

**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

№ 3

**Ростов-на-Дону
2026**

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ.
УЧЕНЫЕ ЗАПИСКИ**

*Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС77-71827
от 08 декабря 2017 г. выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи,
информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)
Учредитель – Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»*

Главный редактор

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

Заместитель главного редактора

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

Состав редакционной коллегии

- **Alexakis Christos** – PhD, Professor, Business School Renne (France).
- **Eugene Nivorozhkin** – PhD, Associate Professor in Finance, School of Slavonic and East European Studies, University College, London (Great Britain).
- **Ford Lumban Gaol** – PhD, University Bina Nusantara, Jakarta (Indonesia).
- **Атанесян А. В.** – доктор политических наук, профессор, заведующий кафедрой прикладной социологии факультета социологии, Ереванский государственный университет (Армения, г. Ереван).
- **Кадол Н. Ф.** – доктор экономических наук, доцент кафедры экономической теории и мировой экономики, Гомельский государственный университет им. Ф. Скорины (Беларусь, г. Гомель).
- **Саидова М. Х.** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Менеджмент, маркетинг и экономика труда», Таджикский государственный университет коммерции (Таджикистан, г. Душанбе).
- **Султонов З. С.** – кандидат экономических наук, доцент, Таджикский государственный университет коммерции (Таджикистан, г. Душанбе).
- **Турекулова Д. М.** – доктор экономических наук, профессор, проректор по научной работе и интернационализации, Учреждение «Esil University» (Казахстан, г. Астана).
- **Ушаков Д. С.** – Doctor of Economics, Professor, Suan Sunandha Rajabhat University (Thailand, Bangkok).
- **Васильчиков А. В.** – доктор экономических наук, доцент, директор Института инженерно-экономического и гуманитарного образования, Самарский государственный технический университет (Россия, г. Самара).
- **Дзахова Л. Х.** – доктор политических наук, профессор, заведующий кафедрой философии и политологии, Северо-Осетинский государственный университет им. К. Л. Хетагурова (Россия, Республика Северная Осетия – Алания, г. Владикавказ).
- **Дробышевская Л. Н.** – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономического анализа, статистики и финансов, Кубанский государственный университет (Россия, г. Краснодар).
- **Змияк С. С.** – доктор экономических наук, доцент, 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 (Россия, г. Ростов-на-Дону).
- **Понеделков А. В.** – Заслуженный деятель науки РФ, доктор политических наук, профессор, заведующий кафедрой политологии и этнополитики, Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС (Россия, г. Ростов-на-Дону).
- **Попова Е. А.** – доктор политических наук, доцент, заведующий кафедрой философии и методологии науки, Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС (Россия, г. Ростов-на-Дону).
- **Скворцов Н. Г.** – доктор социологических наук, профессор, декан факультета социологии, профессор кафедры сравнительной социологии, Санкт-Петербургский государственный университет (Россия, г. Санкт-Петербург).
- **Сологуб В. А.** – доктор социологических наук, профессор, профессор кафедры государственного и муниципального управления, Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС (Россия, г. Ростов-на-Дону).
- **Чернова О. А.** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры информационной экономики, Южный федеральный университет (Россия, г. Ростов-на-Дону).

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

Тел. 8-863-279-41-62,

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

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

16+

© Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления (верстка, дизайн, макет), 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.

№ 3

**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 (Rostov-on-Don, Russia).
- **Alexander V. Ponedelkov** – Honored Scientist of the Russian Federation, Doctor of Political Sciences, Professor, Head of the Department of Political Science and Ethnopolitics, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Rostov-on-Don, Russia).
- **Ekaterina A. Popova** – Doctor of Political Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Philosophy and Methodology of Science, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Rostov-on-Don, Russia).
- **Nikolay G. Skvortsov** – Doctor of Sociological Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Sociology, Professor of the Department of Comparative Sociology, Saint Petersburg State University (Saint Petersburg, Russia).
- **Vladimir A. Sologub** – Doctor of Sociological Sciences, Professor, Professor of the Department of State and Municipal Administration, South-Russian Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Rostov-on-Don, Russia).
- **Olga A. Chernova** – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Information Economics, Southern Federal University (Rostov-on-Don, Russia).

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

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

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

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

16+

© Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
South-Russia Institute of Management (layout, design), 2026

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ	9
Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин	
Идентификация и корректировка действующей стратегии организации.....	9
Л. Г. Миляева	
Диагностика уровня кадровой безопасности предприятия, базирующаяся на выявлении проблемных моментов в системе трудовой мотивации персонала.....	23
Е. В. Парада, А. Е. Сафронов, Н. Н. Камышанская	
Цифровая трансформация механизмов градостроительного управления: концептуальная модель, региональные эффекты и роль общественного экологического контроля.....	35
ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ	48
В. Ю. Боев, Р. М. Богданова, В. О. Сутурина	
Качество городской среды как фактор конкурентоспособности региона и драйвер развития малого предпринимательства в условиях устойчивого развития экономики.....	48
А. В. Васильчиков	
Оценка экономической эффективности природоохранных мероприятий и экологических инвестиций на региональном уровне (на примере субъектов РФ)	62
Е. Ю. Золочевская, Н. Ю. Ковалев	
Развитие внутреннего финансового аудита в систему внутреннего аудита организаций государственного сектора как фактор повышения операционной эффективности.....	80
Д. В. Ланская, В. В. Ермоленко, С. В. Фиберт	
Развитие института контрольной деятельности в цифровой экономике.....	95
ПОЛИТОЛОГИЯ И ЭТНОПОЛИТИКА	106
М. А. Аствацатурова, И. Д. Ибрагимов	
Проекции политико-детерминированной государственно-патриотической лояльности субъектов российского гражданского общества в этноконфессиональной самоорганизации ..	106
Л. Х. Дзахова, Ж. Д. Тарханова	
Евроатлантические процессы на Южном Кавказе как фактор дестабилизации и угрозы Российской Федерации.....	119
З. А. Жаде, И. Н. Гайдарева, Ф. Н. Удычак	
Интеграция нематериальных ресурсов в политику развития Республики Адыгея.....	129
Н. А. Медушевский	
Культурная дипломатия: сотрудничество в построении «Нового мирового порядка»	141
А. В. Скиперских	
Политическая элита как метафора культуры: рассуждения о современной России.....	156
Т. П. Черкасова, О. В. Позднякова	
Взаимодействие человека и искусственного интеллекта в системе цифровой политической коммуникации: теоретико-методологические основания и опыт эмпирической апробации...	165
ПРОБЛЕМЫ СОЦИОЛОГИИ	178
С. И. Самыгин, П. С. Самыгин, С. В. Хашаева	
Патриотизм как базовый компонент социального здоровья молодежи постсоветских стран и проблемы его формирования в контексте государственной молодежной политики	178
ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ СТАТЕЙ	192

CONTENTS

PROBLEMS OF MANAGEMENT	9
<i>Yuri N. Lapygin, Denis Yu. Lapygin</i>	
Identifying and adjusting the organization's current strategy	9
<i>Larisa G. Milyaeva</i>	
Diagnostics of the level of personnel safety of the enterprise based on identification of problem points in the personnel motivation system	23
<i>Ekaterina V. Parada, Andrey E. Safronov, Nataliya N. Kamyshanskaya</i>	
Digital transformation of urban planning management mechanisms: conceptual model, regional effects, and the role of public environmental control.....	35
<i>Vasiliy Y. Boev, Raisa M. Bogdanova, Victoria O. Suturina</i>	
Quality of the urban environment as a factor of regional competitiveness and a driver of small business development in the context of sustainable economic development	48
<i>Alexey V. Vasilchikov</i>	
Assessment of the economic efficiency of environmental protection measures and environmental investments at the regional level (using the constituent entities of the Russian Federation as an example)	62
<i>Elena Yu. Zolochevskaya, Nikolay Yu. Kovalev</i>	
Development of internal financial audit into the internal audit system of public sector organizations as a factor for enhancing operational efficiency	80
<i>Daria V. Lanskaya, Vladimir V. Ermolenko, Svetlana V. Fibert</i>	
Development of the control activity institute in the digital economy.....	95
POLITOLOGY AND ETHNOPOLITICS	106
<i>Maya A. Astvatsaturova, Ibragim D. Ibragimov</i>	
The projections of the politically determined state-patriotic loyalty of the subjects of Russian civil society in the ethno-confessional self-organization	106
<i>Larisa Kh. Dzahova, Zhanna D. Tarkhanova</i>	
Euro-Atlantic processes in the South Caucasus as a factor of destabilization and threat to the Russian Federation	119
<i>Zuriet A. Zhade, Inna N. Gaidareva, Fatima N. Udychak</i>	
Integration of intangible resources into the development policy of the Republic of Adygea.....	129
<i>Nikolay A. Medushevsky</i>	
Cultural diplomacy: dimension of cooperation in building the "New world order"	141
<i>Aleksandr V. Skiperskikh</i>	
The political elite as a metaphor of culture: reflections on contemporary Russia	156
<i>Tatyana P. Cherkasova, Olga V. Pozdnyakova</i>	
Human-artificial intelligence interaction in the system of digital political communication: theoretical and methodological foundations and empirical approbation experience	165
SOCIOLOGY PROBLEMS	178
<i>Sergey I. Samygin, Peter S. Samygin, Svetlana V. Khashaeva</i>	
Patriotism as a basic component of the social health of youth in post-Soviet countries and the problems of its formation in the context of state youth policy	178
REQUIREMENTS TO REGISTRATION OF ARTICLES	192



Идентификация и корректировка действующей стратегии организации

Юрий Николаевич Лапыгин¹, Денис Юрьевич Лапыгин²

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

¹lapugin-yn@ranepa.ru, SPIN-код: 3642-4150, <https://orcid.org/0000-0002-0173-0852>

²lapugin-dy@ranepa.ru, SPIN-код: 8774-7955, <https://orcid.org/0000-0003-3481-702X>

Аннотация

Введение. Не все организации имеют документ, который обозначается как «стратегия развития», но одновременно с этим структурные подразделения организаций имеют планы, проекты и программы, отражающие целевую ориентацию на обозримую перспективу. Такое положение часто объясняется тем, что не все организации могут позволить себе траты ресурсов на разработку стратегии, результаты от реализации которых будут только в перспективе. Однако потребность организаций в развитии, обеспечивающем успех на конкурентных рынках, побуждает стейкхолдеров переосмысливать целевые ориентиры и вырабатывать соответствующие решения.

Цель: показать возможность определения перспективных направлений развития организации за счет корректировки не заявленной, но фактически действующей стратегии ее развития, в том числе с помощью инструментов искусственного интеллекта.

Методическую основу исследования составляют контент-анализ работ в области стратегического менеджмента, функционального подхода и теории стратегического планирования, методов построения иерархии целей, а также системного подхода и методов графического и вербального моделирования в процессе принятия управленческих решений в сочетании с инструментами искусственного интеллекта.

Результаты. В статье предлагается методологический подход к идентификации фактически действующей стратегии организации на основе анализа существующих функциональных стратегий. Обосновывается, что отсутствие формально заявленной стратегии не означает отсутствия стратегического управления – стратегия «проявляется» через функциональные стратегии и их цели. Представлен алгоритм перехода от функциональных стратегий к формулировке действующей стратегии, включающий этапы идентификации функциональных целей, построения дерева целей, выявления противоречий и синтеза стратегических приоритетов. Разработана процедура корректировки выявленной стратегии на основе анализа потенциала организации и проблем, сдерживающих использование возможностей внешней среды, а также ориентации на эталонные стратегии организаций-лидеров и результатов построения целевого блока, включающего формулировки видения, миссии и стратегически значимых целей.

Выводы. Действующая стратегия организации, как правило, содержит противоречивость функциональных целей, несоответствие требованиям изменчивой внешней среды, а также отражает недостаточный учёт стратегического потенциала организации, что требует ее корректировки, которая может быть реализована путем анализа функциональных стратегий. Функциональные стратегии в совокупности формируют некоторое «поле стратегического поведения» организации, которое может быть скорректировано путем анализа целей этих стратегий и последующего их структурирования с помощью инструментов искусственного интеллекта. Ключевым методологическим инструментом на всех этапах корректировки стратегии организации выступает дерево целей, обеспечивающее структуризацию иерархических связей между целями различных уровней. Выводы и рекомендации могут быть использованы при разработке стратегий развития организаций.

Ключевые слова: стратегия организации, иерархия стратегий, функциональные стратегии, дерево целей, идентификация стратегии, корректировка стратегии, стратегический потенциал, искусственный интеллект, согласованность целей, факторы развития

Для цитирования: Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю. Идентификация и корректировка действующей стратегии организации // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 3. С. 9–22. EDN BMVSHA

Original article

Identifying and adjusting the organization's current strategy

Yuri N. Lapygin¹, Denis Yu. Lapygin²

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

¹lapygin-yn@ranepa.ru, SPIN-code: 3642-4150, <https://orcid.org/0000-0002-0173-0852>

²lapygin-dy@ranepa.ru, SPIN-code: 8774-7955, <https://orcid.org/0000-0003-3481-702X>

Abstract

Introduction. Not all organizations have a document labeled “development strategy,” but their structural divisions also have plans, projects, and programs that reflect a goal orientation for the foreseeable future. This situation is often explained by the fact that not all organizations can afford to expend resources on developing a strategy whose implementation will only yield results in the long term. However, the need for organizations to develop in a way that ensures success in competitive markets prompts stakeholders to rethink their target benchmarks and develop appropriate solutions.

The purpose is to demonstrate the feasibility of identifying promising development directions for an organization by adjusting its unstated, but actually implemented, development strategy, including through the use of artificial intelligence tools.

The methodological basis of the study is a content analysis of works in the field of strategic management, the functional approach and theory of strategic planning, methods for constructing a hierarchy of goals, as well as a systems approach and methods of graphical and verbal modeling in the process of making management decisions in combination with artificial intelligence tools.

The results of the study suggest a methodological approach to identifying an organization's actual strategy based on an analysis of existing functional strategies. It is argued that the absence of a formally stated strategy does not imply the absence of strategic management – strategy is “manifested” through functional strategies and their objectives. An algorithm for transitioning from functional strategies to formulating an effective strategy is presented, including the stages of identifying functional objectives, constructing a goal tree, identifying contradictions, and synthesizing strategic priorities. A procedure for adjusting the identified strategy is developed based on an analysis of the organization's potential and the challenges hindering the exploitation of external environmental opportunities, as well as a focus on benchmark strategies of leading organizations and the results of constructing a target block, including statements of vision, mission, and strategically significant objectives.

Conclusions. An organization's current strategy typically contains inconsistent functional objectives, is inconsistent with the requirements of a changing external environment, and reflects insufficient consideration of the organization's strategic potential. This requires adjustment, which can be achieved through an analysis of functional strategies. Functional strategies collectively form a “field of strategic behavior” for the organization, which can be adjusted by analyzing the objectives of these strategies and subsequently structuring them using artificial intelligence tools. A key methodological tool at all stages of organizational strategy adjustment is the goal tree, which provides a structured framework for hierarchical relationships between goals at various levels. The findings and recommendations can be used in developing organizational development strategies.

Keywords: organizational strategy, strategy hierarchy, functional strategies, goal tree, strategy identification, strategy adjustment, strategic potential, artificial intelligence, goal alignment, development factors

For citation: Lapygin Yu.N., Lapygin D.Yu. Identification and adjustment of the organization's current strategy // *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2026;(3):9–22. (In Russ.). EDN BMVSHA

Введение

В современной управленческой практике распространена ситуация, когда организация не имеет формально утверждённой стратегии развития, однако её деятельность не является хаотичной. Функциональные подразделения реализуют решения стратегического толка (кадровую, техническую, инновационную, инвестиционную, маркетинговую, логистическую, социальную и другие виды политик), которые в совокупности, как пишут исследователи, формируют некоторое «варианты стратегического поведения предприятий в зависимости от уровня неопределённости» [1, с. 244], а также факторов внешней и внутренней среды организации. Ориентация функциональных стратегий, число которых по оценкам исследователей достигает 15, направлена как на достижение целей подразделений, так и организации в целом (направленных во внешнюю среду). При этом возникают проблемы, которые заключается в том, что, с одной стороны, такая спонтанно сложившаяся система функциональных стратегий может быть внутренне противоречивой, нескоординированной и не соответствующей требованиям внешней среды [2].

С другой стороны, как отмечается в учебно-методических материалах, «опасность, на которую обычно обращают внимание, – это проведение руководителями функциональных подразделений своей стратегии независимо друг от друга или от руководителя хозяйственного подразделения. Такая ситуация грозит конфликтами и нескоординированными действиями» [3, 86].

В этом плане отмечается потребность в корректировках перспектив развития [4, с. 75], потребность в уточнении требующих решения задач и «значений целевых показателей развития» организаций [5, с. 56].

Поэтому важно разработать методологический подход к реконструкции фактически действующей стратегии организации на основе анализа функциональных стратегий и предложить процедуру её корректировки, как минимум, с учётом потенциала организации и факторов внешней среды. Для этого должны быть решены задачи такого плана: обосновать теоретическую возможность и необходимость реконструкции стратегии на базе содержания функциональные стратегии; сформировать алгоритм перехода от функциональных стратегий к формулировке действующей стратегии, а затем предложить процедуру корректировки выявленной стратегии.

Теоретическую основу исследования составили работы И. Ансоффа [6], М. Портера [7], Г. Минцберга [8], а также российских учёных О.С. Виханского [9], А.Л. Гапонко [10], В.С. Катькало [11], В.В. Фаузер [12] и др.

Материалы и методы

В теории стратегического управления стратегия чаще всего понимается как генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по их достижению [6]. Стратегия в этом случае задаёт направление развития организации и служит основой для принятия тактических и оперативных решений [9].

В многоуровневой структуре стратегического управления выделяют, как правило, три уровня стратегий, где функциональными отделами формируются стратегии на основе корпоративной и деловой стратегии организации. Корпоративная стратегия определяет общее направление развития организации в целом, портфель бизнесов и принципы распределения ресурсов между ними. Деловая стратегия разрабатывается для каждой стратегической бизнес-единицы и определяет способы достижения конкурентных преимуществ в конкретной отрасли, а функциональная стратегия конкретизирует положения деловой стратегии применительно к отдельным функциональным сферам деятельности: инновациям, инвестициям, маркетингу, производству, управлению персоналом, и т.д. [8].

Главная цель, заложенная в каждую функциональную стратегию, состоит в поддержке деловой стратегии и обеспечении конкурентоспособности организации через качественное

выполнение работ по функциям, определение ориентиров управления. А все вместе функциональные стратегии предусматривают «построение единой кросс-функциональной среды с общими целями и ответственностью» [13, с. 46].

На основе обобщения различных классификаций можно выделить основные типы функциональных стратегий, которые представлены в табл. 1, из которой следует, что ключевые цели функциональных стратегий отличаются, но формируют комплекс направлений развития организации в целом.

Как отмечает А.С. Пономарёв в своей диссертационной работе, часть функциональных стратегий «может рассматриваться преимущественно как ориентированные на внутреннюю среду компании (производственная, кадровая), другая часть – на внешнюю среду ведения бизнеса (маркетинговая, товародвижения)» [14, с. 8]. Это различие имеет ключевое значение при анализе соответствия функциональных стратегий требованиям внешней среды.

Таблица 1 – Цели функциональных стратегий организации

Table 1 – Objectives of the organization's functional strategies

Функциональная стратегия	Объект управления	Ключевые цели
Маркетинговая	Рыночная деятельность	Захват доли рынка, продвижение продуктов, ценовая политика
Финансовая	Финансовые ресурсы	Оптимизация структуры капитала, максимизация прибыли, ликвидность
Производственная	Производственные процессы	Эффективность, качество, соблюдение норм расхода
Кадровая	Человеческие ресурсы	Развитие персонала, мотивация, текучесть кадров
Инновационная	НИОКР, внедрение новшеств	Создание новых продуктов, технологий, патентная защита
Инвестиционная	Инвестиционные проекты	Эффективность вложений, окупаемость, структура портфеля
Логистическая	Материальные потоки	Оптимизация запасов, снижение затрат на доставку
Социальная	Социальное развитие	Условия труда, социальные гарантии, корпоративная культура

Традиционно процесс разработки стратегии происходит по инициативе высших менеджеров и представляют собой процесс планирования «сверху вниз», в котором функциональные стратегии ориентированы на стратегию организации. Но при формировании стратегии путем интеграции функциональных стратегий («снизу вверх», как отмечают исследователи [15]) достигается более важная ценность для организации за счет того, что работники организации вовлекаются в стратегический процесс, оптимизируя и свою деятельность, и деятельность организации в целом.

При этом одной из центральных проблем управления функциональными стратегиями остается обеспечение их согласованности, поскольку деятельность функциональных подразделений взаимосвязана и «каждый процесс согласован и вытекает один из другого» [16, с. 54], поэтому изменения одной из функциональных стратегий требует «корректировать бизнес-стратегии или же – в исключительных случаях – полностью менять их» [17, с. 195].

Кроме того, как показывает исследование О.К. Прохоровой [18, с. 75], проблема дезинтеграции стратегического и операционного уровней управления проявляется в возникновении организационных разрывов при трансляции корпоративной стратегии в функциональные задачи и операционные действия.

На практике указанная несогласованность проявляется в следующих формах:

- Проявляется конкуренция за ограниченные ресурсы между подразделениями.
- Обостряется противоречие между краткосрочными финансовыми целями и долгосрочными инновационными задачами.
- Наблюдается рассогласование маркетинговых обещаний и производственных возможностей.
- Возникает конфликт между социальными обязательствами и требованиями экономической эффективности.

Алгоритм идентификации действующей стратегии

Предлагаемый нами алгоритм идентификации фактически действующей стратегии (см. рис. 1) включает пять последовательных этапов, реализуемых с использованием методов анализа и синтеза.

На начальном этапе с помощью контент-анализа осуществляется сбор и систематизация целей, закрепленных за подразделениями в виде конкретных показателей с их значениями, которые должны быть достигнуты в рамках каждой функциональной стратегии.

Цели могут быть неоднородны, неочевидны и между ними, как правило, существует некая иерархия, а источниками информации могут выступать положения о структурных подразделениях, бюджеты, различные планы и программы.



Рис. 1. Процедуры корректировки действующей стратегии

Fig. 1. Procedures for adjusting the current strategy

На выходе этапа методом вербального моделирования формируется перечень целей по каждой функциональной стратегии с указанием их иерархического уровня (стратегического, тактического, оперативного) и временного горизонта.

Затем на основе сформулированных целей выстраивается их иерархическая структура [19], в которой методом парных сравнений выделяется главная цель и подчинённые ей подцели нескольких уровней [20].

На основе анализа частотности ключевых слов методом парных сравнений в формулировках целей выявляются стратегические приоритеты. Этот этап основан на предположении, что повторяющиеся смысловые единицы отражают фактические приоритеты управления и могут выполняться «с использованием статистических и нейросетевых подходов» [21, с. 86].

На базе выявленных приоритетов формулируется действующая стратегия как краткое описание основного направления развития организации.

На заключительном этапе оценивается, насколько выявленная стратегия соответствует требованиям внешней среды и внутреннему потенциалу организации [22; 23]. При этом могут использоваться такие критерии как способность организации поддерживать и наращивать стратегический потенциал [24; 25] и способность адаптироваться к изменениям внешней среды [26], а также способность организации обучаться, усиливая свою позицию на рынке [27]. Результаты SWOT-анализа позволяют построить матрицу решений, которым можно поставить в соответствие цели развития организации и, тем самым, скорректировать формулировку стратегии организации. На корректировку стратегии оказывают влияние и формулировки образцовых (эталонных) стратегий лидеров и результаты построения целевого блока стратегии, именуемого «философией развития» [28].

Помощь искусственного интеллекта

Следует помнить, что в условиях турбулентности стратегия перестаёт быть планом и превращается в процесс регулярной корректировки, требующий пересмотра привычных инструментов и управленческих практик, тем более что изменения и разрывы «носят не эволюционный, а стратегический характер» [29, с. 116]. В этом плане разработчикам на помощь в корректировке как стратегии организации в целом, так и функциональных стратегий приходит искусственный интеллект (ИИ), позволяющий оперативно оценивать согласованность целей различных функциональных стратегий [30], выявлять противоречия, возникающие по поводу конкуренции за ограниченные ресурсы, противоречия между краткосрочными и долгосрочными целями или между ценностными установками различных подразделений, а также несоответствие между формальными правилами и неформальными практиками в деятельности подразделений организации, повышая качество управленческих решений [31].

Искусственный интеллект может кардинально повысить эффективность процедур анализа и синтеза [32], точность и объективность всего алгоритма модификации действующей стратегии организации, выступая в роли помощника (аналитического усилителя) на каждом из его этапов. Вместо субъективной ручной работы ИИ позволяет перейти к обработке больших объемов данных, выявлению скрытых закономерностей и динамическому моделированию [33].

В таблице 2 представлена матрица применения ИИ по этапам алгоритма, иллюстрирующая то, как технология трансформирует процесс от сбора данных до принятия стратегически значимых решений.

Так на начальном этапе ИИ автоматически [34] обрабатывает неструктурированные текстовые документы [35], извлекая и структурируя стратегические цели. Он значительно быстрее и точнее человека находит ключевые положения в больших массивах данных.

Затем ИИ на основе семантического сходства и логических связей строит дерево целей [36]. Он визуализирует сложные зависимости и может генерировать гипотезы о глобальной цели, выявляя скрытые связи [37] между целями из разных функциональных областей.

ИИ оценивает противоречия между целями, выявляя не только явные, но и скрытые, потенциальные конфликты интересов между подразделениями на основе формулировок целей, стратегий и исторических данных о распределении ресурсов. Это позволяет минимизировать субъективизм в оценке ситуации и принятии решений.

Таблица 2 – Функции ИИ по этапам алгоритма

Table 2 –AI functions by algorithm stages

Процедуры алгоритма	Ключевая задача	Функция ИИ
Идентификация функциональных целей	Сбор и систематизация целей из разрозненных документов (положения, бюджеты, планы)	Семантический анализ и структурирование
Построение дерева целей	Построение иерархии целей, выявление связей и конфликтов на основе текста целей	Формирование и визуализация иерархии
Формулировка стратегии	Выявление ключевых приоритетов для формулировки действующей стратегии	Синтез и формулировка стратегического ядра
Оценка эффективности и корректировка стратегии	Проверка стратегии на соответствие внешней среде и потенциалу организации	Сценарное моделирование и оценка устойчивости

При формулировке стратегии ИИ проводит частотный анализ, выявляет ключевые слова и их сочетания, формулируя ядро действующей стратегии. Важно, что ИИ может перевести описание стратегии на формальный язык целей и ограничений, делая стратегию «машиночитаемой» и пригодной для дальнейшей оптимизации в процессе ее реализации в режиме текущего времени.

В завершение ИИ позволяет протестировать стратегию на устойчивость в тысячах динамических сценариев [38]. Он моделирует реакцию системы на различные внешние шоки, что невозможно сделать обычными аналитическими методами. Кроме того, ИИ создает «цифровых двойников» [39] организации для оценки потенциала, построения сценариев и последующей корректировки стратегии.

Словом, помимо идентификации действующей стратегии организации, ИИ может играть ключевую роль в процедуре корректировки стратегии:

- он может быть настроен на философию развития организации (видение, миссия, цели) [40]. В этом случае он становится «советником и партнером» [33], который в реальном времени оценивает любую предлагаемую инициативу или корректировку на соответствие долгосрочной стратегии, предупреждая о возможных отклонениях и обеспечивая единую логику для всех функциональных стратегий;

- ИИ-агенты [41] могут действовать как «коучи» для топ-менеджмента, ответственного за различные функциональные стратегии. Они анализируют их решения и действия в контексте общей стратегии, предоставляя персонализированные подсказки, выявляя слепые зоны и транслируя лучшие практики из других подразделений. Это помогает постоянно синхронизировать функциональные стратегии с общим направлением развития;

- ИИ позволяет отслеживать, как «дерево целей» меняется во времени. Анализируя эволюцию формулировок и приоритетов, он сигнализирует о дрейфе стратегии или о появлении новых, неучтенных конфликтов, предоставляя ранние предупреждения о необходимости вмешательства до того, как проблема станет критической.

При этом внедрение ИИ в этот процесс требует двух принципиальных условий.

Во-первых, необходим переход к «машиночитаемой» стратегии. Для того, чтобы ИИ мог эффективно работать, стратегии должны быть выражены не только в форме текста, но и в форме формализованных целей (goals) и ограничений (constraints). Именно такая структура позволяет проводить сценарное моделирование, оптимизацию и динамическую проверку¹.

¹ Huron Consulting Group. Rewire the Strategy Function for an AI-First World // Huron Insights. 2025. URL: <https://www.huronconsultinggroup.com/en/insights/rewire-the-strategy-function-for-an-ai-first-world>.

Во-вторых, проявляется разрушение «функциональной изоляции» подразделений. Эффективность работы ИИ напрямую зависит от того, насколько хорошо он «понимает» контекст всей организации. Это требует тесного сотрудничества между подразделениями (финансы, маркетинг, производство, IT) для совместного создания базы знаний и стратегического контекста для ИИ-системы. Традиционные ведомственные барьеры становятся главным препятствием для извлечения полной ценности из ИИ.

Наряду с целесообразностью привлечения ИИ к работе по идентификации стратегии и ее корректировке, важно, как отмечено выше, вовлекать в этот процесс работников организации и для фиксации формальной и неформальной информации о целях всех функциональных подразделений, и для подготовки работников к последующим переменам.

Кроме того, не следует допускать тех ошибок, которые отражены в табл. 3, поскольку в противном случае не будут достигнуты в полной мере цели корректировки действующей стратегии.

Таблица 3 – Возможные ошибки при идентификации и корректировке стратегии

Table 3 – Possible errors in identifying and adjusting the strategy

Ошибки	Проявление	Способ предотвращения
Формальный подход	Анализ только задокументированных целей без учёта реальных практик	Включение интервью и наблюдений в процесс сбора данных
Игнорирование конфликтов	Отказ от признания противоречий между функциональными целями	Использование матрицы совместимости для визуализации конфликтов
Инертность мышления	Корректировка стратегии без изменения функциональных стратегий	Последовательный пересмотр всех функциональных стратегий
Недостаток ресурсов	Разработка стратегии без учёта реальных возможностей	Предварительная оценка стратегического потенциала

Первичная информация, получаемая в результате опросов персонала организации, дополняет традиционный анализ вторичной информации, а выявленные конфликты между функциональными структурами дают полное представление о проблемах в части связей между подразделениями. Точная оценка стратегического потенциала организации позволяет корректно реализовать поправки функциональных стратегий.

Выводы

Проведённое исследование позволяет сделать следующие выводы.

Отсутствие формально заявленной стратегии не означает отсутствия стратегического управления организации в целом и его структурных подразделений в частности. Функциональные стратегии в совокупности формируют некоторое «поле стратегического поведения», которое может быть реконструировано через анализ целей этих стратегий. Дерево целей функциональных стратегий позволяет выявить, соответствует ли глобальная цель организации её миссии, а конечные продукты и процессы – глобальной цели.

Предложенный алгоритм (идентификация целей функциональных стратегий, построение дерева целей, анализ согласованности, частотный анализ ключевых слов, идентификация стратегии) позволяет выявить фактически действующую стратегию организации, которая, как правило, подлежит корректировке. Ключевым методологическим инструментом на всех этапах выступает дерево целей, обеспечивающее структуризацию иерархических связей между целями различных уровней с возможным подключением к этому процессу инструментов искусственного интеллекта.

Выявленная стратегия может быть неэффективной по ряду причин: противоречивость функциональных целей, несоответствие требованиям внешней среды, недостаточный учёт стратегического потенциала организации.

В силу того, что все функциональные стратегии взаимосвязаны между собой, корректировка стратегии организации должна не только сопровождаться адекватными изменениями функциональных стратегий, но и отражать системный характер взаимосвязей функциональных стратегий, поскольку изменения одной из них требует соответствующей и своевременной корректировки остальных.

Сформированный алгоритм корректировки стратегии развития организации включает: анализ внешней среды (возможности и угрозы), оценку стратегического потенциала (сильные и слабые стороны), идентификацию проблем, сдерживающих использование возможностей, формирование альтернатив и выбор корректирующих мер, а также ориентацию на эталонные стратегии и целевой блок, включающий видение перспективы, миссию организации и ее стратегически значимые цели. Ключевым принципом корректировки, в том числе и функциональных стратегий, выступает последовательная процедура перехода: от стратегий, ориентированных на внешнюю среду (например, маркетинговая политика), к стратегиям, ориентированным на внутреннюю среду (например, производственная или кадровая политика).

Дальнейшие исследования предполагают разработку формализованных методик количественной оценки согласованности функциональных стратегий, создание программных инструментов для автоматизации реконструкции стратегии на основе анализа текстов функциональных планов, а также адаптацию предложенного подхода для организаций различных отраслей и масштабов деятельности. Представляет также интерес углубление теоретического обоснования методики и расширение сценарного аппарата корректировки стратегии с использованием моделей искусственного интеллекта.

Список источников

1. Ганебных Е.В., Метелева О.А., Бармина М.С. Особенности стратегического поведения предприятий предпринимательского сектора в условиях неопределенности // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени К. Л. Хетагурова. 2025. № 4. С. 244–251. <https://doi.org/10.29025/1994-7720-2025-4-244-251>. EDN: DHZXTP.
2. Кокум А.М. Обоснование потенциала использования функциональных стратегий в современных реалиях // Экономические системы. 2025. Том 18. № 2. С. 223–230. <https://doi.org/10.29025/1994-7720-2025-4-244-251>. EDN: SANQVK.
3. Рябикова Н.Е. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие. Оренбург: ГОУ ОГУ, 2005. 197 с. URL: https://elib.osu.ru/bitstream/123456789/2749/1/1095_20110804.pdf (дата обращения: 24.07.2026).
4. Митрофанова И.В., Иванова Т.Б., Юрченко К.Г., 2024. Корректировки и взаимосвязи: анализ стратегии социально-экономического развития Волгоградской области до 2030 года // Региональная экономика. Юг России. Т. 12. № 1. С. 64–75. <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2024.1.7>. EDN: QAKIEJ.
5. Рисин И.Е. Синхронизация процессов корректировки региональной и муниципальных стратегий // Регион: системы, экономика, управление. 2024. № 2 (65). С. 54–57. <https://doi.org/10.22394/1997-4469-2024-65-2-54-57>. EDN: WUMIUE.
6. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. СПб. [и др.]: Питер, 2009. 344 с. ISBN 978-5-388-00077-4.
7. Портер М.Э. Конкуренция: Пер. с англ.: Уч. пос. М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. 495 с. ISBN 5-8459-0794-2.

8. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента; [Пер. с англ. Д. Раевская, Л. Царук под общ. ред. Ю. Каптуревского]. СПб. [и др.]: Питер, 2000. 336 с. ISBN 5-272-00210-5.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление. Учебник. М.: Гардарики, 1998. 296 с. ISBN 5-7762-0055-5.
10. Гапоненко А.Л., Юхно А.С., Ключков Е.А. Использование традиционных ценностей в российской управленческой практике // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 26-38. EDN: QBDCOG.
11. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. М.: Высшая школа менеджмента, 2011. 548 с. ISBN 978-5-9924-0037-3.
12. Фаузер В.В. Корпоративные стратегии // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2005. № 3. С. 91–97. EDN: LIMBWF.
13. Олейникова Н. Н. Управление портфелем проектов компании. Алгоритм декомпозиции с учётом стратегии и связности функциональных подразделений // Экономика и управление: проблемы, решения. 2026. № 3. Т. 5. С. 38-46. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2026.03.05.005>. EDN: DVVKVJ.
14. Пономарёв А.С. Разработка функциональных стратегий компаний-производителей на основе структурирования информации о внешней среде: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Грозный, 2017. 249 с. EDN: PRJZOB.
15. Янченко С.С. Анализ и сравнительная оценка подходов к формированию стратегии компании «снизу-вверх» и «сверху-вниз» в контексте современных экономических реалий // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. № 9. С. 248–253. <https://doi.org/10.23672/SAE.2023.9.9.035>. EDN: UKZEPN.
16. Коротыцына Ю.Е. Субординация категорий «миссия» и «стратегия» предприятия и обеспечение их согласованности // Финансовый вестник. 2019. № 2 (45). С. 52–56. EDN: UCBOOD.
17. Тарасов А.Н., Мокроусова И.А., Абрамова А.М. Корректировка бизнес-стратегии как условие эффективного риск-менеджмента // Наука Красноярья. 2024. Т. 13. № 1-3. С. 194–197. EDN: NYGWQK.
18. Прохорова О.К. Организационные разрывы при трансляции стратегических целей в операционные процессы: методика количественной диагностики и механизмы согласования // Региональная и отраслевая экономика. 2026. № 5. С. 73–82. <https://doi.org/10.47576/2949-1916.2026.5.5.010>. EDN: VOWNBA.
19. Грубич Т.Ю. Процесс управления в организации // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2015. № 114. С. 754–770. EDN: VHFMDV.
20. Масаев С.Н., Минкин А.Н., Галунский И.А., Луценко Р.В. Разработка дерева событий по цели, стратегиям и задачам системы // Инженерный вестник Дона. 2025. № 4 (124). С. 151–162. EDN: AFUQYB.
21. Мутаиров Ш.И., Бушмелева К.И. Анализ методов извлечения ключевых слов из текстовых данных // Успехи кибернетики. 2025. Том 6. № 2. С. 86–91. EDN: RAWGZW.
22. Миронова Н.Н., Лебедев А.А. Целеполагание от потенциала: методология формирования стратегических целей на основе внутренней эффективности предприятия // Муниципальная академия. 2025. № 3. С. 168-173. https://doi.org/10.52176/2304831X_2025_03_168. EDN: RYUJRL.
23. Полушкина Т.М., Банюков А.А. Формирование и развитие стратегического потенциала предприятий АПК // Региональные проблемы преобразования экономики. 2026. № 3 (185). С. 55–65. <https://doi.org/10.26726/rppe2026v3fadot>. EDN: UUKRUE.
24. Кугушева Т.В., Володин Р.С., Володин О.С. Современные концепции и подходы к управлению стратегическим потенциалом промышленного предприятия // Вестник Академии знаний. 2025. № 3 (68). С. 837–844. EDN: OSOBQB.

25. Фатеева О.В., Муратова Е.Р., Тухканен Т.Н. Оценка стратегического потенциала как этап выбора стратегии развития организации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 8-1. С. 114-124. <https://doi.org/10.17513/vaael.4280>. EDN: SMODSN.
26. Роздольская И.В., Ледовская М.Е., Исаенко В.А. Адаптивность и гибкость маркетинговой стратегии компании как инструмента управленческого выбора под требования трансформирующейся экономической среды // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2026. № 2 (117). С. 239-252. <https://doi.org/10.21295/2223-5639-2026-2-239-252>. EDN: ZNZFQT.
27. Донцов Н.С., Рыбальченко А.С., Ягодник А.М. Создание самообучающейся организации. Сущность понятия «самообучающаяся организация» // Молодой исследователь Дона. 2021. № 2 (29). С. 98-103. EDN: CQNAQC.
28. Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю. Система инструментов разработки стратегии: монография. Владимир: ВФ РАНХиГС, 2024. 216 с. ISBN: 978-5-907789-21-0. EDN: HHACAN.
29. Нгимби И.Г. Стратегии специализации стран БРИКС в условиях технологических разрывов // Экономический вестник. 2026. Том 5. № 2. С. 108-119. <https://doi.org/10.66621/2949-4648-2026-5-2-108-119>. EDN: DAVMPC.
30. Братченко С.А. Целеполагание в государственном управлении: вопросы достижимости, релевантности и согласованности целей // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2025. № 1. С. 24-46. https://doi.org/10.52180/2073-6487_2025_1_24_46. EDN: DTM BLL.
31. Овчаренко Р.К., Рябова М.С. Цифровизация и искусственный интеллект: как новые технологии могут изменить управление в России // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 46-53. EDN: ETVTPN.
32. Kenny G., Pogrebna G. Digital Twins Can Help You Make Better Strategic Decisions // Harvard Business Review. 2024. September 23. <https://hbr.org/2024/09/digital-twins-can-help-you-make-better-strategic-decisions>.
33. Gillespie J, Privitera G, Hanus K & Mlotshwa N (2026). Leveraging AI for Strategic Decision-Making in Healthcare Operations. American Journal of Healthcare Strategy, 4(1).
34. Rajora H., Jeffery D., Amoozegar A. Automating Corporate Strategy: How Cloud AI Transforms Managerial Intelligence // Automating Intelligence with Cloud-Native AI Tools. Hershey: IGI Global Scientific Publishing, 2026. P. 183-195. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-7442-ch013>.
35. Tambwekar P., Dodeja L., Vaska N., Xu W., Gombolay M. A Computational Interface to Translate Strategic Intent from Unstructured Language in a Low-Data Setting // Findings of the Association for Computational Linguistics: EMNLP 2023. P. 13282-13299. arXiv: 2208.08374. <https://doi.org/10.18653/v1/2023.findings-emnlp.853>.
36. Исаев Р. Разработка стратегий организации и бизнес-направлений: эффективные модели и технологии // CORS Academy. 2025. URL: <https://cors.su/razrabotka-strategij-organizatsii-i-biznes-napravleni/> (дата обращения: 25.07.2026).
37. SIER Framework Leveraging Natural Language Processing for Strategic Insights in Business Process Reengineering // IEEE Xplore. 2026. <https://doi.org/10.1109/ICCCA.2026.11325196>.
38. Berensmeier L.M., Schmitt V.J., Moehrle M.G. How Discriminative Artificial Intelligence Drives Scenario Planning: A Systematic Literature Review and Research Agenda // Futures & Foresight Science. 2025. Vol. 7. № 3. <https://doi.org/10.1002/ffo2.70021>. EDN: TXODUE.
39. Таюрская И.С. Теоретические и практические аспекты создания цифрового двойника организации // Экономика и управление (электронная версия). 2025. № 4. С. 430-441. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-4-430-441>. EDN: CEPBDZ.
40. Durán, C., Fernández-Campusano, C., Espinosa-Leal, L., et al. Exploring Boost Efficiency in Text Analysis by Using AI Techniques in Port Companies // Applied Sciences. 2025. Vol. 15. No. 8. P. 4556. <https://doi.org/10.3390/app15084556>. EDN: JKWQUO.
41. Блиев И.А., Бжихатлов К.Ч. Концепция интеллектуальной системы моделирования экономического развития региона // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. 2024. Т. 26. № 3. С. 68-81. <https://doi.org/10.35330/1991-6639-2024-26-3-68-81>. EDN: MAEUMW.

References

1. Ganebnykh EV., Metelyova OA., Barmina MS. Features of strategic behavior of enterprises in the business sector under conditions of uncertainty. *Bulletin of the North Ossetian State University named after K.L. Khetagurov*. 2025;(4):244–251. <https://doi.org/10.29025/1994-7720-2025-4-244-251>. (In Russ.). EDN: DHZXTTP.
2. Kokum AM. Justification of the potential for using functional strategies in modern realities. *Economic systems*. 2025;18(2):223–230. <https://doi.org/10.29030/2309-2076-2025-18-2-223-230>. (In Russ.). EDN: SAHQVK.
3. Ryabikova NE. Strategic Management: A Study Guide, Orenburg: State University of Orenburg, 2005. 197 p. https://elib.osu.ru/bitstream/123456789/2749/1/1095_20110804.pdf (accessed: 24.07.2026). (In Russ.).
4. Mitrofanova IV., Ivanova TB., Yurchenko KG. Adjustments and Interconnections: Analysis of the Strategy for Socioeconomic Development of the Volgograd Region until 2030. *Regional Economy. South of Russia*. 2024;12(1):64–75. (In Russ.). <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2024.1.7>. EDN: QAKIEJ.
5. Risin IE. Synchronization of the processes of adjustment of regional and municipal strategies. *Region: systems, economy, management*. 2024;2(65):54–57. (In Russ.). EDN: WUMIUE.
6. Ansoff I. *Strategic management. Classic edition*. St. Petersburg: Piter; 2009. 344 p. (In Russ.). ISBN 978-5-388-00077-4.
7. Porter ME. *Competition*: Transl. from Englishs. Moscow: Publishing house “Williams”; 2006. 495 p. (In Russ.). ISBN 5-8459-0794-2.
8. Mintzberg G., Ahlstrand B., Lampel J. *Schools of Strategy. Strategic Safari: An Excursion Through the Wilds of Management Strategies*: Translated from English by D. Rayevskaya, L. Tsaruk under the general editorship of Yu. Kapturevsky. St. Petersburg: Piter; 2000. 336 p. (In Russ.). ISBN 5-272-00210-5.
9. Vikhansky OS. *Strategic Management*. Textbook. Moscow: Gardarika; 1998. 296 p. (In Russ.). ISBN 5-7762-0055-5.
10. Gaponenko AL., Yukhno AS., Klochkov EA. Traditional values in Russian management practice. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(4):26–38. (In Russ.). EDN QBDCOG.
11. Katkalo VS. *Evolution of Strategic Management Theory*. Moscow: Higher School of Management; 2011. 548 p. (In Russ.). ISBN 978-5-9924-0037-3.
12. Fauzer V.V. Corporate Strategies. *Corporate Governance and Innovative Development of the Economy of the North: Bulletin of the Research Center of Corporate Law, Management and Venture Investment of Syktvykar State University*. 2005;(3):91–97. EDN: LIMBWF.
13. Oleynikova NN. Project Portfolio Management. Decomposition Algorithm Taking into Account Strategy and Connectedness of Functional Units. *Economy and Management: Problems, Solutions*. 2026;3(5):38–46. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2026.03.05.005>. (In Russ.). EDN: DVBKVJ.
14. Ponomarev AS. *Development of Functional Strategies of Manufacturing Companies Based on Structuring Information about the External Environment*: Dis. Cand. Sci. (Econ.). Grozny; 2017. 249 p. (In Russ.). EDN: PRJZOB.
15. Yanchenko SS. Analysis and Comparative Evaluation of Bottom-Up and Top-Down Approaches to Forming a Company Strategy in the Context of Modern Economic Realities. *Humanities, Socio-Economic and Social Sciences*. 2023;(9):248–253. (In Russ.). EDN: UKZEPN.
16. Korotitsyna YuE. Subordination of the Categories “Mission” and “Strategy” of an Enterprise and Ensuring Their Consistency. *Financial Bulletin*. 2019;2(45):52–56. (In Russ.). EDN: UCBOOD.
17. Tarasov AN., Mokrousova IA., Abramova AM. Adjustment of Business Strategy as a Condition for Effective Risk Management. *Science of Krasnoyarsk*. 2024;13(1-3):194–197. (In Russ.). EDN: NYGWQK.
18. Prokhorova OK. Organizational Gaps in the Translation of Strategic Goals into Operational Processes: A Methodology of Quantitative Diagnostics and Coordination Mechanisms. *Regional and Industrial Economics*. 2026;(5):73–82. <https://doi.org/10.47576/2949-1916.2026.5.5.010>. (In Russ.). EDN: VOWNBA.

19. Grubich TYu. Management Process in an Organization. *Scientific Journal of KubSAU*. 2015;(114):754–770. (In Russ.). EDN: VHFMDV.
20. Masaev SN., Minkin AN., Galunsky IA., Lutsenko RV. Development of an event tree based on the system's goals, strategies, and objectives. *Engineering Bulletin of the Don*. 2025;4(124):151–162. (In Russ.). EDN: AFUQYB.
21. Mutairov ShI., Bushmeleva KI. Analysis of methods for extracting keywords from text data. *Advances in Cybernetics*. 2025;6(2):86–91. (In Russ.). EDN: RAWGZW.
22. Mironova NN., Lebedev AA. Goal setting from potential: a methodology for forming strategic goals based on the internal efficiency of an enterprise. *Municipal Academy*. 2025;(3):168–173. (In Russ.). EDN: RYUJRL.
23. Polushkina TM., Banyukov AA. Formation and development of the strategic potential of agricultural enterprises. *Regional problems of economic transformation*. 2026;3(185):55–65. (In Russ.). EDN: UUKRUE.
24. Kugusheva TV., Volodin RS., Volodin OS. Modern concepts and approaches to managing the strategic potential of an industrial enterprise. *Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2025;3(68):837–844. (In Russ.). EDN: OSOBQB.
25. Fateeva OV., Muratova ER., Tuhkanen TN. Assessment of strategic potential as a stage in choosing an organization's development strategy. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2025;8-1:114–124. (In Russ.). EDN: SMODSN.
26. Rozdolskaya IV., Ledovskaya ME., Isaenko VA. Adaptability and Flexibility of a Company's Marketing Strategy as a Tool for Management Choice in Responding to the Requirements of a Transforming Economic Environment. *Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*. 2026;2(117):239–252. (In Russ.). EDN: ZNZFQT.
27. Dontsov NS., Rybalchenko AS., Yagodnik AM. Creating a Self-Learning Organization. The Essence of the Concept of "Self-Learning Organization". *Young Researcher of the Don*. 2021;2(29):98–103. (In Russ.). EDN: CQNAQC.
28. Lapygin YuN., Lapygin DYu. *System of Strategy Development Tools*: Monograph. Vladimir: VF RANEPa; 2024. 216 p. ISBN 978-5-907789-21-0. (In Russ.). EDN: HHCACN.
29. Ngimbi IG. Specialization Strategies of BRICS Countries in the Context of Technological Gaps. *Economic Bulletin*. 2026;5(2):108–119. <https://doi.org/10.66621/2949-4648-2026-5-2-108-119>. (In Russ.). EDN: DAVMPC.
30. Bratchenko S.A. Goal Setting in Public Administration: Issues of Achievability, Relevance, and Coherence of Goals. *Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*. 2025;(1):24–46. (In Russ.). EDN: DTMBLL.
31. Ovcharenko R. K., Ryabova M. S. Digitalization and artificial intelligence: how new technologies can change governance in Russia. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(4):46–53. (In Russ.). EDN: ETVTPN.
32. Kenny G., Pogrebna G. Digital Twins Can Help You Make Better Strategic Decisions. *Harvard Business Review*. 2024. September 23. Available from: <https://hbr.org/2024/09/digital-twins-can-help-you-make-better-strategic-decisions>.
33. Gillespie J, Privitera G, Hanus K & Mlotshwa N. Leveraging AI for Strategic Decision-Making in Healthcare Operations. *American Journal of Healthcare Strategy*. 2026;4(1).
34. Rajora H., Jeffery D., Amoozegar A. Automating Corporate Strategy: How Cloud AI Transforms Managerial Intelligence. *Automating Intelligence with Cloud-Native AI Tools*. Hershey: IGI Global Scientific Publishing; 2026. P. 183–195. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-7442-ch013>.
35. Tambwekar P., Dodeja L., Vaska N., Xu W., Gombolay M. A Computational Interface to Translate Strategic Intent from Unstructured Language in a Low-Data Setting. *Findings of the Association for Computational Linguistics: EMNLP 2023*. 2023. P. 13282–13299. arXiv: 2208.08374. <https://doi.org/10.18653/v1/2023.findings-emnlp.853>.
36. Isaev R. Developing Organizational Strategies and Business Directions: Effective Models and Technologies. *CORS Academy*. 2025. (In Russ.). Available from: <https://cors.su/razrabotka-strategij-organizatsii-i-biznes-napravleni/> (Accessed 25.07.2026).

