диверсификации экономики через развитие несырьевого сектора, освоение новых видов продукции, переориентацию рынков сбыта, разумное использование имеющихся ресурсов.

Среди институциональных мер важно также отметить строгое соблюдение и эффективный контроль за добросовестным поведением участников экономической деятельности, что снизит трансакционные издержки и повысит результативность договорных отношений. Кроме того, развитие частных институтов, обеспечивающих функционирование субъектов хозяйствования в новых сегментах рынка, прежде всего, в инновационном секторе, должно быть поддержано соответствующими государственными институтами, призванными снизить уровень неопределенности и риска.

К соответствующим качественным значениям следующих показателей должны быть приведены экономические характеристики государства в целях обеспечения национальной безопасности:

– устойчивость финансовой системы, предполагающая стабильно умеренный уровень инфляции, устойчивый курс национальной валюты, стабильность банковской системы и легализацию финансовых потоков;

– поддержание системы расширенного воспроизводства, т.е. экономика должна развиваться таким образом, чтобы масштабы производства росли, а ресурсов было достаточно не только для восполнения, но и расширения количественной и качественной структуры товаров и услуг;

– поддержание социальной стабильности общества и увеличения качества жизни населения. Медицинские, образовательные, жилищно-коммунальные, транспортные, культурные и другие услуги должны быть равнодоступны и предоставляться на высоком уровне.

По мнению авторов, среди направлений совершенствования институционального механизма обеспечения экономической безопасности необходимо выделить:

- совершенствование законодательной базы в части упорядочения и согласования полномочий в вопросах обеспечения защиты национальных экономических интересов, укрепления государственной власти и рационализации механизмов выработки и реализации экономической политики;
- структурную перестройку национальной экономики с учетом пороговых значений социально-экономических показателей;
- защиту права собственности и развитие частного сектора экономики с учетом потребностей структурной перестройки экономики и расширения инновационной активности;
- гармонизацию международных отношений в части обмена производственным опытом и ресурсами с учетом взаимных интересов и приоритетных целей общественного развития.

### Заключение

Таким образом, экономическая безопасность является не просто системообразующим фактором защищенности отечественной экономики от внешних и внутренних угроз, но и стратегической задачей государства по сохранению экономического суверенитета и защиты национальных приоритетов России. Изучение экономической безопасности с институциональной точки зрения показывает, что высокий уровень безопасности свидетельствует об устойчивости и приспособленности социально-экономической системы к возникающим рискам и угрозам, не требуя при этом существенных внутренних системных преобразований. Современный всесторонний анализ проблемы обеспечения экономической безопасности позволяет учесть весь спектр организационно-правовых и социально-экономических факторов функционирования экономической системы.

Правовые нормы, механизмы и институты позволяют не только регулировать общественные отношения, но и защищать интересы участников хозяйственной деятельности. А приспособляемость и гибкость институциональных механизмов становится важнейшим фактором эффективности государственной политики в области обеспечения национальной безопасности.

### Список источников

1. Городецкий А. Е. Обновления методологических основ теории экономической безопасности: что диктуют перемены // Развитие и безопасность. 2025. № 1 (25). С. 4–24. EDN: BJNVZO
2. Максимов С. Н. Институциональные основы экономической безопасности: эволюция теоретических подходов // Право и государство: теория и практика. 2024. № 10(238). С. 159–162. [https://doi.org/10.47643/1815-1337\\_2024\\_10\\_159](https://doi.org/10.47643/1815-1337_2024_10_159). EDN: QIKOTB
3. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. С. 19–21. ISBN: 5-88581-006-0. EDN: YQDVYE
4. Агаева Л. К., Лубяницкий В. В. Институциональная среда, как фактор обеспечения экономической безопасности // Вестник Самарского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2015. № 2 (124). С. 90–95. EDN: TPUBVH
5. Еркеев И. Х. Организационно-институциональная подсистема механизма обеспечения экономической безопасности России // Пробелы в российском законодательстве. 2015. № 6. С. 137–141. EDN: TGZQFI
6. Айларова З. А. Особенности государственного регулирования экономической безопасности // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. № 8. Т. 9. С. 56–63. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.08.09.008>. EDN: MBPGKI
7. Беда А. А. Управление экономической безопасностью: наднациональный уровень // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2024. № 2 (60). С. 30–35. EDN: KFPWHQ
8. Черкасова Т. П., Героев Г. Н. Угрозы продовольственной безопасности России и инструментарий импортозамещения // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 3. С. 117–124. EDN: JFNTEE

9. Кузнецова Е. И., Сараджева О. В. Роль цифровизации в трансформации институционального механизма обеспечения экономической безопасности региона // Вестник экономической безопасности. 2023. № 4. С. 159–162. <https://doi.org/10.24412/2414-3995-2023-4-159-162>. EDN: JATRYM

10. Черкасова Т. П., Крицкая А. А., Айрапетян Д. А. Технологический суверенитет России в контексте обеспечения продовольственной безопасности: методологический аспект. *Journal of Economic Regulation*. 2025. 16(2):47–56. <https://doi.org/10.17835/2078-5429.2025.16.2.047-056>. EDN: UCVKTB