37. SIER Framework Leveraging Natural Language Processing for Strategic Insights in Business Process Reengineering. *IEEE Xplore*. 2026. <https://doi.org/10.1109/ICCCA.2026.11325196>.
38. Berensmeier LM., Schmitt VJ, Moehrle MG. How Discriminative Artificial Intelligence Drives Scenario Planning: A Systematic Literature Review and Research Agenda. *Futures & Foresight Science*. 2025;7(3). <https://doi.org/10.1002/ffo2.70021>. EDN: TXODUE.
39. Tayurskaya IS. Theoretical and Practical Aspects of Creating a Digital Twin of an Organization. *Economy and Management (electronic version)*. 2025;(4):430–441. (In Russ.). EDN: CEPBDZ.
40. Durán, C., Fernández-Campusano, C., Espinosa-Leal, L., et al. Exploring Boost Efficiency in Text Analysis by Using AI Techniques in Port Companies. *Applied Sciences*. 2025;15(8):4556. <https://doi.org/10.3390/app15084556>.
41. Bliev IA., Bzhikhatlov KCh. The Concept of an Intelligent System for Modeling Regional Economic Development. *Bulletin of the Kabardino-Balkarian Scientific Center of the Russian Academy of Sciences*. 2024;26(3):68–81. <https://doi.org/10.35330/1991-6639-2024-26-3-68-81>. (In Russ.). EDN: MAEUMW.

Информация об авторах

Ю. Н. Лапыгин – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Владимирский филиал.

Д. Ю. Лапыгин – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Владимирский филиал.

Information about the authors

Yu.N. Lapygin – Dr. Sci. (Econ.), Professor, Department of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Vladimir Branch.

D.Yu. Lapygin – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Department of Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Vladimir Branch.

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 03.08.2026; одобрена после рецензирования 07.09.2026; принята к публикации 08.09.2026.

The article was submitted 03.08.2026; approved after reviewing 07.09.2026; accepted for publication 08.09.2026.



Диагностика уровня кадровой безопасности предприятия, базирующаяся на выявлении проблемных моментов в системе трудовой мотивации персонала

Лариса Григорьевна Миляева

Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова,
Бийский технологический институт (филиал), Бийск, Россия, lgm@bti.secna.ru,
<https://orcid.org/0000-0003-3364-5959>

Аннотация

Введение. Актуальность исследования обусловлена двумя взаимосвязанными обстоятельствами: с одной стороны, безусловным признанием кадровой безопасности весомой структурной составляющей экономической безопасности предприятия, а, с другой стороны, разнообразием трактовок сущностной основы указанной дефиниции и, как следствие, отсутствием адекватного методического инструментария. Подтверждением отмеченному выступает резюме, сделанное по результатам критического анализа профильной литературы, согласно которому каждое предприятие вправе формировать свою систему кадровой безопасности по определенным принципам и критериям.

Цель. Разработать методику диагностики уровня кадровой безопасности предприятия, базирующуюся на выявлении внутренних угроз (проблемных моментов в системе трудовой мотивации персонала); провести ее пилотную апробацию на предприятии базового эксперимента с целью проверки адекватности своему предназначению.

Теоретические основы и методический инструментарий. Теоретические основы исследования сопряжены: с отождествлением кадровой безопасности предприятия с нормальным уровнем трудовых мотивов персонала, обеспечиваемым устранением внутренних кадровых угроз; с сопоставлением типов кадровых угроз с неблагоприятностью профильных трудовых мотивов; с использованием для выявления кадровых угроз соотношения между фактическими и критическими (минимально допустимыми) значениями кадровых индикаторов; с выделением четырех уровней кадровой безопасности предприятия (в зависимости от количества выявленных кадровых угроз). В исследовании использован адекватный концептуальной основе авторский методический инструментарий диагностики уровня кадровой безопасности предприятия.

Результаты. Уточнены сущностно-содержательные аспекты дефиниции «кадровая безопасность предприятия»; обоснованы теоретические основы диагностики уровня кадровой безопасности предприятия; разработана методика диагностики уровня кадровой безопасности предприятия, базирующаяся на выявлении проблемных моментов в системе трудовой мотивации; по результатам пилотной апробации методики подтверждена ее адекватность своему предназначению и обоснованы адресные рекомендации.

Выводы. Каждому предприятию необходимо регулярно проводить мониторинг уровня кадровой безопасности с целью своевременного выявления и устранения возможных кадровых угроз.

Ключевые слова: уровень кадровой безопасности предприятия, внутренние кадровые угрозы, проблемные мотивы труда, кадровые индикаторы, теоретические основы, методический инструментарий

Для цитирования: Миляева Л. Г. Диагностика уровня кадровой безопасности предприятия, базирующаяся на выявлении проблемных моментов в системе трудовой мотивации персонала // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 3. С. 23–34. EDN CVCFOR

Original article

Diagnostics of the level of personnel safety of the enterprise based on identification of problem points in the personnel motivation system

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 relevance of the study is due to two interrelated circumstances: on the one hand, the unconditional recognition of personnel safety as a significant structural component of the economic security of the enterprise, and, on the other hand, the variety of interpretations of the essential basis of this definition and, as a result, the lack of adequate methodological tools. This is confirmed by a summary made based on the results of a critical analysis of the profile literature, according to which each enterprise has the right to form its own personnel security system according to certain principles and criteria.

Purpose. Develop a methodology for diagnosing the level of personnel security of the enterprise, based on the identification of internal threats (problematic issues in the personnel labor motivation system); conduct its pilot testing at the enterprise of the basic experiment in order to check the adequacy of its purpose.

Theoretical foundations and methodological tools. The theoretical foundations of the study are associated with: the identification of the personnel security of the enterprise with the normal level of labor motives of the personnel, ensured by the elimination of internal personnel threats; correlating the types of personnel threats with the disadvantage of specialized labor motives; using the ratio between actual and critical (minimum permissible) values of personnel indicators to identify personnel threats; with the allocation of four levels of personnel security of the enterprise (depending on the number of identified personnel threats).

Results. The substantive aspects of the definition of "personnel safety of the enterprise" were clarified; the theoretical foundations of diagnosing the level of personnel security of the enterprise are substantiated; a methodology has been developed for diagnosing the level of personnel security of an enterprise, based on identifying problems in the labor motivation system; based on the results of pilot testing of the procedure, its adequacy to its purpose was confirmed and targeted recommendations were justified.

Conclusions. Each company should regularly monitor the level of personnel security in order to timely identify and eliminate possible personnel threats.

Keywords: the level of personnel security of the enterprise, internal personnel threats, problematic motives of labor, personnel indicators, theoretical foundations, methodological tools

For citation: Milyaeva L.G. Diagnostics of the level of personnel safety of the enterprise based on identification of problem points in the personnel motivation system. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2026;(3):23–34. (In Russ.). EDN CVCFOR

Введение

В исследовании дефиниции «кадровая безопасность предприятия (организации)» правомерно выделить два аспекта: контекстный и сущностный. Первый, базирующийся на оценке роли и значимости структурного элемента в обеспечении нормального функционирования всего объекта, сопряжен с соотнесением кадровой безопасности с экономической безопасностью предприятия. Анализ профильной литературы подтвердил единство мнений ученых [1-5] в отношении контекстного позиционирования кадровой безопасности как весомой (по сути, доминирующей) составляющей экономической безопасности. Более того, по мнению исследователей [4, с. 30] «и экономическая, и кадровая безопасность представляют собой не только важнейшие экономические категории, но и протекающие в повседневной хозяйственной практике взаимосвязанные, взаимообусловленные и взаимодополняющие друг друга процессы, оказывающие прямое и непосредственное воздействие на результаты хозяйственной деятельности предприятий».

В отношении сущности анализируемой дефиниции мнения ученых разнятся. По мнению одних [6, с. 41] кадровая безопасность – *«некое состояние человеческого капитала, оптимально взаимодействующее друг с другом, направленное на формирование качественных и количественных профессиональных характеристик с особым акцентом на потенциал»*; по утверждению других, например [7, с. 23], кадровая безопасность – *«комплекс мер, направленных на предотвращение и устранение угроз и рисков, связанных с работой и поведением персонала, его интеллектуальным потенциалом, трудовыми отношениями в целом; согласно позиции третьих, в частности [8, с. 71], кадровая безопасность представляет собой «процесс предотвращения негативных воздействий на экономическую безопасность предприятия за счет рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом»*. Указанный перечень трактовок сущностного аспекта, отвечающего на вопрос: «Что это?», можно продолжить, дополнив новым позиционированием кадровой политики («генеральное направление кадровой политики», «степень защищенности кадрового ресурса», «совокупность определенных ограничений, способов, норм, принципов» и др.).

По справедливому заключению исследователей [9, с. 73] «на сегодняшний день среди специалистов и ученых, занимающихся этой проблемой, нет единого мнения по поводу определения сущности понятия «кадровая безопасность предприятия». Важно подчеркнуть, что выявленное разнообразие трактовок обусловлено не их альтернативностью, а многоаспектностью анализируемой дефиниции и, как следствие, разнообразием подходов к ее позиционированию. Например, по мнению П.А. Ибрагимова и Х.Г. Гусайниевой [10, с. 128] правомерно выделить четыре подхода, акцентирующих наиболее значимые сущностные аспекты кадровой безопасности, указанные в скобках:

- 1) *функциональный* подход (генеральное направление кадровой работы);
- 2) *процессный* подход (процесс предотвращения отрицательных воздействий на персонал);
- 3) *целевой* подход (обеспечение защищенности предприятия от кадровых рисков и угроз);
- 4) *структурный* подход (один из элементов комплексной экономической безопасности предприятия).

Н.А. Фокина [11] считает обоснованным выделить следующие пять подходов к определению понятия «кадровая безопасность предприятия»:

- 1) *защитный* подход, согласно которому кадровая безопасность – совокупность согласованных мероприятий, направленных на предупреждение негативных воздействий персонала на деятельность организации;
- 2) *системный* подход, представляющий кадровую безопасность как ключевую подсистему системы экономической безопасности;
- 3) *управленческий* подход (кадровая безопасность – комплекс управленческих мероприятий, направленных на предотвращение кадровых угроз и рисков);
- 4) *статический* подход (кадровая безопасность – определенное состояние человеческого капитала);
- 5) *процессный* подход (кадровая безопасность – процесс создания благоприятных условий деятельности, процесс овладения субъектом необходимыми условиями собственного существования).

Представляется очевидной несогласованность обозначения подходов, акцентирующих один и тот же аспект кадровой безопасности. Например, подход, базирующийся на позиционировании кадровой безопасности как ведущего структурного элемента системы экономической безопасности предприятия, с позиций одних ученых [10] – структурный, с позиций других [11] – системный, с авторской точки зрения – контекстный. Подход, согласно которому кадровая безопасность предприятия ассоциируется, прежде всего, с предотвращением отрицательных

воздействий на персонал, с минимизацией (нейтрализацией) кадровых рисков и угроз, по мнению Ибрагимова П.А. и Гусайниевой Х.Г. [10] процессный, с точки зрения Н.А. Фокиной [11] – защитный и т.д.

Иными словами, профильные специалисты концентрируют усилия на наиболее значимых в данный момент аспектах, обосновывая так называемое локальное определение кадровой безопасности предприятия и обозначая указанный подход по-своему (согласно собственному восприятию).

Отмеченное обстоятельство согласуется с резюме В.В. Вантеевой [12] справедливо отмечающей, что на данный момент нет единого и устоявшегося определения дефиниции «кадровая безопасность предприятия», что дает возможность каждому предприятию формировать свою систему кадровой безопасности по определенным принципам.

Теоретические основы и методический инструментарий

Согласно авторской позиции, разделяемой другими исследователями, например [12], концептуальная основа адекватной профильной методики должна опираться на принципы кадровой безопасности, наиболее значимые для конкретного предприятия.

Теоретическую основу представляемой методики, разработанной под приоритеты восприятия кадровой безопасности одного из режимных градообразующих предприятий г. Бийска, которое условимся называть предприятием базового эксперимента (БЭ), *формируют следующие моменты:*

1. Позиционирование кадровой безопасности предприятия в контекстном аспекте как доминирующей структурной составляющей его экономической безопасности; соответственно, в сущностном аспекте – как благополучное состояние трудовой мотивации персонала, обеспечиваемое устранением внутренних кадровых угроз.

2. Соотнесение типов кадровых угроз с неблагоприятностью профильных трудовых мотивов. Представляется, что, опираясь на типовой перечень трудовых мотивов [13], правомерно выделить (табл. 1) пять типов кадровых угроз. Например, проблемность таких мотивов, как достойный уровень заработной платы, справедливый размер заработной платы и обоснованная система премирования, обуславливает кадровую угрозу «несовершенство системы стимулирования». Очевидно, что следствием низкой престижности работы на предприятии и в его конкретном подразделении, а также неразвитости корпоративной культуры выступает недостаточная лояльность персонала и т.д.

3. Использование для диагностики частных уровней трудовой мотивации трехмерной шкалы Лайкерта, позволяющей оценивать каждый анализируемый мотив с позиций трех критериев: ожидание (идеальная оценка), восприятие (фактическая оценка), важность (относительная значимость). Для количественной оценки каждого критерия рекомендуется использовать специальную шкалу, в которой 5 баллов символизируют полное согласие респондента с анализируемым утверждением; соответственно, 1 балл – полное несогласие. Остальные значения 4, 3 и 2 балла отражают степень приближения респондента к той или иной точке зрения. Представляется, что и рейтинг (средняя балльная оценка) ожидания ($P_{ож,i}$), и рейтинг восприятия ($P_{вос,i}$), гипотетически меняющиеся в интервале от 1 до 5 баллов, обосновывают возможный интервал изменения частных уровней трудовой мотивации ($V_{TM,i} = \frac{P_{вос,i}}{P_{ож,i}}$) от 0,20 (1/5) до 1,00 (5/5).

Таблица 1 – Соотнесение параметров трудовой мотивации с типом кадровых угроз (условный пример)

Table 1 – Correlation of labor motivation parameters with the type of personnel threats (conditional example)

Тип кадровой угрозы	Профильные параметры трудовой мотивации
1. Несовершенство системы стимулирования	1.1 Достойный уровень заработной платы 1.2 Справедливый размер заработной платы 1.3 Обоснованная система премирования
2. Несовершенство кадрового менеджмента	2.1 Адекватная кадровая политика 2.2 Нормальная кадровая ситуация 2.3 Регулярная и справедливая оценка персонала
3. Недостаточная лояльность персонала	3.1 Престижность работы на предприятии 3.2 Престижность работы в конкретном подразделении предприятия 3.3 Развитость корпоративной культуры
4. Несовершенство организации труда	4.1 Развитость системы нормирования труда 4.2 Соответствие реально выполняемого функционала утвержденным должностным инструкциям 4.3 Хорошая (рациональная) организация труда
5. Несовершенство системы карьерно-профессионального роста и развития	5.1 Возможность карьерного роста 5.2 Возможность повышения квалификации (переподготовки) за счет предприятия 5.3 Возможность межпрофессиональной мобильности

Источник / Source: Составлено автором. / Compiled by the author.

4. Использование для выявления угроз кадровой безопасности предприятия соотношения между фактическими и критическими (минимально допустимыми) значениями кадровых индикаторов. Представляется, что количество анализируемых кадровых индикаторов совпадает с количеством гипотетических кадровых угроз, поскольку, по сути, кадровый индикатор представляет среднеарифметическую величину диагностированных значений профильных уровней трудовой мотивации. Например, кадровый индикатор № 1 (KI_1^{Φ}), предназначенный для мониторинга системы стимулирования персонала (табл. 1), предлагается рассчитывать по формуле:

$$KI_1^{\Phi} = \frac{Y_{TM,1.1} + Y_{TM,1.2} + Y_{TM,1.3}}{3},$$

где $Y_{TM,1.1}$ – удовлетворенность персонала уровнем заработной платы (частный уровень трудовой мотивации 1.1);

$Y_{TM,1.2}$ – удовлетворенность персонала размером заработной платы (частный уровень трудовой мотивации 1.2);

$Y_{TM,1.3}$ – удовлетворенность персонала системой премирования (частный уровень трудовой мотивации 1.3).

Возможны три ситуации:

а) если фактическое значение кадрового индикатора превышает критическое ($KI_i^{\Phi} > KI_i^{KP}$), данный тип кадровой угрозы *отсутствует*;

б) если фактическое значение кадрового индикатора находится на уровне критического ($KI_i^{\Phi} \approx KI_i^{KP}$), правомерно диагностировать *неопределенное состояние* кадровой угрозы;

в) если фактическое значение кадрового индикатора ниже критического ($KI_i^{\Phi} < KI_i^{KP}$), данный тип кадровой угрозы *присутствует*.

5. Правомерность выделения четырех уровней кадровой безопасности предприятия:

- *высокий* уровень, если отсутствуют все кадровые угрозы;
- *нормальный* уровень, если присутствует одна кадровая угроза;
- *проблемный* уровень, если присутствуют две кадровые угрозы;
- *критический* уровень, если присутствуют три и более кадровых угроз.

Методика диагностики уровня кадровой безопасности, базирующаяся на комплексной оценке трудовой мотивации персонала предприятия (структурного подразделения), предполагает последовательное выполнение следующих 11 этапов:

1. Уточнение перечня анализируемых мотивов труда, адекватного целям и задачам исследования. Подчеркнем, что в качестве базового (при необходимости подвергаемого корректировке) может быть использован перечень трудовых мотивов, обосновавший пять анализируемых кадровых индикаторов и, соответственно, пять типов потенциальных кадровых угроз (табл. 1).

2. Утверждение по результатам экспертной оценки критического значения кадрового индикатора (KII^{KP}). В случае, если диагностируемые кадровые индикаторы существенно отличаются по значимости, необходимо утвердить профильные критические значения (KII_i^{KP}). В представляемой методике все кадровые индикаторы позиционируются как равнозначные с рекомендуемым критическим значением 0,70.

3. Разработка и утверждение опросной Анкеты респондента – работника предприятия, включающей два блока:

- параметрический блок, предназначенный для идентификации респондентов (по функциональным категориям, профессиям, образовательному и квалификационному уровням, возрасту, стажу работы и т.д.);
- аналитический блок, базирующийся на использовании трехмерной шкалы Лайкерта, служащий информационной базой для оценки частных (по утвержденному перечню) уровней трудовой мотивации персонала.

4. Обоснование выбора структурного подразделения предприятия, предназначенного для основной (базовой) диагностики уровня кадровой безопасности, базирующейся на сплошном анкетном опросе персонала. Подчеркнем, что основными критериями выбора анализируемого подразделения выступают его высокая внутрифирменная значимость и категориальная структура персонала, близкая к структуре в разрезе всего предприятия.

5. Анкетирование персонала анализируемого структурного подразделения предприятия.

6. Обработка материалов опросной статистики персонала анализируемого структурного подразделения в разрезе функциональных категорий, включающая диагностику:

- частных уровней трудовой мотивации;
- фактических значений профильных кадровых индикаторов;
- возможных кадровых угроз;
- уровня кадровой безопасности.

7. Утверждение объема выборки респондентов для проведения дополнительного (проверочного) анкетирования персонала предприятия в разрезе функциональных категорий. Необходимо отметить, что дополнительным анализом могут быть охвачены не все подразделения предприятия, а несколько (как правило, не менее трех) по усмотрению директората.

8. Анкетирование персонала предприятия в рамках дополнительного анализа кадровой безопасности.

9. Обработка материалов опросной статистики персонала в рамках дополнительного анализа кадровой безопасности, включающая параметры, аналогичные результатам основного анализа:

- частные уровни трудовой мотивации;

- фактические значения профильных кадровых индикаторов;
- возможные кадровые угрозы;
- уровни кадровой безопасности.

10. Сравнительный критический анализ результатов основной и дополнительной диагностики кадровой безопасности предприятия.

11. Выявление проблемных моментов (возможных кадровых угроз) и обоснование адресных рекомендаций, направленных на их устранение или, по крайней мере, минимизацию.

Результаты практической апробации представляемой методики

Для пилотной апробации методики диагностики уровня кадровой безопасности, проводимой с марта по июль 2026 года, было выбрано структурное подразделение предприятия БЭ (N = 130 чел.), на долю которого приходится порядка 14% списочной численности персонала, а категориальная структура практически совпадает с усредненной структурой (табл. 2).

Необходимо подчеркнуть, что диагностика частных уровней трудовой мотивации персонала анализируемого подразделения проводилась в разрезе основных функциональных категорий (табл. 3).

Таблица 2 – Соотнесение структур персонала анализируемого подразделения и персонала предприятия базового эксперимента в целом

Table 2 – Correlation of personnel structures of the analyzed subdivision and personnel of the basic experiment enterprise as a whole

Функциональные категории персонала	Структура персонала, %	
	подразделения	предприятия БЭ
Руководители	11,5	12,2
Специалисты	32,3	31,5
Рабочие	48,5	48,0
Прочие	7,7	8,3
Итого	100,0	100,0

Источник / Source: Составлено автором. / Compiled by the author.

Таблица 3 – Результаты диагностики частных уровней трудовой мотивации персонала анализируемого подразделения предприятия базового эксперимента

Table 3 – Results of Diagnostics of Individual Levels of Labor Motivation of Personnel of the Analyzed Subdivision of the Basic Experiment Enterprise

Мотивы труда (табл. 1)	Функциональные категории персонала		
	руководители (N = 15)	специалисты (N = 42)	рабочие (N = 63)
1	2	3	4
Достойный уровень заработной платы	0,89	0,84	0,66
Справедливый размер заработной платы	0,90	0,80	0,77
Обоснованная система премирования	0,80	0,83	0,77
Адекватная кадровая политика	0,90	0,87	0,87
Нормальная кадровая ситуация	1,00	0,85	0,87
Регулярная и справедливая оценка персонала	1,00	0,77	0,86
Престижность работы на предприятии	1,00	0,88	0,80
Престижность работы в конкретном подразделении предприятия	1,00	0,94	0,76
Развитость корпоративной культуры	1,00	0,83	0,78
Развитость системы нормирования труда	1,00	0,78	0,73

Продолжение табл. 1
Continuation of Table 1

1	2	3	4
Соответствие реально выполняемого функционала утвержденным должностным инструкциям	1,00	0,77	0,61
Хорошая (рациональная) организация труда	1,00	0,74	0,67
Возможность карьерного роста	1,00	0,83	0,78
Возможность повышения квалификации (переподготовки) за счет предприятия	1,00	0,86	0,95
Возможность межпрофессиональной мобильности	1,00	0,89	0,81

Источник / Source: Составлено автором / Compiled by the author.

Результаты исследования уровня кадровой безопасности, основывающиеся на расчете профильных кадровых индикаторов и их сопоставлении с утвержденным критическим значением ($KI^{KP} = 0,70$), представлены:

- по оценкам трудовой мотивации руководителей в таблице 4;
- по оценкам трудовой мотивации специалистов в таблице 5;
- по оценкам трудовой мотивации рабочих в таблице 6.

Поскольку значения всех кадровых индикаторов, рассчитанные по результатам диагностики профильных трудовых мотивов руководителей (табл. 4) и специалистов (табл. 5) анализируемого структурного подразделения, превышают утвержденный критический минимум (то есть реализуется ситуация, при которой $KI_i^{\Phi} > KI^{KP} = 0,70$), правомерно диагностировать высокий уровень кадровой безопасности, обусловленный отсутствием каких-либо кадровых угроз.

Таблица 4 – Сводные результаты оценки уровня кадровой безопасности по результатам диагностики трудовой мотивации руководителей анализируемого структурного подразделения

Table 4 – Summary Results of Personnel Safety Level Assessment Based on the Results of Labor Motivation Diagnostics for the Heads of the Analyzed Structural Subdivision

Тип кадровой угрозы (табл. 1)	Фактическое значение кадрового индикатора	Оценка кадровой угрозы	Уровень кадровой безопасности
Несовершенство системы стимулирования	0,86	отсутствует	Высокий уровень кадровой безопасности
Несовершенство кадрового менеджмента	0,97	отсутствует	
Недостаточная лояльность персонала	1,00	отсутствует	
Несовершенство организации труда	1,00	отсутствует	
Несовершенство системы карьерно-профессионального роста и развития	1,00	отсутствует	

Источник / Source: Составлено автором / Compiled by the author.

Таблица 5 – Сводные результаты оценки уровня кадровой безопасности по результатам диагностики трудовой мотивации специалистов анализируемого структурного подразделения

Table 5 – Summary Results of Personnel Safety Level Assessment Based on the Results of Labor Motivation Diagnostics for Specialists of the Analyzed Structural Subdivision

Тип кадровой угрозы (табл. 1)	Фактическое значение кадрового индикатора	Оценка кадровой угрозы	Уровень кадровой безопасности
Несовершенство системы стимулирования	0,82	отсутствует	Высокий уровень кадровой безопасности
Несовершенство кадрового менеджмента	0,83	отсутствует	
Недостаточная лояльность персонала	0,88	отсутствует	
Несовершенство организации труда	0,76	отсутствует	
Несовершенство системы карьерно-профессионального роста и развития	0,86	отсутствует	

Источник / Source: Составлено автором / Compiled by the author.

По результатам оценки трудовой мотивации рабочих анализируемого структурного подразделения был выявлен кадровый индикатор (KI_4^{Φ}), обуславливающий возможную кадровую угрозу «несовершенство организации труда» (табл. 6), поскольку его фактическое значение оказалось ниже минимально допустимого, то есть, критического. Отмеченное обстоятельство стало основанием для позиционирования уровня кадровой ситуации как нормального.

Таблица 6 – Сводные результаты оценки уровня кадровой безопасности по результатам диагностики трудовой мотивации рабочих анализируемого структурного подразделения

Table 6 – Summary Results of Personnel Safety Level Assessment Based on the Results of Employee Motivation Diagnostics of the Analyzed Structural Subdivision

Тип кадровой угрозы (табл. 1)	Фактическое значение кадрового индикатора	Оценка кадровой угрозы	Уровень кадровой безопасности
Несовершенство системы стимулирования	0,73	отсутствует	Нормальный уровень кадровой безопасности
Несовершенство кадрового менеджмента	0,87	отсутствует	
Недостаточная лояльность персонала	0,78	отсутствует	
Несовершенство организации труда	0,67	присутствует	
Несовершенство системы карьерно-профессионального роста и развития	0,79	отсутствует	

Источник / Source: Составлено автором / Compiled by the author.

Для проверки результатов основного анализа, базирующегося на сплошном анкетном опросе персонала исследуемого структурного подразделения, был проведен дополнительный анализ, участниками которого стали работники прочих подразделений предприятия базового

эксперимента. Опрос проводился с использованием 25 % случайной выборки респондентов с соблюдением категориальной структуры. В дополнительном опросе участвовали 184 респондента, в том числе: 25 руководителей, 63 специалиста, 96 рабочих. Важно подчеркнуть, что результаты дополнительного анализа кадровой безопасности предприятия полностью подтвердили результаты основного, обосновав платформу для подготовки адресных рекомендаций.

Заключение

Результатом критического анализа профильной литературы стало резюме, согласно которому каждое предприятие вправе формировать свою систему кадровой безопасности по определенным принципам и критериям. Логично, что в условиях высокой востребованности мотивационной модели управления поведением персонала [14] многие предприятия ассоциируют внутренние кадровые угрозы с проблемными моментами в сфере трудовой мотивации персонала. Отмеченное обстоятельство, по сути, сформировало концепцию представляемой методики оценки уровня кадровой безопасности предприятия, базирующуюся на диагностике параметров трудовой мотивации персонала. Пилотная апробация методики в период с марта по июль 2026 г. на базе ведущего режимного предприятия г. Бийска, условно именуемого предприятием базового эксперимента (БЭ), подтвердила ее адекватность своему предназначению (табл. 7).

Таблица 7 – Сводные результаты диагностики уровня кадровой безопасности предприятия базового эксперимента

Table 7 – Summary Results of Basic Experiment Enterprise HR Safety Level Diagnostics

Функциональная категория персонала	Результаты основного анализа		Результаты дополнительного анализа	
	проблемные кадровые индикаторы	уровень кадровой безопасности	проблемные кадровые индикаторы	уровень кадровой безопасности
Руководители	отсутствуют	высокий	отсутствуют	высокий
Специалисты	отсутствуют	высокий	отсутствуют	высокий
Рабочие	один (KI_4)	нормальный	один (KI_4)	нормальный

Источник / Source: Составлено автором / Compiled by the author.

Итак, по результатам основного и дополнительного профильных анализов, проведенных в разрезе функциональных категорий персонала (табл. 7), были констатированы следующие уровни кадровой безопасности:

- высокий уровень (по оценкам руководителей и специалистов), обеспечиваемый отсутствием кадровых угроз;
- нормальный уровень (по восприятию рабочих), обусловленный проблемностью кадрового индикатора KI_4 и, соответственно, возможностью реализации кадровой угрозы «несовершенство организации труда».

Исследование профильных трудовых мотивов рабочих, формирующих проблемный кадровый индикатор, позволило заключить, что основной причиной выступает чрезмерный уровень функциональной гибкости их рабочей силы. Принимая во внимание специфику предприятия БЭ, в том числе динамичность оборонного заказа, кадровым рабочим приходится выполнять (нередко осваивать) дополнительный и весьма диверсифицированный функционал, отличный от трудовых функций, предусмотренных профильными должностными инструкциями. Судя по благополучности кадрового индикатора KI_4 , «отвечающего» за систему стимулирования, рабочие в целом довольны размером доплат за расширение функционала. Между тем, относительно низкое значение трудового мотива «соответствие реально выполняемого функционала утвержденным должностным инструкциям», равное 0,61 (табл. 3), отчетливо сигнализирует о достижении предела функциональной гибкости рабочей силы рабочих, дальнейшее наращивание

которой (несмотря на достойную компенсацию) может привести к серьезным негативным последствиям. В данном контексте руководству предприятия БЭ была дана рекомендация, направленная на достижение оптимального сочетания функциональной и численной гибкости рабочей силы кадровых рабочих.

Думается, что представленная методика диагностики уровня кадровой безопасности персонала, базирующаяся на выявлении проблемных моментов (внутренних угроз) в системе трудовой мотивации персонала, подтвердившая по результатам пилотной апробации адекватность своему предназначению, достойна тиражирования в профильных изданиях.

Список источников

1. Лужкова А.А. Кадровая политика и ее взаимосвязь с экономической безопасностью организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2023. № 3-3 (178). С. 161-163. <https://doi.org/10.24412/2500-1000-2023-3-3-161-163>. EDN: MFRFBG.
2. Калеменева Е.Е. Кадровая безопасность как функциональный элемент экономической безопасности предприятия // Молодой ученый. 2020. № 34 (324). С. 56-60. EDN: NCGCJU.
3. Есикова Р.С. Кадровая безопасность как одна из составляющих экономической безопасности организации // Социально-экономические явления и процессы. 2017. № 6. С. 65-69. EDN: YNXFUD.
4. Соколовский А.А., Грибов П.Г. Кадровая безопасность как основа обеспечения экономической безопасности современного предприятия // Вестник Евразийской науки. 2024. Том 16. № 3. EDN: MIRVEK.
5. Волобуева Д.А. Актуальные вопросы экономической безопасности // Молодой ученый. 2016. № 9-2 (113). С. 16-18. EDN: VXMOSL.
6. Крохичева Г.Е., Архипов Э.Л., Виноградова М.А., Деточка Д.Е. Кадровая безопасность в системе экономической безопасности // Интернет-журнал «Науковедение». 2016. Том 8. № 3 (34). EDN: WIRIYP.
7. Духновский С.В. Кадровая безопасность организации: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2024. 233 с. ISBN 978-5-534-16853-2.
8. Молчанов М.А. Кадровая безопасность как элемент экономической безопасности предприятия производственных отраслей // Мир современной науки. 2014. № 3 (25). С. 71-73. EDN: TAZOGF.
9. Морозова А.М., Лысенко А.О. Сущность и содержание кадровой безопасности в системе обеспечения экономической безопасности предприятий // Вестник научных конференций. 2018. № 3-1(31). С. 73-75. EDN: XPSGFF.
10. Ибрагимов П.А., Гусайниев Х.Г. Кадровая безопасность: риски, угрозы, пути совершенствования // Региональные проблемы преобразования экономики. 2021. № 5(127). С. 127-133. <https://doi.org/10.26726/1812-7096-2021-5-127-133>. EDN: FOBENH.
11. Фокина Н.А. Классификация рисков кадровой безопасности предприятия // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2020. № 3 (52). С. 103-111. EDN: DTJPFH.
12. Вантеева В.В. Кадровая безопасность предприятия // СКИФ. Вопросы студенческой науки. 2021. № 1(53). С. 105-111. EDN: MTSTTQ.
13. Миляева Л.Г. Современные технологии кадрового менеджмента: избранное: монография. 2-е изд. М.: РУСАЙНС, 2024. 210 с. ISBN: 978-5-466-07782-7. EDN: CMRIWY.
14. Миляева Л.Г. Теоретико-методические аспекты управления поведением персонала предприятия // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 1. С. 88-99. EDN: LYUXLZ.

References

1. Luzhkova A.A. Personnel policy and its relationship with the economic security of the organization. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 2023;3-3(178):161-163. (In Russ.). <https://doi.org/10.24412/2500-1000-2023-3-3-161-163>. EDN: MFRFBG.

2. Kalemeneva E.E. Personnel security as a functional element of the economic security of an enterprise. *Young Scientist*. 2020;34(324):56–60. (In Russ.). EDN: NCGCJU.
3. Esikova R.S. Personnel security as one of the components of the economic security of the organization. *Social economic phenomena and processes*. 2017;(6):65–69. (In Russ.). EDN: YNXFUD.
4. Sokolovsky A.A., Gribov P.G. Personnel security as the basis for ensuring the economic security of a modern enterprise. *The Eurasian Scientific Journal*. 2024;16(3). (In Russ.). EDN: MIRVEK.
5. Volobueva D.A. Actual issues of economic security. *Young scientist*. 2016;9-2 (113):16–18. (In Russ.). EDN: VXMOSL.
6. Kroklicheva G.E., Arkhipov E.L., Vinogradova M.A., Detochka D.E. Personnel security in the economic security system. *Naukovedenie*. 2016;8(3(34)). (In Russ.). EDN: WIRIYP.
7. Dukhnovsky S.V. *Personnel security of an organization: a textbook and a workshop for universities*. Moscow: Yurayt Publishing House; 2024. 233 p. (In Russ.). ISBN 978-5-534-16853-2.
8. Molchanov M.A. Personnel security as an element of economic security of enterprises in manufacturing industries. *The world of modern science*. 2014;3(25):71–73. (In Russ.). EDN: TAZOGF.
9. Morozova A.M., Lysenko A.O. The essence and content of personnel security in the system of ensuring economic security of enterprises. *Bulletin of scientific conferences*. 2018;3-1(31):73–75. (In Russ.). EDN: XPSGFF.
10. Ibragimova P.A., Gusainieva H.G. Personnel security: risks, threats, ways of improvement. *Regional problems of economic transformation*. 2021;5(127):127–133. (In Russ.). <https://doi.org/10.26726/1812-7096-2021-5-127-133>. EDN: FOBENH.
11. Fokina N.A. Classification of risks of personnel security of the enterprise. *Scientific Bulletin: finance, banking, investment*. 2020;3(52):103–111. (In Russ.). EDN: DTJPFH.
12. Vanteeva V.V. Personnel security of the enterprise. *SKIF. Questions of student science*. 2021;1(53):105–111. (In Russ.). EDN: MTSTTQ.
13. Milyaeva L.G. *Modern technologies of personnel management: selected works: monograph*. 2nd ed. Moscow: RUSAINS; 2024. 210 p. (In Russ.). ISBN: 978-5-466-07782-7. EDN: CMRIWY.
14. 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

Информация об авторе

Л. Г. Милыева – 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 23.07.2026; одобрена после рецензирования 02.09.2026; принята к публикации 04.09.2026.

The article was submitted 23.07.2026; approved after reviewing 02.09.2026; accepted for publication 04.09.2026.



Цифровая трансформация механизмов градостроительного управления: концептуальная модель, региональные эффекты и роль общественного экологического контроля

**Екатерина Владимировна Парада¹, Андрей Евгеньевич Сафронов²,
Наталья Николаевна Камышанская³**

¹Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия, hichrhodus@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0000-3838-8341>

²Донской государственный технический университет, Ростов-на-Дону, Россия, rgashm@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0009-0889-1171>

³Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия, nmuraveva@srfedu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6408-6355>

Аннотация

Введение. Цифровая трансформация городской среды выступает одним из наиболее значимых процессов, определяющих контуры современной градостроительной политики. В статье исследуется, как под влиянием цифровизации происходит трансформация механизмов государственного управления градостроительством и какие экономические последствия это влечет для развития городов и регионов. Авторы обосновывают, что цифровизация не просто дополняет существующие административные процедуры новыми инструментами, но фундаментально изменяет логику градостроительного управления: от реактивного регулирования к предиктивному моделированию, от закрытых ведомственных процессов к платформенным решениям с участием множества стейкхолдеров, от фрагментированных функций к интеграции градостроительных данных в единые городские цифровые платформы.

Цель. Разработка концептуальной модели цифровой трансформации механизмов градостроительного управления, выявление региональных экономических эффектов внедрения цифровых решений и обоснование роли общественного экологического контроля в обеспечении сбалансированности градостроительной политики.

Материалы и методы. Методологическую основу составили системный, институциональный и эволюционный подходы, а также методы анализа данных, контент-анализа, сравнительного анализа, кейс-стади, типологического анализа, корреляционного и регрессионного анализа. Эмпирическую базу составили данные Минстроя РФ, рейтинги цифровой зрелости и цифровизации регионов, материалы Росстата, международные кейсы.

Результаты. Выявлены пять ключевых направлений трансформации: внедрение цифровых двойников городов, развитие государственных информационных систем обеспечения градостроительной деятельности, автоматизация разрешительных процедур, создание градостроительных платформ, использование ИИ и больших данных. Систематизированы экономические эффекты: сокращение инвестиционно-строительного цикла (20-30 %), снижение административных издержек (в 2-3 раза), повышение инвестиционной привлекательности территорий. Разработана типология регионов по уровню цифровизации градостроительного управления. Предложена концептуальная модель перехода к цифровой платформенной модели управления, отличительной особенностью которой является включение блока экологического контроля и общественного участия.

Выводы. Цифровизация градостроительного управления является сменой парадигмы управления пространственным развитием. Экономические эффекты не возникают автоматически, а зависят от качества управления и организационных изменений. Регионы-лидеры цифровой трансформации демонстрируют наилучшие показатели качества городской среды и объемов жилищного строительства.

Ключевые слова: цифровизация городской среды, градостроительная политика, цифровые двойники городов, градостроительные платформы, экономика городского развития, инвестиционная привлекательность территорий

Для цитирования: Парада Е. В., Сафронов А. Е., Камышанская Н. Н. Цифровая трансформация механизмов градостроительного управления: концептуальная модель, региональные эффекты и роль общественного экологического контроля // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 3. С. 35–47. EDN CZNIHV

Original article

Digital transformation of urban planning management mechanisms: conceptual model, regional effects, and the role of public environmental control

Ekaterina V. Parada¹, Andrey E. Safronov², Nataliya N. Kamyshanskaya³

¹Rostov State University of Economics, Rostov-on-Don, Russia, hicrhodus@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0000-3838-8341>

²Don State Technical University, Rostov-on-Don, Russia, rgashm@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0009-0889-1171>

³Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia, nmuraveva@sfedu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6408-6355>

Abstract

Introduction. The digital transformation of the urban environment is one of the most significant processes shaping the contours of modern urban planning policy. The article examines how digitalization transforms the mechanisms of state urban planning management and what economic consequences this entails for the development of cities and regions. The authors argue that digitalization not only complements existing administrative procedures with new tools but fundamentally changes the logic of urban planning management: from reactive regulation to predictive modeling, from closed departmental processes to platform solutions involving multiple stakeholders, from fragmented functions to the integration of urban planning data into unified city digital platforms.

Purpose. To develop a conceptual model of the digital transformation of urban planning management mechanisms, to identify regional economic effects of implementing digital solutions, and to substantiate the role of public environmental control in ensuring the balance of urban planning policy.

Materials and methods. The methodological framework includes systemic, institutional and evolutionary approaches, as well as methods of data analysis, content analysis, comparative analysis, case study, typological analysis, correlation and regression analysis. The empirical base includes data from the Ministry of Construction of the Russian Federation, digital maturity and digitalization ratings of regions, Rosstat materials, and international cases.

Results. Five key areas of transformation are identified: introduction of digital twins of cities, development of state information systems for urban planning activities, automation of permitting procedures, creation of urban planning platforms, use of AI and big data. Economic effects are systematized: reduction of the investment and construction cycle (20-30 %), reduction of administrative costs (2-3 times), increase in investment attractiveness of territories. A typology of regions by the level of digitalization of urban planning management is developed. We propose a conceptual model for transitioning to a digital platform-based governance framework, distinguished by the integration of environmental control and public participation.

Conclusions. Digitalization of urban planning management is a paradigm shift in spatial development management. Economic effects do not arise automatically, but depend on the quality of management and organizational changes. Leading regions of digital transformation demonstrate the best indicators of the quality of the urban environment and the volume of housing construction.

Keywords: digitalization of the urban environment, urban planning policy, digital twins of cities, urban planning platforms, urban development economics, investment attractiveness of territories

For citation: Parada E.V., Safronov A.E., Kamyshanskaya N.N. Digital transformation of urban planning management mechanisms: conceptual model, regional effects, and the role of public environmental control. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2026;(3):35–47. (In Russ.). EDN CZNIHV

Введение

Современное градостроительство переживает период фундаментальных изменений, связанных с цифровой трансформацией всех сфер городской жизни. Цифровизация городской среды, понимаемая как процесс внедрения информационно-коммуникационных технологий в управление городскими системами и процессами, создает как новые возможности, так и новые вызовы для государственного управления градостроительной деятельностью. В этих условиях механизмы государственного управления градостроительством – совокупность методов, инструментов и процедур, посредством которых органы власти регулируют пространственное развитие территорий, – неизбежно трансформируются, адаптируясь к требованиям цифровой эпохи.

Однако существующие исследования, как правило, сосредоточены либо на технологических аспектах внедрения цифровых инструментов, либо на правовых нормах, не изучая того, как именно трансформируются конкретные управленческие механизмы (от целеполагания до контроля) и какие экономические эффекты возникают при этом на региональном уровне. Кроме того, практически не изучена роль общественных институтов, в том числе организаций экологического контроля, в формировании требований к цифровым системам градостроительного управления.

Актуальность исследования обусловлена глобальным трендом цифровизации городской среды, который, как отмечается в современных исследованиях, создает новые возможности для улучшения управления и решения социально-экономических проблем¹. Отметим, что традиционное градостроительство характеризуется высокой бюрократизацией и длительными сроками согласований, создающими барьеры для инвестиций. Цифровизация позволяет преодолеть эти ограничения, смещая акцент с автоматизации разрешительных процедур на комплексное управление развитием территорий с учётом экономических, социальных и экологических факторов². Наше исследование фокусируется на экономико-управленческом аспекте – влиянии цифровой трансформации механизмов градостроительного управления на инвестиционные процессы и конкурентоспособность регионов.

Гипотеза исследования заключается в том, что системная цифровая трансформация всех ключевых механизмов градостроительного управления (территориальное планирование, зонирование, разрешительные процедуры, контроль и общественное участие) приводит к кумулятивному экономическому эффекту, превышающему сумму эффектов от внедрения отдельных цифровых решений, при этом наличие действенного общественного экологического контроля является необходимым условием сбалансированности градостроительной политики.

¹ The Response of Local-Level Public Authority to the Digital Transformation in Three Contexts / eScholarship. 2025. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://escholarship.org/uc/item/3ws7b1rb>. Дата обращения: 30.03.2026; Infrastructuring the digital (urban) state: or: Digital state-making on the municipal level / HafenCity Universität Hamburg. 2025. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://urban-future-making.hcu-hamburg.de/research/infrastructuring-the-digital-urban-state>. Дата обращения: 30.03.2026.

² Лория Е., Митновицкая А. Жить с комфортом: почему на смену градостроительству приходит пространственное развитие // Известия. 14.03.2018. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://iz.ru/719126/elena-loriii-anna-mitnovitckaia/zhit-s-komfortom>. Дата обращения: 07.03.2026.

Практическую основу исследования усиливает опыт одного из авторов, являющегося общественным инспектором Росприроднадзора и членом общественной организации «Горлеснадзор» (г. Ростов-на-Дону), которая осуществляет независимый мониторинг соблюдения экологических требований при градостроительной деятельности с использованием цифровых инструментов (геоинформационные системы, данные дистанционного зондирования). Это позволяет сочетать теоретический анализ с эмпирическими наблюдениями за реальными конфликтами между застройкой и сохранением зеленых насаждений, что придает исследованию дополнительную практическую обоснованность.

Материалы и методы

Исследование трансформации механизмов государственного управления градостроительством в условиях цифровизации городской среды требует применения комплексной методологии, сочетающей как общенаучные методы познания, так и специализированные исследовательские подходы, учитывающие специфику градостроительной деятельности как объекта государственного регулирования и цифровой трансформации как процесса, изменяющего институциональную структуру этой деятельности.

Теоретико-методологическую основу исследования составили системный, институциональный и эволюционный подходы, позволяющие рассматривать градостроительное управление как целостную систему, анализировать изменения правил и транзакционных издержек, а также исследовать динамику перехода от традиционных к цифровым моделям.

В качестве конкретных методов исследования применяются анализ данных, включающий оценку текущего состояния цифровизации градостроительного управления в России и за рубежом на основе открытых источников; контент-анализ, используемый для исследования стратегических и программных документов в сфере цифровизации городского хозяйства и градостроительной деятельности; кейс-стади, направленные на углубленное изучение конкретных примеров внедрения цифровых решений в градостроительное управление, а также корреляционный и регрессионный анализ, применяемые для выявления связей между показателями цифровизации управления, качества городской среды и результатами градостроительной деятельности.

Результаты

Прежде чем переходить к анализу цифровых решений, необходимо четко идентифицировать исходные механизмы государственного управления градостроительством, сложившиеся в российской практике. К ним относятся:

1. Территориальное планирование – разработка документов (схемы территориального планирования, генеральные планы), определяющих функциональное назначение территорий и размещение объектов федерального, регионального и местного значения. Основной недостаток данного инструмента – статичность, слабая увязка с социально-экономическими прогнозами и длительные сроки актуализации.

2. Градостроительное зонирование – установление правил землепользования и застройки (ПЗЗ), регламентирующих виды разрешенного использования, параметры застройки. Проблема применения данного инструмента заключается в фрагментарности и закрытости данных, что порождает информационную асимметрию для инвесторов и граждан.

3. Разрешительные процедуры – выдача градостроительных планов земельных участков (ГПЗУ), разрешений на строительство и ввод в эксплуатацию. Часто они характеризуются высокой бюрократизацией, многократными согласованиями, сроками, измеряемыми месяцами, и коррупционными факторами.

4. Контроль и надзор – проверки соблюдения градостроительных норм, выявление самовольных построек, которые осуществляются преимущественно на основе плановых проверок и обращений граждан, что, к сожалению, очень часто не позволяет оперативно фиксировать нарушения.

5. Общественное участие – публичные слушания, обсуждения проектов, которые нередко носят формальный характер, характеризуются низкой явкой и слабой обратной связью.

Все перечисленные механизмы функционируют в условиях разрозненных ведомственных информационных систем, дублирования данных, отсутствия единого цифрового контура, что порождает высокие транзакционные издержки (по оценкам застройщиков, до 30% времени инвестиционно-строительного цикла уходит на согласования), снижает инвестиционную привлекательность и создает риски принятия необоснованных решений, в том числе в ущерб экологической устойчивости (например, уплотнительная застройка без учета зеленых зон).

Таким образом, предпосылками цифровой трансформации выступают: 1) объективная потребность в сокращении административных барьеров; 2) появление доступных технологий сбора и обработки пространственных данных; 3) государственные стратегии (Стратегия цифровой трансформации строительной отрасли, федеральный проект «Умный город»); 4) запрос со стороны бизнеса и общества на прозрачность и предсказуемость. Именно эти предпосылки определили логику выбора пяти ключевых направлений цифровизации, которые мы рассматриваем в нашем исследовании.

Цифровизация затрагивает все компоненты градостроительного управления: целевой, инструментальный, процедурный, коммуникативный и контрольный, что ведет не только к повышению эффективности, но и к формированию новой конфигурации субъектов градостроительной политики. Как показывает опыт Индии, цифровизация меняет баланс сил между уровнями власти и легитимирует технологические компании как ключевых акторов городского развития [1].

На основе стратегических документов, экспертных интервью и рейтингов цифровой зрелости выделены пять приоритетных направлений, охватывающих все этапы градостроительного цикла и отобранных по критериям влияния на инвестиционный цикл, наличия пилотных внедрений и синергетического эффекта. Первое направление – внедрение цифровых двойников городов – виртуальных моделей, позволяющих моделировать сценарии развития и оценивать последствия решений. Экономический эффект достигается за счет повышения качества проектных решений и снижения инвестиционных рисков [2, с. 6].

Второе направление – развитие государственных информационных систем обеспечения градостроительной деятельности (ГИСОГД), аккумулирующих данные о территориальном планировании, зонировании и разрешениях [3, с. 101]. Цифровизация и открытость этих данных снижают информационные издержки и повышают прозрачность решений. Третье направление – автоматизация разрешительных процедур (ГПЗУ, разрешений на строительство и ввод) на основе электронного документооборота и принципа «одного окна» [4, с. 2], что позволяет сократить сроки процедур в 2-3 раза и снизить административные барьеры.

Четвертое направление – создание градостроительных платформ, интегрирующих информационные системы и обеспечивающих взаимодействие всех участников [5, с. 28], экономический эффект от которых связан с сокращением конфликтов и учетом интересов стейкхолдеров на ранних стадиях проектирования. Пятое направление – использование искусственного интеллекта и больших данных для анализа градостроительного потенциала, прогнозирования спроса, оптимизации транспортных потоков и выявления нарушений [6], где экономический эффект достигается за счет повышения обоснованности решений.

Для систематизации представленных направлений и выявления связи между цифровыми решениями и экономическими эффектами нами разработана аналитическая таблица (табл. 1).

Как видно из таблицы, цифровизация затрагивает все ключевые механизмы градостроительного управления, при этом экономические эффекты варьируются от прямого сокращения издержек до качественного повышения обоснованности принимаемых решений. Важно отметить, что реализация этих эффектов требует не только внедрения технологий, но и организационных изменений, преодоления сопротивления, развития компетенций.

Table 1 – Механизмы и инструменты государственного управления градостроительством в условиях цифровизации: цифровые решения и экономические эффекты¹

Table 1 – Mechanisms and tools of state urban planning management in the context of digitalization: digital solutions and economic effects

Традиционный механизм	Цифровой механизм (инструмент)	Используемые цифровые решения	Экономические эффекты (подтвержденные в регионах-лидерах)	Риски и ограничения
Территориальное планирование (генпланы, схемы)	Предиктивное планирование на основе цифровых двойников	3D-модели городов, сценарное моделирование, Big Data (мобильные операторы, транспортные потоки)	Снижение неэффективных инвестиций на 15-20% (оценка для Москвы); рост капитализации территорий за счет обоснованного зонирования	Высокая стоимость моделей; дефицит кадров
Градостроительное зонирование (ПЗЗ)	Интерактивные карты с автоматической проверкой параметров	ГИС, открытые данные, API для застройщиков	Снижение издержек на получение информации в 2-3 раза; сокращение споров по ПЗЗ на 40% (данные по Татарстану)	Риск упрощения регламентов; учет локальной специфики
Архитектурно-строительное проектирование	Информационное моделирование (BIM) и электронная экспертиза	BIM-платформы, автоматизированная проверка смет, облачное хранение	Сокращение ошибок проектирования на 30%; экономия стоимости строительства до 10% за счет оптимизации	Несовместимость форматов; затраты для малых фирм
Разрешительные процедуры (ГПЗУ, разрешения)	Автоматизированные регламенты, «одно окно», личные кабинеты	МЭВ, электронные очереди, сквозная идентификация	Сокращение инвестиционно-строительного цикла на 20-30% (экспертные данные по Тюменской области); снижение административных издержек в 2-3 раза	Сопrotивление бюрократии; киберугрозы
Контроль и надзор (проверки)	Дистанционный мониторинг с использованием БПЛА и космоснимков, ИИ-выявление нарушений	Нейросетевые алгоритмы, геопорталы, автоматические уведомления	Рост выявляемости нарушений на 50-70% (опыт Москвы); предотвращение ущерба от самостроя	Легитимность автоматических решений; избыточный контроль
Экологический контроль и участие граждан	Цифровые платформы обратной связи, краудсорсинговые карты зеленых насаждений, общественный мониторинг через мобильные приложения	ГИС с открытыми данными о зеленых зонах, интеграция с системами «Безопасный город», чат-боты для сообщений о нарушениях	Предотвращение возникновения экологических конфликтов еще на этапе проектирования; повышение доверия граждан к решениям; учет экологических рисков, предотвращение ущерба зеленым насаждениям	Цифровое неравенство; манипуляция мнениями; качество данных

¹ Составлено авторами по Индексу качества городской среды городов Российской Федерации за 2024 год / Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ, ДОМ.РФ. М., 2025. 60 с.; Цифровая зрелость государственного управления: гид 2025 / РАНХиГС. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://digitalstateranepa.ru/articles/obshchie/tsifrovaya-zrelost-gosudarstvennogo-upravleniya-kak-otsenit-i-povysit-effektivnost/>. Дата обращения: 03.03.2026.

На основе экспертных оценок и сравнительного анализа выделены три основных экономических эффекта цифровизации градостроительного управления: сокращение инвестиционно-строительного цикла на 20-30% за счет автоматизации согласований; снижение транзакционных издержек застройщиков в 2-3 раза благодаря открытости данных и электронным процедурам; повышение инвестиционной привлекательности территорий за счет прозрачности и предсказуемости градостроительной политики [7, с. 720]. Для корректной оценки результативности внедряемых цифровых инструментов и госпрограмм развития территорий также может быть успешно применен методологический аппарат, используемый при оценке эффективности господдержки в других отраслях, например, в АПК [8].

Анализ российского опыта позволяет выделить несколько типов регионов по уровню цифровизации градостроительного управления и достигаемым экономическим эффектам.

Первый тип – регионы-лидеры. Характеризуются комплексным внедрением цифровых решений, наличием региональных ГИСОГД, интегрированных с федеральными системами, развитыми сервисами для застройщиков, использованием технологий информационного моделирования. К этому типу можно отнести Москву, Татарстан, Тюменскую область, Белгородскую область.

Второй тип – регионы с продвинутым уровнем. Характеризуются наличием базовых цифровых решений (ГИСОГД, электронные услуги), но недостаточной интеграцией и ограниченным использованием аналитических инструментов. Экономические эффекты проявляются в основном в сокращении административных издержек, но потенциал предиктивного моделирования и оптимизации решений используется слабо. К этому типу относится большинство регионов-доноров и промышленно развитых регионов.

Третий тип – регионы с базовым уровнем. Характеризуются выполнением минимальных требований по созданию ГИСОГД, но ограниченным функционалом и низким качеством данных. Электронные услуги доступны частично, межведомственное взаимодействие затруднено. Экономические эффекты минимальны, цифровизация не становится драйвером инвестиционной активности.

Четвертый тип – регионы с низким уровнем. Характеризуются фрагментарным внедрением цифровых решений, отсутствием полноценных ГИСОГД, преимущественно бумажным документооборотом. Инвестиционная привлекательность таких регионов снижена из-за непрозрачности и длительности административных процедур.

Обобщение результатов анализа позволяет представить концептуальную модель трансформации механизмов государственного управления градостроительством в условиях цифровизации. Модель отражает переход от традиционной (доцифровой) модели к цифровой платформенной модели градостроительного управления (рис. 1).

Предложенная концептуальная модель имеет ряд отличий от известных моделей цифрового управления городами (например, модели «умного города» ISO 37122 или модели цифрового правительства ООН). Во-первых, она акцентирует внимание не просто на автоматизации услуг, а на трансформации всего цикла управления – от планирования до контроля, с включением экологического блока как равноправного элемента. Во-вторых, модель вводит обратную связь от общественных организаций, что отражает реальные практики соучаствующего управления, а не декларативные принципы. В-третьих, модель предполагает нелинейные эффекты синергии между механизмами (например, данные цифрового двойника одновременно используются и для разрешительных процедур, и для экологического мониторинга), что отсутствует в большинстве существующих схем, где модули изолированы. Таким образом, наша модель является адаптивной и институционально-ориентированной, что повышает ее прикладную значимость для регионов с разным уровнем развития.

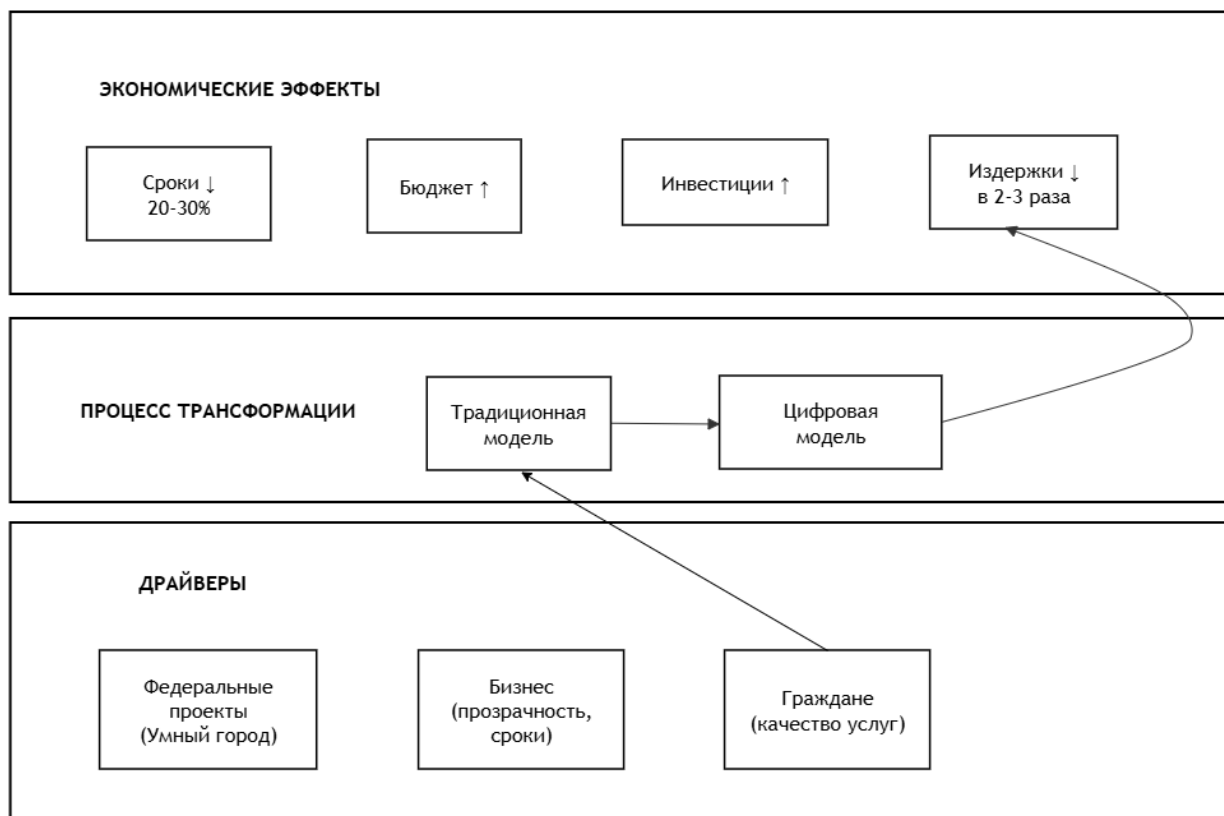


Рис. 1. Концептуальная модель трансформации механизмов государственного управления градостроительством в условиях цифровизации [составлена авторами]

Fig. 1. Conceptual model of the transformation of state urban planning management mechanisms in the context of digitalization (compiled by the authors)

Представленная модель отражает несколько ключевых идей:

- трансформация не является мгновенной заменой одной модели другой, а представляет собой процесс, в рамках которого традиционные механизмы постепенно замещаются цифровыми;
- ключевым элементом цифровой модели является единая платформа, интегрирующая различные данные и сервисы в рамках новой архитектуры взаимодействия;
- часть возникающих экономических эффектов связана с непосредственной экономией ресурсов (сокращение сроков, снижение издержек), часть – с качественным улучшением управленческих решений (оптимизация инвестиций), а часть – с синергетическими эффектами от интеграции различных систем.

Современный этап цифровой трансформации характеризуется появлением новых измеримых критериев эффективности государственного управления, например, формируются комплексные рейтинги, оценивающие внедрение ИИ и общий уровень цифровизации регионов¹. Это создает уникальную возможность для эмпирической проверки гипотезы о взаимосвязи качества государственного управления, уровня его цифровизации и конечных результатов градостроительной политики, измеряемых как качеством городской среды, так и объемами жилищного строительства (табл. 2).

¹ Рейтинг цифровизации и внедрения ИИ в регионах России (январь-апрель 2025 года) // Федеральный журнал «Регионы России». 19.05.2025. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://rrmag.ru/2025/05/19/rejting-cifrovizaczii-i-vnedreniya-ii-v-regionah-rossii-yanvar-aprel-2025-goda/>. Дата обращения: 11.03.2026.

Table 2 – Анализ показателей градостроительного и цифрового развития регионов-лидеров (2024-2025 гг.)

Table 2 – Analysis of indicators of urban planning and digital development of leading regions (2024-2025)¹

Субъект РФ	Индекс качества городской среды (балл, 2024)	Цифровая зрелость госуправления (балл, 2025)	Рейтинг цифровизации и внедрения ИИ (балл, 2025)	Эффективность управления (общий балл / место в рейтинге АПЭК, 2025)	Объем ввода жилья (тыс. м ² , 2024/2025)
г. Москва	312	87 (Ур. 5)	95	0,781 / 1	> 5 000
Тюменская область (Тюмень)	276	72 (Ур. 4)	81	0,705 / 2	> 2 000
Чеченская Республика (Грозный)	280	н/д	41	0,695 / 3	н/д
Ленинградская область (С.-Петербург)	237	н/д	65	0,678 / 4	> 4 000
Республика Татарстан (Казань)	254	82 (Ур. 5)	92	0,678 / 5	> 3 000
Санкт-Петербург	283	79 (Ур. 4)	86	0,646 / 10	> 3 500
Московская область	260 (ср.)	76 (Ур. 4)	85	0,642 / 11	> 4 000
Белгородская область (Белгород)	250	н/д	94	0,639 / 13	н/д
Сахалинская область (Южно-Сахалинск)	244	н/д	82	0,637 / 14	н/д
Ростовская область (Ростов-на-Дону)	238	н/д	61	0,633 / 15	н/д
Краснодарский край (Краснодар)	244	64 (Ур. 4)	66	0,615 / 19	> 5 000
Новосибирская область (Новосибирск)	223	н/д	84	0,491 / 85	> 1 800

Регионы-лидеры (Москва, Тюменская область, Татарстан) демонстрируют высокие результаты по всем направлениям: они занимают верхние строчки в рейтинге эффективности управления АПЭК (1, 2 и 5 места соответственно), что свидетельствует о высоком качестве регионального менеджмента в целом. Они имеют также наивысшие баллы цифровой зрелости госуправления (от 72 до 87 баллов) и лидируют в рейтинге цифровизации и ИИ, что коррелирует с самыми высокими показателями качества городской среды и объемами жилищного строительства.

Обсуждение

Для подтверждения заявленных экономических эффектов обратимся к опыту регионов-лидеров, где цифровизация градостроительного управления достигла высокого уровня. В отличие от рейтинговых оценок, мы фокусируемся на измеримых изменениях в каждом конкретном механизме.

Таблица 3 наглядно демонстрирует, что экономические эффекты не умозрительны, а подтверждены конкретными региональными практиками, причем учет экологического фактора (через общественный контроль) дает измеримый результат в виде сохранения зеленых насаждений и снижения конфликтов.

¹ Рейтинг цифровизации и внедрения ИИ в регионах России (январь-апрель 2025 года) // Федеральный журнал «Регионы России». 19.05.2025. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://rrmag.ru/2025/05/19/rejting-cifrovizacii-i-vnedreniya-ii-v-regionah-rossii-yanvar-aprel-2025-goda/>. Дата обращения: 11.03.2026; Орлов Д., Туровский Р. XIII рейтинг эффективности управления в субъектах Российской Федерации в 2025 году / Агентство политических и экономических коммуникаций (АПЭК). 21.01.2026. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://regcomment.ru/ratings/hiii-rejting-effektivnosti-upravleniya-v-subektah-rossijskoj-federatsii-v-2025-godu/>. Дата обращения: 11.03.2026; Росстат. Строительство. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/14458>. Дата обращения: 05.03.2026.

Table 3 – Подтвержденные экономические эффекты от цифровой трансформации механизмов градостроительного управления в регионах РФ

Table 3 – Confirmed economic effects of digital transformation of urban planning management mechanisms in the regions of the Russian Federation

Механизм	Регион-пример	Внедренное цифровое решение	Количественный эффект (срок / издержки / инвестиции)
Территориальное планирование	г. Москва	Цифровой двойник города (интегрирован с ГИСОГД)	Сокращение сроков корректировки Генплана
Разрешительные процедуры	Тюменская область	Автоматизированная выдача ГПЗУ через региональный портал	Срок выдачи снижен с 30 до 10 рабочих дней (в 3 раза)
Контроль и надзор	Республика Татарстан	ИИ-анализ космоснимков для выявления самостроя	Выявлено на 45% больше нарушений, чем при плановых проверках
Экологический контроль и участие граждан	Ростовская область (Горлеснадзор)	Платформа «Зеленый патруль» (сбор сообщений граждан, ГИС-слой зеленых насаждений)	Систематически предотвращается вырубка деревьев в зонах застройки (например, часть рощи СКА)
Комплексный эффект (интеграция всех механизмов)	Белгородская область	Единая градостроительная платформа с межведомственным взаимодействием	Сокращение общего инвестиционно-строительного цикла

Анализ региональных кейсов демонстрирует, что эффективное цифровое управление способно компенсировать ресурсные ограничения. Белгородская область, сфокусировавшись на качестве госуслуг и обратной связи, несмотря на скромный потенциал, досрочно достигла показателей цифровой зрелости и обеспечила высокий индекс качества городской среды (250 баллов). Новосибирская область, наоборот, при развитой цифровой инфраструктуре и высоком качестве среды (223 балла) занимает лишь 85-е место в рейтинге эффективности управления АПЭК. Данный парадокс указывает на разрыв между технологическим потенциалом и реальной управленческой практикой: без сопутствующих организационных изменений и преодоления институциональных барьеров цифровизация не гарантирует синергетического эффекта.

Промежуточную позицию занимают Краснодарский край и Ленинградская область, лидирующие по вводу жилья, но отстающие в цифровой зрелости (66 и 65 баллов), что свидетельствует о значительных резервах повышения эффективности управления за счет внедрения цифровых инструментов.

В целом, данные подтверждают гипотезу о положительной обратной связи, – цифровизация госуправления улучшает институциональные условия, повышая инвестиционную привлекательность и качество градостроительных решений. Однако, как показывает пример Новосибирской области, технологическое оснащение обязательно должно подкрепляться качественными управленческими практиками.

В цифровую эпоху ключевым ресурсом градостроительного управления становятся данные, что требует новых компетенций, организационных структур и форм взаимодействия между участниками. Цифровизация имеет двойственную природу: с одной стороны, она расширяет контрольные возможности государства, с другой – создает зависимость от технологических компаний, обладающих компетенциями, которых нет у государства [2]. При этом наличие технологических решений само по себе не гарантирует экономических эффектов – необходимы организационные изменения, развитие компетенций и преодоление сопротивления бюрократии, что подтверждается, например, опытом Новосибирской области. Также эмпирические

данные подтверждают смену парадигмы: цифровизация становится базовым инструментом пространственного развития, а регионы с высоким уровнем цифровой зрелости демонстрируют лучшие результаты управления.

Важно подчеркнуть, что цифровизация градостроительства не должна сводиться к технократической оптимизации – она обязана учитывать экологические приоритеты и баланс интересов. Открытые цифровые платформы, позволяющие гражданам сообщать о нарушениях в сфере зеленых насаждений, способны оперативно корректировать градостроительные решения и предотвращать необратимый ущерб. Однако эффективность таких инструментов напрямую зависит от институциональной поддержки – наличия правовых механизмов реагирования на обращения и обязательности учета общественного мнения при принятии решений. Без этого цифровые платформы рискуют остаться виртуальными «ящиками для жалоб» без реального влияния.

Выводы

Проведенное исследование трансформации механизмов государственного управления градостроительством в условиях цифровизации позволяет сформулировать ряд обобщающих положений.

1. Цифровизация как смена парадигмы управления. Цифровая трансформация не сводится к внедрению технологий в существующие процедуры – она меняет фундаментальные основы управления: переход от реактивного регулирования к предиктивному моделированию, от ведомственной замкнутости к платформенным решениям, от разрозненных данных к интеграции, – и это качественное изменение институциональной среды, переопределяющее роли органов власти, бизнеса и общественных организаций как полноправных акторов пространственного развития.

2. Идентификация ключевых механизмов трансформации. Предложена комплексная классификация пяти направлений цифровой трансформации, охватывающих полный управленческий цикл: (1) территориальное планирование на основе цифровых двойников; (2) градостроительное зонирование с интерактивными картами; (3) автоматизация разрешительных процедур; (4) цифровой контроль и надзор с использованием ИИ; (5) платформенные решения для общественного участия и экологического мониторинга. Выбор направлений обоснован их влиянием на инвестиционный цикл, наличием пилотных внедрений и синергетическим потенциалом.

3. Авторская концептуальная модель. В отличие от моделей «умного города» (ISO 37122) или цифрового правительства ООН, предложенная модель: включает экологический блок и механизм общественного контроля как неотъемлемые элементы; предполагает нелинейные синергетические эффекты между механизмами (данные цифрового двойника используются одновременно для планирования, разрешений и экологического мониторинга); фиксирует обратные связи, когда экономические эффекты усиливают спрос на дальнейшую цифровизацию. Модель учитывает институциональные барьеры (сопротивление бюрократии, дефицит компетенций), что отличает ее от сугубо технологических схем.

4. Количественные экономические эффекты. На основе анализа шести источников получены эмпирически подтвержденные результаты: сокращение инвестиционно-строительного цикла в Белгородской области; снижение административных издержек и сроков выдачи ГПЗУ в Тюменской области (с 30 до 10 дней); повышение выявляемости нарушений на 45 % за счет ИИ-анализа космоснимков в Татарстане; предотвращение экологического ущерба (вырубки деревьев в зонах застройки) в Ростовской области.

5. Типология регионов. Разработанная типология (регионы-лидеры, с продвинутым, базовым и низким уровнем цифровизации) показывает, что экономические эффекты не возникают автоматически с внедрением технологий, а зависят от качества управления и институциональной среды. Пример Новосибирской области (высокая цифровая зрелость, но низкое место

в рейтинге эффективности) подтверждает, что технологическое оснащение должно подкрепляться управленческой эффективностью.

6. Роль общественного экологического контроля. Данные о деятельности «Горлеснадзора» показывают, что цифровые инструменты сбора информации о зеленых насаждениях эффективно встраиваются в градостроительное управление, однако их результативность зависит от правовых механизмов реагирования на обращения граждан и обязательности учета общественного мнения.

Таким образом, цифровая трансформация градостроительства становится стратегическим ресурсом повышения конкурентоспособности регионов, качества городской среды и социальной устойчивости при условии сбалансированного учета экономических, экологических и институциональных факторов.

Список источников

1. Prakash D., Karvonen A., Metzger J. Smart city control rooms: the rewiring of local governance landscapes in India // *International Journal of Urban and Regional Research*. 2025. <https://doi.org/10.1111/1468-2427.70025>. EDN: JXNCKT.
2. Иванов С. А., Никольская К. Ю., Радченко Г. И., Соколинский Л. Б., Цымблер М. Л. Концепция построения цифрового двойника города // *Вестник ЮУрГУ. Серия: Вычислительная математика и информатика*. 2020. Т. 9. № 4. С. 5-23. <https://doi.org/10.14529/cmse200401>. EDN: CNBYFY.
3. Симаков Н. К., Грахов В. П. Государственная информационная система обеспечения градостроительной деятельности как инструмент управления жизненным циклом строительства зданий и сооружений // *Интеллектуальные системы в производстве*. 2024. Т. 22. № 1. С. 100–105. <https://doi.org/10.22213/2410-9304-2024-1-100-105>. EDN: OTCYUA.
4. Береговских А. Н. Принципы формирования цифровой информационной модели для эффективного управления развитием территорий на основе комплексного градостроительного проектирования // *Вестник евразийской науки*. 2024. Т. 16. № 4. EDN: VXPVOD.
5. Костина А. О. Платформенный урбанизм: новая топология городского пространства // *Цифровой ученый: лаборатория философа*. 2020. Т. 3. № 3. С. 25–37. <https://doi.org/10.5840/dspl20203324>. EDN: FPQNAL.
6. Адонина А. В. Эволюция алгоритмизации архитектурно-градостроительного мышления: от кибернетики к ИИ-урбанистике // *Современное строительство и архитектура*. 2025. № 11 (66). <https://doi.org/10.60797/mca.2025.66.6>. EDN: PXTCLB.
7. Barmuta K., Zainullin L., Kurikov V., Arkanova I., Anuchina O., Chernov V. Impact of migration processes on socioeconomic changes in Russia and the security of its citizens // *Relacoes Internacionais no Mundo Atual*. 2023. Vol. 4. № 42. P. 717–729. <https://doi.org/10.21902/Revrima.v4i42.6558>. EDN: FPZOM.
8. Medvedeva L., Barmuta K., Fedoseeva L. Evaluating the effectiveness of programs for the agri-cultural sector support at the regional level // *E3S Web of Conferences*. 2023. Vol. 413, Art. 01019. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202341301019>. EDN: DVKOHG.

References

1. Prakash D., Karvonen A., Metzger J. Smart city control rooms: the rewiring of local governance landscapes in India. *International Journal of Urban and Regional Research*. 2025. <https://doi.org/10.1111/1468-2427.70025>.
2. Ivanov SA., Nikolskaya KYu., Radchenko GI., Sokolinsky LB., Tsymbaler ML. The concept of building a digital twin of a city. *Bulletin of the South Ural State University. Series: Computational Mathematics and Software Engineering*. 2020;9(4):5–23. (In Russ.). <https://doi.org/10.14529/cmse200401>. EDN: CNBYFY.
3. Simakov NK., Grakhov VP. State information system for urban planning activities as a tool for managing the life cycle of building construction. *Intelligent Systems in Manufacturing*. 2024;22(1):100–105. (In Russ.). <https://doi.org/10.22213/2410-9304-2024-1-100-105>. EDN: OTCYUA.
4. Beregovskikh AN. Principles of forming a digital information model for effective management of territorial development based on comprehensive urban planning. *The Eurasian Scientific Journal*. 2024;16(4). (In Russ.). EDN: VXPVOD.

5. Kostina AO. Platform urbanism: A new topology of urban space. *The Digital Scholar: Philosopher's Lab*. 2020;3(3):25–37. (In Russ.). <https://doi.org/10.5840/dspl20203324>. EDN: FPQNAL.
6. Adonina AV. Evolution of algorithmization of architectural and urban planning thinking: From cybernetics to AI urbanism. *Modern Construction and Architecture*. 2025;11(66). (In Russ.). <https://doi.org/10.60797/mca.2025.66.6>. EDN: PXTCLB.
7. Barmuta K., Zainullin L., Kurikov V., Arkanova I., Anuchina O., Chernov V. Impact of migration processes on socioeconomic changes in Russia and the security of its citizens. *Relacoes Internacionais no Mundo Atual*. 2023;4(42):717–729.
8. Medvedeva L., Barmuta K., Fedoseeva L. Evaluating the effectiveness of programs for the agricultural sector support at the regional level. *E3S Web of Conferences*. 2023;(413). Art. 01019. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202341301019>.

Информация об авторах

Е. В. Парада – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика региона, отраслей и предприятий», Ростовский государственный экономический университет (РИНХ).
А. Е. Сафронов – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Менеджмент и бизнес технологии», Донской государственный технический университет.
Н. Н. Камышанская – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Теории и технологий в менеджменте», Южный федеральный университет.

Information about the authors

E.V. Parada – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Regional Economics, Industries and Enterprises, Rostov State Economic University.
A.E. Safronov – Dr. Sci. (Econ.), Professor of the Department of Management and Business Technologies, Don State Technical University.
N.N. Kamyshanskaya – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Theories and Technologies in Management, Southern Federal University.

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

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

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

Статья поступила в редакцию 06.06.2026; одобрена после рецензирования 24.08.2026; принята к публикации 27.08.2026. The article was submitted 06.06.2026; approved after reviewing 24.08.2026; accepted for publication 27.08.2026.

Научная статья
УДК 332.1
EDN SAYKIO



Качество городской среды как фактор конкурентоспособности региона и драйвер развития малого предпринимательства в условиях устойчивого развития экономики

Василий Юрьевич Боев¹, Раиса Мансуровна Богданова²,
Виктория Олеговна Сутурина³

^{1, 2, 3}Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия

¹b_v_u@bk.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4304-628X>

²raisa.m1975@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-1026-8652>

³v_suturina98@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0008-1476-4323>

Аннотация

Введение. По мере усиления конкуренции за человеческий капитал качество городской среды становится ключевым фактором, определяющим привлекательность территорий для жизни и ведения бизнеса. Формирование комфортной городской среды создаёт благоприятные условия для развития малого и среднего предпринимательства. Актуальность исследования обусловлена необходимостью выявления количественных параметров и механизмов этой связи.

Цель. Исследовать взаимосвязь качества городской среды и развития малого предпринимательства в регионах Российской Федерации, определить характер и силу влияния среды на эффективность малого и среднего предпринимательства.

Материалы и методы. Методологическую основу составили корреляционный, кластерный, сравнительный и контент-анализ. Использованы данные Индекса качества городской среды Минстроя РФ за 2024 г., статистические сборники Росстата, материалы рейтингов РИА Рейтинг, ВЭБ.РФ, а также данные специализированных интернет-ресурсов.

Результаты. Выявлена устойчивая положительная связь между качеством городской среды и показателями малого и среднего предпринимательства. Наиболее сильная корреляция – с оборотом малых предприятий на душу населения ($R=0,74$). Методом кластеризации выделены четыре типа регионов, включая феномен «компенсаторного» малого и среднего предпринимательства (высокая занятость при низкой эффективности). Детальный анализ Южного федерального округа подтвердил наличие регионов-лидеров, регионов с нереализованным потенциалом и «компенсаторных» территорий.

Выводы. Качество городской среды значимо влияет на эффективность малого и среднего предпринимательства, а не только на масштаб занятости. Необходим дифференцированный подход к поддержке регионов в зависимости от выявленного типа. Инвестиции в благоустройство и «каркасную» инфраструктуру должны быть синхронизированы с программами развития предпринимательства для достижения синергетического эффекта.

Ключевые слова: качество городской среды, малое и среднее предпринимательство, конкурентоспособность региона, устойчивое развитие, региональная экономика

Для цитирования: Боев В. Ю., Богданова Р. М., Сутурина В. О. Качество городской среды как фактор конкурентоспособности региона и драйвер развития малого предпринимательства в условиях устойчивого развития экономики // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 3. С. 48–61. EDN SAYKIO

Original article

Quality of the urban environment as a factor of regional competitiveness and a driver of small business development in the context of sustainable economic development

Vasiliy Yu. Boev¹, Raisa M. Bogdanova², Victoria O. Sutura³

^{1,2,3}Rostov State Economic University, Rostov-on-Don, Russia

¹b_v_u@bk.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4304-628X>

²raisa.m1975@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-1026-8652>

³v_sutura98@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0008-1476-4323>

Abstract

Introduction. As competition for human capital intensifies, the quality of the urban environment becomes a key factor determining the attractiveness of territories for living and doing business. A comfortable urban environment creates favorable conditions for the development of small and medium-sized enterprises (SMEs). The relevance of the study is due to the need to identify quantitative parameters and mechanisms of this relationship.

Purpose. To investigate the relationship between the quality of the urban environment and the development of small business in the regions of the Russian Federation, to determine the character and strength of the influence of the environment on the efficiency of SMEs.

Materials and methods. The methodological framework includes correlation, cluster, comparative and content analysis. Data from the Urban Environment Quality Index of the Ministry of Construction of the Russian Federation for 2024, statistical compilations of Rosstat, ratings of RIA Rating, VEB.RF, as well as data from specialized Internet resources were used.

Results. A stable positive relationship between the quality of the urban environment and SME indicators was revealed. The strongest correlation is with the turnover of small enterprises per capita ($R=0.74$). Using clustering, four types of regions were identified, including the phenomenon of “compensatory” SMEs (high employment with low efficiency). A detailed analysis of the Southern Federal District confirmed the presence of leading regions, regions with unrealized potential, and “compensatory” territories.

Conclusions. The quality of the urban environment significantly affects the efficiency of SMEs, and not just the scale of employment. A differentiated approach to supporting regions is needed depending on the identified type. Investments in improvement and “framework” infrastructure should be synchronized with business development programs to achieve a synergistic effect.

Keywords: quality of the urban environment, small and medium-sized enterprises, regional competitiveness, sustainable development, regional economy

For citation: Boev V.Yu., Bogdanova R.M., Sutura V.O. Quality of the urban environment as a factor of regional competitiveness and a driver of small business development in the context of sustainable economic development. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2026;(3):48–61. (In Russ.). EDN SAYKIO

Введение

В современном мире, характеризующемся высокой мобильностью населения и глобальной конкуренцией за человеческий капитал, качество городской среды перестало быть второстепенным параметром, превратившись в один из ключевых факторов конкурентоспособности регионов и национальной экономики в целом. Именно «квалификация, созидательность и активность населения в конечном счёте определяют глобальную конкурентоспособность любой социально-экономической системы» [1, с. 69], что значительно усиливает значение качества

среды проживания, обеспечивающей приток и закрепление населения в конкретном городе. Города выступают в роли «центров развития», аккумулируя ресурсы, инновации и наиболее подготовленные кадры, и в конкурентной борьбе за них побеждают лишь те, где качество среды наиболее высоко.

Вопросы качества городской среды в современной России обретают статус не просто коммунальной или социальной проблемы, а важнейшего элемента государственной политики пространственного развития. Разрабатываемая в соответствии с ФЗ №172-ФЗ Стратегия пространственного развития РФ призвана определить приоритеты регионального развития, включая совершенствование системы расселения и размещение производительных сил [2, с. 23]. В этом контексте качество городской среды становится не только индикатором комфортности проживания, но и инструментом реализации стратегических приоритетов, включая развитие малого предпринимательства как драйвера локальных экономик.

Понятие «качество городской среды» является сложным и многогранным. С одной стороны, оно понимается как совокупность материальных благ, которые должны быть предоставлены жителям. С другой – это интегральная оценка развитости системы взаимодействий горожан, своего рода гармоничность существования городского социума. С нашей точки зрения целесообразно рассматривать качество среды через призму трёх классификационных блоков: качество «каркасной» инфраструктуры (жилищной, транспортной, инженерной), качество городского пространства (наличие общественных зон, благоустройство, сохранение идентичности), а также безопасность и комфортность проживания для всех категорий населения [1, с. 72–74]. Такой подход перекликается с методологией Индекса качества городской среды Минстроя РФ, который оценивает 36 индикаторов по шести типам пространств и шести критериям, включая безопасность, комфорт, экологичность и современность [11].

Обращение к европейскому опыту пространственного стратегирования (ESDP) показывает, что устойчивое развитие территорий немыслимо без формирования полицентрической городской системы и укрепления партнёрства между городскими и сельскими районами. Эти принципы напрямую коррелируют с задачей развития малого бизнеса в малых и средних городах, которые в противном случае неизбежно проигрывают в конкуренции за человеческий капитал столичным агломерациям. Качественная городская среда в таком контексте выступает ключевым условием для удержания населения и создания точек экономического роста на периферии.

Важнейшим компонентом «каркасной» инфраструктуры является инженерный каркас, состояние которого напрямую влияет на привлекательность территории для частных инвестиций, так как именно повышение энергоэффективности в инфраструктурных отраслях (энергетика, ЖКХ, транспорт) выступает основой процесса модернизации региональной экономики [3, с. 61]. Реализация таких программ позволяет не только снизить издержки ресурсоснабжающих организаций, но и создаёт фундамент для улучшения инвестиционного климата и формирования благоприятной предпринимательской среды за счёт предоставления более дешёвых и качественных услуг населению и бизнесу.

Для интенсификации и модернизации производства необходима плотность населения не менее 50 чел./кв.км, что в российских условиях неизбежно ведёт к «сжатию» системы расселения и концентрации ресурсов вокруг ограниченного числа опорных городов. В этой парадигме качество городской среды в таких городах-центрах становится главным инструментом конкуренции за человеческий капитал, стягивающийся с обширных периферийных территорий. Именно здесь малый и средний бизнес получает «критическую массу» потребителей и кадров, необходимую для своего развития.

На сегодняшний день тема качества городской среды приобретает особую актуальность, что обусловлено наложением нескольких глобальных трендов. Во-первых, это процессы глокализации, когда на фоне глобальной унификации возрастает ценность локальной идентичности и уникальности места. Сохранение историко-культурного каркаса и создание аутентичной среды становится одним из локомотивов развития города, фактором, повышающим его конкурентоспособность. Вовлечение объектов культурного наследия и реконцептуализация типовых пространств (например, советских домов культуры) в современные многофункциональные центры [4, с. 427] напрямую влияет на привлекательность территории для креативного класса и малого бизнеса.

Во-вторых, цифровизация всех сфер жизни трансформирует требования к городской инфраструктуре. Развитие «умных» технологий в управлении транспортом, связью и коммунальными услугами становится неотъемлемой частью комфортной среды. В-третьих, тренд на экологизацию и устойчивое развитие выдвигает жёсткие требования к качеству воздуха, наличию зеленых зон и эффективному управлению отходами. Игнорирование этих требований, как показывают исследования на примере Ростова-на-Дону, ведёт к целому ряду проблем: ухудшению экологической обстановки из-за вырубки деревьев, росту загрязнения воздуха, увеличению шума и локальным климатическим изменениям, что в конечном итоге снижает качество жизни населения [5, с. 36].

Регионы и муниципалитеты, осознавая эти вызовы, стремятся к улучшению качества среды, участвуя в национальных проектах («Жильё и городская среда») и федеральных конкурсах лучших проектов создания комфортной городской среды. Активное привлечение граждан к участию в благоустройстве способствует повышению уровня самоуправления и преодолению барьеров во взаимодействии власти и населения. Положительная динамика индекса качества городской среды в ряде городов подтверждает эффективность такой политики.

Масштабные инфраструктурные проекты, такие как подготовка к Чемпионату мира по футболу 2018 года, наглядно демонстрируют процесс ускоренного развития «каркасной» основы городов: беспрецедентные инвестиции в дороги, аэропорты и связь в 11 городах России [6, с. 123] создали долгосрочную основу для повышения связности территорий и, как следствие, для развития туристического сервиса и малого бизнеса в смежных отраслях. Ключевой проблемой реализации таких проектов, однако, является их последующая окупаемость. Как отмечают эксперты, прямой возврат инвестиций невозможен, а эффект достигается за счёт синергии в смежных отраслях. Именно малое и среднее предпринимательство в сфере услуг, туризма и развлечений выступает тем агентом, который способен «монетизировать» созданную инфраструктуру, превратив новые стадионы, дороги и гостиницы в точки притяжения и источники дохода для местной экономики.

Ключевым аспектом, связывающим качество среды с экономическим развитием, является его влияние на малое и среднее предпринимательство (МСП). В современной экономике города МСП выступает не только как поставщик услуг, но и как активный соавтор городской среды. В процессе установления взаимосвязи качества городской среды и развития малого предпринимательства мы можем увидеть наличие этой связи на эмпирических данных, но и выявить её конкретные механизмы и количественные параметры, что необходимо для выработки эффективной региональной и муниципальной политики в области устойчивого развития.

Материалы и методы

Исследование вопроса, связанного с влиянием качества городской среды на развитие малого и среднего предпринимательства в регионе, подразумевает использование как общенаучных методов познания, так и специализированных способов исследования, учитывающих специфику пространственного развития территорий и процессов формирования благоприятной

предпринимательской среды как с точки зрения органов государственной и муниципальной власти, отвечающих за создание комфортных условий проживания, так и с точки зрения субъектов малого предпринимательства, выступающих активными пользователями и соавторами городского пространства, нуждающихся в максимальной интеграции инфраструктурных, социальных и цифровых решений для получения уникальных мультипликативных эффектов от повышения качества городской среды. Поэтому для изучения вопроса, связанного с тенденциями формирования, использования и совершенствования качества городской среды в контексте развития предпринимательства, необходимо применение:

- анализа данных, который подразумевает проведение оценки текущего состояния качества городской среды на основе интегрального индекса, идентификации и прогнозирования возможных социально-экономических эффектов для малого бизнеса, определения зон роста и потенциальных рисков деградации среды¹;
- контентного анализа, который необходим для исследования нормативно-правовой базы в сфере пространственного развития и благоустройства;
- экономико-финансового моделирования, которое будет способствовать разработке алгоритмов и инструментов оценки доступности и целесообразности инвестиций в инфраструктурные проекты;
- методов статистического, сравнительного и корреляционного анализа, направленных на определение закономерностей взаимосвязи качества городской среды и показателей развития МСП, а также помогающих спрогнозировать их развитие на ближайшую перспективу, что позволит определять наиболее перспективные направления инвестиций, способные создать в будущем долгосрочные конкурентные преимущества²;
- кластерного анализа, позволяющего выделить типологические группы регионов по сочетанию качества среды и уровня развития МСП для выработки дифференцированных рекомендаций³;
- экспертных интервью (полуструктурированных) с представителями малого бизнеса, осуществляющими деятельность в сферах, чувствительных к качеству городской среды для выявления конкретных механизмов влияния благоустройства на операционные показатели бизнеса и обратного влияния бизнеса на среду.

Результаты

На фоне позитивной динамики роста Индекса качества городской среды в ряде регионов РФ регионы Крайнего Севера и Дальнего Востока, такие как Республика Саха (Якутия), Чукотский АО и отдельные территории Архангельской области, сохраняют сравнительно невысокие значения индекса, что обусловлено объективными климатическими и инфраструктурными ограничениями.

На начало 2026 г. численность субъектов МСП в РФ достигла исторического максимума – 6 млн 835 тыс., увеличившись на 4% за год. Количество работников в секторе МСП составило 19,92 млн человек, что является наивысшим значением за период 2019-2024 гг. В ряде регионов малый бизнес обеспечивает более половины занятых в экономике: Калмыкия (65,5%),

¹ Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: Статистический сборник / Росстат. М., 2024. С. 558–560.

² Число предпринимателей в России увеличилось на 4% // УралБизнесКонсалтинг. 20.01.2026. URL: <https://urbc.ru/1068142101-chislo-predprinimatelej-v-rossii-uvelichilos-na-4.html>. Дата обращения: 07.03.2026; Число малых и средних предприятий приближается к 7 миллиону // ЕвроМедиа. 21.01.2026. URL: <https://1euromedia.ru/news/ekonomicheskoe/chislo-malykh-i-srednikh-predpriyatiy-priblizhaetsya-k-7-millionam/>. Дата обращения: 07.03.2026.

³ Индекс качества жизни в городах России: результаты исследования / ВЭБ.РФ, ТеДо, РАНХиГС. 2023. 94 с.

Москва (63,9%), Санкт-Петербург (63,6%), Новосибирская область (53,8%), Тюменская область (50,2%). Территориями с наибольшим количеством МСП выступают Центральный (2,1 млн), Приволжский (1,2 млн) и Южный (0,8 млн) федеральные округа¹.

Для количественной оценки связи между качеством среды и развитием МСП был проведен корреляционный анализ. Результаты представлены в таблице 1. В качестве показателя качества городской среды использовались значения Индекса для административных центров регионов, представленные в приложении к Индексу качества городской среды за 2024 год². Показатели развития МСП были взяты из следующих источников: доля занятых в МСП (%) – данные рейтинга РИА Рейтинг за 2025 год; оборот малых предприятий на душу населения (тыс. руб.) – рассчитан авторами как отношение общего оборота малых предприятий к среднегодовой численности населения соответствующего региона; число малых предприятий на 1000 человек населения – рассчитано как отношение количества малых предприятий к численности населения (в тысячах человек). В связи с тем, что официальная статистика публикует данные об обороте и числе предприятий в разрезе малых предприятий (включая микропредприятия) без выделения средних предприятий, количественный анализ эффективности в данной работе проведен на массиве малых предприятий. Показатель доли занятых охватывает весь сектор МСП. Данное ограничение не влияет на содержательные выводы, поскольку малые предприятия составляют основу сектора МСП в российских регионах.

Перед проведением корреляционного анализа все переменные были проверены на соответствие нормальному распределению с помощью критерия Шапиро-Уилка. Для показателей «доля занятых в МСП» и «оборот МСП на душу населения» гипотеза о нормальности распределения не отвергнута ($p > 0,05$). Для показателя «число малых предприятий на 1000 человек» нормальность распределения не подтвердилась ($p < 0,05$), в связи с чем к данному показателю было применено логарифмическое преобразование (натуральный логарифм), после чего распределение трансформированного показателя соответствовало нормальному ($p > 0,05$).

Расчет коэффициентов корреляции Пирсона выполнялся с использованием программного пакета SPSS Statistics. Для каждого показателя вычислялся коэффициент корреляции с индексом качества городской среды, а также определялся уровень значимости. Сила связи интерпретировалась по шкале Чеддока: слабая (0,1-0,3), умеренная (0,3-0,5), заметная (0,5-0,7), высокая (0,7-0,9), весьма высокая (0,9-1,0).

Table 1 – Корреляция индекса качества городской среды с показателями развития МСП

[составлено авторами по: 1, с. 23-59; данным Росстата и Индекса качества городской среды]

Table 1 – Correlation of the urban environment quality index with SME development indicators

Показатель	Коэффициент корреляции Пирсона (R)	Уровень значимости (p)
Доля занятых в МСП, %	0,61	<0,001
Оборот малых предприятий на душу населения, тыс. руб.	0,74	<0,001
Число малых предприятий на 1000 человек	0,58	<0,001

¹ Число малых и средних предприятий приближается к 7 миллионам // ЕвроМедиа. 21.01.2026. URL: <https://1euromedia.ru/news/ekonomich/chislo-malykh-i-srednikh-predpriyatiy-priblizhaetsya-k-7-millionam/> Дата обращения: 07.03.2026.

² Итоги Индекса качества городской среды за 2024 год / Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ, ДОМ.РФ. М., 2025. 60 с.

Полученные значения свидетельствуют о наличии заметной положительной связи между качеством городской среды и всеми тремя показателями развития МСП. Наиболее сильная корреляция ($R=0,74$) выявлена с оборотом МСП на душу населения, что позволяет предположить: качественная городская среда в большей степени влияет на эффективность и масштаб бизнеса, нежели на простую занятость в нём. Более слабая, но всё же значимая связь с долей занятых ($R=0,61$) и числом предприятий ($R=0,58$), подтверждает общую закономерность.

Для выявления типологических групп регионов применён метод кластеризации k-средних. Результаты представлены в таблице 2.

Table 2. Кластеризация регионов РФ по качеству среды и развитию МСП

[составлено автором по: 1, с. 23-59; данным Росстата и Индекса качества городской среды]

Table 2 – Clustering of Russian regions by environmental quality and SME development

Кластер	Характеристика	Средний индекс качества (баллы)	Средняя доля занятых в МСП (%)	Средний оборот МСП на душу (тыс. руб.)	Примеры регионов
I	Лидеры по качеству среды и эффективности МСП	245-312	48-64	280-450	Москва, Санкт-Петербург, Казань, Тюмень
II	Высокое качество среды, средний уровень МСП	215-244	40-50	180-260	Ростов-на-Дону, Краснодар, Самара
III	Среднее качество среды, высокий уровень занятости в МСП («компенсаторный» тип)	180-214	52-65	90-140	Калмыкия
IV	Низкое качество среды, низкий уровень МСП	≤ 179	25-38	50-110	Республика Саха (Якутия), Чукотский АО, Курганская область

Как видно из таблицы, выделяются четыре устойчивых типа регионов:

Кластер I (регионы-лидеры) демонстрирует одновременно высокие значения индекса качества и максимальные показатели оборота МСП. Это подтверждает выводы корреляционного анализа о синергии качества среды и эффективности бизнеса.

Кластер II характеризуется высоким качеством среды, но средними показателями развития МСП – это регионы, где потенциал среды ещё не полностью реализован бизнесом. Сюда входят многие областные центры с развитой промышленностью.

Кластер III (Калмыкия) подтверждает выявленный ранее феномен «компенсаторного» МСП: при среднем и даже низком качестве среды фиксируется очень высокая доля занятых, но крайне низкая эффективность (оборот). Это регионы с недостатком крупных работодателей, где население вынуждено заниматься мелким бизнесом для выживания, характеризуются высоким дисбалансом факторов развития территорий [7].

Кластер IV объединяет регионы с объективными ограничениями (суровый климат, удалённость, слабая инфраструктура), где и среда, и МСП находятся на низком уровне.

Республика Адыгея, имеющая индекс 241 (формально соответствующий кластеру II), демонстрирует признаки компенсаторной модели (высокая доля занятых при низком обороте) и рассматривается в нашем исследовании как особый случай, иллюстрирующий нелинейность связи.

Для более глубокого понимания механизмов взаимосвязи проведём детальный анализ в разрезе Южного федерального округа (таблица 3).

Table 3 – Сопоставление показателей качества городской среды и развития МСП в регионах Южного федерального округа [составлено автором по: 1, с. 23-59; данным Росстата и Индекса качества городской среды]

Table 3 – Comparison of indicators of urban environment quality and SME development in the regions of the Southern Federal District

Регион ЮФО	Индекс качества городской среды (центр), балл	Доля занятых в МСП, % (2025 г.)	Оборот малых предприятий на душу населения, тыс. руб. (2023 г.)	Число малых предприятий на 1000 чел. населения (2023 г.)
Краснодарский край	244	48-52	285,4	12,8
Ростовская область	238	45-50	212,6	10,5
Волгоградская область	184	38-42	145,2	7,9
Астраханская область	210	35-40	128,7	7,1
Республика Крым	225	42-46	98,3	6,5
г. Севастополь	218	40-44	102,5	8,2
Республика Адыгея	241	52-55	88,6	6,8
Республика Калмыкия	198	65,5	72,4	5,3

Как мы видим, регионы с высоким качеством среды (Краснодарский край, Ростовская область) демонстрируют высокие показатели оборота и числа предприятий, что полностью согласуется с выводами корреляционного анализа о влиянии среды на эффективность бизнеса. Республики Адыгея и Калмыкия, имея достаточно высокую для ЮФО долю занятых в МСП (52–55% и 65,5% соответственно), характеризуются минимальными оборотами и числом предприятий. Это классический пример «компенсаторного» МСП, когда бизнес выступает способом выживания при отсутствии крупных работодателей. Регионы с пограничными значениями индекса (Астраханская область, Волгоградская область) занимают промежуточное положение, что свидетельствует о необходимости дальнейшего улучшения среды для перехода МСП на качественно иной уровень. Республика Крым и г. Севастополь при относительно высоком качестве среды (225 и 218 баллов) показывают невысокий оборот МСП, что может объясняться переходным периодом в развитии предпринимательства на полуострове. Дополнительный анализ структуры МСП по видам деятельности показывает, что наибольший прирост числа занятых

в 2025 г. по сравнению с 2019 г. зафиксирован в отраслях, наиболее чувствительных к качеству городской среды: информация и связь (+36%), общественное питание и гостиницы (+28%), наука (+19%).

Для статистической проверки значимости различий между выявленными нами в таблице 2 четырьмя кластерами по показателю оборота малых предприятий на душу населения (тыс. руб./чел.) нами был использован непараметрический критерий Краскела-Уоллиса. Полученное значение Н-статистики составило 84,9, что при числе степеней свободы $df=3$ значительно превышает критическое значение $\chi^2(0,001;3)=16,27$ ($p < 0,001$). В связи с этим мы можем с уверенностью утверждать, что различия между кластерами по уровню эффективности МСП являются статистически высокозначимыми и полученные нами результаты подтверждают обоснованность выделенных типов регионов и устойчивость выявленной связи между качеством городской среды и развитием малого предпринимательства.

Обсуждение

Проведенное нами исследование подтверждает наличие устойчивой положительной связи между качеством городской среды и развитием МСП. Так, корреляционный анализ показал наиболее тесную зависимость для оборота МСП на душу населения ($R=0,74$), что указывает на то, что благоприятная среда влияет преимущественно на производительность бизнеса, а не на масштабы занятости, а это в свою очередь согласуется с теоретическими представлениями о том, что развитая инфраструктура снижает операционные издержки и повышает доступность услуг, укрепляя финансовые результаты предприятий. При этом связь носит нелинейный и неоднородный характер, так как в ходе кластерного анализа были выявлены четыре типа регионов, среди которых особую группу составляют территории с «компенсаторной» моделью: высокая доля занятых в МСП сочетается с низкой эффективностью сектора. В таких регионах (например, Республики Калмыкия, Адыгея) малый бизнес играет в большей степени роль социального амортизатора, не создавая значимой добавленной стоимости и не оказывая обратного влияния на качество среды. Эта ситуация требует применения дифференцированных подходов к поддержке бизнеса, отличных от тех мер, которые используют регионы-лидеры.

Результаты детального анализа ЮФО и данные о развитии МСП в приоритетных отраслях (ИТ, общепит, гостиницы, наука) позволяют говорить о формировании «продвинутого» МСП в регионах с высоким качеством среды. Именно в таких регионах малый бизнес выступает активным соавтором городской среды в процессе комплексного развития территории [8, с. 241–242], наполняя её современными сервисами и формируя новые точки притяжения. Возникает петля положительной обратной связи: инвестиции в среду стимулируют спрос на качественные услуги МСП, а развитие эффективного бизнеса повышает качество и экономическую отдачу от городских территорий.

Важным также представляется учет фактора управления и стратегического планирования. Как отмечают эксперты, разработка Стратегии пространственного развития РФ должна основываться на принципах полицентричности и учёта локальной идентичности. Наши результаты показывают, что игнорирование этих принципов (например, точечная застройка без учёта мнения жителей или пренебрежение экологическими нормами) ведёт к деградации среды и снижению предпринимательской активности. Анализ проблем Ростова-на-Дону [5, с. 36] показывает, что вырубка зелёных насаждений, уплотнительная застройка, игнорирование экологических требований, в отличие от решений, доказавших свою эффективность [9, с. 74] ухудшают качество воздуха, повышают шум и снижают привлекательность города для жителей и бизнеса. Напротив, успешные практики благоустройства, реализуемые при активном участии граждан и бизнеса (например, в Ленинградской области, Свердловской области), демонстрируют мультипликативный эффект для развития территорий. Анализ мер государственной поддержки МСП

в малых туристских городах [10, с. 32–33], показывает, что за счет системной увязки благоустройства и предпринимательских программ получается добиться заметного социально-экономического эффекта для территорий с высоким туристским потенциалом.

Проведенные экспертные интервью с предпринимателями Ростова-на-Дону подтвердили выявленные закономерности, – так респонденты отметили, что появление благоустроенных общественных пространств, в частности, рядом с крупными ЖК, привело к росту потока клиентов в среднем. Также ряд экспертов указал, что они инвестируют собственные средства в озеленение и уборку прилегающих территорий, что иллюстрирует петлю положительной обратной связи, описанную в концептуальной модели (рис. 1).

Схема представляет собой циклическую модель, состоящую из шести основных блоков, соединённых прямыми и обратными связями. В верхней части расположен блок «Качество городской среды», детализированный на два взаимосвязанных компонента: «Каркасная инфраструктура» (инженерная, транспортная, энергетическая) и «Качество пространства» (благоустройство, общественные зоны, идентичность). В правой части находится блок «Внешние факторы» (глобализация, цифровизация, экологизация, крупные инфраструктурные проекты). В центре – блок «Муниципальное управление и стратегическое планирование». В нижней части – блок «Развитие МСП», детализированный на «Масштаб» (доля занятых, число предприятий) и «Эффективность» (оборот, производительность). В самом низу – блок «Устойчивое развитие региона».