### References

1. Gorodetsky A.E. Updates to the Methodological Foundations of the Theory of Economic Security: What Changes Dictate. *Development and Security*. 2025;1(25):4–24. (In Russ.). EDN: BJNVZO

2. Maksimov S.N. Institutional Foundations of Economic Security: Evolution of Theoretical Approaches. *Law and State: Theory and Practice*. 2024;10(238):159–162. (In Russ.). [https://doi.org/10.47643/1815-1337\\_2024\\_10\\_159](https://doi.org/10.47643/1815-1337_2024_10_159). EDN: QIKOTB

3. North D. *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Moscow: NACHALA Foundation for Economic Books. 1997;19–21. (In Russ.). ISBN: 5-88581-006-0. EDN: YQDVYE

4. Aghaeva L.K., Lubyantsky V.V. Institutional Environment as a Factor in Ensuring Economic Security. *Vestnik of Samara University. Economics and Management*. 2015;2(124):90–95. (In Russ.). EDN: TPHUBH

5. Erkeev I.Kh. Organizational and Institutional Subsystem of the Mechanism for Ensuring Russia's Economic Security. *Gaps in Russian Legislation*. 2015;(6):137–141. (In Russ.). EDN: TGZQFI

6. Ailarova Z.A. Features of State Regulation of Economic Security. *Economics and Management: Problems and Solutions*. 2024;8(9):56–63. (In Russ.). <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.08.09.008>. EDN: MBPGKI

7. Beda A.A. Management of Economic Security: Supranational Level. *Theory and Practice of Service: Economics, Social Sphere, Technologies*. 2024;2(60):30–35. (In Russ.). EDN: KFPWHQ

8. Cherkasova T.P., Geroev G.N. Threats to food security in Russia and import substitution tools. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2024;(3):117–124. (In Russ.). EDN JFNTEE (In Russ.)

9. Kuznetsova E.I., Saradzheva O.V. The Role of Digitalization in the Transformation of the Institutional Mechanism for Ensuring the Economic Security of the Region. *Bulletin of Economic Security*. 2023;4:159–162. (In Russ.). <https://doi.org/10.24412/2414-3995-2023-4-159-162>. EDN: JATRYM

10. Cherkasova T.P., Kritskaya A.A., Ayrapetyan D.A. Russia's technological sovereignty in the context of ensuring food security: a methodological aspect. *Journal of Economic Regulation*. 2025;16(2): 47–56. (In Russ.). <https://doi.org/10.17835/2078-5429.2025.16.2.047-056>. EDN: UCVKTB

### Информация об авторах

A. С. Каверин – аспирант кафедры экономической теории и предпринимательства, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.

A. А. Михайлов – аспирант кафедры экономической теории и предпринимательства, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.

### Information about the authors

A. S. Kaverin – Postgraduate student of the Department of Economic Theory and Entrepreneurship, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russia Institute of Management.

A. A. Mikhailov – Postgraduate student of the Department of Economic Theory 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.

Статья поступила в редакцию 16.01.2026; одобрена после рецензирования 24.02.2026; принята к публикации 27.02.2026. The article was submitted 16.01.2026; approved after reviewing 24.02.2026; accepted for publication 27.02.2026.

## РЕТРАКЦИЯ

Редакционная коллегия журнала «Государственное и муниципальное управление. Ученые записки» извещает о ретрагировании 18.03.2026 г. научной статьи, опубликованной в № 1 за 2025 год:

Геворгян А. С., Семенюра К. С. Искусственный интеллект и краудсорсинг в менеджменте: новые подходы к политическим процессам и государственному управлению // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 1. С. 162–169. EDN: ESPPSA

<https://elibrary.ru/item.asp?id=80508885>

Обоснование ретракции: обнаружение фактологических ошибок при формировании теоретического обзора.

## 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».**

Минимальный объем представляемой статьи – 20 страниц. 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 представляемого материала:**

1) Статья должна быть классифицирована – иметь УДК, указываемый в левом верхнем углу первой страницы.

2) На русском и английском языках:

- заголовок 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 (300-350 слов). **Аннотация должна быть структурирована**, в ней обязательно указываются: Введение (3-4 кратких предложения). Цель, Методы (или Материалы и 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).

**Структура статьи** 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.

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: *Змяк 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) и код EDN (коды необходимо проверять на сайте: [https://elibrary.ru/find\\_edn\\_list.asp?](https://elibrary.ru/find_edn_list.asp?)).

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». **При написании текста статьи и составлении списка источников не использовались средства искусственного интеллекта**».

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.

***Редакция журнала «Государственное и муниципальное управление. Ученые записки»***

***Тел. 8(863) 279-41-62; e-mail: [jurnal-gmu-uriu@ranepa.ru](mailto:jurnal-gmu-uriu@ranepa.ru);***

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

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ.  
УЧЕНЫЕ ЗАПИСКИ**

**НАУЧНЫЙ  
И ОБЩЕСТВЕННО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ**

**№ 1. 2026**

---

Выход в свет 30.03.2026. Гарнитура Cambria. Формат 60x84 1/8.  
Офсетная печать. Бумага офсетная. Объем 20 п.л. Тираж 100 экз. Заказ 1371-26

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