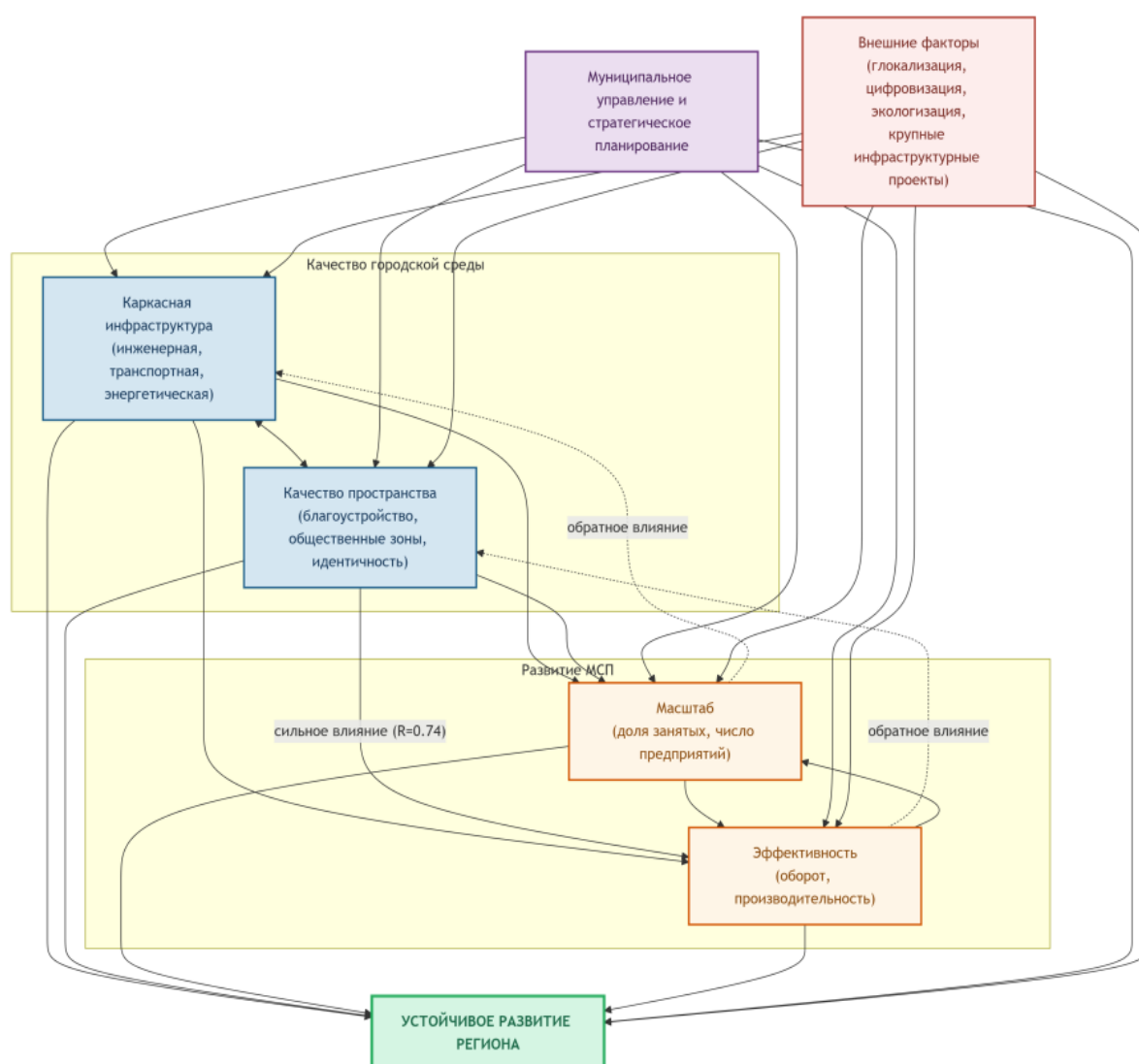


Fig 1. Концептуальная модель двусторонней связи качества городской среды и развития МСП в контексте устойчивого развития региона [составлено авторами]

Fig. 1. Conceptual model of the two-way relationship between urban environment quality and SME development in the context of sustainable regional development

От этих компонентов идут прямые стрелки к блоку «Развитие МСП», также разделённому на «Масштаб» (доля занятых, число предприятий) и «Эффективность» (оборот, производительность). Толщина стрелок, ведущих к «Эффективности», обозначена как более сильная, что визуализирует выявленную корреляцию ($R=0,74$). От блока «Развитие МСП» идут обратные стрелки к компонентам качества среды, отражающие влияние бизнеса на среду (наполнение сервисами, благоустройство прилегающих территорий). Блок «Муниципальное управление и стратегическое планирование» оказывает регулирующее воздействие на все элементы системы, обеспечивая их сбалансированное развитие. Блок «Внешние факторы» включает глобальные тренды (глобализация, цифровизация, экологизация) и крупные инфраструктурные проекты, выступающие катализаторами изменений. Все блоки объединены в общий контур, символизирующий целостность системы и её ориентацию на устойчивое развитие региона. Данная модель наглядно демонстрирует, что качество городской среды и развитие МСП находятся в отношениях взаимного усиления, а эффективное управление способно максимизировать положительные эффекты для устойчивого развития территории.

Обязательно следует указать на то, что интерпретация выявленной нами корреляции ($R=0,74$) как причинно-следственной связи требует осторожности, так как коэффициент Пирсона указывает только на сопряженность переменных, но напрямую не свидетельствует о том, что именно качество городской среды непосредственно увеличивает оборот МСП. Мы не можем исключать, что обе переменные определяются также и третьими факторами, например, уровнем среднедушевых доходов населения, инвестиционной активностью в регионе или сложившейся институциональной средой, поэтому для установления причинно-следственных отношений необходимо также дальнейшее исследование с использованием панельных данных и инструментальных переменных. Однако полученная в ходе наших расчетов высокая положительная корреляция в сочетании с теоретическими аргументами позволяет рассматривать качество городской среды как значимый фактор эффективности МСП.

В-пятых, следует отметить ограничения данного исследования. Использование данных по административным центрам в качестве прокси для всего региона может не в полной мере отражать ситуацию в малых городах и сельской местности, а также не учитывает внутрирегиональную дифференциацию. Мы используем данный индекс в нашем исследовании, так как официальная методика Индекса качества городской среды публикует значения только для городов – административных центров субъектов РФ, и крупных городов с населением свыше 100 тыс. человек, а также показатели развития МСП (оборот, число предприятий) по городам в разрезе, необходимом для построения взвешенного индекса, не публикуются Росстатом. Именно поэтому применение более точных методов (взвешивание по численности населения городов, анализ на уровне муниципальных образований) на данный момент времени не представляется возможным. Кроме того, на развитие МСП влияют многие другие факторы (налоговая политика, доступ к финансированию, институциональная среда), которые не были включены в модель. Тем не менее, полученные результаты убедительно показывают значимую роль качества городской среды как одного из ключевых драйверов.

Резюмируя вышесказанное, представим взаимосвязь ключевых элементов в виде итоговой аналитической таблицы 4, которая систематизирует основные компоненты, их проявление в региональной политике и ожидаемые эффекты.

Таким образом, качество городской среды выступает не просто фоном для ведения бизнеса, а системным фактором, определяющим структуру, эффективность и устойчивость МСП. В свою очередь, развитие предпринимательства создаёт предпосылки для дальнейшего улучшения среды, а эффективное муниципальное управление способно обеспечить синергию этих процессов.

Table 4 – Системная взаимосвязь качества городской среды, развития МСП и факторов устойчивого развития [составлена авторами]

Table 4 – Systemic interrelation of urban environment quality, SME development and sustainable development factors

Компонент системы	Проявление в региональной политике	Влияние на качество среды	Влияние на развитие МСП	Эффекты для устойчивого развития
Каркасная инфраструктура	Инвестиции в транспорт, энергетику, связь, ЖКХ	Повышение доступности, безопасности, надёжности территорий	Снижение издержек, расширение рынков сбыта, рост инвестиционной привлекательности	Рост связности территории, улучшение экологии, экономия ресурсов
Качество городского пространства	Благоустройство, создание общественных зон, сохранение наследия, озеленение	Формирование идентичности, комфорта, эстетики, улучшение экологической обстановки	Создание спроса на услуги (HoReCa, туризм, креативные индустрии), привлечение квалифицированных кадров	Привлечение туристов и креативного класса, повышение налоговой базы
Развитие МСП	Поддержка предпринимательства, льготное кредитование, развитие инфраструктуры для бизнеса	Наполнение среды сервисами, событийная активность, благоустройство прилегающих территорий	Рост занятости и доходов населения, диверсификация экономики	Диверсификация экономики, рост налоговой базы, социальная стабильность
Муниципальное управление	Стратегическое планирование, участие граждан, проекты благоустройства, градостроительная политика	Сбалансированное развитие, учёт локальных особенностей, предотвращение деградации	Снижение административных барьеров, предсказуемость правил, улучшение инвестиционного климата	Повышение доверия к власти, социальная устойчивость, эффективное использование ресурсов

Выводы

Проведенное исследование подтвердило наличие устойчивой, но нелинейной связи между качеством городской среды и уровнем развития малого и среднего предпринимательства в российских регионах. Корреляционный анализ выявил значимую положительную связь между интегральным индексом качества среды и основными показателями развития МСП. Наиболее сильная корреляция ($R=0,74$) обнаружена с оборотом малых предприятий на душу населения, что указывает на определяющее влияние качества среды на эффективность, а не просто на масштаб занятости в малом бизнесе.

Кластерный анализ позволил выделить четыре типа регионов, различающихся характером взаимодействия среды и бизнеса. Наряду с регионами-лидерами (высокое качество среды + высокоэффективный МСП) и регионами с нереализованным потенциалом, идентифицирован феномен «компенсаторного» МСП, когда высокая занятость сочетается с крайне низкой эффективностью. Детальный анализ регионов ЮФО подтвердил выводы корреляционного и кластерного анализа, продемонстрировав на конкретных примерах различия между «продвинутом» МСП в Краснодарском крае и Ростовской области и «компенсаторным» МСП в Калмыкии и Адыгее.

Также нами была выявлена двусторонняя природа связи: качественная среда стимулирует спрос на услуги МСП, а развитие эффективного малого бизнеса, особенно в сферах услуг, общественного питания, IT и креативных индустрий, является драйвером дальнейшего улучшения городской среды и её идентичности. Была установлена роль факторов управления и стратегического планирования: успешные практики благоустройства, реализуемые при участии граждан и бизнеса, создают мультипликативный эффект для развития территорий, тогда как игнорирование принципов устойчивого развития и локальной идентичности ведёт к деградации среды и снижению предпринимательской активности.

Полученные выводы могут быть использованы органами регионального и муниципального управления при разработке стратегий социально-экономического развития. Дифференцированный подход, учитывающий тип региона (кластер), позволит выбрать наиболее эффективные инструменты с учетом его стартовых условий: в регионах-лидерах упор на стимулирование инновационных и креативных индустрий, в «компенсаторных» регионах – на создание базовых условий для перехода МСП от выживания к развитию, а в регионах с низким качеством среды – на первоочередные инвестиции в «каркасную» инфраструктуру. Приоритизация проектов по благоустройству в увязке с программами поддержки предпринимательства позволит добиться максимального синергетического эффекта для повышения конкурентоспособности регионов в условиях устойчивого развития.

Список источников

1. Ильина И. Н. Качество городской среды как фактор устойчивого развития муниципальных образований // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2015. № 5 (164). С. 69–82. EDN: RTPZFB.
2. Богданова Р. М., Сергá С. В. К вопросу о подготовке стратегии пространственного развития Российской Федерации // Инженерный Вестник Дона. 2016. № 4. С. 1–11. EDN: YJKSHB.
3. Боев В. Ю. Повышение энергоэффективности в инфраструктурных отраслях региона как основа процесса модернизации // БизнесИнформ. 2013. № 7. С. 60–63. EDN: RAINDT.
4. Пуляева В. Н., Иванова И. А. Создание комфортной городской среды в системе мер по повышению качества жизни населения в регионах // Жилищные стратегии. 2023. Т. 10. № 4. С. 425–440. <https://doi.org/10.18334/zhs.10.4.119238>. EDN: WXLVXV.
5. Курновская Е. В., Деменкова Д. Ю., Высоцкий А. А., Тихонова К. В. Анализ проблем развития благоустройства города Ростова-на-Дону // Экономика и экология территориальных образований. 2024. Т. 8. № 3. С. 34–41. <https://doi.org/10.23947/2413-1474-2024-8-3-34-41>. EDN: DLDMPZ.
6. Парада Е. В. Тенденции и особенности подготовки инфраструктуры в регионах, принимающих матчи Чемпионата мира по футболу – 2018 // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2016. № 3(55). С. 123–129. EDN: YRJFOZ.
7. Романенко И. И., Романенко М. И. Комфортная городская среда и ее влияние на социально-экономическое развитие региона // Инженерный вестник Дона: электронный научный журнал. 2018. № 3 (50). EDN: VPLFCG.
8. Насибуллин Р. Р. Малый бизнес и его воздействие на социально-пространственное развитие городских территорий: целостная перспектива // Российское предпринимательство. 2023. Т. 24. № 3. С. 238–254. https://doi.org/10.52210/2224669X_2023_3_238. EDN: SEMVOI.
9. Кутырин Д. О., Зворыкина Т. И. Благоустройство городской среды в высокоурбанизированном регионе: от экономической устойчивости к росту качества жизни // Уровень жизни населения регионов России. 2025. Том 21. № 1. С. 72–87. https://doi.org/10.52180/1999-9836_2025_21_1_5_72_87. EDN: QERSKL.
10. Цепилова Е. С., Беляева О. И. Меры государственной поддержки МСП в малых туристских городах // Экономика. Налоги. Право. 2024. № 17(5). С. 28–39. <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2024-17-5-28-39>. EDN: PNGIRU.

References

1. Il'ina IN. Quality of the urban environment as a factor of sustainable development of municipalities. *Property relations in the Russian Federation*. 2015;(5):69-82. (In Russ.). EDN: RTPZFB.
2. Bogdanova RM., Serga SV. On the issue of preparing the spatial development strategy of the Russian Federation. *Engineering Bulletin of the Don*. 2016;(4):1-11. (In Russ.). EDN: YJKSHB.
3. Boev VYu. Improving energy efficiency in infrastructure sectors of the region as a basis for modernization. *BusinessInform*. 2013;(7):60-63. (In Russ.). EDN: RAIHDT.
4. Pulyaeva VN, Ivanova IA. Creating a comfortable urban environment in the system of measures to improve the quality of life of the population in the regions. *Housing Strategies*. 2023;10(4):425-440. (In Russ.). <https://doi.org/10.18334/zhs.10.4.119238>. EDN: WXLVXV.
5. Kurnovskaya EV., Demenkova DYU., Vysotsky AA., Tikhonova KV. Analysis of problems of development of improvement of the city of Rostov-on-Don. *Economy and Ecology of Territorial Entities*. 2024;8(3):34-41. (In Russ.). <https://doi.org/10.23947/2413-1474-2024-8-3-34-41>. EDN: DLDMZP.
6. Parada EV. Trends and features of infrastructure development in the regions hosting the 2018 FIFA World Cup matches. *Bulletin of Rostov State Economic University*. 2016;(3):123-129. (In Russ.). EDN: YRJFOZ.
7. Romanenko II., Romanenko MI. Comfortable urban environment and its impact on the socio-economic development of the region. *Online scientific journal "Engineering Bulletin of Don"*. 2023;(4):76. (In Russ.). EDN: VPLFCG.
8. Nasibullin RR. Small business and its impact on the socio-spatial development of urban areas: A holistic perspective. *Russian Journal of Entrepreneurship*. 2023;24(3):238-254. (In Russ.). https://doi.org/10.52210/2224669X_2023_3_238. EDN: SEMVOI.
9. Kutyryn DO, Zvorykina TI. Improvement of the urban environment in a highly urbanized region: From economic sustainability to improving quality of life. *Living Standards of the Population in the Regions of Russia*. 2025;21(1):72-87. (In Russ.). https://doi.org/10.52180/1999-9836_2025_21_1_5_72_87. EDN: QERSKL.
10. Tsepilova ES, Belyaeva OI. State support measures for SMEs in small tourist cities. *Economics, Taxes & Law*. 2024;17(5):28-39. <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2024-17-5-28-39>. EDN: PNGIRU.

Информация об авторах

В. Ю. Боев – кандидат экономических наук, доцент, зав. кафедрой «Экономика региона, отраслей и предприятий», Ростовский государственный экономический университет (РИНХ).

Р. М. Богданова – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика региона, отраслей и предприятий», Ростовский государственный экономический университет (РИНХ).

В. О. Сутурина – преподаватель кафедры «Экономика региона, отраслей и предприятий», Ростовский государственный экономический университет (РИНХ).

Information about the authors

V. Yu. Boev – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head of the Department of Regional Economics, Industries and Enterprises, Rostov State Economic University.

R. M. Bogdanova – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Regional Economics, Industries and Enterprises, Rostov State Economic University.

V. O. Suturina – Lecturer of the Department of Regional Economics, Industries and Enterprises, Rostov State Economic 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 30.04.2026; одобрена после рецензирования 29.06.2026; принята к публикации 03.07.2026.

The article was submitted 30.04.2026; approved after reviewing 29.06.2026; accepted for publication 03.07.2026.

Научная статья
УДК 332.14+330.15
EDN UOMBEW



Оценка экономической эффективности природоохранных мероприятий и экологических инвестиций на региональном уровне (на примере субъектов РФ)

Алексей Валерьевич Васильчиков

Самарский государственный технический университет, Самара, Россия,
vav309@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2797-7837>,
SPIN-код: 4208-7645, AuthorID: 1006945

Аннотация

Введение. Недостатки отечественной системы оценки природоохранных мероприятий и эко-инвестиций связаны с существующей методологией оценки, включая: отсутствие единых методик расчёта предотвращённого ущерба, несопоставимость затрат между регионами, фрагментарность статистического учёта по периодам и включаемым компонентам, не учёт отложенных эффектов от капитальных вложений, что порождает некорректное межрегиональное сопоставление, системную несбалансированность компенсационных механизмов и систематическое занижение реальной эффективности капиталоемких эко-проектов.

Цель. На основе сравнительного анализа методологий оценки эффективности природоохранных мероприятий в РФ и за рубежом, выявить институциональные и статистические ограничения, оценить фактическую эколого-экономическую эффективность на примере нескольких регионов РФ и разработать интегральную модель, балансирующую фискальную, восстановительную и стимулирующую функции компенсационных механизмов.

Методы. Методологическую основу исследования составили системный и институциональный подходы, сравнительный анализ зарубежных и отечественных методик, экономико-статистический анализ эмпирических данных по регионам разных типов, позволивших выявить типичные закономерности. Отбор регионов для анализа осуществлён по принципу теоретически обоснованной типологической выборки с применением формализованных критериев (доля промышленности в валовом региональном продукте, объем выбросов, доступность и полнота статистических рядов).

Результаты. Выявлена системная несбалансированность компенсационных механизмов в РФ, отсутствие единой методики оценки эффективности природоохранных мероприятий, низкая доля частных экологических инвестиций. С использованием модифицированной DEA-модели построен рейтинг эффективности регионов, установлена прямая корреляция между эко-инвестициями и снижением ущерба, а также отложенный эффект капитальных затрат в проектах. Доработана интегральная модель, включающая методику оценки реального ущерба с учётом экосистемных услуг, расчёт экономически обоснованных ставок компенсации и инструментарий оценки вклада природоохранных мероприятий в достижение целей устойчивого развития.

Выводы. Внедрение решений позволит преодолеть методические и институциональные барьеры, трансформировав оценку эффективности природоохранных мероприятий в проактивный инструмент управления капиталом, обеспечивающий синергию триединства приоритетов устойчивого развития регионов.

Ключевые слова: оценка эффективности, природоохранные мероприятия и инвестиции, методические и институциональные барьеры, механизм компенсации, фактическая эколого-экономическая эффективность, учет временного лага

Для цитирования: Васильчиков А. В. Оценка экономической эффективности природоохранных мероприятий и экологических инвестиций на региональном уровне (на примере субъектов РФ) // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 3. С. 62–79. EDN UOMBEW

Original article

Assessment of the economic efficiency of environmental protection measures and environmental investments at the regional level (using the constituent entities of the Russian Federation as an example)

Alexey V. Vasilchikov

Samara State Technical University, Samara, Russia, vav309@yandex.ru,

<https://orcid.org/0000-0002-2797-7837>, SPIN-код: 4208-7645, AuthorID: 1006945

Abstract

Introduction. The shortcomings of the domestic system for assessing environmental protection measures and eco-investments are related to the assessment methodology itself, including: the lack of unified methods for calculating prevented damage, the incomparability of costs between regions, the fragmented nature of statistical accounting by periods and included components, and the lack of consideration of delayed effects from capital investments. This leads to incorrect interregional comparisons, a systemic imbalance in compensation mechanisms, and a systematic underestimation of the actual effectiveness of capital-intensive eco-projects.

Purpose. Based on a comparative analysis of methodologies for assessing the effectiveness of environmental protection measures in the Russian Federation and abroad, identify institutional and statistical limitations, assess the actual environmental and economic effectiveness using the example of several regions of the Russian Federation, and develop an integrated model that balances fiscal, restorative, and incentive functions.

Methods. The study was based on a systematic and institutional approach, conceptual modeling, a comparative analysis of foreign and domestic methods, and an economic and statistical analysis of empirical data from various regions of the Russian Federation. The selection of regions for analysis was carried out based on the principle of theoretically grounded typological sampling, using formalized criteria (the share of industry in GRP, the volume of emissions, and the availability and completeness of statistical series).

Results. The study identified a systemic imbalance in compensation mechanisms in the Russian Federation, the lack of a unified methodology for assessing the effectiveness of environmental protection measures, and a low share of private environmental investments. Using a modified DEA model, a ranking of regional efficiency was constructed, and a direct correlation between eco-investments and damage reduction, as well as the delayed effect of capital expenditures in projects, was established. An integrated model was developed, which includes a methodology for assessing real damage taking into account ecosystem services, the calculation of economically justified compensation rates, and tools for assessing the contribution of environmental protection measures to achieving sustainable development goals.

Conclusions. The implementation of these solutions will help overcome key methodological and institutional barriers, transforming the assessment of the effectiveness of environmental protection measures into a proactive tool for managing natural capital, which ensures the synergy of the three priorities for sustainable regional development.

Keywords: assessment of efficiency, environmental protection measures and investments, methodological and institutional barriers, compensation mechanism, actual environmental and economic efficiency, consideration of the time lag

For citation: Vasilchikov A.V. Assessment of the economic efficiency of environmental protection measures and environmental investments at the regional level (using the constituent entities of the Russian Federation as an example). *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2026;(3):62–79. (In Russ.). EDN UOMBEW

Введение

Динамика современного развития регионов РФ сопровождается устойчивым ростом нагрузки на природные системы, что актуализирует проблему поиска эффективных инструментов экологической политики, включая совершенствование подходов к оценке экономической эффективности природоохранных мероприятий и экологических инвестиций на всех уровнях управления. В этом контексте экономические механизмы компенсации экологического ущерба, характеризующиеся доминированием затратного подхода, через освоение бюджетных средств, а не через достижение измеримых эколого-экономических результатов не отвечают существующим запросам и порождают ряд системных противоречий. Дополнительными барьерами выступают низкая инвестиционная привлекательность природоохранной деятельности, разрыв между законодательными нормами и правоприменительной практикой как на уровне федерация – регион, так и на уровне отдельных регионов. Цель – на основе сопоставления российских и зарубежных подходов к оценке эффективности природоохранных мероприятий, диагностировать институциональные и статистические ограничения действующей системы, количественно оценить фактическую эколого-экономическую эффективность на примере разнотипных регионов РФ и разработать интегральную модель, обеспечивающую баланс фискальной, восстановительной и стимулирующей функций компенсационных механизмов.

Теоретические основы

Эволюцию методологий оценки можно представить как закономерный переход от оценки результативности, посредством достижения целевых показателей, к экономической эффективности, когда решения принимаются исходя из наименьших затрат, и – в современных условиях – к эколого-экономической и общественной эффективности, где критерием выбора становится ценность полученного экологического и социального эффекта.

Концептуальные рамки исследования включают теоретико-методологический синтез подходов, применяемых сопоставимо в странах ЕС, Китае и России. Выбор регионов и стран обусловлен необходимостью охвата спектра подходов к оценке эффективности природоохранных мероприятий при сохранении возможности сопоставительного анализа, где каждая территория репрезентирует определённую модель экологического регулирования и методологическую традицию. В основе европейского подхода заложена глубокая теоретическая и методологическая традиция анализа экономической эффективности природоохранных мероприятий на уровне регионов и секторов экономики. Об этом свидетельствует эволюция подходов к оценке – от простого анализа «затраты – выгоды» с последующим включением оценки экосистемных услуг в экономические расчеты¹ и дополненным анализом социальной эффективности в контексте оценки эффективности природоохранных мероприятий. Региональные оценки соответственно интегрированы в крупные макроэкономические модели, пр. в модели общего устойчивого равновесия. К настоящему моменту сформированы: а) общеэкономические модели равновесия, например, модель GEM-E3-R используется для оценки социально-экономических последствий

¹ Millennium Ecosystem Assessment: Ecosystems and Human Well-being | World Resources Institute / World Resources Institute. URL: <https://www.wri.org/research/millennium-ecosystem-assessment-ecosystems-and-human-well-being> (дата обращения: 25.05.2026).

климатической политики ЕС на уровне регионов NUTS2-6 [1], связывая макроэкономические шоки с отраслевыми и региональными эффектами, экологическую и экономическую политики; б) подход к оценке «затраты-выгоды» (Cost-Benefit Analysis, CBA), предполагающий количественную оценку всех затрат и выгод проекта с определением чистой выгоды, где при оценке прироста общественного благосостояния учитываются внешние экстерналии, нерыночные эффекты [2]; в) анализ «затрат и результативности» (Cost-Effectiveness Analysis, CEA) [3], применяемый в проектах по достижению целевых экологических показателей, например, конкретного экологического стандарта, посредством выбора наименее затратных комбинаций мер. Экосистемное управление учитывает многомерный характер целей с их количественным описанием, но не оценивает выгоды от достижения цели; г) подход к оценке множественных эффектов [4], учитывающий, помимо прямых экономических эффектов, сопутствующие выгоды, как-то снижение заболеваемости, рост продуктивности труда, сохранение биоразнообразия; в соответствии с которыми заявленная цель оценки эффективности мероприятий – не просто сократить выбросы, а максимизировать чистую выгоду для общества, что требует учёта всех издержек и выгод (включая экстерналии, социальные и климатические эффекты) и поиска Парето-оптимальных решений. Институциональное закрепление представлено методами CBA и CEA, которые являются обязательными при финансовой оценке крупных инфраструктурных и экологических проектов, финансируемых из структурных фондов ЕС.

Китай делает ставку на формализованный математический аппарат для построения региональных рейтингов эффективности, например, используются непараметрические методы оптимизации (Data Envelopment Analysis, DEA) [5] для сравнения регионов/провинций, где ключевой задачей является определение соотношения результата (снижения загрязнения) к затратам (инвестициям), выступая прямой проекцией решения задач повышения производственной эффективности на региональном и государственном уровне. Также в стране получили распространение: а) трехэтапная SBM-DEA модель, учитывающая «нежелательные результаты» производства, такие как выбросы загрязняющих веществ с позиции отказа учета влияния внешних факторов (уровень ВРП на душу населения, структура промышленности и т.д.) [6]; б) пространственная корреляция взаимосвязей в эффективности экологических инвестиций между соседними регионами, с позицией, что эффективность имеет кластерный характер. При этом, доказывается отрицательная корреляция с эффективностью принудительных/административных экологических регуляторов.

В РФ в основе оценки экономической эффективности природоохранных мероприятий и экологических инвестиций лежит теория «институционального оценивания». Так, И.Г. Полянская, В.В. Юрак рассматривают институциональную обеспеченность экологической безопасности природопользования и недропользования [7], где теоретико-методологической базой исследований выступают институционально-эволюционная теория, объединяющая идеи институционализма Т. Веблена, Д. Норта, др. и эволюционной теории; и теория государственного регулирования, оценивающая роль государства в управлении экологическими и природными ресурсами.

Концепция «региональной системы экологического менеджмента», предложенная С.В. Ратнер и М.Д. Ратнер [8], вводит теоретический конструкт – оценку эффективности отдельного региона по сравнению с регионом-лидером. В основе также лежат DEA-модели, но с рядом ограничений – по оценкам С.В. Ратнер и А.О. Ковалева [9], в используемой модели показатели эко-эффективности не включены в систему KPI для оценки деятельности региональных властей, что лишает их стимулов к использованию сложных методов оценки. По сути, показатели результативности доминируют, экономическая эффективность представлена фрагментарно, а эколого-экономическая и общественная эффективность находится в стадии становления. Сравнительный анализ теоретических подходов в разрезе стран представлен в сводной таблице 1.

Таблица 1 – Теоретико-методологические подходы к оценке эффективности природоохранных мероприятий в странах ЕС, Китае и России

Table 1 – Theoretical and methodological approaches to assessing the effectiveness of environmental measures in the EU, China, and Russia

Критерий сравнения	Европейский союз	Китай	Российская Федерация
Доминирующая теория	теория общественной ценности, экономика благосостояния	теория «зелёного» развития, экологическая модернизация	теория институционального оценивания; затратная парадигма
Основная цель оценки	– обоснование выбора наилучшего варианта; – максимизация общественного благосостояния	– повышение эффективности госуправления; – региональная оптимизация ресурсов	контроль исполнения госпрограмм, верификация освоения бюджетных средств
Методологический фокус	– анализ «затрат/выгод», сопоставление полных общественных издержек и выгод	эффективность инвестиций, как отношение результата к затратам	результативность через выполнение плановых показателей, часто без учёта затрат
Трактовка категории «эффективность»	максимизация чистой выгоды для общества, включая нерыночные блага	отношение снижения выбросов к затратам в рамках DEA	Выполнение плановых показателей при освоении бюджета
Базовая формула эффективности	$\Delta = \Sigma(\text{Общественные выгоды}) / \Sigma(\text{Общественные издержки})$	$\Delta = f(\text{Снижение выбросов, ВРП}) / g(\text{Капитальные затраты, ОПФ})$	$\Delta = \Delta \text{ Целевой показатель} / \Delta \text{ Бюджетные затраты}$
Учёт экстерналий	обязателен, вкл. оценку экосистемных услуг, биоразнообразия, др.	через учёт сокращения загрязнения как цели, наряду с ростом производства	фрагментарный, в рамках проектной оценки предотвращённого ущерба
Степень формализации	высокая, регламентирована на уровне ЕС	высокая, единые математические модели для межрегиональных сравнений	низкая, методически не обеспечена на федеральном уровне
Инструментарий регионального уровня	CGE-модели, CBA, CEA, оценка множественных эффектов	трёхэтапная SBM-DEA, пространственные эконометрические модели	отдельные DEA-модели, но без закрепления в KPI региональных властей
Роль административных, рыночных инструментов	оценка встроена в рыночные механизмы (торговля квотами, др.)	сочетание среднесрочных плановых KPI с рыночными механизмами	нормативно-целевой подход, контрольный характер оценки
Обратная связь от оценки к управленческим решениям	прямая, результаты влияют на выбор проектов, их финансирование	через рейтинги регионов и корректировку трансфертов	слабая, оценка не встроена в KPI глав регионов
Ключевое ограничение подхода	высокая трудоёмкость оценки нерыночных эффектов, наличие допущений	риск подмены целей, оптимизация ради рейтинга, но не реального эффекта	отсутствие стимулов и единой методической базы для всей территории страны

Источник: систематизировано на основе [10; 11; 12]

Систематизация подходов позволяет выявить фундаментальное различие в целях оценки, которое определяет несовместимость результатов. В странах ЕС оценка нацелена на стоимость, ценность экологического эффекта для общества, где переход от простой результативности к общественной эффективности осуществлен посредством интеграции экологических требований в экономическую политику (принципы «загрязнитель платит», наилучшие доступные технологии, системы эколого-экономического учёта). Китай является примером догоняющей экологической модернизации с сочетанием жёстких административных целевых показателей, например, сокращение выбросов, и растущим внедрением рыночных инструментов (национальная система торговли квотами на выбросы). Эволюция подходов к оценке здесь наиболее динамична, нацелена на достижение пропорции результатов и затрат. Россия находится в фазе поступательного развития природоохранного регулирования с сохраняющимся доминированием нормативно-целевого подхода, но с постепенным внедрением элементов оценки эффективности затрат в рамках отдельных государственных программ, при этом универсального инструмента для сравнения разнородных регионов нет.

Ключевым теоретическим конструктом, определяющим парадигму оценки эффективности природоохранных мероприятий, выступает концепция экосистемных услуг – выгод, которые человек получает от функционирования природных экосистем¹. В соответствии с международной классификацией (CICES – Common International Classification of Ecosystem Services) выделяются три основные группы экосистемных услуг: обеспечивающие (продовольствие, вода, др.), регулирующие (очистка воды и воздуха, защита от эрозии, регулирование стока и др.) и культурные (рекреация, др.) услуги.

Современная экономическая оценка экосистемных услуг базируется на трёх методологических подходах: затратном (стоимость замещения), рыночном (прямая рыночная оценка экосистемных благ) и методе компенсирующей оценки (готовность платить за сохранение экосистемы). Исследование показало, что в зарубежной практике широко применяются инструментальные модели, позволяющие пространственную привязку стоимости экосистемных услуг к конкретным территориям.

В российской научной литературе наблюдается рост интереса к проблематике экономической оценки экосистемных услуг, но в настоящее время на региональном уровне отсутствует их системный учет, что приводит к экономическим, управленческим и стратегическим последствиям. В настоящем исследовании концепция экосистемных услуг операционализирована на уровне Блока 1 интегральной модели через введение коэффициента значимости утраченных экосистемных услуг, коэффициента потери природно-хозяйственного потенциала, а также через учёт социального и климатического. Такой подход позволяет преодолеть фрагментарность учёта экосистемных услуг, характерную для действующих нормативных методик, в том числе на региональном уровне.

Оценка экономической эффективности природоохранных мероприятий и экологических инвестиций на региональном уровне в РФ

Выбор регионов для сравнительного анализа осуществлен на основе типологического подхода, учитывающего три группы критериев: 1) экономико-географические (уровень индустриализации, отраслевая структура ВРП); 2) эколого-экономические (объемы выбросов, сбросов и образования отходов); 3) институциональные (масштаб и структура природоохранных инвестиций) (табл. 2).

¹ Millennium Ecosystem Assessment: Ecosystems and Human Well-being | World Resources Institute / World Resources Institute. URL: <https://www.wri.org/research/millennium-ecosystem-assessment-ecosystems-and-human-well-being> (дата обращения: 25.05.2026)

Таблица 2 – Характеристика регионов выборки за 2024–2025 гг.

Table 2 – Characteristics of the sample regions for 2024-2025

Регион	Доля произв. в ВРП, %	Выбросы, тыс. тонн	Сброс загр. вод, млн м ³	Отходы в год, млн тонн	Природоохранные мероприятия	Институциональные особенности
Самарская область	28,7	~218	240,3	3 180,3	– строительство 18 очистных сооружений по проекту «Оздоровление Волги»; – рекультивация земель; – лесовосстановление	– финансирование в рамках госпрограммы «Охрана окружающей среды»; – привлечение частных инвестиций (ГЧП)
Республика Татарстан	31,2	~1 500	196,2	3 310	– реконструкция БОС Казани; – расчистка рек; – создание инфраструктуры обращения с отходами	– значимая доля внебюджетных источников; – крупные инвестиционные проекты
Красноярский край	21,5	2 075,9	~1 200	~3 500	– модернизация очистных сооружений; – ликвидация свалок; – лесовосстановление	– высокая нагрузка на окружающую среду; – значимый объем накопленного вреда
Московская область	15,8	500	611,8	20 000	– программа «100 прудов и озер»; – модернизация КОС; – ликвидация незаконных водовыпусков	– развитая система мониторинга; – высокий общественный контроль
Ростовская область	19,3	150	~300	10 000	– санитарные рубки; – лесовосстановление; – расчистка водоемов	– акцент на сохранение биоразнообразия; – развитие экотуризма

Источник: составлено по данным Росстата, 2024–2025 гг.

Выборка охватывает несколько типов регионов, как-то: индустриальные с высокой концентрацией нефтехимических производств (Самарская область, Республика Татарстан), сырьевой регион с максимальной экологической нагрузкой (Красноярский край), постиндустриальный (Московская область), аграрно-промышленный (Ростовская область) регионы. Отбор регионов осуществлялся по нескольким формализованным критериям: доступности данных – наличие полных и сопоставимых статистических рядов по форме № 18-КС и форме № 2-ТП (воздух, вода, отходы) за период оценки; наличию утверждённой региональной программы в сфере

охраны окружающей среды; по доле обрабатывающих производств в ВРП (где пороговое значение >15% для индустриальных регионов, <15% для постиндустриальных). Выбранные регионы также репрезентируют разные типы региональных экономик, что позволяет провести сопоставимый анализ. Альтернативные регионы из тех же типологических групп (Нижегородская область, Краснодарский край и др.) исключены из-за фрагментации статистических данных по отдельным компонентам.

По замыслу исследования, заявленная дифференциация позволяет выявить зависимость эффективности природоохранных мероприятий от структурных характеристик региональной экономики посредством оценочного подтверждения выводов (табл. 3).

Таблица 3 – Динамика основных экологических показателей исследуемых регионов за 2020–2025 гг.

Table 3 – Dynamics of the main environmental indicators of the studied regions for 2020–2025

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Самарская область						
Выбросы загрязняющих веществ (стационар. источн.), тыс. тонн	228,4	225,1	223,6	221,7	219,8	218,2
Сброс загрязненных сточных вод, млн м ³	286,2	274,5	268,3	260,1	248,6	240,3
Отходы производства, млн тонн	3 142,0	3 198,5	3 231,2	3 256,8	3 214,5	3 180,3
Доля утилизированных отходов, %	42,3	44,1	46,8	49,5	52,1	54,6
Республика Татарстан						
Выбросы ЗВ в атмосферу (стационарные источники), тыс. т	324,4	322,5	н/д	319,7	н/д	н/д
Сброс загрязненных сточных вод, млн м ³	40	н/д	н/д	н/д	40	н/д
Образование отходов, млн т	н/д	н/д	~5	~5	~5	н/д
Доля утилизированных отходов, %	н/д	8,4 (ТКО)	н/д	8,1 (ТКО)	н/д	н/д
Красноярский край						
Выбросы ЗВ от стационарных источников, тыс. т	2 539,6	2 418,5	2 630	2 700	2 156	н/д
Сброс загрязненных сточных вод, млн м ³	85,9	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д
Образование отходов, млн т	н/д	423,2	1 800	891	н/д	н/д
Доля утилизированных отходов, %	0,02	0,04	1,2	1,2	н/д	н/д
Московская область						
Выбросы ЗВ от стационарных источников, тыс. т	н/д	н/д	688,1	н/д	66,5	н/д
Сброс загрязненных сточных вод, млн м ³	611,8	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д
Образование отходов, млн т	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д
Доля утилизированных отходов, %	н/д	н/д	6,6	7,6	н/д	н/д
Ростовская область						
Выбросы ЗВ от стационарных источников, тыс. т	311,1	313,2	н/д	н/д	н/д	н/д
Сброс загрязненных сточных вод, км ³	42,6	н/д	н/д	н/д	34,2	н/д
Образование отходов, млн т	4,9	15,1	4,9	4,9	5,7	н/д
Доля утилизированных отходов, %	6,4	9,3	11,9	н/д	н/д	н/д

Источник: составлено по данным Росстата, Росприроднадзора за 2020–2025 гг.

Оценка показывает сравнительную ограниченность доступности сопоставимых данных, территориальные особенности учета, отсутствие единого подхода к учету на региональном уровне. Эмпирическое подтверждение следующее: 1) различие в учетных периодах. Татарстан приводит сводные данные за 8 лет, Красноярский край за один год, Ростовская область фрагментарно; 2) различие во включаемых компонентах затрат. В Татарстане в общую сумму включены средства предприятий, федерального, регионального и местных бюджетов; по Московской области показатель включает текущие эксплуатационные затраты и оплату услуг природоохранного назначения, но не включает капитальные инвестиции; 3) отсутствие систематизированного учета предотвращенного ущерба. Кроме Самарской области и Республики Татарстан, ни один из регионов выборки не публикует официально рассчитанный показатель предотвращенного экологического ущерба в динамике, что делает невозможным расчет эколого-экономической эффективности по единой формуле.

В связи с отсутствием в открытых источниках полных ежегодных данных по затратам и предотвращенному ущербу для всех регионов выборки, систематизация эколого-экономической эффективности природоохранных мероприятий основана на агрегации доступные за различные периоды фактических сведений о природоохранных затратах и предотвращенном ущербе в разрезе каждого субъекта РФ и включает три группы показателей: природоохранные затраты, млн руб. (З), предотвращенный ущерб, млн руб. (ДПУ) и эколого-экономическую эффективность (ЭЭ). Расчетные значения эколого-экономической эффективности приведены в случае, где методология и исходные данные в источниках определены:

- Самарская область (период оценки с 2020 по 2025 гг., 6 лет): 9 174,8 млн руб. (в среднем 1 529,1 млн руб./год); 13 356,2 млн руб. (в среднем 2 226,0 млн руб./год); ЭЭ=1,46;

- Республика Татарстан (период оценки с 2018 по 2025 гг., 8 лет): 106 800 млн руб. (включая 73 900 млн руб. средств предприятий; 19 000 млн руб. федеральный бюджет; 13 200 млн руб. региональный и местные бюджеты); 117 000 млн руб.; ЭЭ = 1,10;

- Красноярский край, период оценки 2020 г.: 12 201,8 млн руб., по остальным показателям нет данных;

- Московская область, период оценки 2022 г.: 51 500 млн руб. (общие затраты на охрану окружающей среды), по остальным показателям нет данных;

- Ростовская область, период оценки 2023 г.: не менее 1 200 млн руб. (бюджетные ассигнования по госпрограмме), по остальным показателям нет данных.

Расчет эколого-экономической эффективности (ЭЭ) осуществлялся по формуле $ЭЭ = ДПУ/З$, где ДПУ – предотвращенный экологический ущерб, тыс. руб.; З – совокупные природоохранные затраты, тыс. руб.

Для обеспечения методологической корректности межрегиональных сопоставлений, как в исследуемом случае, рекомендуется использовать в качестве показателя эффективности динамику удельных выбросов/сбросов на единицу природоохранных затрат по отдельным компонентам (атмосферный воздух, водные ресурсы, обращение с отходами), для чего необходимы детализированные статистические данные по форме № 18-КС «Сведения об инвестициях в основной капитал, направленных на охрану окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов». Ввиду отсутствия унифицированных данных о предотвращенном ущербе для регионов выборки, данный подход позволяет осуществить сопоставимую оценку результативности экологических инвестиций на основе доступных статистических данных. Для корректного применения данного метода необходима детализация затрат по трем компонентам: 1) охрана атмосферного воздуха, 2) охрана водных ресурсов, 3) обращение с отходами.

В соответствии с методологией Росстата, в форме № 18-КС выделяются такие направления инвестиций, как: затраты на охрану атмосферного воздуха (снижение выбросов загрязняющих веществ); затраты на охрану водных ресурсов (строительство и реконструкция очистных

сооружений); затраты на обращение с отходами (строительство полигонов, перерабатывающих мощностей); затраты на охрану земель и других природных ресурсов. Данный перечень затрат позволяет рассчитать отраслевые прокси-показатели как отношения сокращения нагрузки по отдельному компоненту к профильным затратам: $ПЭ_i = |\Delta E_i| / ЗП_i$, где $ПЭ_i$ – прокси-эффективность по i -му компоненту (т/млн руб.), ΔE_i – изменение выбросов (сбросов, отходов) за период, $ЗП_i$ – природоохранные затраты по соответствующему направлению.

На основе статистических данных проведем расчет удельных прокси-показателей для Самарской области. По направлению «Охрана атмосферного воздуха» затраты в 2024 году составили 1 812,6 млн руб., сокращение нагрузки относительно 2023 года 1,9 тыс. тонн выбросов – удельный прокси-показатель в 1,05 т/млн руб. коррелирует с выводом, что краткосрочный период может не отражать полный эффект ввода мощностей. По направлению «Обращение с отходами» отмечаем, что затраты включены в общие, сокращение сопоставимой нагрузки дает +2,6 п.п. утилизации, и удельный прокси-показатель выявляет необходимость более точной привязки затрат к результату. Расчет удельных прокси-показателей для Самарской области выявил следующие закономерности:

- наиболее высокий прямой демонстрирует направление охраны атмосферного воздуха, что соответствует структуре региональной экономики с высокой долей обрабатывающих производств, о чем свидетельствует % ВРП;

- снижение сбросов загрязненных сточных вод является результатом многолетних капиталовложений в рамках федерального проекта «Оздоровление Волги». Однако, форма № 18-КС не позволяет детализировать инвестиции в водоохранные мероприятия за отчетный период, поэтому расчет прокси-эффективности компонента не возможен;

- обращение с отходами при сравнительно невысоких удельных затратах показывает рост прокси-эффективности компонента.

Для обеспечения межрегиональных сопоставлений необходимо располагать детализированными данными по форме № 18-КС за сопоставимый период и использовать единый методологический подход к оценке:

Шаг 1. Формирование базы данных по форме № 18-КС в разрезе инвестиции в охрану атмосферного воздуха (код 03), охрану водных ресурсов (код 06), обращение с отходами (код 10).

Шаг 2. Расчет удельных показателей каждого компонента (воздух, вода, отходы) по каждому региону.

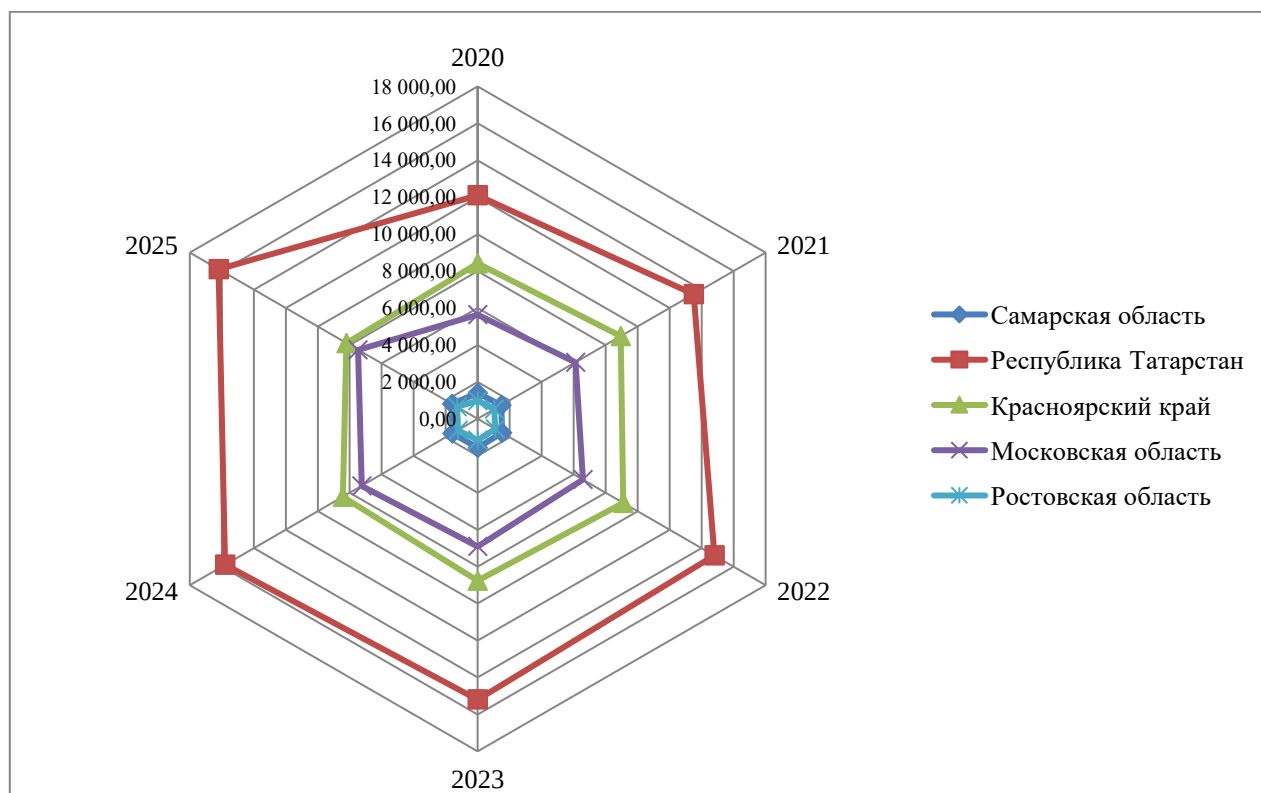
Шаг 3. Стандартизация и межрегиональное сопоставление. Для сопоставления промышленных, сырьевых, постиндустриальных, аграрно-промышленных типов регионов с различной структурой экономики и климатическими условиями целесообразно нормирование показателей, через отношение фактического удельного показателя к среднему по группе типологически однородных регионов.

Шаг 4. Расширение временного горизонта до 10–15 лет для учета полного лагового эффекта капитальных инвестиций.

Возможным вариантом оценки экономической эффективности природоохранных мероприятий и экологических инвестиций на региональном уровне также выступает применение методов DEA для построения интегральных рейтингов эколого-экономической эффективности регионов; включение в анализ показателей социальной эффективности (снижение заболеваемости, сокращение преждевременной смертности); разработка отраслевых нормативов удельных прокси-показателей для различных типов регионов.

Применение оценочных методов для построения интегральных рейтингов эколого-экономической эффективности регионов

Анализ структуры и динамики экологических инвестиций в регионах выборки (рис. 1) выявил существенные различия как по объемам, так и по источникам финансирования.



Источник: составлено по данным Росстата

Рис. 1. Динамика природоохранных инвестиций по регионам выборки за 2020–2025 гг.

Fig. 1. Dynamics of environmental investment by sample regions for 2020–2025

Наибольший объем инвестиций характерен для Татарстана, кратно превышающий аналогичный показатель Самарской области. В Красноярском крае наблюдается снижение инвестиционной активности, что связано с завершением крупных проектов в металлургии и переориентацией предприятий на текущие природоохранные расходы.

Для сопоставления эффективности природоохранных мероприятий в регионах выборки использован метод DEA в модификации С.В. Ратнера, учитывающей отложенные эффекты от капитальных затрат [13]. Традиционная DEA представляет собой непараметрический метод оптимизации, который позволяет оценить сравнительную эффективность однотипных объектов / объектов принятия решений, по набору входных и выходных параметров. Основное преимущество метода – это отсутствие необходимости в исчислении / определении весов показателей, что обеспечивает объективность сравнения. Особенность модели С.В. Ратнера – одновременный учет как прямых, так и отложенных эффектов (из-за временных лагов) от капитальных затрат на природоохранные мероприятия. Например, экономико-экологический эффект от снижения выбросов или сбросов, наступает не в год осуществления инвестиций, а спустя 2-3 года после ввода очистных сооружений в эксплуатацию. Игнорирование этих лагов в традиционных подходах приводит к значительному занижению результативности капиталоемких проектов и искажению итоговых рейтингов регионов. В данной модели также учитываются отрицательные значения чисел выходных параметров снижения выбросов, сбросов и образования отходов. Проблема решается с помощью процедуры сдвига шкал, при которой ко всем значениям

экологической нагрузки прибавляется положительная константа, достаточная для устранения отрицательных значений.

Последовательность расчета интегральных рейтингов эколого-экономической эффективности регионов на основе модифицированного метода DEA включает сбор и подготовку исходных данных по регионам выборки за период, определение входных и выходных параметров модели; учет лаговых эффектов и устранение отрицательных значений параметров; решение оптимизационной задачи посредством инструментов моделирования, расчет коэффициента эффективности и построение рейтинга. На основе полученных коэффициентов строится итоговая таблица, в которой регионы ранжируются по убыванию их эколого-экономической эффективности.

Проверить правильность расчетов можно по главному свойству DEA – сравнительному характеру оценок. Наиболее эффективный регион получает «единицу». Выполним оценку по регионам выборки (табл. 4). В качестве входного параметра модели приняты совокупные природоохранные затраты за период, выходного – интегральное снижение экологической нагрузки (по трем компонентам: выбросы, сбросы, отходы).

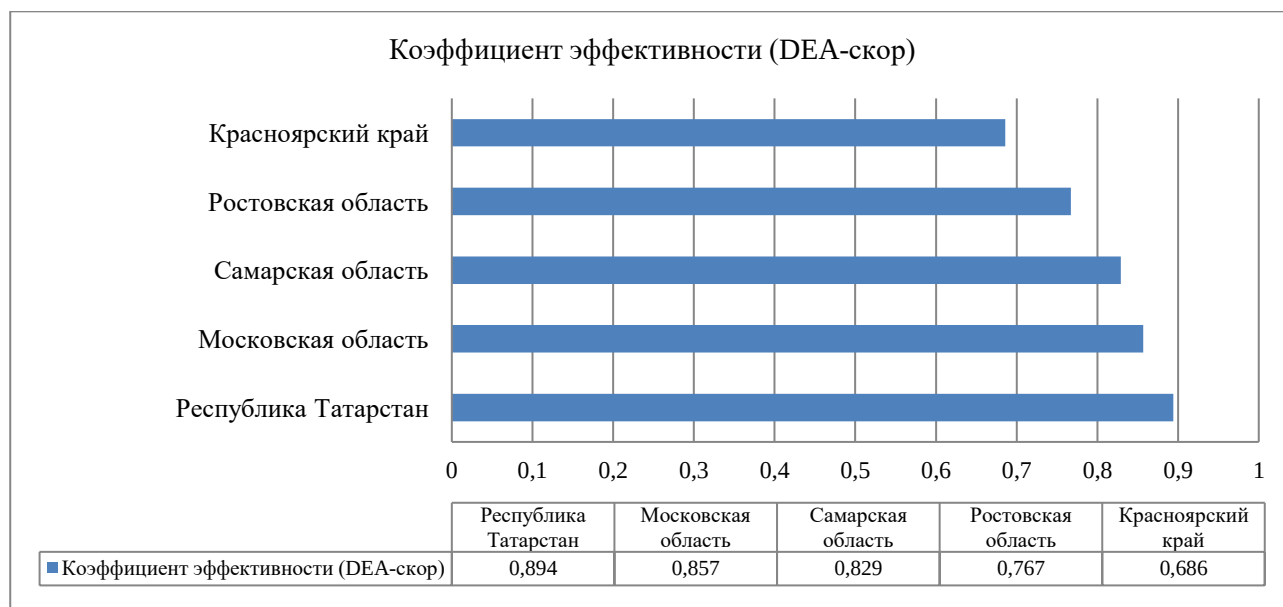
Таблица 4 – Интегральные показатели эколого-экономической эффективности регионов выборки за 2020–2025 гг.

Table 4 – Integral indicators of the environmental and economic efficiency of the sample regions for 2020–2025

Регион	Совокупные затраты, млрд руб.	Интегральное снижение нагрузки, %	Коэффициент эффективности (DEA-скор)	Ранг
Республика Татарстан	87,6	23,4	0,894	1
Московская область	40,0	13,7	0,857	2
Самарская область	9,17	7,6	0,829	3
Ростовская область	6,78	5,2	0,767	4
Красноярский край	51,9	8,9	0,686	5

Источник: расчеты по данным Росприроднадзора, Росстата

По результатам оценки эффективной признана система экологического менеджмента Татарстана, что обусловлено высокой концентрацией инвестиций в проекты с быстрой окупаемостью и развитой институциональной средой.



Источник: расчеты автора

Рис. 2. Эколого-экономическая эффективность регионов

Fig. 2. Environmental and economic efficiency of regions

Самарская область занимает промежуточное положение, уступая лидеру из-за меньшего масштаба инвестиций при сопоставимом снижении нагрузки. Красноярский край демонстрирует наименьшую эффективность, что объясняется высокими удельными затратами на снижение выбросов в металлургии и значительным объемом накопленного экологического ущерба.

Альтернативная оценка эффективности при возможном применении методологий ЕС и Китая

Оценка по «китайскому» принципу, как отношение экологического результата к затратам / ВРП – Китай использует DEA и отношение снижения выбросов к капитальным затратам или ВРП в целом применима к регионам РФ, при наличии данных по инвестициям и динамике выбросов за 2020–2025 гг. Так, для Самарской области: 1) совокупные природоохранные инвестиции = 9,17 млрд руб.; 2) снижение выбросов за тот же период = 10,2 тыс. тонн; 3) прокси-показатель ~1,11 тыс. тонн снижения на млрд руб. инвестиций. Для Республики Татарстан соответственно 87,6 млрд руб., ~4,2 тыс. тонн, 46 т/млрд руб. Для Красноярского края: 51,9 млрд руб., 383,6 тыс. тонн, 7390 т/млрд руб. Для Московской области соответственно: 40 млрд руб., 621,6 тыс. тонн, 15540 т/млрд руб. По Ростовской области не достаточно данных.

Так как подход к оценке, используемый Китаем для оценки показателей отдельных провинций, требует полных ежегодных рядов, которых в РФ нет, можно считать подход ограниченным к использованию. Но для демонстрации метода оценки определим, что по данной логике (эффективность = результат на единицу затрат) Московская область и Красноярский край оказались бы лидерами, а Татарстан аутсайдером, что противоречит DEA-рейтингу отечественной модели, где Татарстан первый. Расхождение в ранжировании регионов объясняется тем, что китайский подход не учитывает эффекты временного лага и масштаб накопленного ущерба.

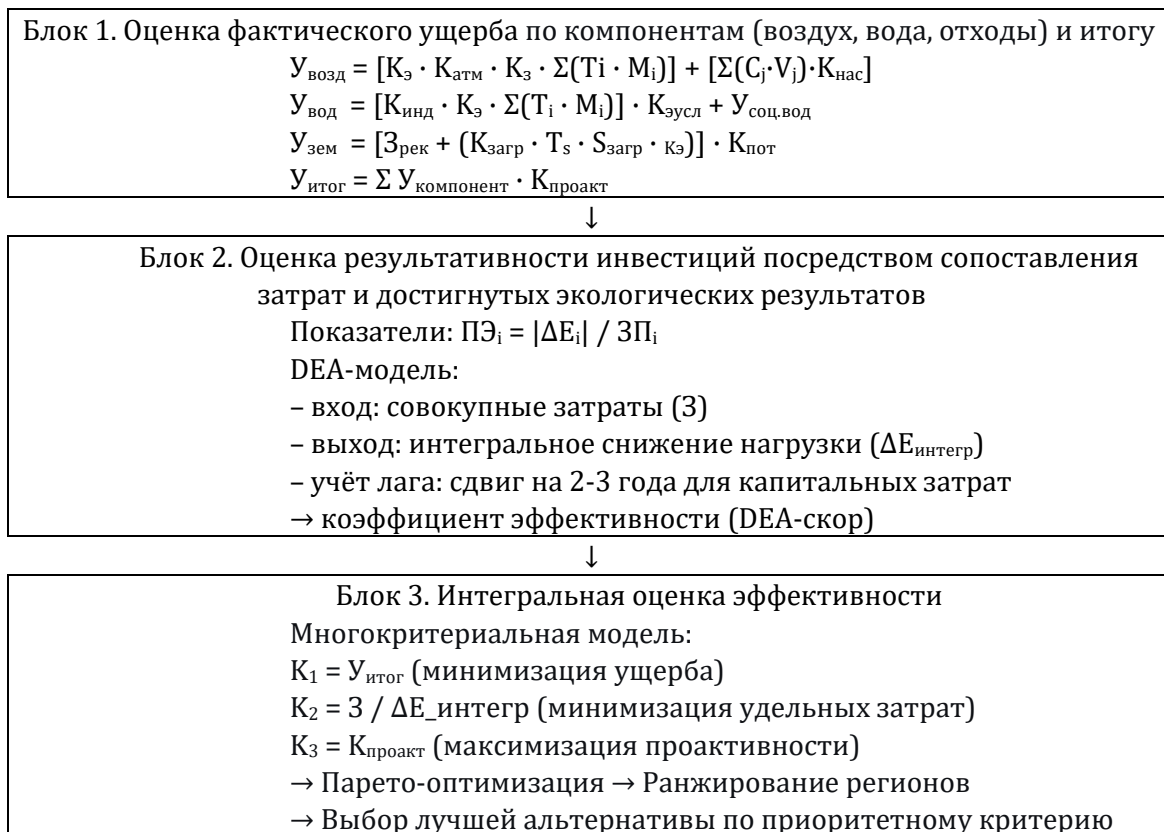
Оценка по европейскому принципу с учётом предотвращённого ущерба и монетизацией экстерналий в чем-то сопоставима с отечественными подходами. Так, в РФ существует официальная методика исчисления размера вреда, причинённого водным объектам¹ и т.п., которые позволяют рассчитать предотвращённый ущерб, как разницу между ущербом при базовом и фактическом уровне загрязнения. Используя данные по Самарской области (есть и затраты, и предотвращённый ущерб из таблиц), определяем, что при 13 356,2 млн руб. ущерба при затратах 9 174,8 млн руб., эффективность составит 1,46. Для других регионов данных по ущербу нет, но можно рассчитать по методике оценки для атмосферного воздуха, используя выбросы и нормативы платы и т.д. Оценка показывает, что при европейском подходе эффективность капитальных вложений в Красноярском крае крайне низка, потому что основная масса инвестиций перенаправлена на другие компоненты. Сравнение показывает, что применение методологии ЕС в отечественной практике оценки требует либо использования официальных российских методик ущерба (они дают заниженные оценки из-за устаревших нормативов), либо пересчёта по европейским ценам на экосистемные услуги. Последнее выходит за рамки данных, но первое показывает, что разница в нормативной базе и таксах РФ и странах ЕС делает сопоставление некорректным.

Сравнение рангов регионов при отечественных и зарубежных методологиях подтверждает теоретический тезис о «несовместимости результатов». Более того, для РФ доминирование результативного подхода через выполнение целевых показателей не позволяет увидеть реальную эколого-экономическую эффективность. Предлагаемый в статье DEA-подход с лагами является компромиссом между китайской формализацией и европейским учётом экстерналий, но требует доработки методик и исходных данных, подлежащих систематизации и учету по регионам России.

¹ Приказ Минприроды России от 13.04.2009 N 87 «Об утверждении Методики исчисления размера вреда, причиненного водным объектам вследствие нарушения водного законодательства» (с изменениями и дополнениями) / ГАРАНТ. URL: <https://base.garant.ru/12167365/> (дата обращения: 30.04.2026).

Интегральная модель оценки эколого-экономической эффективности природоохранных мероприятий

Для преодоления выявленной фрагментарности методик оцениваемых подходов предлагается к использованию трехуровневая интегральная модель, объединяющая оценку ущерба, результативности инвестиций и активности управленческих решений (рис. 3).



Источник: составлено автором

Рис. 3. Блок-схема архитектуры интегральной модели оценки эколого-экономической эффективности природоохранных мероприятий

Fig. 3. Flowchart of the architecture of the integrated model for assessing the ecological and economic efficiency of environmental protection measures

Блок 1. Оценка фактического экологического ущерба. Методика базируется на учете утраченных эко системных услуг и социально-экономических последствиях ($U_{\text{возд}}$, $U_{\text{вод}}$, $U_{\text{зем}}$). Итоговый ущерб ($U_{\text{итог}}$) корректируется на коэффициент про активности ($K_{\text{проакт}}$).

Блок 2. Оценка эффективности инвестиций. Рассчитываются удельные прокси-показатели по компонентам ($PЭ_i$), где ΔE_i – снижение нагрузки, $3П_i$ – профильные затраты. Применяется модифицированная DEA-модель с учетом временного лага (2-3 года) для капитальных вложений.

Блок 3. Многокритериальная интегральная оценка. Формируется система критериев для ранжирования регионов: $K_1 = U_{\text{итог}}$ (минимизация ущерба), $K_2 = 3 / \Delta E_{\text{интегр}}$ (минимизация удельных затрат на единицу снижения нагрузки), $K_3 = K_{\text{проакт}}$ (максимизация проактивности). Выбор приоритетной альтернативы осуществляется выбором по главному приоритетному критерию.

Алгоритм применения модели включает шесть шагов: 1) сбор и верификация данных за оцениваемый период – выбросы, сбросы, отходы (формы 2-ТП); природоохранные затраты (форма 18-КС); инвестиции по направлениям; 2) расчет фактического ущерба по формулам

Блока 1; 3) расчет прокси-показателей результативности; 4) построение DEA-модели с учетом временного лага; 5) формирование парето-множества эффективных решений; 6) ранжирование регионов (интегральный рейтинг регионов, рекомендации по корректировке экологической политики, оценка вклада в достижение целей устойчивого развития).

Для верификации предложенной модели проведена её апробация на данных регионов выборки за 2020–2025 гг. (табл. 5).

Таблица 5 – Результаты апробации интегральной модели по регионам выборки за 2020–2025 гг.

Table 4 – The results of testing the integrated model across the selected regions for the period 2020–2025.

Регион	Блок 1. У _{итог} , млн руб.	Блок 2: DEA-скор	Блок 3. К ₁ (ущерб)	К ₂ (уд. затраты)	К ₃ (проактивность)	Интегральный ранг
Республика Татарстан	9 240	0,894	1	1	0,85	1
Московская область	6 780	0,857	2	2	0,75	2
Самарская область	3 970	0,829	3	3	0,70	3
Ростовская область	2 150	0,767	4	4	0,60	4
Красноярский край	15 200	0,686	5	5	0,50	5

Источник: расчеты автора

Примечание: К₁ – ранжирование по минимизации ущерба; К₂ – ранжирование по минимизации удельных затрат на единицу снижения нагрузки; К₃ – ранжирование по максимизации проактивности. Интегральный ранг определен по критерию «минимизация ущерба»

Парето-оптимальными определены Республика Татарстан и Московская область. Худшие показатели демонстрирует Красноярский край. Результаты апробации демонстрируют возможность модели эффективно ранжировать регионы и выявлять проблемные зоны (высокий ущерб, низкая эффективность, недостаточная проактивность) для формирования целенаправленных мер по корректировке экологической политики.

Анализ взаимосвязей между природоохранными инвестициями и экологическими результатами

При интерпретации результатов корреляционного анализа важно учитывать методологическое ограничение – не безусловность доказательства причинно-следственной связи между природоохранными инвестициями и снижением экологической нагрузки. Выявленные закономерности могут быть определены действием третьих факторов, а также эффектом обратной связи. Поэтому в рамках настоящего исследования корреляционные зависимости рассматриваются как эмпирические паттерны, тем не менее, представляющие ценность для диагностики региональных различий и формирования гипотез для последующего анализа и включают:

– систематизацию статистически значимых закономерностей, определяющих эффективность экологических инвестиций, с использованием регрессионного анализа панельных данных по пяти регионам: 1) выявлена прямая корреляция между долей инвестиций в водоохранные мероприятия и снижением сбросов загрязненных сточных вод. В регионах, где были реконструированы очистные сооружения, как-то Самарская область, Татарстан, сбросы сократились к 2025 г. В Ростовской области, где водоохранные инвестиции были минимальны, снижение сбросов составило лишь несколько процентов; 2) обратная корреляция между концентрацией

обрабатывающих производств и эколого-экономической эффективностью. Индустриальные регионы с высокой долей нефтехимии демонстрируют более высокую эффективность по сравнению с сырьевыми, что объясняется технологической возможностью улавливания и обезвреживания загрязнителей на промышленных предприятиях; 3) отложенный эффект капитальных природоохранных инвестиций – максимальное снижение нагрузки на окружающую среду наблюдается не в год осуществления затрат, а спустя несколько лет, что необходимо учитывать при оценке эффективности. Кроме того, лаговый эффект определяется скоростью ввода мощностей – чем более высокая скорость ввода мощностей, тем меньше значение показателя.

– выявление барьеров повышения эффективности природоохранных мероприятий. На основе анализа выявлены основные барьеры: 1) институциональная фрагментация, отсутствие единой методики оценки эффективности экологических инвестиций на региональном уровне, что затрудняет межрегиональные сопоставления и тиражирование лучших практик; 2) недостаточный учет отложенных эффектов в региональных программах, где эффективность оценивается по годовым показателям без корректировки на лаги, что приводит к систематическому занижению результативности капиталоемких проектов; 3) низкая доля частных инвестиций в природоохранные мероприятия.

Для перехода от корреляционного анализа к установлению причинно-следственных отношений между природоохранными инвестициями и экологическими результатами в дальнейшем рекомендуется применение более сложных эконометрических методов, расширение временного горизонта, увеличения числа регионов в выборке.

Выводы

Эмпирический анализ эколого-экономической эффективности природоохранных мероприятий на региональном уровне выявил ключевую методологическую проблему – сравнительно высокую детализацию сбора первичных экологических показателей (выбросы, сбросы, отходы) с одной стороны, и отсутствие единого, методологически обоснованного подхода к оценке конечной эффективности мероприятий и инвестиций на федеральном и региональном уровнях. Фрагментация оцениваемых данных, несопоставимость затрат, отсутствие информации о предотвращённом ущербе выступают следствием того, что действующая система оценки фокусируется на объёмах потраченных средств, а не на результативности. В то время как в странах ЕС и Китае уже сформировались иные методологические подходы, в которых ключевым эффектом анализа становится эффективность природоохранных мероприятий и экологических мероприятий, а не просто активность в этом направлении.

Совершенствование методологии оценки можно предложить посредством использования модифицированной DEA-модели, с учётом отложенного эффекта капитальных затрат. Ключевым элементом предложенной модели является операционализация концепции экосистемных услуг через систему корректирующих коэффициентов, что позволяет преодолеть характерное для отечественной практики игнорирование нерыночных благ и обеспечивает сопоставимость оценок с международными подходами.

По замыслу исследования, разработанная модель включает методику оценки реального ущерба с учётом утраченных экосистемных дефиниций, алгоритм расчёта экономически обоснованных ставок компенсации и инструментарий оценки вклада природоохранных мероприятий в достижение целей устойчивого развития территорий.

Для практического внедрения возможно использование детализированных данных, расчет удельных прокси-показателей по отдельным компонентам. Основными барьерами в современных условиях остаются институциональная фрагментация, не учёт отложенных эффектов в региональных программах и низкая доля частных инвестиций. Полученные результаты носят апробационный характер и требуют верификации на расширенной выборке регионов.

Список литературы

1. Грушевенко Е. Моделирование сценариев декарбонизации и адаптации: роль в принятии политических и экономических решений / Центр энергетики Московской школы управления СКОЛКОВО, 2021. 52 с. URL: https://esg-library.mgimo.ru/upload/iblock/e8a/377x1ned6d3lrwq1awk7kw1lm54lxbtu/SKOLKOVO_EneC_RU_Modeling.pdf?utm_source=yandex.ru&utm_medium=organic&utm_campaign=yandex.ru&utm_referrer=yandex.ru (дата обращения: 03.06.2026).
2. Алаев А.А., Козлова С.В., Малютин К.М., Перова И.Т. Оценка социально-экономической эффективности инфраструктурных проектов // Финансовый журнал. 2015. №4 (26). С. 41–52. EDN: UHPWOV.
3. Oinonen S, Hyytiäinen K, Ahlvik L, Laamanen M, Lehtoranta V, Salojärvi J, Virtanen J. Cost-Effective Marine Protection – A Pragmatic Approach – PMC. PLoS One. 2016 Jan 11;11(1):e0147085. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0147085>. EDN: WTNAIH.
4. Ürge-Vorsatz D. at all, Literature review on Multiple Impact quantification methodologies. URL: https://www.researchgate.net/publication/309564793_Literature_review_on_Multiple_Impact_quantification_methodologies (дата обращения: 23.04.2026). <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26856.26885>.
5. Гареев Т.Р., Пекер И.Ю., Кузнецова Т.Ю., Елисеева Н.А. Динамический анализ среды функционирования в оценке эффективности научно-исследовательского сектора российских регионов // Балтийский регион. 2023. Т. 15. № 2. С. 82–102. <https://doi.org/10.5922/2079-8555-2023-2-5>. EDN: AWCNUY.
6. Zhao, X.; Long, L.; Sun, Q.; Zhang, W. How to Evaluate Investment Efficiency of Environmental Pollution Control: Evidence from China. nt. J. Environ. Res. Public Health 2022, 19, 7252. URL: <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/12/7252>. (дата обращения: 01.06.2026) <https://doi.org/10.3390/ijerph19127252>. EDN: MWVPAW.
7. Полянская И.Г., Юрак В.В. Институциональная оценка экологически ориентированного недропользования // Экономика региона. 2017. Том 13. № 2. С. 355–368. <https://doi.org/10.17059/2017-2-3>. EDN: YSPAWP.
8. Ратнер С.В., Ратнер М.Д. Непараметрическая оптимизация в решении задач оценки эффективности систем регионального экологического менеджмента // Дайджест-финансы. 2016. №4 (240). С. 30–40. EDN: XDMVBT.
9. Ратнер С.В., Ковалев А.О. Методика оценки эффективности региональной системы экологического менеджмента на основе моделей анализа среды функционирования // Экономический анализ. 2021. № 6. С. 1014–1042. <https://doi.org/10.24891/ea.20.6.1014>. EDN: RAVVLL.
10. Инструменты развития предприятий и организаций / В.А. Полянская, Е.В. Романовская, [и др.]. Н. Новгород: Мининский университет, 2023. 126 с. ISBN 978-5-85219-909-6. EDN: GFGOZY.
11. Цинь Т. Экологическая политика как фактор укрепления национальной безопасности КНР: монография. Владивосток: ФГАОУ ВО ДВФУ, 2022. 196 с. <https://doi.org/10.24866/7444-5218-6>.
12. Политика Китая в области охраны окружающей среды: аналитическая записка / Российский совет по международным делам, 2024, 12 с. URL: <https://russiancouncil.ru/papers/ChinaEcoPolicy-PolicyBrief50.pdf> (дата обращения: 07.06.2026)
13. Ратнер С.В. Оценка эффективности управления эко-инновациями на основе моделей DEA с лагами и отрицательными выходами // Проблемы управления. 2020. № 5. С. 39–49. <https://doi.org/10.25728/pu.2020.5.5>. EDN: VSQDGO.

References

1. Grushevenko E. *Modeling scenarios of decarbonization and adaptation: a role in political and economic decision-making* / Energy Center of the Moscow School of Management SKOLKOVO, 2021. 52 p. Available from: https://esg-library.mgimo.ru/upload/iblock/e8a/377x1ned6d3lrwq1awk7kw1lm54lxbtu/SKOLKOVO_EneC_RU_Modeling.pdf?utm_source=yandex.ru&utm_medium=organic&utm_campaign=yandex.ru&utm_referrer=yandex.ru [Accessed 03 June 2026]. (In Russ.)
2. Alaev AA, Kozlova SV, Malyutin KM, Perova IT. Assessment of the Socio-Economic Efficiency of Infrastructure Projects. *Financial Journal*. 2015;4(26):41–52. (In Russ.). EDN: UHPWOV.

3. Oinonen S, Hyytiäinen K, Ahlvik L, Laamanen M, Lehtoranta V, Salojärvi J, Virtanen J. Cost-Effective Marine Protection – A Pragmatic Approach – PMC. PLoS One. 2016 Jan 11;11(1):e0147085. Available from: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4709167/> [Accessed 21 May 2026]. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0147085>. EDN: WTNAIH.
4. Ürge-Vorsatz D. at all, Literature review on Multiple Impact quantification methodologies. Available from: https://www.researchgate.net/publication/309564793_Literature_review_on_Multiple_Impact_quantification_methodologies. [Accessed 23 April 2026]. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26856.26885>.
5. Gareev TR, Peker IYu, Kuznetsova TYu, Eliseeva NA. Dynamic Analysis of the Operating Environment in Assessing the Effectiveness of the Research Sector in Russian Regions. *Baltic Region*. 2023;15(2):82–102. (In Russ.). <https://doi.org/10.5922/2079-8555-2023-2-5>. EDN: AWCNUY.
6. Zhao, X.; Long, L.; Sun, Q.; Zhang, W. How to Evaluate Investment Efficiency of Environmental Pollution Control: Evidence from China. *nt. J. Environ. Res. Public Health* 2022, 19, 7252. Available from: <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/12/7252> [Accessed 01 June 2026]. <https://doi.org/10.3390/ijerph19127252>. EDN: MWVPAW.
7. Polyanskaya IG, Yurak VV. Institutional Assessment of Environmentally Oriented Subsoil Use. *Regional Economy*. 2017;13(2):355–368. (In Russ.). <https://doi.org/10.17059/2017-2-3>. EDN: YSPAWP.
8. Ratner SV, Ratner MD. Nonparametric Optimization in Solving Problems of Assessing the Effectiveness of Regional Environmental Management Systems. *Digest-Finance*. 2016;(4):30–40. (In Russ.). EDN: XDMVBT.
9. Ratner SV, Kovalev AO. Methodology for Assessing the Effectiveness of a Regional Environmental Management System Based on Models of Functioning Environment Analysis. *Economic Analysis*. 2021;(6):1014–1042. (In Russ.). <https://doi.org/10.24891/ea.20.6.1014>. EDN: RAVVLL.
10. *Tools for the Development of Enterprises and Organizations* / V.A. Polyanskaya, E.V. Romanovskaya, [et al.]. Nizhny Novgorod: Minin University; 2023. 126 p. (In Russ.). ISBN 978-5-85219-909-6
11. Qin T. *Environmental Policy as a Factor in Strengthening China's National Security: A Monograph*. Vladivostok: FGAOU IN FEFU; 2022. 196 p. (In Russ.). <https://doi.org/10.24866/7444-5218-6>.
12. *China's policy in the field of environmental protection: an analytical note* / Russian Council for International Affairs, 2024, 12 p. (In Russ.). Available from: <https://russiancouncil.ru/papers/ChinaEcoPolicy-PolicyBrief50.pdf> [Accessed 07 June 2026].
13. Ratner SV. Assessment of the effectiveness of eco-innovation management based on DEA models with lags and negative outputs. *Control Sciences*. 2020;(5):39–49. (In Russ.). <https://doi.org/10.25728/pu.2020.5.5>. EDN: VSQDGO.

Информация об авторе

А.В. Васильчиков – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Национальная и мировая экономика» Института инженерно-экономического и гуманитарного образования, Самарский государственный технический университет.

Information about the author

A.V. Vasilchikov – Dr. Sci. (Econ.), Professor of Department of National and World Economics, Institute of Engineering, Economic and Humanitarian Education, Samara State Technical University.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 19.06.2026; одобрена после рецензирования 12.08.2026; принята к публикации 14.08.2026.

The article was submitted 19.06.2026; approved after reviewing 12.08.2026; accepted for publication 14.08.2026.

Научная статья
УДК 336+657.6
EDN YKJEJI



Развитие внутреннего финансового аудита в систему внутреннего аудита организаций государственного сектора как фактор повышения операционной эффективности

Елена Юрьевна Золочевская¹, Николай Юрьевич Ковалев²

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

¹zolochevskaya-ey@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0003-1388-2367>

²kov.nik.y@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2895-4925>

Аннотация

Введение. Современный государственный сектор функционирует в условиях одновременного усложнения управленческих функций, цифровизации бюджетного процесса, расширения межведомственного взаимодействия и роста требований к результативности использования государственных финансов. В этих условиях исследовательский интерес смещается от контроля соблюдения бюджетной дисциплины к оценке внутренних процессов, поскольку потери публичных ресурсов возникают не только при исполнении бюджетных процедур, но и внебюджетных процессов. Наличие избыточных документов и согласований, избыточных операций ручного ввода данных, документов на бумаге, многократный возврат документов на доработку, повышенные трудовые затраты, могут не образовывать самостоятельного бюджетного риска, но они препятствуют качественному исполнению публичных функций в меняющейся институциональной среде.

Цель исследования состоит в обосновании развития внутреннего финансового аудита в систему внутреннего аудита организаций государственного сектора и в определении институциональных условий, при которых такая трансформация может рассматриваться как фактор повышения операционной эффективности организаций государственного сектора.

Методы. Исследование выполнено с применением теоретического, институционального и сравнительно-правового анализа, а также анализа нормативных, методических, научных и официальных аналитических материалов, что позволило рассмотреть проблему на пересечении аудиторской деятельности, бюджетного регулирования, внутреннего контроля, бухгалтерского учета, государственного аудита и управления рисками.

Результаты и выводы. Установлено, что действующая российская модель внутреннего финансового аудита представляет собой зрелую бюджетно-правовую конструкцию, однако ее объект ограничен бюджетными процедурами, бюджетными рисками, внутренним финансовым контролем, бюджетным учетом, бюджетной отчетностью и качеством финансового менеджмента. Показано, что операционная эффективность формируется в более широком контуре внутренних процессов, включая подготовку проектов нормативных актов, стратегическое планирование, исполнение поручений, разрешительную и контрольно-надзорную деятельность, сопровождение обращений граждан и организаций, обеспечивающие процессы, например, кадровые, поэтому влияние внутреннего финансового аудита на нее носит опосредованный и неполный характер. Предложена четырехэтапная модель трансформации, предусматривающая федеральный пилот, распространение на подведомственную сеть, выход на региональный и муниципальный уровни и последующее распространение на бюджетные и автономные

учреждения при выполнении правовых, методических, организационных и кадровых задач, предотвращающих формальное расширение предмета аудита без прироста аналитического качества.

Ключевые слова: внутренний финансовый аудит, внутренний аудит, организации государственного сектора, операционная эффективность, бюджетные риски, качество финансового менеджмента, внутренние процессы.

Для цитирования: Золочевская Е. Ю., Ковалев Н. Ю. Развитие внутреннего финансового аудита в систему внутреннего аудита организаций государственного сектора как фактор повышения операционной эффективности // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 3. С. 80–94. EDN YKJEJI

Original article

Development of Internal financial audit into the internal audit system of public sector organizations as a factor for enhancing operational efficiency

Elena Yu. Zolochevskaya¹, Nikolay Yu. Kovalev²

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

¹zolochevskaya-ey@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0003-1388-2367>

²kov.nik.y@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2895-4925>

Abstract

Introduction. The contemporary public sector operates under conditions of increasing complexity in managerial functions, digitalization of the budgeting process, expanded interagency coordination, and heightened demands for efficiency in the use of public funds. Under these circumstances, research focus has shifted from mere compliance with budgetary discipline to the evaluation of internal processes, as losses of public resources occur not only during budget execution but also in off-budget processes. Excessive documentation and approvals, redundant manual data entry, paper-based records, repeated returns of documents for revision, and increased labor inputs may not individually constitute budgetary risks, but they hinder the effective delivery of public functions within a changing institutional environment.

Purpose. This study aims to substantiate the development of internal financial audit into a comprehensive internal audit system within public sector organizations and to identify institutional conditions under which such a transformation can be regarded as a factor enhancing operational efficiency in these organizations.

Methods. The research employed theoretical, institutional, and comparative-legal analyses, alongside examination of normative, methodological, scientific, and official analytical materials. This approach enabled investigation of the issue at the intersection of auditing practices, budget regulation, internal control, accounting, public auditing, and risk management.

Results and Conclusions. The current Russian model of internal financial audit represents a mature budgetary-legal framework; however, its scope is confined to budgetary procedures, budgetary risks, internal financial control, budget accounting, budget reporting, and financial management quality. Operational efficiency emerges across a broader set of internal processes, including drafting of regulatory acts, strategic planning, execution of directives, permitting and supervisory activities, handling of citizen and organizational requests, and supporting functions such as human resource management. Consequently, the influence of internal financial audit on operational efficiency is indirect and partial. A four-stage transformation model is proposed, consisting of a federal pilot, extension to subordinate agencies, expansion to regional and municipal levels, and subsequent

coverage of budgetary and autonomous institutions, with concurrent implementation of legal, methodological, organizational, and human resource measures to prevent superficial expansion of the audit scope without enhancing analytical rigor.

Keywords: internal financial audit, internal audit, public sector organizations, operational efficiency, budgetary risks, quality of financial management, internal processes

For citation: Zolochevskaya E.Yu., Kovalev N.Yu. Development of Internal financial audit into the internal audit system of public sector organizations as a factor for enhancing operational efficiency. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2026;(3):80–94. (In Russ.). EDN YKJEJI

Введение

Современный государственный сектор функционирует в условиях одновременного усложнения управленческих функций, цифровизации бюджетного процесса, расширения межведомственного взаимодействия и роста требований к результативности использования государственных финансов. Если на предыдущих этапах бюджетной реформы центральное внимание уделялось прежде всего законности, адресности и целевому характеру расходования средств, то в текущих условиях возрастает значимость того, каким образом внутри организации государственного сектора устроены процессы подготовки решений.

В этой связи исследовательский интерес смещается от узкого вопроса соблюдения бюджетной дисциплины к более широкому вопросу рациональности внутренней организации деятельности. Для организаций государственного сектора это смещение принципиально важно, поскольку часть потерь публичных ресурсов возникает не на стадии прямого нарушения бюджетной процедуры, а на уровне сопряженных процессов, которые предшествуют бюджетному решению, сопровождают его либо определяют качество его исполнения. Наличие избыточных документов и согласований, избыточных операций ручного ввода данных, документов на бумаге, многократный возврат документов на доработку, повышенные трудовые затраты могут не образовывать самостоятельного бюджетного риска, но именно они нередко предопределяют рост транзакционных издержек, ухудшение качества финансового менеджмента и снижение способности организации государственного сектора своевременно исполнять государственные функции.

Действующая модель российского внутреннего финансового аудита прошла несколько этапов развития. Первоначально она формировалась в логике ведомственного финансового контроля и контроля исполнения бюджетных полномочий. Существенный институциональный сдвиг произошел после законодательных изменений 2013 г., а затем после реформы 2019 г., закрепившей современную конструкцию статьи 160.2-1 Бюджетного кодекса Российской Федерации¹. В текущей редакции внутренний финансовый аудит определяется как деятельность по формированию и предоставлению руководителю информации об оценке исполнения бюджетных полномочий, предложений о повышении качества финансового менеджмента, а также заключений о реализации решений, направленных на такое повышение.

Федеральные стандарты Минфина России конкретизировали организационно-методические требования к осуществлению внутреннего финансового аудита. Стандарт о правах и обязанностях определил перечень полномочий участников; стандарт об определениях, принципах и задачах внутреннего финансового аудита зафиксировал задачи для достижения целей; стандарт о планировании и проведении аудита конкретизировал риск-ориентированную процедуру отбора и реализации аудиторских мероприятий; стандарты о реализации результатов

¹ Собрание законодательства РФ", 03.08.1998, N 31, ст. 3823.

и подтверждении достоверности отчетности структурировали итоговую стадию аудита¹. Параллельно усиливалась роль категории качества финансового менеджмента, которая стала одним из ключевых измерителей состояния управления общественными финансами².

Эта эволюция позволила получить несколько значимых результатов. Во-первых, внутренний финансовый аудит был институционально отделен от внутреннего финансового контроля. Во-вторых, были созданы стандартизированные процедуры планирования, документирования и реализации аудиторских мероприятий. В-третьих, в практику был введен риск-ориентированный подход, ориентирующий аудиторскую функцию на участки, критичные для бюджетного процесса и финансового менеджмента. В-четвертых, был усилен внешний аналитический контур функции: Федеральное казначейство осуществляет анализ организации и осуществления внутреннего финансового аудита³, а Счетная палата разработала специальный стандарт проверки и анализа его эффективности⁴.

В научной литературе модель внутреннего финансового аудита рассматривается в большей степени как элемент бюджетных правоотношений и инструмент внутренней оценки исполнения бюджетных полномочий. Так, И. Б. Лагутин [1] сосредотачивается на правовой конструкции полномочия и тем самым усиливает понимание внутреннего финансового аудита как института бюджетного права. Н. В. Трухина [2] рассматривает внутренний финансовый аудит с точки зрения риск-ориентированного подхода в рамках бюджетного контура, где риск остается прежде всего бюджетным, а эффективность понимается как результат более качественного управления расходованием средств. При этом А. И. Лукашов [3; 4] последовательно рассматривает действующую модель внутреннего финансового аудита с точки зрения дефицита кадров, формального соблюдения требований стандартов, недостаточной независимости и низкой методической зрелости.

¹ Приказ Минфина России от 21.11.2019 N 195н "Об утверждении федерального стандарта внутреннего финансового аудита "Права и обязанности должностных лиц (работников) при осуществлении внутреннего финансового аудита" (Зарегистрировано в Минюсте России 18.12.2019 N 56862); Приказ Минфина России от 21.11.2019 N 196н "Об утверждении федерального стандарта внутреннего финансового аудита "Определения, принципы и задачи внутреннего финансового аудита" (Зарегистрировано в Минюсте России 18.12.2019 N 56863); Приказ Минфина России от 18.12.2019 N 237н "Об утверждении федерального стандарта внутреннего финансового аудита "Основания и порядок организации, случаи и порядок передачи полномочий по осуществлению внутреннего финансового аудита" (Зарегистрировано в Минюсте России 09.01.2020 N 57091); Приказ Минфина России от 22.05.2020 N 91н "Об утверждении федерального стандарта внутреннего финансового аудита "Реализация результатов внутреннего финансового аудита" (Зарегистрировано в Минюсте России 23.06.2020 N 58746); Приказ Минфина России от 05.08.2020 N 160н "Об утверждении федерального стандарта внутреннего финансового аудита "Планирование и проведение внутреннего финансового аудита" (Зарегистрировано в Минюсте России 31.08.2020 N 59596); Приказ Минфина России от 01.09.2021 N 120н "Об утверждении федерального стандарта внутреннего финансового аудита "Осуществление внутреннего финансового аудита в целях подтверждения достоверности бюджетной отчетности и соответствия порядка ведения бюджетного учета единой методологии бюджетного учета, составления, представления и утверждения бюджетной отчетности" и о внесении изменений в некоторые приказы Министерства финансов Российской Федерации по вопросам осуществления внутреннего финансового аудита" (Зарегистрировано в Минюсте России 30.09.2021 N 65208).

² Приказ Минфина России от 03.10.2024 № 145н "Об утверждении Порядка проведения Министерством финансов Российской Федерации мониторинга качества финансового менеджмента" (Зарегистрировано в Минюсте России 19.11.2024 № 80238).

³ Приказ Минфина России от 27 декабря 2019 г. N 1657 "Об утверждении Методики проведения анализа осуществления главными администраторами бюджетных средств внутреннего финансового аудита".

⁴ Стандарт внешнего государственного аудита (контроля) "СГА 311. Стандарт внешнего государственного аудита (контроля). Проверка и анализ эффективности внутреннего финансового аудита" (утв. постановлением Коллегии Счетной палаты РФ от 14.07.2025 №7ПК).

В научной литературе также ставился вопрос недостаточности бюджетно-ориентированной модели внутреннего финансового аудита и возможных соответствующих решений. Так, Д.Р. Гиниятуллина [5] связывает развитие функции внутреннего финансового аудита главным образом с совершенствованием стандартов и оценкой качества финансового менеджмента. В работах Л. В. Гусаровой [6, 7] акцент сделан на организационной логике и консультационном характере внутреннего аудита, при этом в работе А. С. Павловой [8] проблема рассматривается через уровни зрелости и процессную операционализацию. Расхождение между этими позициями принципиально: одни авторы ищут способ усилить внутренний финансовый аудит внутри его действующих границ, другие исходят из того, что сами границы нуждаются в пересмотре.

С практической точки зрения внутренний финансовый аудит в современной российской системе перестал быть факультативной ведомственной проверкой. Он включен в контур управленческой отчетности, стандартизирован, подлежит аналитической оценке и рассматривается как один из инструментов повышения качества финансового менеджмента. Именно поэтому критика его ограниченности не должна трактоваться как отрицание достигнутого. Напротив, зрелость действующей модели создает необходимую базу для следующего шага - перехода к более широкому аудиту организации как системы процессов. Если бы такой базы не существовало, вопрос о трансформации был бы преждевременным.

Международные профессиональные документы по внутреннему аудиту также фиксируют более широкий объект аудиторской функции, чем бюджетные процедуры. Глобальные стандарты внутреннего аудита 2024 г. описывают внутренний аудит как функцию, направленную на предоставление независимых и объективных гарантий, рекомендаций и понимания по вопросам управления, управления рисками и контроля¹. Модель трех линий Института внутренних аудиторов связывает внутренний аудит с независимой оценкой управления рисками и контроля в интересах достижения целей организации². Для российского государственного сектора эти документы не могут применяться механически, однако они позволяют обосновать принципиальное различие между внутренним финансовым аудитом как бюджетной функцией и внутренним аудитом организаций государственного сектора как более широкой системой оценки внутренних процессов в целях повышения операционной эффективности.

Международная практика внутреннего финансового аудита публичного сектора также демонстрирует, что по мере усложнения государственного управления функция аудита эволюционировала от финансово-контрольной логики к системе независимой оценки управления, внутреннего контроля, риск-менеджмента, рационального использования ресурсов и результативности внутренних процессов. Так, Дж. Гросси, Д. Хэй, Ч. Куруппу и Д. Нили [9], анализируя смену границ аудита публичного сектора, связывают это расширение с цифровизацией, новыми формами публичного управления и усложнением рисков. Вместе с этим систематический обзор М. Неранцидиса, М. Пазарскиса, Г. Дрогаласа и С. Галаниса [10] показывает, что исследования внутреннего аудита в государственном секторе после 2010 года концентрируются вокруг тем управления, консультирования, эффективности контроля и институциональных условий функционирования аудиторской службы. При этом авторы отмечают, что научное поле характеризуется высоким интересом к вопросам операционной эффективности, но одновременно страдает от слабой теоретической базы.

Стоит отметить, что операционная эффективность относится к качеству самих внутренних процессов, обеспечивающих исполнение функций организации. Ее содержанием выступают

¹ The Institute of Internal Auditors. Global Internal Audit Standards. Lake Mary: The Institute of Internal Auditors; 2024. URL: <https://www.theiia.org/en/standards/2024-standards/global-internal-audit-standards/>

² The Institute of Internal Auditors. The IIA's Three Lines Model: An Update of the Three Lines of Defense. Lake Mary: The Institute of Internal Auditors; 2020. URL: <https://www.theiia.org/en/content/position-papers/2020/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense/>

скорость прохождения операций, число избыточных действий, наличие повторной работы, устойчивость исполнения процессов, согласованность кросс-функционального взаимодействия, количество ошибок, способность организации достигать результата без накопления внутренних потерь [11, 12, 13, 14].

Операционная эффективность в государственном секторе не образует самостоятельную «внебюджетную» сферу, изолированную от финансового менеджмента. Напротив, качество финансового менеджмента во многом выступает производным результатом от состояния более широких внутренних процессов. В связи с этим оценка операционной эффективности требует доступа не только к бюджетным процедурам, но и к тем внутренним процессам, которые в том числе определяют качество этих процедур.

С учетом этого под операционной эффективностью организации государственного сектора в настоящем исследовании предлагается понимать способность организации своевременно, качественно и устойчиво исполнять закрепленные за ней публичные функции при минимизации внутренних потерь ресурсов за счет устранения потерь времени, дублирования действий, излишних согласований и ошибок в процессах.

Текущая модель внутреннего финансового аудита способна влиять на операционную эффективность лишь постольку, поскольку организационные потери уже получили отражение в бюджетных процедурах, отчетности, управлении активами или иных измеримых компонентах качества финансового менеджмента. Таким образом, если сбой возникает на стыке координации подразделений, в дефектах согласовательной цепочки, в дублировании функций или иных аспектах, не связанных с осуществлением бюджетных процедур, то такие потери далеко не всегда квалифицируются как бюджетный риск и не всегда попадают в периметр внутреннего финансового аудита. Следовательно, текущее влияние внутреннего финансового аудита на операционную эффективность носит опосредованный и неполный характер.

Таким образом, актуальность рассматриваемой темы обусловлена не расширением академического интереса к проблематике аудита как таковой, а возникновением институционального разрыва между бюджетно-процедурной природой действующего внутреннего финансового аудита и процессной природой операционной эффективности организаций государственного сектора. Именно этот разрыв делает вопрос о трансформации аудиторской функции предметом самостоятельного научного исследования.

Материалы и методы

Исследование выполнено с применением теоретического, институционального и сравнительно-правового анализа, а также анализа нормативных, методических, научных и официальных аналитических материалов. Такой методический набор обусловлен тем, что предмет исследования находится на пересечении областей экономического знания об аудиторской деятельности, регулировании и стандартизации правил ведения аудита, контроле и ревизии, бухгалтерском учете, внутреннем контроле; управлении рисками, государственном аудите.

Результаты и обсуждение

Российская модель внутреннего финансового аудита нормативно формализована и включена в систему управления общественными финансами. Однако именно зрелость ее бюджетно-процедурной архитектуры, концентрация на бюджетных процедурах, бюджетных рисках и параметрах финансового менеджмента выявляет пределы ее функционирования.

Первое системное ограничение имеет правовой характер. Внутренний финансовый аудит закреплен как бюджетное полномочие участника бюджетного процесса. Следовательно, круг его объектов определяется прежде всего тем, могут ли соответствующие процессы быть квалифицированы как бюджетные процедуры либо как процессы, непосредственно влияющие на качество финансового менеджмента. Между тем значительная часть внутренних процессов публичной организации не укладывается в такую конструкцию: подготовка проектов нормативных

актов, стратегическое планирование, исполнение поручений, межведомственная и внутриведомственная координация, разрешительная и контрольно-надзорная деятельность, сопровождение обращений граждан и организаций, значительная часть отчетных и обеспечивающих процедур, включая кадровые. Их дефекты непосредственно воздействуют на операционную эффективность, но не становятся самостоятельным объектом внутреннего финансового аудита.

Второе ограничение связано с предметом риск-ориентированного анализа. В действующей российской модели риск трактуется прежде всего как бюджетный риск, то есть событие, способное негативно повлиять на выполнение бюджетной процедуры или на качество финансового менеджмента [15]. Такая постановка задачи функционально оправдана, но недостаточна для диагностики рисков, возникающих в небюджетных процессах. Перегруженность согласованного маршрута, повторяемость возврата документов, избыточность документов, бумажный документооборот и повторный ручной ввод данных могут не образовывать самостоятельного бюджетного риска, но влиять на качество исполнения публичных функций главного администратора средств федерального бюджета.

Третье ограничение имеет методический характер. Для аудита бюджетных процедур достаточно развит инструментарий проверки соответствия, тестирования контроля, анализа ошибок учета, оценки бюджетной отчетности и соответствия актам Минфина России. Для оценки небюджетных процессов этого недостаточно. Здесь требуются в том числе процессное картирование, анализ «узких мест», идентификация дублирования действий, оценка причин организационных задержек, анализ контрольной среды, использование данных цифровых следов процесса и оценка устойчивости межфункционального взаимодействия. Отсутствие такой методической рамки делает расширение объекта аудита формальным.

Четвертое ограничение связано с компетентностной базой. Внутренний финансовый аудит формировался вокруг бюджетного права, бюджетного учета, отчетности и контроля исполнения бюджетных полномочий. Для внутреннего аудита организаций государственного сектора необходима иная конфигурация профессиональных навыков: процессный анализ, организационная диагностика, анализ данных, оценка зрелости внутреннего контроля, понимание цифровой архитектуры процессов, формирование рекомендаций, пригодных для управленческой реализации [16, 17]. Без целенаправленного наращивания такой компетентностной базы расширение предмета аудита неизбежно приведет либо к поверхностности оценки, либо к перегрузке подразделений.

Ограниченность модели не является следствием ее низкого качества; она обусловлена тем, что модель создавалась для иного объекта - бюджетных полномочий. Именно поэтому возникающие в современной системе государственного управления процессные потери подводят к необходимости перехода к более широкой аудиторской конструкции.

В действующей модели внутреннего финансового аудита уже сформированы предпосылки перехода к более широкому объекту аудиторской оценки. В связи с этим можно выделить предпосылки трансформации внутреннего финансового аудита в систему внутреннего аудита организаций государственного сектора.

Во-первых, развитие риск-ориентированного подхода. Бюджетный риск перестал рассматриваться только как последствие нарушения требований и начал использоваться как инструмент приоритизации объектов аудиторских мероприятий. Что означает переход от циклической проверки к выборочному анализу зон повышенной уязвимости.

Во-вторых, возросла роль категории качества финансового менеджмента. Формирование системы мониторинга качества финансового менеджмента фактически означало смещение внимания с отдельных операций к более широким управленческим свойствам бюджетного цикла: планированию, исполнению, внутреннему контролю, отчетности, управлению активами

и обязательствами. Хотя данная система остается бюджетно-ориентированной, она уже содержит элементы оценки процессной зрелости.

В-третьих, движение от проверки соблюдения к логике управленческого улучшения проявляется и в содержании аудиторских рекомендаций. Для повышения качества финансового менеджмента недостаточно фиксировать недостаток. Требуется выявлять причины, оценивать системность отклонений, определять устойчивость контрольной среды и формулировать предложения, которые могут быть реализованы руководителем. Именно эта логика сближает внутренний финансовый аудит с внутренним аудитом, но не устраняет необходимость нормативного разграничения их объектов.

Таким образом, российская система уже содержит элементы перехода от бюджетно-контрольной логики к более широкой аудиторской функции. Однако эти элементы развивались фрагментарно и не были институционально оформлены как система внутреннего аудита организаций государственного сектора.

Внутренний аудит организаций государственного сектора предлагается рассматривать как более широкую систему по отношению к внутреннему финансовому аудиту. Такая система должна включать внутренний финансовый аудит как обязательную и функционально значимую подсистему, поскольку бюджетные процедуры, бюджетные риски, бюджетный учет, бюджетная отчетность и качество финансового менеджмента сохраняют приоритетное значение. Однако новая система не должна ограничиваться только этими участками, если иные внутренние процессы существенно влияют на операционную эффективность.

В целях повышения операционной эффективности предложена поэтапная трансформация внутреннего финансового аудита в систему внутреннего аудита организаций государственного сектора. Поэтапность обусловлена неоднородностью правового положения организаций государственного сектора и их ресурсной обеспеченностью, различиями в зрелости внутреннего контроля. Поэтому единый одномоментный переход создал бы риск нормативного разрыва, перегрузки аудиторских подразделений и формального расширения предмета без роста аналитического качества.

Предмет аудита при такой трансформации расширяется, но не размывается. Его границы определяются не произвольным включением любых управленческих вопросов, а наличием связи между внутренним процессом и способностью организации своевременно, качественно и устойчиво исполнять публичные функции. Следовательно, объектом внутреннего аудита организаций государственного сектора становятся внутренние процессы, контрольная среда и риски, влияющие на операционную эффективность, при сохранении приоритета участков, критичных для бюджета и качества финансового менеджмента.

В предлагаемой концепции внутренний финансовый аудит выполняет роль специализированного ядра. Он обеспечивает оценку бюджетно значимых процессов и формирует методическую основу независимой внутренней оценки. Внутренний аудит организаций государственного сектора выполняет роль расширенной системы, которая соединяет бюджетные процедуры с сопряженными процессами: например, порученческими, координационными, нормотворческими, обеспечивающими, сервисными, отчетными и контрольно-надзорными. Такое соотношение позволяет избежать двух ошибок: ликвидации бюджетной специализации и механического добавления новых объектов без методического критерия.

Также на всех этапах трансформации предлагается использовать текущий порядок организации внутреннего финансового аудита¹, включая упрощенное осуществление внутреннего

¹ Приказ Минфина России от 18.12.2019 N 237н "Об утверждении федерального стандарта внутреннего финансового аудита "Основания и порядок организации, случаи и порядок передачи полномочий по осуществлению внутреннего финансового аудита" (Зарегистрировано в Минюсте России 09.01.2020 № 57091).

финансового аудита (самостоятельное выполнение руководителем действий, направленных на достижение целей осуществления внутреннего финансового аудита) и передачу соответствующих полномочий вышестоящему или иному администратору бюджетных средств, находящемуся в ведении данного главного администратора бюджетных средств.

На первом этапе трансформацию предлагается пилотировать в центральных аппаратах федеральных органов государственной власти, являющихся главными администраторами средств федерального бюджета, где формируется управленческий цикл ведомственной системы, определяются правила взаимодействия с территориальными органами и подведомственными организациями. К таким можно отнести 79 органов¹, среди которых Минтруд России, Минюст России, МИД России, МЧС России, ФНС России, ФТС России, ФСО России, Конституционный Суд Российской Федерации, Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации.

Правовая задача первого этапа состоит в установлении специального регулирования, не разрушающего действующую бюджетно-правовую конструкцию внутреннего финансового аудита. Периметр пилота, базовые принципы, связь с внутренним финансовым аудитом, полномочия участников пилота, а также процедурные аспекты и порядок мониторинга предлагается определить в Указе Президента Российской Федерации.

Организационная задача первого этапа состоит в разграничении внутреннего финансового аудита и нового процессного компонента внутреннего аудита. При этом недопустимо исключать обязательные аудиторские мероприятия, связанные с достоверностью бюджетной отчетности. Методическая задача заключается в разработке классификации внутренних процессов, правил их картирования, критериев отбора процессов для аудита, требований к анализу организационных потерь и порядка подготовки рекомендаций. Кадровая задача состоит в подготовке аудиторов к процессному анализу и работе с цифровыми данными.

На втором этапе модель предлагается распространить на главных администраторов средств федерального бюджета, не являющихся органами государственной власти (14 главных администраторов², например, ФГБУК «Государственный Эрмитаж», Госкорпорация «Росатом», ППК «Единый заказчик»), а также на территориальные органы и федеральные казенные учреждения (порядка 5 тысяч организаций³).

Правовая задача второго этапа может быть решена путем принятия нового Указа Президента Российской Федерации, учитывающего результаты федерального пилота. Организационная задача состоит в создании сетевой координации между субъектами внутреннего аудита центрального аппарата и подведомственными учреждениями. Методическая задача заключается в переходе от анализа процессов центрального аппарата к оценке устойчивости всей ведомственной сети. Кадровая задача связана с распределением компетенций между центральным уровнем и территориальными участниками.

Ключевой риск второго этапа связан с перегрузкой аудиторских подразделений и неравномерностью методической зрелости участников сети.

Третий этап предусматривает выход модели на региональный и муниципальный уровни. В его периметр входят органы государственной власти субъектов Российской Федерации

¹ Отчёт о результатах ежеквартального мониторинга качества финансового менеджмента по состоянию на 01.10.2025 // Минфин России URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=314377-otchyot_o_rezultatakh_ezhekvartalnogo_monitoringa_kachestva_finansovogo_menedzhmenta_po_sostoyaniyu_na_01.10.2025.

² Там же.

³ Реестр участников бюджетного процесса, а также юридических лиц, не являющихся участниками бюджетного процесса // Единый портал бюджетной системы Российской Федерации «Электронный бюджет». <https://budget.gov.ru>.

(порядка 4 тысяч организаций¹) и органы местного самоуправления (порядка 30 тысяч организаций²). Данный этап не может быть урегулирован только актом Президента Российской Федерации, поскольку затрагивает иные уровни публичной власти, имеющие собственную систему полномочий, правовое регулирование и бюджетную самостоятельность. Поэтому необходим федеральный закон, закрепляющий общие принципы внутреннего аудита организаций государственного сектора, требования к независимости, объекту, результатам и методической координации.

Организационная логика третьего этапа состоит в сохранении единых принципов при вариативном применении. Региональные и муниципальные органы различаются по масштабу, ресурсной обеспеченности, цифровой зрелости и объему публичных функций. Следовательно, единая модель не должна означать одинаковый набор процедур. Методическая задача заключается в адаптации классификации внутренних процессов, критериев отбора объектов аудита и порядка мониторинга рекомендаций к разным уровням публичной власти. Кадровая задача состоит в создании программ обучения, учитывающих неодинаковую зрелость внутреннего контроля.

Основные риски сконцентрированы в нормативной фрагментации, неравномерности кадрового потенциала и подмене реального аудита формальным копированием федеральных практик.

Четвертый этап связан с охватом государственных и муниципальных бюджетных (порядка 85 тысяч организаций³) и автономных учреждений (порядка 15 тысяч организаций⁴). Этот этап является наиболее сложным, поскольку действующая бюджетно-правовая конструкция не предусматривает внутренний финансовый аудит как обязательную функцию таких учреждений в том же виде, в каком он закреплен для участников бюджетного процесса. Вместе с тем значительная часть операционной эффективности ведомственной системы формируется именно в учреждениях, где непосредственно оказываются услуги, используются материальные и кадровые ресурсы, исполняются государственные и муниципальные задания.

Правовая задача этапа предполагает отдельное решение о месте внутреннего аудита в учреждениях, включая соотношение с контролем учредителя и ведомственным контролем, в рамках Федерального закона, предлагаемого к принятию на 3 этапе.

Организационная задача – выбрать модели централизации и децентрализации функции в зависимости от размера и профиля учреждения: централизованная аудиторская функция учредителя, межведомственные или межмуниципальные решения, собственные подразделения внутреннего аудита в крупных учреждениях, выборочный процессный аудит в малых учреждениях. Методическая задача состоит в предотвращении дробления критериев и сохранении сопоставимости результатов. Кадровая задача является наиболее сложной, поскольку массовое распространение функции без подготовки кадров может привести к снижению качества аудита.

Ожидаемый результат четвертого этапа состоит в формировании сопоставимой внутренней аудиторской среды в системе организаций государственного сектора. Однако именно здесь наиболее высоки риски методического дробления, кадрового дефицита, чрезмерной стоимости функции и размывание приоритета бюджетных рисков в условиях резкого расширения предмета аудита. Поэтому четвертый этап допустим только после накопления опыта на федеральном, федерально-сетевом, региональном и муниципальном уровнях.

¹ Реестр участников бюджетного процесса, а также юридических лиц, не являющихся участниками бюджетного процесса // Единый портал бюджетной системы Российской Федерации «Электронный бюджет». <https://budget.gov.ru>.

² Там же.

³ Там же.

⁴ Там же.

Четыре этапа представлены в табл. 1, где зафиксирована последовательность перехода: от пилота в зоне высокой управляемости к расширению на более сложные и неоднородные контуры государственного сектора.

Таблица 1 – Сводная модель трансформации внутреннего финансового аудита в систему внутреннего аудита организаций государственного сектора¹

Table 1 – Consolidated model of transforming internal financial audit into the internal audit system of public sector organizations

Этап	Периметр	Правовая задача	Методическая задача	Ключевой риск
1	2	3	4	5
1. Федеральный пилотный	Центральные аппараты федеральных органов государственной власти, являющиеся главными администраторами средств федерального бюджета	Указ Президента Российской Федерации	Классификация внутренних процессов, правил их картирования, критериев отбора процессов для аудита, требований к анализу организационных потерь и порядка подготовки рекомендаций	Формальное расширение планов без изменения аналитики
2. Федеральный подведомственный	Главные администраторы средств федерального бюджета, не являющиеся органами государственной власти; территориальные органы; федеральные казенные учреждения	Новый Указ Президента Российской Федерации	Оценка устойчивости ведомственной процессной сети и межуровневых процессов	Перегрузка аудиторских подразделений и разрыв между центральным аппаратом и ведомственной сетью
3. Региональный и муниципальный уровни	Органы государственной власти субъектов Российской Федерации и органы местного самоуправления	Федеральный закон	Вариативное применение при сохранении единых принципов	Формальное копирование федеральных практик
4. Учреждения государственного и муниципального сектора	Бюджетные и автономные учреждения, если нормативно закреплён соответствующий периметр	Федеральный закон	Сопоставимые критерии для учреждений разного масштаба и разных функций	Кадровый дефицит и дороговизна

¹ Составлено авторами по результатам исследования.

Для управления рисками трансформации необходимы следующие условия: нормативное разграничение внутреннего финансового аудита и внутреннего аудита организаций государственного сектора; сохранение обязательного блока бюджетно значимых аудиторских мероприятий; ограниченный перечень пилотных процессов; единые методические критерии; подготовка кадров; мониторинг результатов; оценка качества самой аудиторской функции. Без этих условий расширение объекта аудита может создать дополнительные процедуры без прироста операционной эффективности.

Таким образом, четырехэтапная модель показывает, что переход к внутреннему аудиту организаций государственного сектора возможен только как управляемая институциональная последовательность. Закономерность перехода проявляется в том, что каждая следующая стадия расширяет объект аудита там, где доказательная база, методическая зрелость и управленческая управляемость уже достигли необходимого уровня.

Ключевым условием трансформации является определение методического центра внутреннего аудита организаций государственного сектора. В рамках предлагаемой модели такие полномочия целесообразно закрепить за Минфином России. Данное решение требует специального обоснования, поскольку внутренний аудит организаций государственного сектора выходит за пределы собственно бюджетных процедур. Вместе с этим Минфин России субъект нормативного и методического регулирования внутреннего финансового аудита, качества финансового менеджмента, бюджетного учёта, бюджетной отчётности и внутреннего финансового контроля.

Передача полномочий методического центра Минфину России не означает, что внутренний аудит организаций государственного сектора должен быть сведен к финансовому аудиту. Напротив, такое решение позволяет сохранить связь расширенной модели с бюджетным ядром, качеством финансового менеджмента и публичной финансовой ответственностью. Если методический центр будет институционально отделен от регулирования внутреннего финансового аудита, возникнет риск параллельных стандартов, несогласованных требований и разрыва между бюджетными и небюджетными процессами.

Полномочия Минфина России как методического центра целесообразно определить по нескольким направлениям. Во-первых, разработка общих принципов и методических требований к внутреннему аудиту организаций государственного сектора. Во-вторых, утверждение классификации внутренних процессов для целей аудита. В-третьих, установление минимальных критериев оценки операционной эффективности процессов. В-четвертых, координация пилотных проектов и обобщение практики. В-пятых, формирование требований к мониторингу исполнения аудиторских рекомендаций. В-шестых, разработка подходов к оценке качества деятельности подразделений внутреннего аудита.

Дополнительно Минфин России может координировать разработку типовых программ обучения, требований к профессиональной готовности внутренних аудиторов, перечня компетенций, порядка обмена методическими материалами и формата обобщения практики.

При этом роль Федерального казначейства в такой модели может быть связана с технологической, информационной и аналитической поддержкой, поскольку данный орган обладает инфраструктурой исполнения бюджета, представлен во всех регионах Российской Федерации и уже осуществляет анализ организации и осуществления внутреннего финансового аудита.

Выводы и заключение

Проведенное исследование позволило обосновать, что российская модель внутреннего финансового аудита является развитой бюджетно-правовой конструкцией, но ее объект институционально ограничен бюджетными процедурами, бюджетными рисками, внутренним финансовым контролем, бюджетным учетом, бюджетной отчетностью и качеством финансового менеджмента. Данная ограниченность не свидетельствует о недостаточности внутреннего

финансового аудита для его собственных целей. Она показывает предел его влияния на операционную эффективность организации государственного сектора.

Установлено, что операционная эффективность организаций государственного сектора формируется в более широком контуре внутренних процессов, чем бюджетные процедуры. Она зависит от своевременности, качества и устойчивости исполнения публичных функций, а также от способности организации минимизировать внутренние потери ресурсов за счет устранения потерь времени, дублирования действий, излишних согласований и ошибок в процессах. Следовательно, аудиторская функция, ориентированная только на бюджетно-процедурный контур, не может обеспечить системную оценку всех факторов операционной эффективности.

Обосновано, что развитие внутреннего финансового аудита в систему внутреннего аудита организаций государственного сектора представляет собой не терминологическое расширение и не механическое усложнение контрольной функции. Оно является институционально необходимым шагом, обусловленным несовпадением нормативного объекта внутреннего финансового аудита и фактического объекта формирования операционной эффективности. Внутренний финансовый аудит при этом должен сохраняться как специализированная подсистема расширенной аудиторской функции.

Предложена четырехэтапная модель трансформации. Первый этап предполагает федеральный пилот в центральных аппаратах федеральных органов государственной власти, являющиеся главными администраторами средств федерального бюджета. Второй этап предусматривает расширение на федеральную подведомственную сеть. Третий этап связан с выходом на региональный и муниципальный уровни. Четвертый этап предполагает охват государственных и муниципальных бюджетных и автономных учреждений. Такая последовательность учитывает различие правового статуса организаций, зрелость внутреннего контроля, неоднородность подотчетности и ресурсные ограничения.

Доказательная логика модели состоит в том, что каждый последующий этап расширяет объект аудита только после формирования правовых, методических, организационных и кадровых предпосылок. Поэтому поэтапность является не организационной осторожностью, а условием предотвращения нормативного разрыва, перегрузки аудиторских подразделений и снижения качества анализа бюджетных рисков.

Список источников

1. Лагутин И. Б. К вопросу об организации внутреннего финансового аудита в органах исполнительной власти субъектов Российской Федерации // Финансовое право. 2020. № 5. С. 11–14. <https://doi.org/10.18572/1813-1220-2020-5-11-14>. EDN: RHCXCT.
2. Трухина Н. В. Риск-ориентированный внутренний финансовый аудит при трансформации государственного сектора // Петербургский экономический журнал. 2021. № 4. С. 129–136. <https://doi.org/10.24412/2307-5368-2021-4-129-136>. EDN: YTXLFU.
3. Лукашов А. И. Совершенствование внутреннего финансового контроля и аудита как механизмов повышения эффективности использования бюджетных средств // Финансовый журнал. 2022. Т. 14. № 6. С. 59–73. <https://doi.org/10.31107/2075-1990-2022-6-59-73>. EDN: WZUVIL.
4. Лукашов А. И. Трансформация организационно-функциональной модели государственного и муниципального финансового контроля // Финансовый журнал. 2024. Т. 16. № 4. С. 41–60. <https://doi.org/10.31107/2075-1990-2024-4-41-60>. EDN: RMYATG.
5. Гиниятуллина Д. Р. Совершенствование внутреннего аудита в государственном секторе // Учет. Анализ. Аудит. 2019. Т. 6. № 2. С. 95–100. <https://doi.org/10.26794/2408-9303-2019-6-2-95-100>. EDN: ZDNUNN.

6. Гусарова Л. В. Подходы к организации внутреннего аудита, учредительского контроля, ведомственного контроля в секторе государственного управления // Финансовый менеджмент. 2023. № 6. С. 33–44. <https://doi.org/10.25806/fm6202333-44>. EDN: ZMHMSR.
7. Гусарова Л. В., Погодин Г. С. Внутренний аудит в секторе государственного управления: возможности использования опыта коммерческих организаций // Финансовый менеджмент. 2023. № 1-2. С. 79–90. <https://doi.org/10.25806/fm1-2202379-90>. EDN: MIXAVW.
8. Павлова А. С. Разработка концептуальной модели организации внутреннего аудита в секторе государственного управления // Управленческий учет. 2023. № 10. С. 317–323. <https://doi.org/10.25806/uu102023317-323>. EDN: HDQAXO.
9. Grossi G, Hay DC, Kuruppu C, Neely D (2023), "Changing the boundaries of public sector auditing". *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, Vol. 35. No. 4. Pp. 417-430. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-05-2023-0079>. EDN: DQATMU.
10. Nerantzidis M, Pazarskis M, Drogalas G, Galanis S (2022), "Internal auditing in the public sector: a systematic literature review and future research agenda". *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, Vol. 34, No. 2, pp. 189-209. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-02-2020-0015>. EDN: NZXOBM.
11. Бахарев Д. К. Операционная эффективность: генезис понятия и сущностная характеристика // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. 2024. Т. 10. № 3. С. 3-12. EDN: STCEYI.
12. Демидова С. Е. Критерии и параметры оценки операционной эффективности при использовании бюджетных средств // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2021. № 3(46). С. 5–15. <https://doi.org/10.18323/2221-5689-2021-3-5-15>. EDN: UDSRQZ.
13. Getie Mihret D, Wondim Yismaw A (2007), "Internal audit effectiveness: an Ethiopian public sector case study". *Managerial Auditing Journal*, Vol. 22. № 5. Pp. 470-484. <https://doi.org/10.1108/02686900710750757>.
14. García-Navarro, J., Ramírez, F.J. & Ruíz-Ortega, M.J. Using Action Research to Implement an Operating Efficiency Initiative in a Local Government. *Syst Pract Action Res* 32, 39-62 (2019). <https://doi.org/10.1007/s11213-018-9451-1>. EDN: ZWQEEC.
15. Ковалев Н. Ю. Бюджетный риск и роль субъекта внутреннего финансового аудита в его управлении // Аудитор. 2024. Т. 10. № 11. С. 22–31. <https://doi.org/10.12737/1998-0701-2024-10-11-22-31>. EDN: BYRWGD.
16. Белогина Н. С., Ковалев Н. Ю. Доверие как фактор оптимизации взаимодействия внутреннего и внешнего аудита // Аудитор. 2023. Т. 9. № 11. С. 10–18. <https://doi.org/10.12737/1998-0701-2023-9-11-10-18>. EDN: JJMNQG.
17. Ковалев Н. Ю., Ярошенко Г. В. Совершенствование оценки качества внутреннего финансового аудита в главном администраторе средств федерального бюджета // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 149–161. EDN: GUKQGV.

References

1. Lagutin IB. On the organization of internal financial audit in executive authorities of the subjects of the Russian Federation. *Financial Law*. 2020;5:11–14. (In Russ.). <https://doi.org/10.18572/1813-1220-2020-5-11-14>. EDN: RHCXCT.
2. Trukhina NV. Risk-oriented internal financial audit in the transformation of the public sector. *Petersburg Economic Journal*. 2021;4:129–36. (In Russ.). <https://doi.org/10.24412/2307-5368-2021-4-129-136>. EDN: YTXLFU.
3. Lukashov AI. Improving internal financial control and audit as mechanisms for enhancing the efficiency of budget fund usage. *Financial Journal*. 2022;14(6):59–73. (In Russ.). <https://doi.org/10.31107/2075-1990-2022-6-59-73>. EDN: WZUVIL.
4. Lukashov AI. Transformation of the organizational and functional model of state and municipal financial control. *Financial Journal*. 2024;16(4):41–60. (In Russ.). <https://doi.org/10.24412/2307-5368-2021-4-129-136>. EDN: YTXLFU.
5. Giniyatullina DR. Improvement of internal audit in the public sector. *Accounting. Analysis. Audit*. 2019;6(2):95–100. (In Russ.). <https://doi.org/10.26794/2408-9303-2019-6-2-95-100>. EDN: ZDNUNN.

6. Gusarova LV. Approaches to organizing internal audit, founders' control, and departmental control in the public administration sector. *Financial Management*. 2023;6:33–44. (In Russ.). <https://doi.org/10.25806/fm6202333-44>. EDN: ZHMHSR.
7. Gusarova LV, Pogodin GS. Internal audit in the public administration sector: opportunities to apply experience from commercial organizations. *Financial Management*. 2023;1–2:79–90. (In Russ.). <https://doi.org/10.25806/fm1-2202379-90>. EDN: MIXAVW.
8. Pavlova AS. Development of a conceptual model for organizing internal audit in the public administration sector. *Managerial Accounting*. 2023;10:317–323. (In Russ.). <https://doi.org/10.25806/uu102023317-323>. EDN: HDQAXO.
9. Grossi G, Hay DC, Kuruppu C, Neely D. Changing the boundaries of public sector auditing. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. 2023;35(4):417–30. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-05-2023-0079>. EDN: DQATMU.
10. Nerantzidis M, Pazarskis M, Drogalas G, Galanis S. Internal auditing in the public sector: a systematic literature review and future research agenda. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. 2022;34(2):189–209. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-02-2020-0015> EDN: NZXOBM.
11. Baharev DK. Operational efficiency: genesis of the concept and essential characteristics. *Scientific Notes of the V. I. Vernadsky Crimean Federal University. Economics and Management*. 2024;10(3):3–12. (In Russ.). EDN: STCEYI.
12. Demidova SE. Criteria and parameters for assessing operational efficiency in the use of budget funds. *Vector of Science of Togliatti State University. Series: Economics and Management*. 2021;3(46):5–15. (In Russ.). <https://doi.org/10.18323/2221-5689-2021-3-5-15>. EDN: UDSRQZ.
13. Getie Mihret D, Wondim Yismaw A. Internal audit effectiveness: an Ethiopian public sector case study. *Managerial Auditing Journal*. 2007;22(5):470–84. <https://doi.org/10.1108/02686900710750757>.
14. García-Navarro J, Ramírez FJ, Ruíz-Ortega MJ. Using action research to implement an operating efficiency initiative in a local government. *Systemic Practice and Action Research*. 2019;32:39–62. <https://doi.org/10.1007/s11213-018-9451-1>. EDN: ZWQEEC.
15. Kovalev NYu. Budgetary risk and the role of the internal financial audit entity in its management. *Auditor*. 2024;10(11):22–31. (In Russ.). <https://doi.org/10.12737/1998-0701-2024-10-11-22-31>. EDN: BYRWDC.
16. Belogina NS, Kovalev NYu. Trust as a factor in optimizing interaction between internal and external audit. *Auditor*. 2023;9(11):10–18. (In Russ.). <https://doi.org/10.12737/1998-0701-2023-9-11-10-18>. EDN: JJMNQG.
17. Kovalev NYu, Yaroshenko GV. Improving the quality assessment of internal financial audit in the main administrator of federal budget funds. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;4:149–61. (In Russ.). EDN: GUKQGV.

Информация об авторах

Е. Ю. Золочевская – доктор экономических наук, профессор, заместитель директора, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.

Н.Ю. Ковалев – аспирант кафедры налогообложения и бухгалтерского учета, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.

Information about the authors

E. Yu. Zolochevskaya – Dr. Sci. (Econ.), Professor, Deputy Director, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russian Institute of Management.

N. Yu. Kovalev – Postgraduate student at the Department of Taxation and Accounting, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russian Institute of Management.

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

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

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

Статья поступила в редакцию 17.06.2026; одобрена после рецензирования 28.08.2026; принята к публикации 02.09.2026.

The article was submitted 17.06.2026; approved after reviewing 28.08.2026; accepted for publication 02.09.2026.

Научная статья
УДК 330.12+35.085+35.073
EDN YQPPMG



Развитие института контрольной деятельности в цифровой экономике

Дарья Владимировна Ланская¹, Владимир Валентинович Ермоленко²,
Светлана Виталиевна Фиберт³

^{1,2,3}Кубанский государственный университет, Краснодар, Россия

¹lanskayadv@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6074-7252>

²oleda93@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6296-8397>

³s.o.0@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0000-0165-7985>

Аннотация

Введение. В статье исследуются актуальные вопросы трансформации института контрольной деятельности под влиянием процессов цифровизации экономики. Цифровая экономика предъявляет новые требования к скорости, точности и проактивности контрольных механизмов, что вступает в противоречие с устоявшимися, бюрократическими моделями государственного и внутреннего контроля.

Целью исследования является разработка теоретико-методологических основ и практических направлений развития института контрольной деятельности, адекватных вызовам цифровой эпохи.

Методологическую основу составили институциональная экономическая теория, системный подход и методы концептуального моделирования.

Результаты и выводы. На основе анализа передовых зарубежных и российских практик (в том числе, подходов COSO, концепций «Контроль 4.0», предиктивной аналитики) выявлено ключевое противоречие между необходимостью перехода от ретроспективного к проактивному, риск-ориентированному контролю и сохраняющейся парадигмой карательного надзора. В статье предложен комплекс прорывных идей, сгруппированных по четырем направлениям: парадигмальный сдвиг (от контроля прошлого к управлению будущим), технологический прорыв (цифровые двойники, блокчейн, искусственный интеллект), институциональные изменения (регуляторные «песочницы», «умное регулирование») и культурная трансформация (новая система мотивации контролеров, комплаенс-культура). Обоснована необходимость создания единой надотраслевой платформы «Комплаенс России» как ключевого элемента цифровой экосистемы доверия. Разработаны критерии и показатели оценки эффективности контрольной деятельности в условиях цифровой трансформации. Научная новизна заключается в интеграции институционального и технологического подходов для формирования целостной модели «цифрового института контроля», учитывающей как формальные правила, так и неформальные практики.

Ключевые слова: блокчейн, институциональная теория, искусственный интеллект, комплаенс, контрольная деятельность, предиктивная аналитика, риск-ориентированный подход, цифровая экономика, цифровизация, эффективность контроля

Для цитирования: Ланская Д. В., Ермоленко В. В., Фиберт С. В. Развитие института контрольной деятельности в цифровой экономике // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 3. С. 95–105. EDN YQPPMG

Original article

Development of the control activity institute in the digital economy

Daria V. Lanskaya¹, Vladimir V. Ermolenko², Svetlana V. Fibert³

^{1,2,3}Kuban State University, Krasnodar, Russia

¹lanskayadv@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6074-7252>

²oleda93@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6296-8397>

³s.o.0@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0000-0165-7985>

Abstract

Introduction. The article examines the current issues of the transformation of the control activity institute under the influence of digitalization processes in the economy. The digital economy imposes new requirements on the speed, accuracy, and proactivity of control mechanisms, which contradicts established, bureaucratic models of state and internal control.

The purpose of the study is to develop theoretical and methodological foundations and practical directions for the development of the control activity institution adequate to the challenges of the digital age.

The methodological framework comprises institutional economic theory, a systems approach, and methods of conceptual modeling.

Results and conclusions. Based on the analysis of advanced foreign and Russian practices (including COSO approaches, the concepts of “Control 4.0”, and predictive analytics), a key contradiction has been identified between the need to transition from retrospective to proactive, risk-based control and the persisting paradigm of punitive supervision. The article proposes a set of breakthrough ideas grouped into four areas: a paradigm shift (from controlling the past to managing the future), technological breakthrough (digital twins, blockchain, artificial intelligence), institutional changes (regulatory “sandboxes”, “smart regulation”), and cultural transformation (a new system of motivation for controllers, compliance culture). The necessity of creating a unified cross-sectoral platform “Compliance of Russia” as a key element of the digital trust ecosystem is substantiated. Criteria and indicators for assessing the effectiveness of control activities in the context of digital transformation have been developed. The scientific novelty lies in the integration of institutional and technological approaches to form a holistic model of the “digital control institution,” which takes into account both formal rules and informal practices.

Keywords: blockchain, compliance, control activities, digital economy, digitalization, effectiveness of control, institutional theory, predictive analytics, risk-based approach, artificial intelligence

For citation: Lanskaya D.V., Ermolenko V.V., Fibert S.V. Development of the control activity institute in the digital economy. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2026;(3):95–105. (In Russ.). EDN YQPPMG

Введение

В условиях становления цифровой экономики, пронизывающей все сферы общественной жизни, институт контрольной деятельности переживает фундаментальную трансформацию. Цифровые технологии – большие данные, искусственный интеллект (AI), блокчейн, интернет вещей (IoT) – создают беспрецедентные возможности для повышения эффективности, прозрачности и проактивности контроля. Однако эти возможности вступают в острое *противоречие* с устоявшейся, бюрократической и часто карательной сущностью контрольных механизмов, сложившихся в индустриальную эпоху [1; 2]. Разрыв между технологическим потенциалом и реальной практикой контроля становится одной из ключевых проблем современного государственного и корпоративного управления.

Актуальность темы обусловлена необходимостью переосмысления роли контроля в новой экономической реальности. Контроль более не может быть просто ретроспективной функцией, фиксирующей нарушения «по факту». Он должен стать проактивным инструментом управления рисками, встроенным в цифровые бизнес-процессы и обеспечивающим устойчивое развитие организаций [3; 4]. Существующие исследования [5; 6; 7] часто рассматривают цифровизацию и институциональные изменения изолированно, не предлагая целостной модели преобразования института контроля. Данное исследование призвано восполнить этот пробел, предложив интегративный подход, сочетающий институциональный анализ и технологическое проектирование.

Основная цель исследования – разработка теоретико-методологических основ и практических направлений трансформации института контрольной деятельности, обеспечивающих его соответствие вызовам и возможностям цифровой экономики. *Объектом исследования* является институт контрольной деятельности как сложная социально-экономическая система. *Предметом* – процессы его цифровой трансформации и институциональной адаптации.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

1. Проанализировать теоретические основы контрольной деятельности как социального института в контексте цифровой экономики.
2. Выявить ключевые противоречия между традиционными моделями контроля и требованиями цифровой эпохи.
3. Систематизировать и классифицировать современные цифровые технологии, применимые в контрольной деятельности.
4. Разработать комплекс прорывных идей и направлений развития института контроля.
5. Предложить критерии и показатели для оценки эффективности цифровой трансформации контрольной деятельности.

1. Обзор литературы и теоретическая база исследования

Теоретические основы контрольной деятельности как института формируются на стыке управленческих, правовых и экономических концепций. Институциональный подход, восходящий к работам Т. Веблена, Дж. Коммонса и У. Митчелла, рассматривает контроль как устойчивый комплекс формальных и неформальных правил, структурирующих взаимодействие в сфере обеспечения соответствия [8]. Ключевая идея этого подхода заключается в том, что контроль – это не просто «проверка», а социальный институт, созданный для удовлетворения потребностей общества в законности, эффективности и минимизации рисков [9].

В рамках управленческой теории контроль выступает одновременно как функция управления, обеспечивающая обратную связь, и как стадия управленческого цикла [10; 11]. Современные исследования используют перспективу институциональных логик для анализа контрольных практик. Например, Damayanthi и Gooneratne [12] показывают, как различные институциональные логики (рыночная, профессиональная, государственная) формируют различные контрольные практики внутри организаций. Dambrin, Lambert и Sponem [13] анализируют процесс институционализации контроля, подчеркивая, что изменение контрольных систем – это длительный процесс, затрагивающий глубинные организационные ценности и властные отношения.

Наиболее признанным международным стандартом в области контроля является модель COSO «Внутренний контроль – интегрированная модель», где контрольная деятельность определяется как политики и процедуры, помогающие обеспечить выполнение распоряжений руководства по снижению рисков. Однако, как справедливо отмечают исследователи, данная модель была разработана для индустриальной эпохи и требует адаптации к условиям цифровой экономики [4; 5].

В России институт контрольной деятельности (в особенности государственного контроля) активно реформируется с конца 2000-х годов. Ключевые направления реформ связаны

с внедрением риск-ориентированного подхода (ФЗ-248), оценкой результативности и эффективности [2; 14], а также цифровизацией контрольных процедур [15; 16]. Однако, как показывает анализ, эти реформы часто носят формальный характер и не приводят к изменению устоявшихся неформальных практик. Кузнецова Н. В. [5] и Буреева Ю. С. [6] подчеркивают, что внедрение комплаенс-механизмов как альтернативы или дополнения к государственному надзору происходит медленно и сталкивается с сопротивлением.

В зарубежной литературе активно обсуждается концепция «Контроль 4.0», которая предполагает использование цифровых двойников, непрерывного аудита и предиктивной аналитики для перехода от реактивного контроля к проактивному управлению рисками. Исследования в области «RegTech» и «SupTech» демонстрируют потенциал технологий для автоматизации регуляторных требований и повышения эффективности надзора (таблица 1).

Таблица 1 – Вклад ключевых авторов в развитие теории и практики контрольной деятельности

Table 1 – Contribution of key authors to the development of theory and practice of control activities

№	Автор(ы)	Год	Основной вклад (теоретические конструкции, методы, подходы)
1	Commons J.R.	1931	Заложил основы институционального подхода, определив институт как «коллективную деятельность по контролю» [8]
2	North D.	1990	Развил теорию институциональных изменений, показав роль формальных и неформальных правил в экономическом развитии [9]
3	Соломатина Е.А.	2015	Рассмотрел контроль как функцию государственного управления, подчеркнув его информационную и коррекционную сущность [10]
4	Damayanthi S., Gooneratne T.	2017	Ввели перспективу институциональных логик для анализа практик управленческого контроля [12]
5	Dambrin C., Lambert C., Sponem S.	2017	Исследовали процесс институционализации контроля через призму изменений организационной культуры
6	Южаков В.Н. и др.	2021	Разработали методику оценки результативности и эффективности контрольно-надзорной деятельности государства [13]
7	Кузнецова Н.В.	2022	Провела сравнительный анализ комплаенса и государственного контроля как двух моделей обеспечения соблюдения законодательства [5]
8	Холоденко Ю.А.	2022	Исследовал возможности и риски цифровой трансформации государственного управления [15]
9	Ланская Д.В.	2024	Предложила конгломеративную модель системы комплаенс-менеджмента, интегрирующую различные виды контроля [4]
10	Буреева Ю.С.	2024	Раскрыла роль комплаенса как средства социального контроля рисков в организационных отношениях [6]
11	Капустина Н.В.	2026	Разработала подходы к интеграции риск-менеджмента и комплаенса в управлении проектами [7]

Таким образом, анализ переднего края науки выявляет следующее *противоречие*: с одной стороны, существует запрос и технологическая готовность к переходу от ретроспективного, карательного контроля к проактивному, встроенному в процессы риск-управлению. С другой стороны, институциональная среда (формальные правила и, особенно, неформальные практики) сохраняет инерцию старой парадигмы, ориентированной на количество проверок и строгость наказаний.

Это противоречие формирует *проблему* данного исследования: как осуществить системную трансформацию института контрольной деятельности, чтобы преодолеть разрыв между технологическими возможностями и институциональной инерцией? *Гипотеза* исследования состоит в том, что эффективная трансформация института контроля возможна только при условии одновременного изменения всех его элементов: технологической базы (цифровизация), институциональных правил («умное регулирование») и культурных норм (комплаенс-культура и новая система мотивации).

На основе этого, *задачами нашего исследования* являются:

1. Разработка концептуальной модели «цифрового института контроля».
2. Выявление технологических «разрывов» в существующих системах контроля.
3. Обоснование направлений институциональных изменений, стимулирующих проактивный контроль.
4. Предложение критериев эффективности для оценки цифровой трансформации контроля.

2. Материалы, методы и данные исследования

Методологическую основу исследования составили общенаучные методы познания, включая системный, институциональный и структурно-функциональный анализ, а также методы сравнительного анализа, концептуального моделирования и абстрагирования.

Основные методы:

- институциональный анализ использован для изучения устойчивых формальных (законы, стандарты) и неформальных (культура, традиции) норм, определяющих поведение субъектов контрольной деятельности;
- системный подход позволил рассмотреть институт контроля как сложную, многоуровневую систему, взаимосвязанную с политической, экономической и технологической средой;
- метод концептуального моделирования применен для построения авторской модели «цифрового института контроля», отражающей ключевые элементы, связи и процессы;
- сравнительный анализ использован для сопоставления традиционных и цифровых моделей контроля, а также для сравнения российских и зарубежных подходов к регулированию.

В качестве эмпирической базы исследования использовались:

- данные международных организаций и рейтингов (например, индексы эффективности государственного управления Всемирного банка);
- аналитические отчеты ведущих консалтинговых компаний (Deloitte, PwC, EY) по вопросам цифровизации контроля и комплаенса;
- материалы научных конференций и публикации в рецензируемых журналах по теме исследования за 2020-2026 гг.;
- статистические данные Росстата, характеризующие развитие цифровой экономики в РФ;
- нормативно-правовые акты РФ, регулирующие контрольную деятельность (ФЗ-248, 44-ФЗ, 223-ФЗ и др.).

Для оценки эффективности контрольной деятельности в условиях цифровизации предложена система критериев, сочетающая количественные и качественные показатели, что позволяет проводить комплексный мониторинг трансформационных процессов (таблица 2).

Таблица 2 – Критерии и показатели оценки эффективности цифровой трансформации института контроля (разработано авторами)

Table 2 – Criteria and indicators for evaluating the effectiveness of the digital transformation of the Institute of Control (developed by the authors)

Направление трансформации	Критерий эффективности	Показатели для оценки
Парадигмальный сдвиг	Проактивность и ориентация на результат	Доля предупредительных мероприятий; снижение уровня рисков в контролируемой сфере; доля устраненных нарушений без применения санкций
Технологический прорыв	Автоматизация и цифровая зрелость	Доля процессов, охваченных непрерывным аудитом; использование AI и Big Data для анализа рисков; время на проведение проверки
Институциональные изменения	Гибкость и доверие	Количество реализованных регуляторных «песочниц»; наличие «зеленых коридоров» для добросовестных организаций
Культурная трансформация	Комплаенс-культура	Уровень удовлетворенности проверяемых; доля сотрудников, прошедших обучение по новым стандартам; индекс доверия к контролерам

3. Контекст исследований

В данном разделе описывается методология получения научных результатов. Ключевая идея заключается в том, что развитие института контроля в цифровой экономике должно следовать логике «четырех разрывов», которые необходимо преодолеть.

Шаг 1: Выявление технологических и институциональных разрывов.

На основе анализа литературы и практических кейсов (включая опыт внедрения риск-ориентированного подхода в РФ) идентифицированы четыре ключевых разрыва:

1. Методологический разрыв: ретроспективный подход (проверка прошлого) проактивный подход (управление будущими рисками).
2. Технологический разрыв: ручные, разрозненные процессы автоматизированные, интегрированные системы на базе Big Data и AI.
3. Институциональный разрыв: жесткое, унифицированное регулирование адаптивное, смарт-регулирование.
4. Культурный разрыв: культура недоверия и наказания, культура доверия и сотрудничества.

Шаг 2: Конструирование «цифрового института контроля».

Преодоление этих разрывов возможно через создание нового института, который мы условно называем «цифровой институт контроля». Его ключевые элементы:

- основа: формальные правила (законы), закрепляющие обязательность применения цифровых технологий и проактивных методов, и неформальные нормы (этика, комплаенс-культура);
- технологическая платформа: единая цифровая среда («Комплаенс России»), объединяющая всех участников (контролеров, подконтрольные субъекты, общество);
- механизмы: предиктивная аналитика, цифровые двойники, блокчейн, смарт-контракты для автоматизации контроля.

Шаг 3: Разработка алгоритма внедрения.

Трансформация предлагается в виде поэтапного процесса:

1. Аудит текущего состояния (инвентаризация контрольных процедур, оценка цифровой зрелости).

2. Пилотное внедрение в «регуляторных песочницах» (апробация цифровых инструментов и новых институциональных подходов на ограниченном числе объектов).
3. Масштабирование наиболее успешных практик на другие отрасли и регионы.
4. Мониторинг и адаптация на основе разработанных критериев эффективности (таблица 2).

Шаг 4: Эмпирическая иллюстрация динамики.

Для демонстрации необходимости изменений приведем динамику ключевых показателей, отражающих нагрузку на бизнес и эффективность контроля. В таблице 3 представлены данные, показывающие, что рост числа проверок и суммы штрафов не коррелирует со снижением уровня нарушений и административной нагрузки, что свидетельствует о неэффективности традиционной модели.

Таблица 3 – Динамика показателей контрольной деятельности в РФ (2021–2025 гг.)

Table 3 – Dynamics of control activity indicators in the Russian Federation (2021–2025)

Показатель	Значения показателей по годам				
	2021	2022	2023	2024	2025
Количество плановых проверок, тыс.	125	98	72	55	40
Общая сумма штрафов, млрд руб.	45	52	48	41	35
Доля проверок с выявленными несоответствиями, %	85	82	78	75	70
Количество обжалованных решений, % от общего числа	15	18	22	25	28

Составлено авторами на основе данных Генеральной прокуратуры РФ и Росстата.

Данные показывают, что при снижении общего числа проверок количество обжалований решений контролеров растет, что указывает на снижение качества контрольных мероприятий.

4. Полученные научные и практические результаты

В ходе исследования получены следующие результаты, обладающие научной новизной:

1. Разработана концептуальная модель «цифрового института контроля». Новизна модели заключается в том, что она не сводится к простому внедрению технологий, а представляет собой целостную систему, включающую технологическую, нормативную и культурную подсистемы, которые должны развиваться синхронно. Модель отличается от существующих (например, от классической модели COSO) тем, что в ней контроль перестает быть замкнутой функцией, а становится «прошитым» в цифровую ткань экономических процессов, основанным на предиктивной аналитике и принципах доверия.

2. Выявлены и структурированы ключевые противоречия между традиционными практиками контроля и требованиями цифровой экономики. В отличие от работ Кузнецовой Н. В. [5] и Буреевой Ю. С. [6], которые фокусируются на сравнительном анализе комплаенса и госконтроля, наше исследование вскрывает более глубокий институциональный конфликт: конфликт между формальными правилами (законы о цифровизации) и неформальными практиками (ориентация на «палочную» систему оценки). Это противоречие является главным тормозом реформ.

3. Предложен комплекс прорывных идей, сгруппированных по четырем направлениям. Эти идеи не являются изолированными, а образуют взаимосвязанную систему:

- парадигмальный сдвиг: переход от контроля прошлого к управлению будущим; контроль как сервис;
- технологический прорыв: создание единой платформы «Комплаенс России»; использование цифровых двойников и AI для предиктивного анализа; внедрение блокчейна для обеспечения неизменности данных;

– институциональные изменения: регуляторные «песочницы» для тестирования инноваций; «умное регулирование» на основе принципа «согласуй один раз»; создание системы «зеленых коридоров» для добросовестных организаций;

– культурная трансформация: новая система мотивации контролеров (не по числу штрафов, а по снижению рисков); развитие комплаенс-культуры; вовлечение общества в со-контроль через цифровые платформы.

4. Разработаны критерии и показатели для оценки эффективности цифровой трансформации контрольной деятельности (Таблица 2). Предложенные критерии (проактивность, цифровая зрелость, гибкость, комплаенс-культура) позволяют перейти от количественной оценки (количество проверок) к качественной (снижение рисков, доверие, эффективность).

5. Обсуждение научных результатов

Полученные результаты имеют важное теоретическое и практическое значение.

Теоретическое значение. Результаты развивают институциональную теорию применительно к цифровой трансформации управления. Мы показываем, что цифровизация – это не просто технологический апгрейд, а процесс институциональных изменений, который затрагивает базовые нормы и ценности. Наша модель дополняет подходы, предложенные в работах [12; 13], акцентируя внимание на технологической составляющей институциональных логик. Мы утверждаем, что в цифровой экономике формируется новая, «цифровая» институциональная логика, которая требует пересмотра всех остальных.

Сравнение с мировым уровнем. Предложенная модель коррелирует с развитием концепции «RegTech» (Regulatory Technology) и «SupTech» (Supervisory Technology) на Западе, где активно разрабатываются инструменты для автоматизации регуляторного соответствия. Предлагаемый подход идет дальше, интегрируя технологические решения с глубокими институциональными изменениями. В зарубежной практике часто наблюдается технологический детерминизм (внедрим AI и всё заработает), в то время как наш подход подчеркивает, что без изменения культуры и мотивации людей даже самые передовые технологии не дадут нужного эффекта. Это подтверждает гипотезу о необходимости комплексной трансформации.

Практическая значимость. Предложенные решения могут быть использованы:

- органами государственной власти при разработке стратегий реформирования контрольно-надзорной деятельности⁴
- крупными компаниями и госкорпорациями при построении систем комплаенс-менеджмента в условиях цифровизации⁴
- образовательными учреждениями для подготовки кадров нового поколения в области контроля и управления рисками.

Заключение

В ходе исследования были решены все поставленные задачи и подтверждена выдвинутая гипотеза.

1. Задача 1: показано, что институт контроля в цифровой экономике требует переосмысления с позиций интегративного подхода, сочетающего институциональную теорию и технологический детерминизм.

2. Задача 2: выявлены ключевые разрывы (методологический, технологический, институциональный, культурный), тормозящие развитие контрольной деятельности.

3. Задача 3: систематизированы современные цифровые технологии (AI, Big Data, IoT, Blockchain) и определены сферы их применения для проактивного контроля.

4. Задача 4: разработан комплекс прорывных идей, направленных на трансформацию института контроля, включая создание единой платформы «Комплаенс России» и переход к «умному регулированию».

5. Задача 5: разработаны и предложены критерии и показатели для оценки эффективности цифровой трансформации, ориентированные на результат и снижение рисков.

Вывод: трансформация института контрольной деятельности – это сложный, многоуровневый процесс, который должен идти одновременно по нескольким направлениям: технологическому, институциональному и культурному. Только такой комплексный подход позволит преодолеть инерцию старой парадигмы и построить новую экосистему доверия и проактивного управления, адекватную вызовам цифровой экономики. Гипотеза исследования о необходимости комплексной трансформации нашла свое подтверждение.

Перспективные направления будущих исследований:

На основе полученных результатов можно выделить следующие перспективные направления для дальнейших исследований:

1. Эмпирическая апробация модели на примере конкретных отраслей и организаций. Разработка дорожных карт по внедрению «цифрового института контроля» для пилотных регионов и отраслей.

2. Разработка методики оценки комплаенс-культуры как ключевого фактора успеха цифровой трансформации контроля. Создание инструментария для ее количественного измерения.

3. Исследование социально-экономических эффектов от внедрения проактивных моделей контроля. Оценка снижения административной нагрузки на бизнес и повышения качества государственного управления.

4. Разработка этических и правовых аспектов использования AI в контрольной деятельности, включая вопросы защиты персональных данных и предотвращения алгоритмической дискриминации.

Список источников

1. Управление социальной политикой: между уровнями и акторами // Журнал исследований социальной политики. 2026. Т. 24. № 1. С. 5-6. EDN: YNJXBL

2. Добролюбова Е. И., Южаков В. Н. Оценка результативности и эффективности контрольно-надзорной деятельности // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 4. С. 41-64. EDN: VHMDAV.

3. Комплаенс в защите корпоративных интересов / Э. Б. Аблаева, А. А. Агапова, Р. Р. Алабердеев [и др.]. Москва: Издательский дом "Научная библиотека", 2023. – 254 с. ISBN: 978-5-907672-38-3. EDN: JTNVDO.

4. Ланская Д. В. Актуальные проблемы и решения в модели риск-ориентированного комплаенс-менеджмента: монография; под ред. доктора экономических наук В. В. Ермоленко, Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Кубанский государственный университет. – Краснодар: Кубанский гос. ун-т. 2024. 209 с. ISBN: 978-5-8209-2545-0.

5. Кузнецова Н. В. Комплаенс и государственный контроль: две модели обеспечения соблюдения законодательства субъектами предпринимательской деятельности // Вестник университета имени О. Е. Кутафина. 2022. №12. С. 139-146. <https://doi.org/10.17803/2311-5998.2022.100.12.139-146>. EDN: MXWGGD.

6. Буреева Ю. С. Комплаенс как средство социального контроля рисков в организационных отношениях // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2024. №2 (74). С. 161-166. https://doi.org/10.52452/18115942_2024_2_161. EDN: GPXSPJ.

7. Капустина Н. В. Риск-менеджмент и комплаенс в управлении проектами компаний на российском рынке: интеграция регуляторных требований и митигация рисков // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № (2). С. 31-43. EDN: ECZTMS.

8. Commons J.R. Institutional Economics // *American Economic Review*, 1931, Vol. 21, pp. 648-657. <https://www.jstor.org/stable/i331240>.
9. North Douglass. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge (MA): 1990. URL:// <https://gtmarket.ru/library/basis/6310/6311> (дата обращения: 01.08.2026).
10. Соломатина Е. А. Контроль как функция государственного управления // *Вестник Московского университета МВД России*. 2015. № 6. С. 154–159. EDN: UBDWAX.
11. Альгина М. В., Мурылёва О. А. Управление рисками в социально-экономических системах регионального уровня (на примере Южного федерального округа) // *Региональная экономика: теория и практика*. 2010. № 35. С. 2–11. EDN: MUAZHZ.
12. Damayanthi S., Gooneratne T. (2017) Institutional logics perspective in management control research: A review of extant literature and directions for future research // *Journal of Accounting & Organizational Change*. Vol. 13. No. 4. P. 520–547. <https://doi.org/10.1108/JAOC-01-2017-0002>.
13. Claire Dambrin, Caroline Lambert, Samuel Sponem (2017). Control and change-Analysing the process of institutionalization. *Management Accounting Research*. Vol. 18. Issue 2. P. 169–189. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2007.02.003>.
14. Южаков В.Н. и др. Результативность и эффективность контрольно-надзорной деятельности государства: мнение бизнеса и граждан / В.Н. Южаков, Е.И. Добролюбова, А.Н. Покида, Н.В. Зыбуновская. – Москва: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2021. – 328 с. – ISBN: 978-5-85006-303-0 EDN: OQQIMB
15. Холоденко Ю.А. Цифровая трансформация государственного управления: возможности и риски // *Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология*. 2022. № 28(3). С. 43-78. <https://doi.org/10.24290/1029-3736-2022-28-3-43-78>. EDN: TLNZWL.
16. Зыкова Н. Н. Цифровая трансформация в социальной сфере: тенденции и перспективы // *Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление*. 2023. № 1(56). С. 88-96. <https://doi.org/10.25686/2306-2800.2023.1.88>. EDN: BUTIYA.

References

1. Social Policy Management: between Levels and Actors. *Journal of Social Policy Research*. 2026; 24(1):5-6. (In Russ.). EDN: YNJXBL.
2. Dobrolyubova EI, Yuzhakov VN. Evaluation of the effectiveness and efficiency of control and supervisory activities. *Public Administration Issues*. 2015;(4):41–64. (In Russ.). EDN: VHMDAV.
3. *Compliance in the protection of corporate interests* / E. B. Ablaeva, A. A. Agapova, R. R. Alaberdееv [et al.]. Moscow: "Scientific Library" Publishing House, 2023. 254 p. (In Russ.). ISBN 978-5-907672-38-3. EDN: JTNVDO.
4. Lanskaya DV. Actual problems and solutions in the risk-based compliance management model: a monograph; edited by V. V. Ermolenko, Doctor of Economics, Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, Kuban State University. Krasnodar: Kuban State University; 2024. 209 p. (In Russ.). ISBN: 978-5-8209-2545-0.
5. Kuznetsova NV. Compliance and state control: two models of ensuring compliance with legislation by business entities. *Bulletin of the O.E. Kutafin University*. 2022;(12):139–146. (In Russ.). <https://doi.org/10.17803/2311-5998.2022.100.12.139-146>. EDN: MXWGGD.
6. Bureeva YuS. Compliance as a means of social risk control in organizational relations. *Bulletin of the Nizhny Novgorod Lobachevsky University. Russia: Social Sciences*. 2024;2(74):161–166. https://doi.org/10.52452/18115942_2024_2_161. EDN: GPXSPJ.
7. Kapustina N.V. Risk management and compliance in corporate project management on the Russian market: integration of regulatory requirements and risk mitigation. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2026;(2):31–43. (In Russ.). EDN ECZTMS
8. Commons J.R. Institutional Economics. *American Economic Review*. 1931;(21):648-657.
9. North Douglass. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge (MA): 1990. Available from: URL://<https://gtmarket.ru/library/basis/6310/6311> (Accessed 1 August 2026).

10. Solomatina EA. Control as a function of public administration. *Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*. 2015.;(6):154–159. (In Russ.). EDN: UBDWAX.
11. Algina MV, Muryleva OA. Risk management in socio-economic systems at the regional level (on the example of the Southern Federal District). *Regional economics: theory and practice*. 2010;(35): 2–11. (In Russ.). EDN: MUAZHZ.
12. Damayanthi S., Gooneratne T. Institutional logics perspective in management control research: A review of extant literature and directions for future research. *Journal of Accounting & Organizational Change*. 2017;13(4):520–547. <https://doi.org/10.1108/JAOC-01-2017-0002>.
13. Claire Dambrin, Caroline Lambert, Samuel Sponem. Control and change-Analysing the process of institutionalization. *Management Accounting Research*. 2017;18(2):169–189. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2007.02.003>.
14. Yuzhakov VN. et al. *Effectiveness and efficiency of control and supervisory activities of the state: the opinion of business and citizens* / VN Yuzhakov, EI Dobrolyubova, AN Pokida, NV Zybunovskaya. Moscow: RANHiGS "Delo" Publishing House; 2021. 328 p. (In Russ.). ISBN: 978-5-85006-303-0. EDN: OQQIMB.
15. Kholodenko YuA. Digital transformation of public administration: opportunities and risks. *Bulletin of the Moscow University. Series 18. Sociology and Political Science*. 2022;28(3):43–78. (In Russ.). <https://doi.org/10.24290/1029-3736-2022-28-3-43-78>. EDN: TLNZWL.
16. Zyкова NN. Digital transformation in the social sphere: trends and prospects. *Bulletin of the Volga State University of Technology. Series: Economics and Management*. 2023;1(56):88–96. (In Russ.). <https://doi.org/10.25686/2306-2800.2023.1.88>. EDN: BUTIYA.

Информация об авторах

Д. В. Ланская – кандидат экономических наук, доцент кафедры общего, стратегического, информационного менеджмента и бизнес-процессов, Кубанский государственный университет.

В. В. Ермоленко – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры общего, стратегического, информационного менеджмента и бизнес-процессов, Кубанский государственный университет.

С. В. Фиберт – кандидат экономических наук, доцент кафедры общего, стратегического, информационного менеджмента и бизнес-процессов, Кубанский государственный университет.

Information about authors

D. V. Lanskaya – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor at the Department of General, Strategic, Information Management and Business Processes, Kuban State University.

V. V. Ermolenko – Dr. Sci. (Econ.), Professor at the Department of General, Strategic, Information Management and Business Processes, Kuban State University.

S. V. Fibert – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor at the Department of General, Strategic, Information Management and Business Processes, Kuban State 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 01.08.2026; одобрена после рецензирования 07.09.2026; принята к публикации 09.09.2026.

The article was submitted 01.08.2026; approved after reviewing 07.09.2026; accepted for publication 09.09.2026.



**Проекции политико-детерминированной
государственно-патриотической лояльности
субъектов российского гражданского общества
в этноконфессиональной самоорганизации**

Майя Арташесовна Аствацатурова¹, Ибрагим Джавпарович Ибрагимов²

¹Институт этнологии и антропологии РАН им. Н.Н. Миклухо-Маклая, Москва, Россия

^{1,2}Пятигорский государственный университет, Пятигорск, Россия,

¹maya.astv@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9220-2504>

²ibragimid@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0235-0285>

Аннотация

Введение. Проблематизация сущности и функционала гражданского общества является традиционной, современной и перспективной исследовательской нишей политического знания. Политический анализ показывает, что глобальная гражданская самоорганизация в высокой степени коррелирует с политическим пространством и политическим временем, формируя самобытные институты общественной активности. Функционирование гражданского общества в современной России проходит, в целом, по общепризнанным теоретико-методологическим и функционально-организационным алгоритмам. В то же время выделяются ряд собственно российских политико-значимых сущностных детерминант и функциональных практик гражданского самоопределения и самоуправления в РФ, которые актуализируются в геополитических условиях. Рельефно выделяются внутри-и внешнеполитические запросы, мотивирующие новое содержание позиционирования общественных объединений, а также и новую государственно-патриотическую лояльность как программную основу функционала общественных объединений, имеющих этноконфессиональную детерминацию. Определённую эволюцию демонстрирует политико-значимый активизм национально-культурных и религиозных организаций Северо-Кавказского федерального округа.

Цель. Осмысление и определение ресурсов и практических воплощений политико-детерминированной государственно-патриотической лояльности общественных организаций этноконфессионального содержания – субъектов национальной модели российского гражданского общества как патронажно-партнерской и рационально-позитивной.

Теоретические основы. Исследование осуществлено на институциональном подходе в рамках методологии политической науки для выявления сущностно-структурных и функционально-ролевых детерминант российского гражданского общества. Использованы неoinституционализм и концепт «политических возможностей» для конкретизации политического вектора общественных объединений. В выделении политической траектории гражданской самоорганизации применен политико-аксиологический, ценностный подход, который актуализируется параллельно с актуализацией ценностей в политике. Обоснованию структуры современного гражданского общества способствовали концепты сетевизации публичной политики и политического измерения гражданской (в данном случае, этноконфессиональной) самоорганизации. Для интерпретации этноконфессиональных основ самоорганизации в общественно-политическом процессе использованы теоретические исследовательско-идентитарные обобщения.

Результаты. Процесс гражданского ассоциирования имеет множество объективных детерминант и субъективных проекций, зависящих не только от политических систем и политических режимов с учетом внутри-и внешнеполитических факторов, но и от историко-культурного и даже мифологического нарратива в каждом конкретном государственно-страновом выражении. Субъекты гражданского общества, институтированные на базе этноконфессиональной идентичности усиливают свое позиционирование в общественно-политическом процессе, приобретая опосредованные свойства политической субъектности. Ее обусловленность и мотивация в отношении национально-культурных и религиозных организаций в расширительном смысле выражается в общественно-политическом активизме и в политико-детерминированной государственно-патриотической лояльности. Национально-культурные и религиозные общественные организации Северо-Кавказского федерального округа: а) применяют этнокультурный, этноконфессиональный потенциал в защите традиционных северокавказских ценностей и укреплении российской гражданской идентичности; б) расширяют практический опыт в формировании патриотического мышления современной российской молодежи в противовес радикальным, экстремистским, социальным девиациям; в) оберегают суверенитет российского культурного кода.

Выводы. В институтировании суверенного российского гражданского общества акцентируется гуманистическая, духовно-нравственная составляющая самоорганизации российских граждан на базе российской цивилизационной парадигмы как полиэтнической и поликонфессиональной. Основы государственно-патриотической лояльности национально-культурных и религиозных организаций как субъектов гражданского общества заложены в историко-культурной и общественно-политической традиции отношений государства и граждан. Политико-детерминированные составляющие и политико-проецируемые опыты национально-культурных и религиозных организаций обусловлены тенденциями российского национально-государственного строительства, а также потребностями современного российского общественно-политического пространства в условиях международных рисков, геополитических дисфункций. Во взаимодействии государства и гражданского общества расширяется номенклатура общественных инициатив государственно-патриотического содержания, реализуемая в рамках государственно-религиозных отношений и государственной национальной политики РФ.

Ключевые слова: политическая детерминация государственно-патриотической лояльности, гражданское общество, геополитизация межэтнических отношений, этноконфессиональная самоорганизация, региональные проекции гражданского активизма

Для цитирования: Аствацатурова М. А., Ибрагимов И. Д. Проекция политико-детерминированной государственно-патриотической лояльности субъектов российского гражданского общества в этноконфессиональной самоорганизации // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 3. С. 106–118. EDN KCXFYR

Original article

The projections of the politically determined state-patriotic loyalty of the subjects of Russian civil society in the ethno-confessional self-organization

Maya A. Astvatsaturova¹, Ibragim D. Ibragimov²

¹N.N. Miklukho-Maklai Institute of Ethnology and Anthropology of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

^{1,2}Pyatigorsk State University, Pyatigorsk, Russia

¹maya.astv@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9220-2504>

²ibragimid@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0235-0285>

Abstract

Introduction. The problematization of the essence and functionality of civil society is a traditional, modern, and promising research niche within political science. Political analysis shows that global civic self-organization is highly correlated with political space and political time, forming unique institutions of social activity. The functioning of civil society in modern Russia generally follows

generally recognized theoretical, methodological, and functional-organizational algorithms. At the same time, a number of specifically Russian politically significant essential determinants and functional practices of civil self-determination and self-government in the Russian Federation are identified, which are актуализируются in geopolitical conditions. Domestic and foreign policy demands are clearly evident; they motivate a new content for the positioning of public associations, as well as a new state-patriotic loyalty as the programmatic basis for the functions of public associations with ethno-confessional determinants. A certain evolution is demonstrated by politically significant activism of national-cultural and religious organizations in the North Caucasus Federal District (NCFD).

Purpose. The analysis and identification of the resources and practical manifestations of the politically determined, state-patriotic loyalty of public organizations with an ethno-confessional focus – the subjects of the national model of Russian civil society – as patronage-partnership and rational-positive.

Theoretical Basis. The research is based on an institutional approach within the framework of the methodology of political science to identify the essential-structural and functional-role determinants of Russian civil society. Neo-institutionalism and the concept of “political opportunities” are used to specify the political vector of public associations. In highlighting the political trajectory of civic self-organization, a political-axiological, value-based approach is applied, which is actualized in parallel with the actualization of values in politics. The structure of modern civil society was supported by the concepts of the networkization of public policy and the political dimension of civic (in this case, ethno-confessional) self-organization. Theoretical research-identitarian generalizations were used to interpret the ethno-confessional foundations of self-organization in the socio-political process.

Results. The process of civic association has many objective determinants and subjective projections, which are dependent not only on political systems and political regimes, taking into account domestic and foreign policy factors, but also on the historical-cultural and even mythological narrative in each specific state-country expression. The subjects of civil society, institutionalized on the basis of ethno-confessional identity, strengthen their positioning in the socio-political process, acquiring indirect properties of political subjectivity. Its conditionality and motivation in relation to national-cultural and religious organizations, in a broad sense, are expressed in socio-political activism and in politically determined state-patriotic loyalty. National-cultural and religious public organizations of the North Caucasus Federal District: a) use ethnocultural and ethno-confessional potential to protect traditional North Caucasian values and strengthen Russian civic identity; b) expand practical experience in shaping patriotic thinking among today’s Russian youth as a counterbalance to radical, extremist, and social deviations; c) protect the sovereignty of the Russian cultural code.

Conclusions. In the formation of a sovereign Russian civil society, the humanistic and spiritual-moral component of the self-organization of Russian citizens is emphasized, based on the Russian civilizational paradigm as a multi-ethnic and multi-confessional one. The foundations of the state-patriotic loyalty of national-cultural and religious organizations as subjects of civil society are rooted in the historical-cultural and socio-political tradition of the relationship between the state and citizens. The politically determined components and politically projected experiences of national-cultural and religious organizations are shaped by the trends in Russia’s nation-state building, as well as by the needs of the modern Russian socio-political space in the context of international risks and geopolitical dysfunctions. In the interaction between the state and civil society, the range of public initiatives with a state-patriotic focus is expanding; these initiatives are implemented within the framework of state-religious relations and the state national policy of the Russian Federation.

Keywords: ethno-confessional self-organization, politically determined state-patriotic loyalty, civil society, geopoliticization of interethnic relations, regional projections of civic activism

For citation: Astvatsaturova M.A., Ibragimov I.D. The projections of the politically determined state-patriotic loyalty of the subjects of Russian civil society in the ethno-confessional self-organization. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2026;(3):106–118. (In Russ.). EDN KCXFYR

Введение

Проблематизация сущности и функционала гражданского общества остаётся современной и перспективной исследовательской нишей политического знания. Как указывает В.Д. Бедерсон, глобальная гражданская самоорганизация в высокой степени коррелирует с политическим пространством и политическим временем, формируя самобытные институты общественной активности [1, с. 37-52]. Сам процесс гражданского ассоциирования, как подчеркивает С. Херлин, имеет множество объективных детерминант и субъективных проекций, зависящих от политических систем и политических режимов с учетом внутри-и внешнеполитических факторов [2, с. 220-239].

Функционирование гражданского общества в современной России проходит, в целом, по общепризнанным теоретико-методологическим и функционально-организационным алгоритмам. В то же время А. Ческин и Л. Марч выделяют ряд собственно российских детерминант гражданского самоопределения и самоуправления в РФ [3, с. 261-273]. Л. Гилберт, выводит на первый план такие проблемы российского гражданского общества, как зависимость от государства, а также недостаточность критической рефлексии в отношении власти [4, с. 1553-1578]. К. Оуэн, Э. Биндман выявляют специфику гражданского активизма в России в тесном соотношении с российской политической системой, которой присущ ограниченный «плюрализм разработки политики» [5, с. 98-120].

Дискуссии о наличии/отсутствии гражданского общества в РФ с участием, в частности, К.С. Гаджиева, В.А. Гуторова, остаются востребованными [6, с. 32-37; 7, с. 50-60]. В их процессе уточняются сущностные и практические воплощения негосударственной, неправительственной и некоммерческой самоорганизации российских граждан. Концепты, разработанные отечественными исследователями, привнесли в общетеоретический банк гражданского общества, уточняющие и вместе с тем креативные тезисы. Мы поддерживаем идею В.Г. Доманова, который под гражданским обществом подразумевал «... исторический тип социальности, где главным действующим лицом оказывается осознавший свои общественные и индивидуальные интересы человек...» [8, с. 237].

Отнесем данный тезис к ходу современной российской общественно-инициативной самоорганизации, обусловленный собственно российским алгоритмом отношения власти и общества. Во многом он выражен в патриотическом отношении граждан к государству при осознании большими социальными группами таких категорий, как Родина, государство, власть. Мы разделяем экспертные обобщения, в частности, П.С. Сорокина, Т.А. Поповой о включенности субъектов гражданского общества в упрочение российского суверенитета, гражданской консолидации на уровне мониторинговой, консультативной, практико-ориентированной деятельности [9, с. 457-468]. Тенденции позиционирования субъектов гражданского общества в публичной политике часто основаны на нематериальных ресурсах политики, которые выделяет И.В. Мирошниченко [10, с. 401-402], и которые выражаются в политической значимости гражданского активизма и в приобретении неправительственными негосударственными организациями свойств *политической субъектности*.

Целью настоящего исследования является выявление проекций политико-детерминированной государственно-патриотической лояльности, этноконфессиональных субъектов российского гражданского общества. Под последними мы понимаем общественные объединения, образованные на основе этнических и конфессиональных интересов в рамках *национальной российской модели гражданского общества как патронажно-партнерской и рационально-позитивной*.

Локальная научная гипотеза состоит в следующем соображении: в новых условиях внутренних социально-экономических проблем и глобальных внешнеполитических метарисков формируется *новая качественная и количественная политико-детерминированная*

государственно-патриотическая лояльность субъектов российского гражданского общества этноконфессиональной программатике.

Материалы и методы

Исследование осуществлено методом ординарного политического анализа с использованием мониторинга, включенного наблюдения, а также контент-анализа, предпосланного программатике и деятельностным практикам национально-культурных и религиозных общественных объединений как субъектам российской гражданского общества. Эмпирика исследования составлена нормативно-правовыми и политико-доктринальными документами РФ, документами, декларациями, обращениями общественных организаций федерального и субъектового уровня.

Результаты исследования

Принципы гражданской самоорганизации, самопомощи и общего гражданского активизма воплощаются в РФ в разнообразных организационно-правовых формах общественных объединений, как отмечает Н. Работяжев [11, с. 115-127]. Они создаются инициативными гражданами для решения местных проблем, а также и проблем, имеющих региональное, государственное, международное значение. Здесь стоит выделить: миротворчество и урегулирование конфликтов, достижение национальной и общечеловеческой безопасности, а также, что акцентируют Л.И. Никовская и В.Н. Якимец, гражданское участие в осуществлении публичной политики [12, с. 77-86].

Важным направлением деятельности гражданского общества является выстраивание взаимодействия с органами власти и управления, что обеспечивает открытость власти, возможность ее критики и приближения к гражданским интересам. Не теряет актуальности поиск ресурсов взаимного признания власти и граждан, а также продуктивного государственно-гражданского договора о взаимных правах и обязательствах. Не являясь собственно политическими субъектами, институты гражданского общества, тем не менее, принимают участие в достижении политико-смысловых коллективных целей. **Общественные активисты агрегируют политико-значимые интересы и осуществляют функции политического целеполагания.** Это: рационализация конфликтов и общественных противоречий; повышение уровня политической культуры и политической социализации; презентация политико-ориентированных устремлений.

Содержание и формы государственно-гражданского диалога зависят от множества, как внутри- так и внешнеполитических причин и факторов. Современные геополитические риски вторгаются в устоявшиеся схемы сотрудничества органов власти и общественных объединений. Среди них очевидными являются: терроризм и экстремизм, гибридные войны и конфликты, экономические кризисы и финансовые крахи, экологические катастрофы и мировые пандемии. Налицо глобальные сдвиги и конкуренция международных систем, распады прежних альянсов и договоренностей между странами, которые отмечает К.П. Боришполец [1, с. 150-165].

Учитывая современные проблемы государственно-гражданского диалога, предложим расширенную политико-детерминированную трактовку лояльности субъектов гражданского общества государству. Такая лояльность включает, в частности:

- а) осознанное позиционирование в ситуативных общественно-политических инцидентах;
- б) нацеленное участие в защите государственного суверенитета и национальной безопасности;
- в) осмысленное сохранение социальности как пространства рационального электорального выбора;
- г) произвольное и непроизвольное насыщение политики духовными ценностями, разделяемыми большинством населения.

Отметим, что традиционная государственно-патриотическая лояльность россиян строится на традиционных историко-культурных, символических и мифологических основах, которые структурируются в образ Родины. Этот образ наполнен собственно российскими идентификационными акцентами: свершения, привязанности, страхи, ориентиры, а также и образ славного прошлого. Искренность данных акцентов воплощена в групповых акциях российского гражданского общества, которое на базе духовно-нравственных ценностей поддерживает государство как страну и как Родину.

Однако сегодня лояльность гражданского общества государству нуждается в институционально-смысловом обновлении. Тревожность планетарного устройства, «антироссийскость» как геополитический проект побуждают российское гражданское общество к новой лояльности, которая как подчеркивает Ю.В. Латов, невозможна без доверия государству [13, с. 161–175], а также без доверия политической элите и управленцам, профессионализм и эффективность которых актуализируют А.В. Понеделков, А.М. Старостин, Т.В. Тованчова [14, с. 144–154].

Внутри данной проблемы мы выделяем проблему альтернативности режима доверия граждан институциональным форматам власти – централизованно-бюрократическим или конкурентно-демократическим, что проявляется в ходе каждых «больших выборов», в частности, избирательного пула сентября 2026 г. Доверие граждан государству имеет политическую детерминированность и прямые проекции в государственно-патриотическое сплочение россиян. В институциональном и во вне институциональном, объединении россияне проявляют экзистенциальную верность государству. Она воплощается в национальной российской модели гражданского общества, суверенность которого декларирована Президентом РФ¹. Его субъекты продуцируют новую государственно-патриотическую лояльность государству, свойствами которой мы считаем:

- патриотизм в его самопочинном коллективистском выражении, лишённый выгоды, утилитаризма, социального цинизма;
- оппозиционность западноевропейским принципам гражданского самоуправления как индивидуалистического и индипендентного;
- приверженность аксиологическому комплексу традиционных российских ценностей.

Выразим надежду, что потребность в политико-обусловленной государственно-патриотической лояльности российского гражданского общества и ее проекции вызваны не только рисками геополитической ситуации, но и внутренними потребностями россиян как гражданской нации. Также будем надеяться, что в государственно-патриотической лояльности общественной самоорганизации заложен политический ресурс усиления роли гражданина и гражданского общества как полноправного субъекта национальной российской модели, которую мы трактуем как **патронажно-партнерскую и рационально-позитивную, имеющую дифференцированные социально-идентификационные детерминанты и проекции.**

В этой модели рельефно выделяется этноконфессиональный сегмент, который обусловлен полиэтничностью и поликонфессиональностью российского общества, содержательно интерпретируемые М.М. Мchedловой и Е.Н. Кофановой [15, с. 7–21]. Эти свойства проявляются не только в культурной сфере, но и в сфере общественно-политической жизни через политику этнической и религиозной идентичности, через **смыкание этноконфессиональной субъектности и политической субъектности.** Сообщества России реализуют свои этнические и религиозные интересы через самоорганизацию в общем контексте государственной национальной политики РФ и политики государственно-религиозных отношений.

¹ Мисливская Г. Путин: Гражданское общество по определению суверенно // Российская газета. 2020. 20 октября.

Значимость гражданской самоорганизации на основе этнических и религиозных ориентиров фиксируется во многих политико-доктринальных документах, а также и в целевых федеральных законах РФ. Закономерно, что цели и задачи **«Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2036 года»** (ред. 2025 г.) равнозначно предусматривают сохранение этноконфессионального разнообразия российского общества и упрочение единства российской гражданской нации. Общественные организации этноконфессиональной программтики являются не только объектами, но и субъектами политического и самоуправленческого действия. Основой деятельности общественных организаций являются стержни российской культуры как полиэтничной и поликонфессиональной. Среди них выделяются гуманизм, добросердечность, коллективизм, взаимопомощь, сопричастность, актуализированные Президентом РФ В. Путиным с 2012 г. в статье **«Россия: национальный вопрос»** и в Указе от 09.11.2022 № 809 **«Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей»**, которые представляет знаменательный пример историко-культурного и ценностно-морального нарратива политики.

Этноконфессиональная самоорганизация имеет свои ресурсы формирования государственно-патриотической лояльности россиян в ее привязке к этнокультурному и национально-гражданскому пространству России, как подчеркивает В.А. Тишков [16]. Современные геополитические реалии побудили к консолидации субъекты этноконфессиональной самоорганизации, имеющие общественное признание, а также и высокий общественный авторитет. Этнические и религиозные лидеры, а также и организации, входящие в Совет при Президенте РФ по межнациональным отношениям, Общественную палату РФ, Ассамблею народов России, Общероссийское общественное движение «Сотворчество народов во имя жизни» (Сенежский форум), Общероссийское общественное движение «Российский конгресс народов Кавказа» и др., публично высказали свою поддержку действиям РФ по демилитаризации и денацификации Украины¹. Деятельность данных и многих иных этнических и религиозных ассоциаций свидетельствует об упрочении оптимальных отношений между «этничностью и властью», «властью и религией» в общем контексте государственно-гражданских отношений.

В подтверждении российского федеративного социального, политического и культурного дифферента, подчеркнём, что национальная российская модель гражданского общества имеет территориально-региональную привязку. В современной ситуации стоит выделить некоторые новые тренды этноконфессиональной самоорганизации сообществ Северо-Кавказского федерального округа (СКФО), которые обусловлены политической и геополитической конъюнктурой². Северокавказский сегмент российского гражданского общества демонстрирует проникновение этноконфессионального комплекса в политику, на разных уровнях и с разными индексами интенсивности, что отмечает В.А. Авксентьев [17, с. 3–8]. Такое проникновение

¹ См.: Ассамблея народов России поддержала курс Президента России Владимира Путина. Заявление. 2022. 3 марта. ООО Ассамблея народов России. Главная. Национальная политика. URL: <http://xn--80aaadglf1chnmbxga3u.xn--p1ai/news/assambleya-narodov-rossii-podderzhala-kurs-prezidenta-rossii-vladimira-putina> (дата обращения: 1.08.2026); Конгресс народов Кавказа считает санкции возможностью для внутреннего развития страны ТАСС. 2022. 3 марта. URL: <https://tass.ru/ekonomika/13950653> (дата обращения: 7.08.2026); 29 марта в Государственной Думе по инициативе представителей мировых религий состоится круглый стол на тему: «Мировые религии против идеологии нацизма и фашизма в XXI веке». URL: <https://dsmr.ru/2857-mirovye-religii-protiv-ideologii-natsizma-i-fashizma-v-xxi-veke.html> (дата обращения: 30.07.2026).

² Заседание Совета по межнациональным отношениям. Владимир Путин в Пятигорске провел заседание Совета при Президенте Российской Федерации по межнациональным отношениям. 19 мая 2023 г. Официальный сайт полномочного представителя Президента Российской Федерации в Северо-Кавказском федеральном округе. URL: <http://skfo.gov.ru/press/events/2266/> (дата обращения: 13.07.2026).

объективно заложено в общественной синергетике северокавказского региона, которая не только статична и консервативна, но также адаптивна и изменяема [18, с. 3060–3075].

Избегая идеализации общественных и политических проекций этноконфессиональной самоорганизации сообществ СКФО, считаем возможным отметить, что она стационарно воплощается в:

- формулировании общественных озабоченностей в отношении состояния историко-культурного наследия, сохранении пространства родных (национальных) языков и культуры, возможности отправления обрядов и традиций и установления мест и объектов для религиозных практик;
- отстаивании культурной, ментальной, культурно-антропологической самобытности как важнейшего основания социальной жизни, достижении широких витальных целей, решению общественно-значимых проблем;
- противостоянии альтернативным и враждебным культурным трендам, привносимым из оппонирующих культур и враждебных политических систем западноевропейской детерминации;
- осуществлении групповых требований и программных действий национально-культурного, национально-территориального и национально-государственного самоопределения и суверенитета;
- поиске обновленных и даже «модернизированных примордиалистских оснований» сохранения высокого уровня духовности, нравственности, а также и патриотизма не только в отношении соответствующих этнических и религиозных сообществ, но и в отношении России как всеобщей родины;
- обмене комплементами народных культур в пространстве общероссийской гражданской идентичности через взаимный межэтнический и межконфессиональный диалог, механизмы которого сложились в ходе этногенеза, национально-государственного строительства, политико-управленческого процесса.

Сегодня в вышеперечисленные ниши этноконфессиональной идентификационной самоорганизации в СКФО вторгается международная повестка, обуславливая геополитизацию межэтнических отношений. Геополитические вызовы выводят на первый план этноконфессиональной самоорганизации сообществ СКФО проблему лояльности общественных объединений государству, однако не в формально-лозунговом, а в объективно-осознанном формате. Лояльность национально-культурных и религиозных организаций северокавказских сообществ формируется не только на основе общечеловеческих ценностей, но и российских политических и внешнеполитических интенций. При этом очевидна консолидация национально-культурных и религиозных организаций СКФО на общегражданской патриотической российской платформе¹.

В аналитическом осмыслении роли национально-культурных и религиозных организаций в проявлении новой гражданско-патриотической лояльности очевидны их институционально-организационные различия:

- первые осуществляют это через сохранение родного языка, культуры, традиций, обрядности и этнокультурного комплекса;

¹ См.: Обращение Координационного центра мусульман Северного Кавказа и Резолюция Всероссийской научно-практической конференции «Духовное служение и социальная миссия религиозных организаций в контексте формирования общероссийской гражданской идентичности». Владикавказ, 15-17 марта 2022 г. Архив авторов; Ставропольские казаки-терцы заявили о поддержке президента России и жителей Донбасса // Победа. Все новости Ставропольского края. 2022. 27 марта. URL: <https://pobeda26.ru/news/obshhestvo/2022-03-01/stavropolskie-kazaki-tertsy-zayavili-o-podderzhke-prezidenta-rossii-i-zhiteley-donbassa-> (дата обращения: 2.08.2026); Глава армянской автономии Ставрополя выступил в поддержку спецоперации России на Украине. ГТРК Ставрополье. Вести Ставрополье. 2022 г. 2 марта. URL: <https://stavropolye.tv/news/163466> (дата обращения: 2.08.2026).

- вторые воплощают это через формирование духовно-религиозного мировоззрения и веры, через вероучительные практики, духовное окормление и духовное патронирование.

В этой связи политико-управленческая деятельность органов власти и самоуправленческая деятельность субъектов гражданского общества предусматривает системные усилия не только по стимулированию новой государственно-гражданской лояльности, но и по поиску ее доступных региональных интерпретаций, признаваемых и разделяемых региональными и местными сообществами СКФО.

Выводы

Конкретизация проекций политико-детерминированной государственно-патриотической лояльности в этноконфессиональной самоорганизации субъектов российского гражданского общества позволяет сделать несколько авторских обобщений.

Наращивание лояльности российского гражданского общества Российскому государству сегодня напрямую подчинено: во-первых, достоверности внутри-и внешнеполитического курса России; во-вторых, транспарентности политико-управленческих стратегий и тактик руководства РФ; в-третьих, аутентичности планетарного масштаба России как страны-цивилизации, государства-нации.

Причинно-следственными факторами, стимулирующими политические смыслы государственно-патриотической лояльности российских национально-культурных и религиозных объединений, являются внешние угрозы, санкционные меры США и «коллективного Запада» в отношении России.

Сближение этнических и конфессиональных идентификационных ориентиров самоорганизации граждан РФ проявляется не только в сохранении традиционных российских культурных ценностей, но и в общественно-политической активности и приобретении свойств политической субъектности в общем контуре общественно-политических отношений.

Приверженность национально-культурных и религиозных общественных объединений не только гуманитарно-гуманистическому, о и гражданско-политическому функциональному алгоритму придает государственно-патриотической лояльности субъектов гражданского общества волевою императивность.

Проекции политико-детерминированной государственно-патриотической лояльности национально-культурных и религиозных организаций имеют широкую номенклатуру в СКФО и выражаются в:

- существенном снижении остроты национальных вопросов, которые все более прочно вмонтированы в общегражданскую проблематику и все менее отягощены радикальными векторами суверенизации, национализма, экстремизма;

- значительной оптимизации этно-и религиозно ориентированных интересов и практик населения и смещении проблем межэтнических отношений в иерархии озабоченностей населения на последние места;

- явной гуманизации религиозных практик, которые усилены общечеловеческими смыслами и привлекательны для общества, в том числе, для его не воцерквленной, материалистической настроенной, атеистической и агностической частей;

- заметной оптимизации меж- и внутриконфессиональных отношений, как равно и отношений органов власти и управления и религиозных организаций, которые активны в социально-ответственном служении;

- выраженной консолидации религиозных и национально-культурных общественных объединений не только как объектов, но и как субъектов реализации государственной национальной политики и политики в сфере государственно-религиозных отношений;

- очевидной интенсификации религиозных и национально-культурных организаций в противодействии рискам терроризма и радикализма, экстремистской идеологии, которые сохраняются как вызовы национальной безопасности и суверенитету РФ.

Национально-культурные и религиозные общественные организации СКФО в рамках политико-детерминированной государственно-патриотической лояльности:

- выступают институтированными субъектами гражданского общества – партнерами государства, имеющими собственные возможности общественного влияния;
- применяют этнокультурный, этноконфессиональный потенциал в защите традиционных северокавказских ценностей и укреплении российской гражданской идентичности;
- расширяют практический опыт в формировании гуманистического конструктивного мышления современной российской молодежи в противовес радикальным, экстремистским, социальным девиациям, «духовному стимпанку»;
- участвуют в обновлении технологий взаимодействия с органами государственной власти и управления в адресном духовно-ориентированном просвещении различных групп населения.

Исследование социально-ориентированных и политико-значимых проектов национально-культурных и религиозных организаций СКФО позволяет выделить не только позитивные практики, но и проблемы и кризисные кейсы. Во-первых, они, являются производными от общероссийских проблем гражданской самоорганизации, которые общеизвестны. Во-вторых, они продуцируются самим северокавказским историко-культурным, мифологическим, общественно-политическим, а также и ценностно-этническим конгломератом, важнейшим свойством которого является этническая и религиозная дифференциация и очевидная живучесть этничности и конфессиональности как важнейших ресурсов, маркеров и даже технологий организации жизни.

Среди явных проблем считаем возможным выделить следующие: сохранение рисков внедрения в этнические и религиозные сообщества религиозного исламского радикализма; включенность этнических и религиозных лидеров во внутрироссийские и международные эксцессы и в конфликты; внедрение в программные документы и проекты национально-культурных и религиозных зарубежных императивов; противоречия между этническими лидерами, религиозными пастырями на базе политических, идейно-мировоззренческих, организационных, ценностных и этических разногласий; нарушения национально-культурными и религиозными организациями законодательства РФ, в том числе, попытки подмены светского российского права религиозными догмами. Также проблемными остаются уровень общей правовой грамотности, общественно-политической компетентности, социального кругозора руководителей национально-культурных и религиозных организаций. Очевидна устарелость просветительских, информационных методов работы с молодежью, прежде всего, с сельской на местном уровне и др.

С учетом выявленных проблем представляются целесообразными:

- разработка федерального доктринального документа долгосрочного стратегического назначения о политике РФ в сфере государственно-религиозных отношений;
- профилирование попыток замены российского законодательства религиозными нормами;
- предотвращение осуществления национально-культурными и религиозными исламскими организациями несвойственных им политических функций;
- формирование в профильных органах власти и МСУ целевых структур или выделение специалистов в сфере государственной национальной политики и государственно-религиозных отношений;
- расширение участия этнических и религиозных лидеров, активистов, молодежи в российских государственных и гражданских мероприятиях;
- расширение участия этнических и религиозных активистов в обсуждении проектов законов и доктринальных документов РФ в сфере государственно-религиозных отношений;
- обновление информационной работы с этническими и религиозными активистами по разъяснению внутренней и внешней политики РФ;

- расширение договорных отношений национально-культурных и религиозных организаций с органами власти и управления в осуществлении социально-ориентированных проектов для целевых групп населения;
- укрепление сотрудничества национально-культурных и религиозных организаций с образовательными, культурно-просветительскими организациями в сохранении этноконфессиональной самобытности;
- обновление (омоложение) состава региональных общественно-консультативных этнических и религиозных советов, региональных отделений Ассамблеи народов РФ;
- координация деятельности домов дружбы, центров национальных культур, этнокультурных заповедников и соотнесение их практик с общероссийскими политическими доктринами, концепциями, проектами, программами.

В качестве резюме отметим, что проблема политико-детерминированной государственно-патриотической лояльности субъектов российского гражданского общества в этноконфессиональной самоорганизации в силу ее значимости с учётом современных политических изменений, геополитических вызовов и рисков нуждается в дальнейшем изучении.

Список источников

1. Бедерсон В. Д. Гражданские ассоциации и политический режим в мировой недемократической практике: между политическим контролем и социальной эффективностью // Полис. Политические исследования. 2020 № 2. С. 37–52. <https://doi.org/10.17976/jpps/2020.02.04>. EDN: FBUIQU.
2. Heurlin C. Governing Civil Society: The Political Logic of NGO-State Relations under Dictatorship // VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations. 2010. Vol. 21. № 2. P. 220–239. <https://doi.org/10.1007/s11266-009-9103-2>. EDN: WQGYTA.
3. Cheskin A., March L. State-Society Relations in Contemporary Russia: New Forms of Political and Social Contention // East European Politics. 2015. Vol. 31. No 3. P. 261–273. <https://doi.org/10.1080/21599165.2015.1063487>. EDN: UQNTZV.
4. Gilbert L. Crowding Out Civil Society: State Management of Social Organizations in Putin's Russia? // Europe-Asia Studies. 2016. Vol. 68. No. 9. P. 1553–1578. <https://doi.org/10.1080/09668136.2016.1250250>. EDN: YWFVCP.
5. Owen C., Bindman E. Civic Participation in a Hybrid Regime: Limited Pluralism in Policymaking and Delivery in Contemporary Russia // Government and Opposition. 2019. Vol. 54. № 1. P. 98–120. <https://doi.org/10.1017/gov.2017.13>. EDN: WWINDT.
6. Гаджиев К. С. Концепция гражданского общества: идейные истоки и основные вехи формирования // Вопросы философии. 1991. № 7. С. 32–37. EDN: SAQVOZ.
7. Гуторов В. А. Гражданское общество и теория демократии: из наследия XX в // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология. 2015. № 1. С. 50–60. EDN: TIWDAH.
8. Доманов В.Г. Концепт гражданского общества: российские реалии. Монография. Ростов н/Д: Изд-во СКАГС, 2009. 256 с. ISBN 978-5-89546-472-4.
9. Сорокин П. С., Попова Т. А. Классические и современные подходы к исследованию солидарности: проблемы и перспективы в условиях деструктуризации // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2021. Т. 21. № 3. С. 457–468. <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2021-21-3-457-468>. EDN: YVLBHA.
10. Мирошниченко И. В. Нематериальные ресурсы в политике развития сельских территорий: результаты эмпирического исследования // Россия в полицентричном мировом порядке: вызовы и новые парадигмы развития: Материалы X Всероссийского конгресса РАПН с международным участием. Москва. МГИМО МИД России, Финуниверситет, 5–7 декабря 2024 г. / Под ред. О.В. Гаман-Голутвиной, М.М. Мchedловой, Л.Н. Тимофеевой. М.: Аспект Пресс. 2024. С. 401–403.
11. Работяжев Н. Гражданское общество: логика, пути, факторы становления // Мировая экономика и международные отношения. 2010. № 1. С. 115–127. EDN: LKQCOL.

12. Никовская Л. И., Якимец В. Н. Оценка действенности институтов публичной политики в России // Полис. Политические исследования. 2013. № 5. С. 77–86. EDN: RBRLCV.
13. Латов Ю. В. Институциональное доверие как социальный капитал в современной России (по результатам мониторинга) // Полис. Политические исследования. 2021. № 5. С. 161–175. <https://doi.org/10.17976/jpps/2021.05.11>. EDN: SYMSKW.
14. Старостин А. М., Понеделков А. В., Тованчова Е. Н. Цивилизационная репрезентация элитаобразующего процесса в доктринальном аспекте и в политической практике // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 1. С. 144–154. EDN: FNSZJW.
15. Мchedlova M. M., Kofanova E. N. Russia in the expectation of changes: religious factor and socially-political preferences // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология. 2020. Т. 22. № 1. С. 7–21. <https://doi.org/10.22363/2313-1438-2020-22-1-7-21>. EDN: GCZVIC.
16. Тишков В. А. Становление российской нации: история идеи и практики. М.: Изд-во Sapienti Sat, 2026. 332 с. ISBN: 978-5-4499-5923-2.
17. Авксентьев В. А. Политизация / деполитизация этничности на Северном Кавказе: тенденции начала третьего десятилетия XXI века // Политическое пространство и социальное время: власть символов и память поколений / Сборник научных трудов XXXVIII Международного Харакского форума. Симферополь: ИТ "АРИАЛ", 2022. С. 3–8.
18. Аствацатурова М. А. "Северокавказское имажинарное" в социальной сущностно-функциональной этике политического управления // Вопросы политологии. 2020. № 11 (63). С. 3060–3075. <https://doi.org/10.35775/PSI.2020.63.11.001>. EDN: FHKTNE.

References

1. Bederson VD. Civil associations and the political regime in the global undemocratic practice: between political control and social efficiency. *Polis. Political research*. 2020;(2):37–52. (In Russ.). <https://doi.org/10.17976/jpps/2020.02.04>. EDN: FBUIQU.
2. Heurlin C. Governing Civil Society: The Political Logic of NGO-State Relations under Dictatorship. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 2010;21(2):220–239. <https://doi.org/10.1007/s11266-009-9103-2>. EDN: WQGYTA.
3. Cheskin A., March L. State-Society Relations in Contemporary Russia: New Forms of Political and Social Contention. *East European Politics*. 2015;31(3):261–273. <https://doi.org/10.1080/21599165.2015.1063487>. EDN: UQNTZV.
4. Gilbert L. Crowding Out Civil Society: State Management of Social Organizations in Putin's Russia? *Europe-Asia Studies*. 2016;68(9):1553–1578. <https://doi.org/10.1080/09668136.2016.1250250>. EDN: YWVFCP.
5. Owen C., Bindman E. Civic Participation in a Hybrid Regime: Limited Pluralism in Policymaking and Delivery in Contemporary Russia. *Government and Opposition*. 2019;54(1):98–120. <https://doi.org/10.1017/gov.2017.13>. EDN: WWINDT.
6. Gadzhiev KS. The concept of civil society: ideological origins and main milestones of formation. *Questions of philosophy*. 1991;(7):32–37. (In Russ.). EDN: SAQVOZ.
7. Gutorov VA. Civil society and the theory of democracy: from the legacy of the twentieth century. *Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: Political Science*. 2015;(1):50–60. (In Russ.). EDN: TIWDAH.
8. Domanov VG. *The concept of civil society: Russian realities*. Rostov-on-Don: SKAGGS Publishing House; 2009. 352 p. (In Russ.). ISBN 978-5-89546-472-4.
9. Sorokin PS., Popova TA. Classical and modern approaches to the study of solidarity: problems and prospects in conditions of destruction. *Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: Sociology*. 2021;21(3):457–468. (In Russ.). <https://doi.org/10.22363/2313-2272-2021-21-3-457-468>. EDN: YVLBHA.
10. Miroshnichenko IV. Intangible resources in rural development policy: results of an empirical study. In: *Russia in a Polycentric World Order: Challenges and New Development paradigms: Proceedings of the X All-Russian Congress of the Russian Academy of Medical Sciences with International Participation*. Moscow: MGIMO University of the Ministry of Foreign Affairs of Russia, Financial University, December 5–7, 2024 / Edited by O.V. Gaman-Golutvina, M.M. Mchedlova, L.N. Timofeeva. Moscow: Aspect Press; 2024. P. 401–403. (In Russ.).
11. Rabodyazhev N. Civil society: logic, ways, factors of formation. *World Economy and International Relations*. 2010;(1):115–127. (In Russ.). EDN: LKQCOL.

12. Nikovskaya LI., Yakimets VN. Evaluation of the effectiveness of public policy institutions in Russia. *Polis. Political research*. 2013;(5):77–86. (In Russ.). EDN: RBRLCV.
13. Latov YuV. Institutional trust as social capital in modern Russia (based on monitoring results). *Polis. Political research*. 2021;(5):161–175. (In Russ.). <https://doi.org/10.17976/jpps/2021.05.11>. EDN: SYMSKW.
14. Starostin AM, Ponedelkov AV, Tovanchova EN. 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.
15. Mchedlova MM., Kofanova EN. Russia in anticipation of changes: religious factor and socio-political preferences. *Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: Political Science*. 2020;22(1):7–21. (In Russ.). <https://doi.org/10.22363/2313-1438-2020-22-1-7-21>. EDN: GCZVIC.
16. Tishkov VA. *The formation of the Russian nation: the history of ideas and practice*. Moscow: Publishing House Sapienti Sat, 2026. 332 p. (In Russ.). ISBN: 978-5-4499-5923-2.
17. Avksentiev VA. Politicization / depoliticization of ethnicity in the North Caucasus: trends of the beginning of the third decade of the XXI century. In: *Political space and social time: the power of symbols and the memory of generations* / Collection of scientific papers of the XVIII International Harak Forum. Simferopol: IT "ARIAL"; 2022. P. 3–8. (In Russ.).
18. Astvatsaturova MA. "North Caucasian imaginal" in the social essential-functional ethics of political management. *Questions of political science*. 2020;11(63):3060–3075. (In Russ.). <https://doi.org/10.35775/PSI.2020.63.11.001>. EDN: FHKTHE.

Информация об авторах

М. А. Аствацатурова – доктор политических наук, профессор, ведущий научный сотрудник Распределённого научного центра межнациональных и религиозных проблем, Институт этнологии и антропологии РАН им. Н.Н. Миклухо-Маклая; директор Научно-образовательного центра политических и этнополитических исследований, Пятигорский государственный университет.

И. Д. Ибрагимов – кандидат педагогических наук, доцент, проректор по формированию духовно-идеологических стратегических ориентиров и кадрового потенциала, государственно-конфессиональному и межкультурному взаимодействию, Пятигорский государственный университет.

Information about the authors

M. A. Astvatsaturova – Dr. Sci. (Polit.), Professor, Leading Researcher at the Distributed Scientific Center for Interethnic and Religious Problems, Miklukho-Maklay Institute of Ethnology and Anthropology of the Russian Academy of Sciences; Director of the Scientific and Educational Center for Political and Ethnopolitical Studies, Pyatigorsk State University.

I. D. Ibragimov – Cand. Sci. (Pedagogy), Associate Professor, Vice-rector for the Formation of spiritual and ideological strategic guidelines and Human resources, State-confessional and Intercultural Interaction, Pyatigorsk State University.

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 03.08.2026; одобрена после рецензирования 10.09.2026; принята к публикации 11.09.2026.
The article was submitted 03.08.2026; approved after reviewing 10.09.2026; accepted for publication 11.09.2026.



Евроатлантические процессы на Южном Кавказе как фактор дестабилизации и угрозы Российской Федерации

Лариса Хасановна Дзахова¹, Жанна Давидовна Тарханова²

^{1,2}Северо-Осетинский государственный университет имени Коста Левановича Хетагурова,
Владикавказ, Россия

¹Институт этнологии и антропологии РАН им. Н.Н. Миклухо-Маклая, Москва, Россия

¹ldzahova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2072-1812>

²arts777@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0003-6094-0432>

Аннотация

Введение. В статье предпринимается анализ деструктивных процессов, угрожающих национальной безопасности Российской Федерации и внутриполитической стабильности в условиях расширения экспансии внерегиональных игроков на Южном Кавказе. Актуальность проблемы определяется возникшими угрозами и рисками, способными воздействовать на стабильность межнациональных отношений и единство народов России.

Цель. Выявление и анализ факторов и тенденций, представляющих угрозы и риски национальной безопасности и стабильности, межнациональному согласию в Российской Федерации.

Материалы и методы. В исследовании авторы использовали документы органов государственной власти РФ, государств Южного Кавказа; официальные заявления глав государств; научные исследования, связанные с рассматриваемой региональной проблематикой. Материалы региональных СМИ рассматриваются как источники, позволяющие восстановить ход исторических процессов на Южном Кавказе в постбиполярный период.

В статье использовались историко-сравнительный метод исследования, а также анализ, синтез, обобщение и сравнение.

Результаты и выводы. Роль и влияние внерегиональных игроков на южнокавказские государства расцениваются как последовательная и долгосрочная антироссийская стратегия по реализации внешнеполитического вектора стран НАТО, нацеленная на формирование дезинтеграционных процессов с Россией, провоцирование межнациональной розни и межконфессиональной нетерпимости. Региональная стабильность, трансформировавшаяся под влиянием нового этапа эскалации военно-политических конфликтов на Южном Кавказе, произошедших в первой четверти XXI в. – Пятидневная война в Южной Осетии 2008 г., разморозка Нагорно-Карабахского конфликта в 2016-2023 гг., – стали серьезным вызовом национальным интересам России. Ключевым фактором дестабилизации остаются территориальные споры и этнополитические конфликты между постсоветскими республиками Южного Кавказа, которые проецируются на российский Северный Кавказ через многочисленные южнокавказские диаспоры и миграционные потоки. Внешняя политика элит государств Южного Кавказа, подвергшие ревизии отношения с Москвой, транслирует соответствующие идеологические установки и нарративы на диаспоры, оказывает влияние на межнациональное и межконфессиональное единство народов Российской Федерации.

Авторы приходят к выводу об актуальности указанных проблем и важности исследования подобных тенденций и процессов в целях сохранения региональной стабильности, укрепления общегражданского и внутринационального единства в Российской Федерации. Совокупность указанных рисков и угроз рассматриваются как серьезный вызов территориальной

целостности и межнациональному единству народов России своевременное реагирование – Президент России В.В. Путин объявил 2026 г. – Годом единства народов России, актуализирована государственная национальная политика Российской Федерации.

Ключевые слова: евроатлантическая политика, региональная безопасность, государственная политика, кавказские диаспоры, национальная политика России, единство народов, этнополитические конфликты, Россия, Северный Кавказ, Южный Кавказ

Для цитирования: Дзахова Л. Х., Тарханова Ж. Д. Евроатлантические процессы на Южном Кавказе как фактор дестабилизации и угрозы Российской Федерации // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 3. С. 119–128. EDN JFOPZQ

Original article

Euro-Atlantic processes in the South Caucasus as a factor of destabilization and threat to the Russian Federation

Larisa Kh. Dzakhova¹, Zhanna D. Tarkhanova²

¹N.N. Miklukho-Maklai Institute of Ethnology and Anthropology of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

^{1,2}North Ossetian State University named after K.L. Khetagurov, Vladikavkaz, Russia

¹ldzakhova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2072-1812>

²arts777@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0003-6094-0432>

Abstract

Introduction. The article analyzes destructive processes that threaten the national security of the Russian Federation and domestic political stability in the context of the expansion of non-regional players in the South Caucasus. The urgency of the problem is determined by the threats and risks that have arisen that can affect the stability of interethnic relations and the unity of the peoples of Russia.

Purpose. Identification and analysis of factors and trends that pose threats and risks to national security and stability, and interethnic harmony in the Russian Federation.

Materials and methods. In the study, the authors used documents from government authorities of the Russian Federation and the South Caucasus states; official statements from heads of state; and scientific research related to the regional issues under consideration. The materials of the regional media are considered as sources allowing to reconstruct the course of historical processes in the South Caucasus in the post-bipolar period. The article uses a historical and comparative research method, as well as analysis, synthesis, generalization and comparison.

Results and conclusions. The role and influence of non-regional players on the South Caucasian states is regarded as a consistent and long-term anti-Russian strategy to implement the foreign policy vector of the NATO countries, aimed at forming disintegration processes with Russia, provoking ethnic strife and interfaith intolerance. Regional stability, transformed under the influence of a new stage of escalation of military-political conflicts in the South Caucasus, which occurred in the first quarter of the XXI century. – The five-day war in South Ossetia in 2008 and the defrosting of the Nagorno-Karabakh conflict in 2016-2023 have become a serious challenge to Russia's national interests. Territorial disputes and ethnopolitical conflicts between the post-Soviet republics of the South Caucasus, which are projected into the Russian North Caucasus through numerous South Caucasian diasporas and migration flows, remain a key factor in destabilization. The foreign policy of the elites of the South Caucasus states, which have revised relations with Moscow, translates relevant ideological attitudes and narratives to diasporas, and influences the interethnic and interfaith unity of the peoples of the Russian Federation. The authors conclude that these issues are relevant and that it is important to study such trends and processes in order to preserve regional stability and strengthen civil and national unity in the Russian Federation. The combination of these risks and threats is considered as a serious challenge to the territorial integrity and interethnic unity of the peoples of Russia. Timely response – Russian President Vladimir Putin declared 2026 the Year of Unity of the Peoples of Russia, and the state national policy of the Russian Federation has been updated.

Keywords: Euro-Atlantic policy, regional security, state policy, Caucasian diasporas, Russian national policy, unity of peoples, ethnopolitical conflicts, Russia, North Caucasus, South Caucasus

For citation: Dzakhova L.Kh., Tarkhanova Zh.D. Euro-Atlantic processes in the South Caucasus as a factor of destabilization and threat to the Russian Federation *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2026;(3):119–128. (In Russ.). EDN JFOPZQ

Введение

Межнациональный и межконфессиональный мир в Российской Федерации и, в целом, в регионе Большого Кавказа – это основа внутривластной стабильности, прочный фундамент национальной безопасности и фактор укрепления диалога, сохранения союзнических и стратегических связей с народами и государствами Южного Кавказа. Российская Федерация – неотъемлемая часть Большого Кавказа. Историческое присутствие России на Кавказе обусловлено многовековой традицией добрососедства – многонациональное и многоконфессиональное единство народов России обеспечено общей историей с северокавказскими и южнокавказскими нациями и народами [1].

Российская Федерация последовательно и всеобъемлюще осуществляет политику по сохранению и укреплению единства народов России, сохранению общегражданской идентичности и традиционных духовно-нравственных ценностей¹. Указом Президента РФ В. В. Путина 2026 г. объявлен Годом единства народов России². Соответствующая политика направлена на обеспечение сохранения и сбережения единства народов России, реализацию государственной стратегии в сфере национальной политики.

В настоящее время, в условиях геополитической турбулентности межэтнические отношения приобретают особую значимость. Единство и сплоченность народов России – основа укрепления государственного суверенитета. От состояния межнациональных отношений зависит стабильность российского общества, и какие-либо попытки разжигания розни между народами России на этнической или религиозной почве являются прямыми угрозами национальной безопасности. Задача органов государственной власти и гражданского общества укреплять единство многонационального народа России, способствовать гармонизации межэтнических отношений, сохранению традиционных духовно-нравственных ценностей, исторического наследия [2].

Единство народов многонациональной России зависит в том числе от конструктивного и поступательного двустороннего диалога с соседними южнокавказскими народами, с которыми столетиями народы России проживают в мире и согласии. Азербайджанская Республика, Республика Армения и Республика Грузия, представленные в России многочисленными диаспорами, обладают возможностями осуществления «мягкой силы» в контексте расширения и увеличения своего влияния на свои диаспоры в России, и в целом, в регионе Южного Кавказа. Москва традиционно рассматривает южнокавказские диаспоры как фактор укрепления исторических братских дружественных отношений с бывшими республиками СССР, как механизм развития двустороннего взаимодействия.

Распад СССР и процессы дезинтеграции, начавшиеся в регионе в 90-гг. XX в. в условиях этнополитических конфликтов 90-х гг. XX в. и в первой четверти XXI в., способствовали укреплению в регионе позиций внерегиональных игроков: США, Европейского Союза, Великобритании,

¹ Указ Президента РФ от 9 ноября 2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405579061/?ysclid=migtfoyz3502253730>.

² Указ Президента Российской Федерации от 25.12.2025 № 962 «О проведении в Российской Федерации Года единства народов России». [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202512250003?index=1>.

таких транснациональных военно-политических блоков как НАТО, а ускорило реализацию пантюркистской политики Турецкой Республике, выступающей движущей силой в Организации Тюркских государств (ОТГ).

Разморозка карабахского кризиса и обострение в зоне конфликта в 2016–2023 гг. на Южном Кавказе спровоцировала рост межэтнической напряженности между азербайджанской и армянской диаспорами, чьи представители переносили неразрешенные межнациональные и территориальные споры на территорию России¹. Межнациональные проблемы, обострившиеся в последние годы существования СССР, уже в постбиполярный период были использованы глобальными игроками для ослабления влияния Москвы в регионе Большого Кавказа. Экспансия исторических и геополитических соперников России привела к переформатированию отношений стран региона с Москвой, изменению баланса сил и переориентации внешнеполитического вектора в пользу ЕС, США, Великобритании и Турции.

Традиционно братские и дружественные отношения с народами Кавказа были подвергнуты трансформации и внешнему влиянию [3]. Внерегиональные игроки, обозначившие свое присутствие на Южном Кавказе, сформировали новую геополитическую повестку, направленную на вовлечение Азербайджана, Армении и Грузии в свою внешнеполитическую орбиту, внешний контроль. В частности, Турция определила «основными аспектами политики на Южном Кавказе – укрепление независимости и суверенитета стран региона и поддержка их усилий по интеграции в евроатлантические структуры»². Стремление стран НАТО по расширению и закреплению своего присутствия в зоне исторических интересов России спровоцировало напряженность в регионе, обозначило угрозы и риски национальным и государственным интересам Москвы, выступавшей гарантом региональной безопасности и стабильности. Деструктивные тенденции стали формироваться посредством экспансии западных акторов, проводящие курс на ослабление роли и влияния России, вовлечение народов Южного Кавказа в дезинтеграционные процессы с Москвой, провоцирование межнациональных и территориальных споров в национальных республиках Северного Кавказа Российской Федерации.

Наметившиеся процессы характеризовались в том числе изменением приоритетов дружественных России государств в военно-технической сфере, вопросах безопасности и логистики. Региональная держава, член НАТО – Турция – укрепившая свое влияние в регионе, определила кавказскую внешнеполитическую политику как стратегию, направленную на вовлечение стран Южного Кавказа в орбиту влияния НАТО³.

После разморозки Нагорно-Карабахского конфликта [4] и упразднение непризнанной НКР в 2020–2023 гг., Республика Армения подвергла диверсификации союзнические отношения с Россией и ОДКБ, активизировала сотрудничество с США и другими странами НАТО в сфере безопасности, военно-технического сотрудничества и транспортной логистики. Стремление действующих элит ограничить сотрудничество с РФ и ОДКБ в пользу военно-политических блоков коллективного Запада приобрело устойчивый и долгосрочный характер. В июне 2026 г. Армения в четвертый раз приняла ставшие уже ежегодными военные учения

¹ Диаспоры Армении и Азербайджана прокомментировали массовую драку в Москве. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5f1af8dc9a79477fb27defbf?ysclid=mqsi5kkrkg988376304>; Первая абрикосовая. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommer-sant.ru/doc/4432342?ysclid=mqtt0lujle805711659>; Погромы и массовые драки армян и азербайджанцев в Москве: МВД пообещало выслать участников из страны. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/newsroom/obshchestvo/405769-pogromy-i-massovye-draki-armyan-i-azerbaydzhancev-v-moskve-mvd?ysclid=mqshyygaf7377339996>.

² Güney Kafkasya Ülkeleri İle İlişkiler. (Отношения со странами Южного Кавказа). URL: https://www.mfa.gov.tr/turkiye_nin-guney-kafkasya-ulkeleriyle-iliskileri.tr.mfa.

³ Güney Kafkasya Ülkeleri İle İlişkiler. (Отношения со странами Южного Кавказа). URL: https://www.mfa.gov.tr/turkiye_nin-guney-kafkasya-ulkeleriyle-iliskileri.tr.mfa.

«Eagle Partner-2026». В военных маневрах участвовали военнослужащие миротворческой бригады ВС Республики Армения, сухопутных войск США в Европе и Африке и Национальной гвардии Канзаса, вооруженных сил Франции и Греции. Официальная версия цели военных учений на территории Армении – страны члена ОДКБ и ЕАЭС представлена как «повышение уровня взаимодействия подразделения, участвующего в международных миротворческих миссиях в рамках миротворческих операций, осуществление обмена передовым опытом управления и тактической коммуникации, а также укрепление боеготовности миротворческого подразделения ВС РА»¹.

Целью исследования является выявление и анализ факторов и тенденций, представляющих угрозы и риски национальной безопасности и стабильности, межнациональному согласию в Российской Федерации. Роль и влияние внерегиональных игроков на южнокавказские государства расцениваются как последовательная и долгосрочная антироссийская стратегия по реализации внешнеполитического вектора стран НАТО, нацеленная на формирование дезинтеграционных процессов с Россией, провоцирование межнациональной розни и межконфессиональной нетерпимости.

Материалы и методы

В исследовании авторы использовали документы органов государственной власти РФ, государств Южного Кавказа; официальные заявления глав государств. Научные исследования, связанные с проблематикой региона Большого Кавказа, представлены работами российских исследователей, анализирующих политику России и стран Южного Кавказа в сфере безопасности, дипломатии, этнополитических конфликтов и мирного урегулирования, исторические военно-политические процессы на Южном Кавказе в контексте связей между народами Южного и Северного Кавказа России. Материалы региональных СМИ рассматриваются как источники, позволяющие восстановить ход исторических процессов на Южном Кавказе в постбиполярный период. В статье использовались такие методы как анализ, синтез, обобщение и сравнение, историко-сравнительный методы исследования.

Результаты и дискуссия

С конца 90-х гг. XX в. на Южном Кавказе происходило расширение присутствия и усиление влияния геополитических соперников России – внерегиональных игроков, претендовавшие на гегемонию и контроль на постсоветском пространстве, включая Южный Кавказ. Подобные процессы и тенденции оказывали негативное воздействие на исторические, культурные, политические и экономические связи народов Южного Кавказа с народами России. В этой связи влияние внешних сил на отношения государств и народов Южного Кавказа на добрососедские отношения с Россией, приобрели особую актуальность [5; 6]. Военно-политические конфликты, происходившие на Южном Кавказе, оказали непосредственное влияние на регионы России, особенно на Северный Кавказ, поэтому сохраняется актуальность развития подобных событий, требуется проведение научных исследований причин подобных процессов. Курс на дестабилизацию отношений с Россией сформировало определенные негативные настроения среди некоторой части южнокавказских диаспор, представленных в РФ. Как справедливо отметил А.К. Дудайти, «развернувшаяся в районе Большого Кавказа геополитическая «игра» тесно переплеталась с проблемами безопасного и мирного развития – как для российских субъектов на Северном Кавказе, так и для стран Южного Кавказа – Грузии, Азербайджана и Армении» [7].

Прозападная и протурецкая ориентация политических элит бывших советских социалистических республик привела к расширению влияния США, Турции и других ключевых

¹ В Республике Армения пройдут учения «Орел партнер-2026".
URL: <https://mil.am/hy/news/13275>. [Электронный ресурс].

стран-членов НАТО в регионе, региональной дестабилизации в результате возросшего количества военных учений южнокавказских государств с США, НАТО и Турцией¹.

Геополитическими соперниками России с опорой на южнокавказские политические элиты были предприняты попытки инициирования роста напряжённости в республиках Северного Кавказа; была запущена процедура экспансии деструктивных идеологий через общественные организации, отдельных лидеров мнений из диаспор, которые планировали использовать в качестве инструмента и механизма реализации либеральных европейских или пантюркистских ценностей. Деятельность западных неправительственных организаций была распространена на территории субъектов Северного Кавказа РФ, при соответствующей поддержке правительств стран Южного Кавказа и западных фондов. Целью ставилась изменение общероссийской гражданской идентичности, сепаратизм и стремление к «независимости от России» [7]. Отдельную проблему для региональной безопасности создали террористические организации, устремившиеся на Северный Кавказ в постбиполярный период [8].

С 90-х гг. XX в. внешнеполитические векторы стран Южного Кавказа подверглись трансформации в результате завершения острых фаз вооружённых конфликтов и заключения договоров о прекращении огня. Правительства Азербайджана, Армении, Грузии начали постепенный курс на сближение с ЕС, Турцией, США, Великобританией. Подобные политические и идеологические настроения сформировали массовые общественно-политические настроения в этих республиках. Представляется важным отметить, что подобные внешнеполитические контуры – ориентация Азербайджана на Турцию и Организацию Тюркских Государств (ОТГ), заявления руководства Армении о планах вступить в Европейский Союз, политика Грузии по вступлению в Европейский Союз и НАТО, – потребовала от правительств этих стран осуществление соответствующих масштабных информационно-пропагандистских кампаний, направленных на убеждение собственных граждан в верности избранного курса.

Учитывая провозглашенную в начале 90-х гг. XX в. независимость Азербайджаном, Арменией и Грузией, их суверенное право формировать внутреннюю и внешнюю политику, следует при этом анализировать их диаспоральную политику, особенно в отношении Российской Федерации, где находятся самые крупные этнические диаспоры азербайджанского, армянского народов².

В контексте указанных геополитических изменений представляется актуальной проблема экспансии подобных внешнеполитических приоритетов правительств стран Южного Кавказа на диаспоры, представленные в России. Активизация дезинтеграционных процессов, например, осуществляемый Арменией с 2018 г. курс на дезинтеграцию с Россией – сближение с ЕС, «заморозка» участия в ОДКБ, – официальным Ереваном могут транслироваться и на армянские диаспоры, особенно в России, где большинство граждан армянской национальности выступили за сохранение союзнических и братских отношений с РФ и критически отнеслись к ревизии армяно-российских отношений действующими элитами Армении³. Азербайджанская

¹ В Республике Армения пройдут учения «Опел партнер-2026». URL: <https://mil.am/hy/news/13275>. [Электронный ресурс].

² В России живет большая азербайджанская диаспора, заявили в Кремле. [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/20250721/peskov-2030400206.html?ysclid=mqtslyr9ux408828408>; Новикова И. Россия стала второй родиной для многих азербайджанцев. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pravda.ru/world/1433515-gasanov/>; Путин назвал число армян, проживающих в России. [Электронный ресурс]. URL: <https://ria.ru/20260401/putin-2084332198.html>.

³ Союз армян России поддержал протесты в Армении за отставку Пашиняна. [Электронный ресурс]. URL: <https://anna-news.info/soyuz-armyan-rossii-podderzhal-protesty-v-armenii-za-otstavku-pashinyana/?ysclid=mqv53djdvg680120081>; Украинский синдром в Ереване. Армянские власти посягнули на святое – церковь. [Электронный ресурс]. URL: <https://ukraina.ru/20250628/ukrainskiy-sindrom-v-erevane-armyanskie-vlasti-posyagnuli-na-svyatoe--tserkov-1064402460.html>.

диаспора является также одной из крупнейших в России и сохраняет традиционно братские, дружеские отношения с народами России. Однако в последние годы, отдельные представители оказались в эпицентре влияния внешних сил, которые попытались подвергнуть внешнему давлению отдельных лидеров диаспоры¹, извне внедрить в массовое сознание чуждые политические и идеологические убеждения², что привело к рискам и угрозам межнациональному согласию и стабильности Российской Федерации³.

Разморозка Нагорно-Карабахского конфликта, возвращение НКР под контроль Баку, решение вопроса Миацума с позиции властей Азербайджана и Армении способствовала нормализации межгосударственных отношений и достижению стабильности на Кавказе, однако полноценный межнациональный мир между азербайджанским и армянским народами не был достигнут, и конфликт негативно отразился и на межнациональном и межконфессиональном климате в России [9]. Как было указано выше, в разгар военных действий в НКР – представители конфликтующих народов пытались решать свои споры на территории российских регионов. Одновременно в подконтрольных правительствах и прозападно ориентированным СМИ этих государств была реализована масштабная антироссийская информационная кампания, целью которой являлась дискредитация РФ, принижение ее стабилизирующей роли и искажение ее исторической миссии как государства-союзника и государства-миротворца. В целом, подобные пропагандистские нарративы стали частично распространяться и внутри южнокавказских диаспор России.

Активность стран НАТО и ЕС на Южном Кавказе – регионе исторического присутствия России – спровоцировала процессы и тенденции, направленные на ослабление влияния Москвы в регионе. Например, Арменией было заморожено участие в ОДКБ, приоритетом было объявлено военно-техническое сотрудничество с США, а также отдельно с Францией – был подписан договор о стратегическом партнерстве. На официальном уровне была инициирована стратегия по дискредитации и преследованию канонической Армянской Апостольской церкви (ААЦ)⁴, что создало угрозы традиционным духовно-нравственным ценностям армянского народа, армянской диаспоры России, которые проживают веками в согласии и мире с православными народами России.

Азербайджанская Республика также участвует в интеграционных проектах с Турцией – страны-члена НАТО. Отношения с Москвой осложнились на фоне недружественных действий и риторики руководства страны против России на фоне трагического инцидента с самолетом азербайджанских авиалиний «AZAL», поддержки официальным Баку т.н. «территориальной целостности Украины», солидаризации с руководством Украины⁵.

¹ Главу азербайджанской диаспоры Подмосквья депортировали из России [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/politics/09/07/2025/686ea2f19a79471931d1c055?ysclid=mqxsoyz3tk685288093>.

² В Москве задержали лидера радикальной азербайджанской группировки ВБОН [Электронный ресурс]. URL: https://sev.tv/news/v_moskve_zaderzhali_lidera_radikalnoj_azerbajdzhanskoj_gruppi-rovki_vbon/28080.html?ysclid=mqxso4x29o178203420.

³ Обострение между Москвой и Баку. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/story/6864f16a9a7947398ac28d1a>; Петров А. «Крёстный отец» по-русски: как азербайджанская диаспора стала самой влиятельной в России [Электронный ресурс]. URL: https://by.tsar-grad.tv/news/kvjostnyj-otec-po-russki-kak-azerbajdzhanskaja-diaspora-stala-samoj-vlijatelnoj-v-rossii_1307837?ysclid=mqwdd8dc0242111233; Столкновение диаспор: армяне и азербайджанцы схлестнулись на улицах Москвы. [Электронный ресурс]. URL: <https://news.ru/world/stolknovenie-diaspor-pochemu-armyane-i-azerbajdzhancy-derutsya-na-ulicah-moskvy?ysclid=mqsi317ofc932966076>.

⁴ Почему Пашинян начал атаку на армянскую церковь именно сейчас. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/politics/26/06/2025/685d2cb69a79477a7c920685>; Украинский синдром в Ереване. Армянские власти посягнули на святое – церковь. [Электронный ресурс]. URL: <https://ukraina.ru/20250628/ukrainskiy-sindrom-v-erevane-armyanskie-vlasti-posyagnuli-na-svyatое--tserkov-1064402460.html>.

⁵ Азербайджан припомнил России «оккупацию» и 1920 год. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.trtussian.com/article/46e3f107f98c>.

Грузия, в настоящее время преследует прагматизм в отношениях с Россией и воздерживается от введения рестрикций, отказалась открывать «второй фронт» против РФ, переживает определенные кризисные процессы в отношениях с США и ЕС, однако пытается восстановить равноправные отношения с Брюсселем и Вашингтоном. Кроме того, обозначенный в Конституции Грузии курс на вступление в НАТО и ЕС продолжает оставаться ключевым направлением внешней политики Тбилиси.

Несмотря на внешнее вмешательство азербайджанская и армянская диаспоры России остались верны многовековым историческим двусторонним отношениям, последовательно придерживаются дружественной, законопослушной и предсказуемой линии, сохранили приверженность государственной политики России, отождествляют себя неотъемлемой частью многонациональной России, российского культурного кода, общероссийской гражданской идентичности. Вместе с тем указанные риски могут сохраняться и трансформироваться под влиянием текущих внешнеполитических евроатлантических и пантюркистских настроений, которым подвержены находящиеся у власти политические элиты в Баку, Ереване и Тбилиси.

На фоне этих процессов, территории стран Южного Кавказа могут рассматриваться как плацдарм для осуществления деструктивного влияния на южнокавказские диаспоры России, вмешательства во внутривнутриполитическую ситуацию в РФ, формирования определенных общественно-политических настроений, конфликтогенного потенциала и противодействия государственной национальной политике Российской Федерации¹.

Заключение

Геополитическая ситуация на Южном Кавказе приобрела новое измерение и подверглась трансформации в сторону расширения экспансии стран НАТО. В этой связи межнациональный и межконфессиональный диалог с южнокавказскими диаспорами следует осуществлять с учетом подобных рисков и угроз [10]. Представляется важным формирование и реализация долгосрочной информационно-просветительской стратегии, деятельности, направленной на использование институтов народной дипломатии, межнационального и межконфессионального диалога по сохранению исторически братских народов Южного Кавказа в орбите Российской Федерации. Важным направлением представляется модернизация и пересмотр ранее использовавшихся форматов и площадок с целью поиска и создания новых, отвечающих требованиям современных вызовов, платформ и коммуникаций; генерация идей и смыслов на основе традиционных духовно-нравственных ценностях, доступных и понятных молодежи, студенчеству в России и странах Южного Кавказа, создание и развитие горизонтальных связей с общественными и культурно-просветительскими организациями указанных государств.

В целом, как было изложено выше, евроатлантический и пантюркистский внешнеполитический вектор Азербайджана, Армении и Грузии, замороженные этнополитические и этнотерриториальные конфликты на Южном Кавказе стали одним из деструктивных факторов, угрожающей региональной стабильности и межнациональному и межконфессиональному миру в России; деструктивные политические нарративы внешними акторами могут распространяться посредством определенных лиц в кавказских диаспорах, аффилированных с внерегиональными игроками и правительствами стран Южного Кавказа «неправительственными» организациями, масс-медиа, и другими инструментами влияния.

Таким образом, на межнациональный и межконфессиональный диалог и стабильность в России, и в целом на Кавказе, влияют внерегиональные игроки, а этнополитические и вооруженные конфликты используются для формирования деструктивных идеологий и процессов.

¹ Указ Президента Российской Федерации 25 ноября 2025 г. № 858 «О Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2036 года». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/413034563/>.

Эти факторы направлены на подрыв доверия и добрососедства как между народами внутри России, так и народами стран Южного Кавказа. Подобные процессы представляют риски и угрозы региональной стабильности, историческим связям РФ с южнокавказскими народами и государствами. Эскалация этнополитических конфликтов, евроатлантические внешнеполитические ориентиры политических элит этих стран стали одной из ключевых факторов обострения геополитической ситуации и явились причиной дестабилизации в зоне исторического присутствия России на Южном Кавказе.

Список источников

1. Миронов С. М. Межнациональный мир – величайшее достижение нашей страны // Власть. 2025. Т. 33, № S1. С. 7-12. <https://doi.org/10.56700/q6576-5175-7848-p>. EDN RHQANV.
2. Дзахова Л.Х. Духовно-нравственные ценности как показатель единства народов РСО-Алания в период СВО // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени К.Л. Хетагурова. 2026. № 1. С. 31-37. <https://doi.org/10.29025/1994-7720-2026-1-31-37>.
3. Болгов Н. В., Салехов А. И. Этнополитический конфликт Азербайджана и Армении на современном этапе его развития // Общество: политика, экономика, право. 2024. № 8(133). С. 14–21. <https://doi.org/10.24158/pep.2024.8.1>. EDN ZTRWCM.
4. Маркедонов С.М. Армения и Нагорный Карабах: ценностный и поколенческий сдвиг // Мировая экономика и международные отношения. 2023. Т. 67. № 12. С. 93–103. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2023-67-12-93-103>.
5. Енокян А. В. Регион Южный Кавказ и его внешнеполитическая значимость для Российской Федерации // Ближний и Постсоветский Восток. 2023. № 2(2). С. 98-115. <https://doi.org/10.31249/j.2949-2408.2023.02.06>. EDN TTPADF.
6. Потоцкая Т. И. Южный Кавказ как один из приоритетных для России геополитических регионов постсоветского пространства: географический анализ // Псковский регионологический журнал. 2024. Т. 20. № 1. С. 3–20. <https://doi.org/10.37490/S221979310028578-8>. EDN SUEZDY.
7. Дудайти А. К., Дулаева З. С. К вопросу о роли непризнанных территорий в Южном Кавказе в современных региональных отношениях // Проблемы всеобщей истории и политологии: сборник научных трудов. Вып. 7. Владикавказ, 2015. С. 120-134. EDN: VSMQCP
8. Дудайти А. К. РСО–Алания в системе противодействия терроризму и экстремизму в современной России (1990-е – 2020-е гг.) // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени К.Л. Хетагурова. 2026. № 1. С 38–44. <https://doi.org/10.29025/1994-7720-2026-1-38-44>.
9. Болгов Н. В., Салехов А. И. Историческая сущность армяно-азербайджанского конфликта // Вестник Университета мировых цивилизаций. 2024. Т. 15, № 1(42). С. 6-10. <https://doi.org/10.24412/2587-6236-2024-142-06-10>. EDN EYTSYG.
10. Кочиева А. А. Межкультурный диалог в странах Южного Кавказа: проблемы и перспективы // Общество: философия, история, культура. 2024. № 4(120). С. 233-238. <https://doi.org/10.24158/fik.2024.4.33>. EDN NOQIRF.

References

1. Mironov SM. Interethnic peace is the greatest achievement of our country. *Vlast*. 2025;33(S1):7-12. (In Russ.). <https://doi.org/10.56700/q6576-5175-7848-p>. EDN RHQANV.
2. Dzakhova LH. Spiritual and moral values as an indicator of the unity of the peoples of North Ossetia-Alania in the period of the SVO. *Bulletin of the North Ossetian State University named after K.L. Khetagurov*. 2026;(1):31–37. (In Russ.). <https://doi.org/10.29025/1994-7720-2026-1-31-37>.
3. Bolgov NV, Salekhov AI. The ethno-political conflict between Azerbaijan and Armenia at the present stage of its development. *Society: politics, economics, law*. 2024;8(133):14–21. (In Russ.). <https://doi.org/10.24158/pep.2024.8.1>. EDN ZTRWCM.

4. Markedonov SM. Armenia and Nagorno-Karabakh: a value and generational shift. *World Economy and International Relations*. 2023;67(12):93-103. (In Russ.). <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2023-67-12-93-103>.
5. Yenokyan AV. The South Caucasus region and its foreign policy significance for the Russian Federation. *The Middle and Post-Soviet East*. 2023;2(2):98-115. (In Russ.). <https://doi.org/10.31249/j.2949-2408.2023.02.06>. EDN TTPADF.
6. Pototskaya TI. The South Caucasus as one of the priority geopolitical regions of the post-Soviet space for Russia: a geographical analysis. *Pskov Regionological Journal*. 2024;20(1):3–20. (In Russ.). <https://doi.org/10.37490/S221979310028578-8>. EDN SUEZDY.
7. Dudaiti AK, Dulaeva ZS. On the role of the unrecognized territories in the South Caucasus in modern regional relations. In: *Problems of universal history and political science: collection of scientific papers*. Issue 7. Vladikavkaz, 2015. P. 120-134. (In Russ.).
8. Dudaiti AK. North Ossetia-Alania in the system of countering terrorism and extremism in modern Russia (1990s – 2020s)). *Bulletin of the North Ossetian State University named after K.L. Khetagurov*. 2026;(1):38–44. (In Russ.). <https://doi.org/10.29025/1994-7720-2026-1-38-44>.
9. Bolgov NV, Salekhov AI. The historical essence of the Armenian-Azerbaijani conflict. *Bulletin of the University of World Civilizations*. 2024;15(1(42)):6-10. (In Russ.). <https://doi.org/10.24412/2587-6236-2024-142-06-10>. EDN EYTSGY.
10. Kochieva AA. Intercultural dialogue in the countries of the South Caucasus: problems and prospects. *Society: philosophy, history, culture*. 2024;4(120):233-238. (In Russ.). <https://doi.org/10.24158/fik.2024.4.33>. EDN NOQIRF.

Информация об авторах

Л. Х. Дзахова – доктор политических наук, доцент, профессор, заведующий кафедрой философии и политологии СОГУ им. К. Л. Хетагурова; ведущий научный сотрудник Института этнологии и антропологии им. Н.Н. Миклухо-Маклая Российской академии наук.

Ж. Д. Тарханова – ассистент кафедры всеобщей истории СОГУ имени К.Л. Хетагурова.

Information about the authors

L. Kh. Dzakhova – Dr. Sci. (Polit.), Professor, Head of Department, North Ossetian State University named after K.L. Khetagurov; Leading Researcher at the N.N. Miklouho-Maclay Institute of Ethnology and Anthropology of the Russian Academy of Sciences.

Zh. D. Tarkhanova – Assistant of the Department of Universal History, 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 01.08.2026; одобрена после рецензирования 10.09.2026; принята к публикации 11.09.2026.
The article was submitted 01.08.2026; approved after reviewing 10.09.2026; accepted for publication 11.09.2026.



Интеграция нематериальных ресурсов в политику развития Республики Адыгея

Зуриет Анзауровна Жаде¹, Инна Николаевна Гайдарева²,
Фатима Нурбиевна Удычак³

^{1,2,3}Адыгейский государственный университет, Майкоп, Россия

¹zhadezura@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7888-8885>

²alay_1968@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2398-7592>

³f.udychack@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0001-7404-2076>

Аннотация

Введение. Стратегическим императивом политики развития Республики Адыгея становится актуализация таких нематериальных ресурсов, как культурно-историческое наследие, человеческий капитал, институциональный капитал и репутационный капитал. Адыгея обладает специфическими условиями развития, включая тесную экономическую интеграцию с Краснодарским краем, уникальное историко-культурное наследие и аграрную специализацию экономики. За последние пять лет республика продемонстрировала неоднозначную динамику социально-экономических показателей. С одной стороны, наблюдается рост отдельных индикаторов (туризм, инвестиции), с другой – сохраняются структурные проблемы (отток населения, низкая доля инновационной экономики). Анализ официальных документов и статистических данных позволяет оценить эффективность реализуемой политики развития и выявить резервы для повышения результативности нематериальных ресурсов.

Цель. Исследование потенциала нематериальных ресурсов Республики Адыгея и разработка научно обоснованных рекомендаций по их интеграции в региональную политику развития.

Методы. В исследовании применены системный анализ, сравнительный метод, статистический анализ социально-экономических показателей, SWOT-анализ потенциала нематериальных ресурсов региона.

Результаты. Выявлено, что нематериальные ресурсы Республики Адыгея (культурно-историческое наследие, человеческий капитал, институциональный капитал и репутационный капитал) используются недостаточно эффективно. Определены проблемы и барьеры использования нематериальных ресурсов. Разработана классификация нематериальных ресурсов региона и предложены стратегические направления их интеграции в политику развития.

Практическая значимость. Результаты исследования могут быть использованы органами государственной власти Республики Адыгея при корректировке Стратегии социально-экономического развития до 2036 года, а также при разработке региональных программ поддержки креативных индустрий и этнотуризма.

Выводы. Впервые для Республики Адыгея проведена комплексная оценка потенциала нематериальных ресурсов с позиции регионального управления. Обоснована необходимость включения показателей нематериальных активов в систему стратегического планирования региона. Главным условием целенаправленной политики развития Адыгеи является межведомственная координация, партнерство государства, бизнеса и гражданского общества, а также системная работа над сохранением и актуализацией культурно-исторического наследия, человеческого капитала, институционального капитала и репутационного потенциала в цифровую эпоху.

Ключевые слова: нематериальные ресурсы, политика развития, региональное развитие, Республика Адыгея, культурное наследие, человеческий капитал, институциональный капитал, региональный бренд, устойчивое развитие, стратегическое планирование

Для цитирования: Жаде З. А., Гайдарева И. Н., Удычак Ф. Н. Интеграция нематериальных ресурсов в политику развития Республики Адыгея // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 3. С. 129–140. EDN ECLYCY

Original article

Integration of intangible resources into the development policy of the Republic of Adygea

Zuriet A. Zhade¹, Inna N. Gaidareva², Fatima N. Udychak³

^{1 2 3}Adyghe State University, Maykop, Russia

¹zhadezura@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7888-8885>

²alay_1968@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-2398-7592>

³f.udychack@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0001-7404-2076>

Abstract

Introduction. The strategic imperative of the Republic of Adygea's development policy is to leverage intangible resources such as cultural and historical heritage, human capital, institutional capital, and reputational capital. Adygea has unique development conditions, including close economic integration with the Krasnodar Krai, a unique historical and cultural heritage, and an agriculturally focused economy. Over the past five years, the republic has demonstrated mixed performance in its socioeconomic indicators. While certain indicators (tourism and investment) have shown growth, structural problems (population outflow, low share of the innovative economy) persist. An analysis of official documents and statistical data allows us to assess the effectiveness of the current development policy and identify opportunities for improving the effectiveness of intangible resources.

Purpose. To study the potential of the Republic of Adygea's intangible resources and develop evidence-based recommendations for their integration into regional development policy.

Methods. The study utilized systems analysis, a comparative method, a statistical analysis of socioeconomic indicators, and a SWOT analysis of the region's intangible resource potential.

Results. It was found that the Republic of Adygea's intangible resources (cultural and historical heritage, human capital, institutional capital, and reputational capital) are underutilized. Problems and barriers to the use of intangible resources were identified. A classification of the region's intangible resources was developed, and strategic directions for their integration into development policy were proposed.

Practical Relevance. The study's results can be used by government bodies of the Republic of Adygea when adjusting the Socioeconomic Development Strategy until 2036, as well as in developing regional programs to support creative industries and ethnotourism.

Conclusions. For the first time in the Republic of Adygea, a comprehensive assessment of the potential of intangible resources from a regional governance perspective was conducted. The need to include intangible asset indicators in the region's strategic planning system is substantiated. The key to a targeted development policy for Adygea is interdepartmental coordination, partnership between government, business, and civil society, as well as systematic work to preserve and enhance the region's cultural and historical heritage, human capital, institutional capital, and reputational potential in the digital age.

Keywords: intangible resources, development policy, regional development, Republic of Adygea, cultural heritage, human capital, institutional capital, regional brand, sustainable development, strategic planning

For citation: Zhade Z.A., Gaidareva I.N., Udychak F.N. Integration of intangible resources into the development policy of the Republic of Adygea. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2026;(3):129–140. (In Russ.). EDN ECLYCY

Введение

В условиях постиндустриальной трансформации экономики конкурентоспособность регионов Российской Федерации определяется не только наличием природных ресурсов и промышленной инфраструктуры, но и качеством нематериальных активов, к которым следует отнести человеческий капитал, интеллектуальную собственность, культурное наследие, репутацию (бренд) территории, уровень социального доверия и качество институтов управления.

Для Республики Адыгея (далее – РА), обладающей уникальным культурным кодом, выгодным географическим положением в составе Южного федерального округа и тесной экономической интеграцией с Краснодарским краем, актуализация нематериальных ресурсов становится стратегическим императивом. Традиционная модель политики развития, ориентированная на агропромышленный комплекс и перерабатывающую промышленность, обладает значительным потенциалом. По оценкам экономистов, «Республика Адыгея является преимущественно аграрным регионом, который характеризуется пониженным уровнем жизни населения, снижением объемов производства, сокращением численности населения (миграционного оттока и отрицательного естественного прироста), а также недостаточной финансовой устойчивостью и самостоятельностью в силу невысокой бюджетной обеспеченности» [1, с. 70].

К основным нормативным правовым документам, определяющим в долгосрочной перспективе политику развития Республики Адыгея, относятся, во-первых, Индивидуальная программа социально-экономического развития Республики Адыгея на 2025-2030 годы, акцентирующая внимание на том, что «стратегической целью социально-экономического развития Республики Адыгея является улучшение качества жизни населения и ускорение экономического роста за счет повышения эффективности использования экономического и социального потенциала региона»¹, во-вторых, Стратегия социально-экономического развития Республики Адыгея до 2036 года, в которой обозначено, что «главная стратегическая цель Стратегии (ГСЦ): ГСЦ Адыгея-2030 – регион гармоничного устойчивого развития с высоким уровнем качества жизни населения, расположенный в центре Южного полюса роста»².

В последние годы республика продемонстрировала неоднозначную динамику социально-экономических показателей. С одной стороны, наблюдается рост отдельных индикаторов (туризм, инвестиции), с другой – сохраняются структурные проблемы (отток населения, низкая доля инновационной экономики). Несмотря на это, по рейтингу Агентства стратегических инициатив (АСИ) за 2025 год, Республика Адыгея занимает 16-е место среди субъектов РФ по качеству жизни, что является средним показателем³. По данным Росстата за 2024 год, в РА оценочный объем валового регионального продукта (ВРП) на душу населения превысил 284 млрд рублей⁴. При этом регион обладает существенными ресурсами для развития в сфере туризма, креативных индустрий и услуг, основанных на нематериальных активах.

Степень научной разработанности проблемы. Вопросы роли нематериальных ресурсов в региональном развитии активно исследуются в современной политической науке. Среди российских исследователей следует отметить работы кубанских политологов И.В. Мирошниченко, Е.В. Морозовой и Н.Т. Русия [2], которыми предложена модель нематериальных ресурсов

¹ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 5 декабря 2024 года № 3568-р «Индивидуальная программа социально-экономического развития Республики Адыгея на 2025-2030 годы». URL: <http://static.government.ru/media/files/bvBN1AKlvIR3Pn1bmF01OPAYh76K74Aq.pdf> (дата обращения: 11.04.2026).

² Постановление Кабинета министров Республики Адыгея от 25 сентября 2025 года № 133 «О Стратегии социально-экономического развития Республики Адыгея до 2036 года». URL: <https://docs.cntd.ru/document/407967768> (дата обращения: 11.04.2026).

³ Национальный рейтинг качества жизни. URL: https://asi.ru/government_officials/quality-of-life-ranking/?ysclid=mp5c29846811423908 (дата обращения: 08.04.2026).

⁴ Валовой региональный продукт (ВРП) Республики Адыгея за 2024 год. URL: https://23.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/VRP_79_2023_2024.pdf (дата обращения: 11.04.2026).

политики развития сельских территорий. Авторы описали четыре вариативные эмпирические модели политики развития: модель ответственного развития, модель фрагментированного развития, дистантная модель и стагнирующая модель. Результаты проведенных исследований позволили ученым построить «пирамиду нематериальных ресурсов», в основе которой лежат ресурсы первого порядка (локальная идентичность, человеческий потенциал и лидерство). Второй уровень составляют ресурсы второго порядка (социальный капитал и институты развития). На вершине пирамиды находятся ресурсы третьего порядка (гражданская солидарность, доверие и субъективное благополучие).

Проблемы оценки нематериальных ресурсов при реализации политики развития сельских территорий освещены в исследованиях В.Н. Ракачева [3], К.В. Ячменник проанализированы инструменты управления нематериальными ресурсами в политике развития территорий [4].

Однако специфика нематериальных ресурсов в политике развития Республики Адыгея остается малоизученной. Существующие исследования носят фрагментарный характер и не предлагают комплексной модели интеграции нематериальных активов в систему регионального управления [5].

Цель статьи – оценить потенциал нематериальных ресурсов Республики Адыгея и разработать научно обоснованные рекомендации по их интеграции в региональную политику развития.

Задачи исследования:

- классифицировать нематериальные ресурсы республики с позиций регионального управления;
- проанализировать текущее состояние использования культурного и человеческого капитала в Республике Адыгея;
- разработать механизмы государственной поддержки инициатив в сфере нематериальных ресурсов.

Объект исследования – политика развития Республики Адыгея. *Предмет* – нематериальные ресурсы как фактор политики развития и механизмы их использования в политике управления территорией.

Методологическая основа. Исследование базируется на системном подходе к анализу регионального развития, теории человеческого капитала, концепции устойчивого развития территорий. Применены методы статистического анализа, сравнительного анализа региональных показателей, SWOT-анализ.

Эмпирическая база исследования включает данные Федеральной службы государственной статистики, Министерства экономического развития и торговли Республики Адыгея, материалы стратегического планирования региона, результаты социологического опроса, проведенного в 2023 году.

Результаты и обсуждение

В политологической науке под нематериальными ресурсами понимается «комплекс разноуровневых, многосоставных и полифункциональных компонентов, имеющих разный генезис» [6, с. 147], к которым исследователи относят человеческий потенциал, локальную идентичность, институты развития территорий и сетевые ресурсы.

Не вступая в полемику с учеными и в целом соглашаясь с представленной кубанскими политологами «пирамидой нематериальных ресурсов» [2], мы полагаем, что в контексте политики развития Адыгеи целесообразно выделить четыре ключевые группы нематериальных ресурсов: культурно-историческое наследие, человеческий капитал, институциональный капитал и репутационный капитал (бренд) (табл. 1).

Таблица 1. – Классификация нематериальных ресурсов региона

Table 1 – Classification of intangible resources of the region

Группа ресурсов	Состав	Экономический потенциал
Культурно-историческое наследие	Традиции, фольклор, язык, памятники, этническая идентичность, нематериальное культурное наследие	Туризм, сувенирная продукция, гастрономический бренд, культурные мероприятия
Человеческий капитал	Образование, квалификация, здоровье, миграционная привлекательность, предпринимательские компетенции	Инновации, производительность труда, привлечение инвестиций, создание новых бизнесов
Институциональный капитал	Качество управления, уровень доверия к власти, развитость гражданского общества, правовая среда	Снижение транзакционных издержек, инвестиционная привлекательность, устойчивость экономики
Репутационный капитал (бренд)	Восприятие региона внешними инвесторами, туристами, федеральным центром, медиаобраз территории	Премиализация продукции, туристический поток, лояльность потребителей

Источник: составлено авторами

На наш взгляд, для Адыгеи наиболее значимым является сочетание культурного и человеческого капитала. Этико-мировоззренческий комплекс адыгагъэ (адыгство), адыгский морально-правовой кодекс (Адыгэ хабзэ), историческая память, традиции гостеприимства и толерантности создают основу для формирования уникального образа территории.

Концептуальная модель использования нематериальных ресурсов в политике развития представлена на рис. 1.

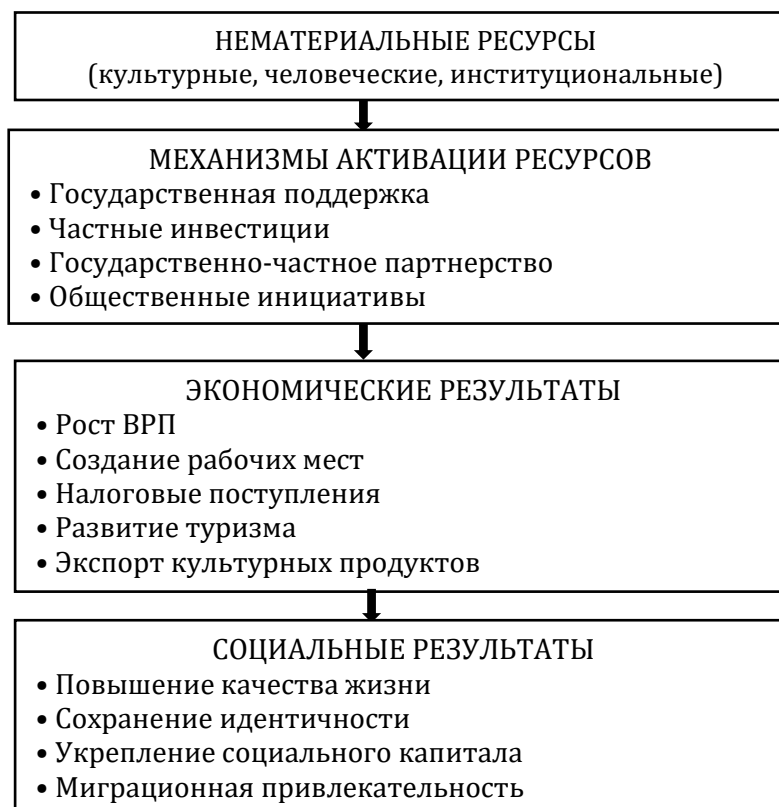


Рис. 1. Концептуальная модель использования нематериальных ресурсов в политике развития

Fig. 1. Conceptual model of using intangible resources in development policy

Источник: разработано авторами

Очевидно, что ключевая особенность нематериальных ресурсов заключается в их способности к неограниченному воспроизводству без истощения. В отличие от природных ресурсов, культурное наследие и человеческий капитал при профессиональном управлении могут наращивать свою ценность в долгосрочной перспективе.

Культурный код Адыгеи является мощным, но недооцененным ресурсом. В 2024–2026 гг. наблюдается рост интереса к этнографическому туризму на федеральном уровне. В этой связи в регионе туристический поток в 2025 г. увеличился на 160%¹.

Однако потенциал культурного наследия используется фрагментарно. Проведенный анализ позволяет выделить сильные и слабые стороны использования культурного наследия (табл. 2).

Таблица 2 – SWOT-анализ использования культурного наследия Республики Адыгея

Table 2 – SWOT analysis of the use of the cultural heritage of the Republic of Adygea

Сильные стороны	Слабые стороны
Узнаваемость бренда «Адыгея» (сыр, чай, мед, соль)	Коммерциализация культуры носит поверхностный характер
Наличие объектов культурного наследия федерального значения (84 единицы)	Отсутствие единой стратегии продвижения культурного продукта
Традиции (Адыгэ хабзэ, адыгство), фольклор, ремесла	Низкое качество сувенирной продукции
Уникальная гастрономия	Недостаток квалифицированных кадров в сфере культурного менеджмента
Благоприятный имидж региона (безопасность, гостеприимство)	Слабая цифровизация культурных продуктов
Возможности	Угрозы
Рост внутреннего туризма в РФ	Фрагментация идентичности
Федеральные программы поддержки креативных индустрий	Неконтролируемая коммерциализация традиций
Развитие цифровых платформ для продвижения культуры	Конкуренция с другими регионами ЮФО и СКФО
Международное сотрудничество в сфере культуры	Экологические проблемы

Источник: составлено авторами

Республика обладает высоким уровнем образования населения, «достаточно высокими показателями развития человеческих ресурсов (численность экономически активного населения, тыс. человек; численность исследователей, имеющих ученую степень, единиц)» [5, с. 239]. По официальным данным за 2025 год, доля лиц с высшим образованием составляет 25%².

В республике реализуются меры, обеспечивающие гарантированный уровень образования, медицинского и культурного обслуживания, социальной поддержки, занятости населения в рамках соответствующих государственных программ: «Социальная поддержка граждан»,

¹ Встреча с главой Республики Адыгея Муратом Кумпиловым. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/deliberations%20/79021?ysclid=mp9m4gvsl691981935> (дата обращения: 17.04.2026).

² Население Республики Адыгея. URL: https://rgex.ru/naselenie/respublika-adygeya/?ysclid=mp9mu1jia919632514&utm_referrer=https%3A%2F%2Fya.ru%2F (дата обращения: 17.04.2026).

«Развитие физической культуры и спорта», «Развитие образования», «Развитие здравоохранения», «Развитие культуры», «Содействие занятости населения»¹.

В 2025 году в сфере образования и здравоохранения «среднемесячная начисленная заработная плата работников составляет 51 303,3 рублей (80,5% от средней по республике) и 55 679,5 рублей (57,3%) соответственно»².

Обозначим ключевые показатели человеческого капитала республики:

- количество вузов: 2 (Адыгейский государственный университет и Майкопский государственный технологический университет);
- количество студентов: около 25 тыс. человек;
- доля молодежи (14-30 лет): 12% от общей численности населения³.

Однако сохраняется проблема оттока молодых специалистов в крупные агломерации (Краснодар, Москва, Санкт-Петербург). По оценкам экспертов, ежегодно регион теряет около 1,5-2 тыс. выпускников вузов, которые не возвращаются для работы в республике [7]. Тем не менее, в последнее время развитие удаленной занятости и креативных индустрий позволяет удерживать таланты в регионе, используя их потенциал для развития местной экономики⁴.

Качество институтов управления является критическим фактором для эффективного использования нематериальных ресурсов. В этом направлении в Республике Адыгея наблюдаются как положительные, так и негативные тенденции. С одной стороны – стабильность политической системы, низкий уровень межэтнической конфликтности, развитое гражданское общество; с другой стороны – бюрократические барьеры для развития бизнеса, недостаточная прозрачность процедур, слабая межведомственная координация.

Восприятие Адыгеи внешними аудиториями часто сводится к транзитной территории по пути к Черноморскому побережью. Задача политики развития – трансформировать образ из транзитной зоны в самостоятельное направление для туризма и инвестиций. С этой целью в Адыгее «проводится комплекс мероприятий, направленных на развитие туристской отрасли. Одним из ключевых направлений являются мероприятия национального проекта «Туризм и гостеприимство»⁵.

Согласно данным социологического исследования, проведенного в 2023 году учеными Адыгейского государственного университета (N – 464), ассоциативный ряд бренда «Адыгея» представлен следующим образом [8, с. 43]: природа (плато Лагонаки) – 91%; Фестиваль адыгейского сыра – 86%; Государственный академический ансамбль народного танца Адыгеи «Нальмэс» – 84%; адыгейская соль – 84%; адыгейский сыр – 81%; Адыгейский государственный университет – 80%; Национальный музей Республики Адыгея – 76%. Вместе с тем, «целостного сложившегося бренда Республики Адыгея еще нет. Однако абсолютно очевидны источники его формирования – это те представления жителей об уникальности региона и маркеры, по которым жители идентифицируют себя с республикой. Среди них – высокий уровень комфорта при сохранении этнических традиций» [9, с. 376].

Анализ текущей ситуации в регионе выявляет ряд системных проблем, препятствующих эффективной реализации потенциала нематериальных ресурсов (табл. 3).

¹ Доклад об итогах социально-экономического развития Республики Адыгея за 2025 год. URL: <http://www.adygheya.ru/upload/iblock/47e/на%20сайт.pdf?ysclid=mozegl8ig135419874> (дата обращения: 11.04.2026).

² Там же.

³ Население Республики Адыгея. URL: https://rgex.ru/naselenie/respublika-adygeya/?ysclid=mp9mu1jjea919632514&utm_referrer=https%3A%2F%2Fya.ru%2F (дата обращения: 17.04.2026).

⁴ В Москве по инициативе ректора АГУ обсудили новые возможности развития региона и университета и сотрудничество выпускников. URL: <https://www.adygnet.ru/media/news/7695/> (дата обращения: 08.04.2026).

⁵ Доклад об итогах социально-экономического развития Республики Адыгея за 2025 год. URL: <http://www.adygheya.ru/upload/iblock/47e/на%20сайт.pdf?ysclid=mozegl8ig135419874> (дата обращения: 11.04.2026).

Таблица 3 – Системные барьеры использования нематериальных ресурсов в Республике Адыгея

Table 3 – Systemic barriers to the use of intangible resources in the Republic of Adygea

Барьер	Проявление	Последствия
Отсутствие методики оценки	Нематериальные активы не учитываются в региональной статистике	Невозможность управления тем, что не измерено
Ведомственная разобщенность	Вопросы культуры, туризма, образования курируются разными ведомствами	Отсутствие единой стратегии, дублирование функций
Дефицит компетенций	Недостаток специалистов в сфере культурного менеджмента, бренд-менеджмента	Низкое качество проектов, неэффективное использование ресурсов
Правовая неопределенность	Вопросы защиты интеллектуальной собственности на местные бренды	Недовольство производителей, риски контрафакта
Финансовые ограничения	Недостаточное бюджетное финансирование культурных проектов	Зависимость от федеральных грантов
Инфраструктурные ограничения	Слабое развитие цифровой инфраструктуры в сельских районах	Неравномерность развития городских и сельских территорий

Источник: составлено авторами

Примечательно, что экономисты относят Республику Адыгея к группе с достаточно высоким уровнем развития человеческих и социальных ресурсов [5]. Однако, ключевой проблемой является то, что в региональной стратегии социально-экономического развития нематериальные ресурсы не выделены как отдельное направление, что приводит к фрагментарности мер поддержки [10]. Для реализации потенциала нематериальных ресурсов предлагается следующий комплекс мер: развитие креативной экономики и этнотуризма, программы удержания человеческого капитала, брендирование территории и защита интеллектуальной собственности, цифровизация культурного наследия, укрепление социального капитала, совершенствование системы оценки политики развития (табл. 4).

Региональные экономисты утверждают, что «в целом, как показывает анализ мер федеральной поддержки в 2023-2025 годах, Республика Адыгея сохраняет статус дотационного региона, получающего финансовую помощь по различным направлениям. Целевая финансовая поддержка Республики Адыгея может помочь усилить экономическую, социальную и экологическую стабильность региона, способствовать улучшению качества жизни его жителей и привлечению инвестиций для дальнейшего развития» [11, с. 98].

На наш взгляд, для реализации обозначенных мер по интеграции нематериальных ресурсов в политику развития региона необходимы следующие источники финансирования:

- региональный бюджет – 40% (приоритетные инфраструктурные проекты);
- федеральные гранты и программы – 30% (нацпроект «Туризм и индустрия гостеприимства», нацпроект «Культура»);
- частные инвестиции – 20% (креативные индустрии, туристическая инфраструктура);
- государственно-частное партнерство – 10% (крупные инфраструктурные проекты).

**Таблица 4 – Мероприятия по интеграции нематериальных ресурсов
в политику развития Республики Адыгея**

Table 4 – Activities to integrate intangible resources into the development policy
of the Republic of Adygea

Направление	Конкретные мероприятия	Ожидаемые результаты	Срок реализации	Ответственные
Развитие креативной экономики и этнотуризма	Создание кластера этнокультурных стартапов при поддержке Ресурсного центра поддержки гражданского общества Адыгеи	Рост числа проектов в сфере культуры на 30%, создание 500 новых рабочих мест	2026–2028 гг.	Министерство экономического развития и торговли РА, Министерство культуры РА, Комитет РА по туризму и курортам
Программы удержания человеческого капитала	Развитие коворкинг-пространств в городах, гранты для молодых специалистов	Снижение оттока молодежи на 15%, рост числа удаленных работников	2026–2030 гг.	Министерство образования и науки РА, Министерство труда и социального развития РА
Брендинг территории и защита интеллектуальной собственности	Регистрация географических указаний	Рост добавленной стоимости продукции на 20–25%, защита от контрафакта	2026–2027 гг.	Министерство сельского хозяйства РА, Роспатент
Цифровизация культурного наследия	Создание единой цифровой платформы «Культурная Адыгея», проекты в туризме	Охват аудитории 1,5-2 млн человек в год, рост туристического потока на 30%	2026–2029 гг.	Министерство культуры РА, Министерство цифрового развития, информационных и телекоммуникационных технологий РА
Укрепление социального капитала	Поддержка общественных инициатив, волонтерских программ	Рост уровня доверия в обществе, снижение транзакционных издержек для бизнеса	2026–2030 гг.	Общественная палата РА, Комитет РА по делам молодежи
Совершенствование системы оценки политики развития	Включение показателей нематериальных активов в систему мониторинга стратегического развития	Возможность оценки эффективности политики развития, корректировка мер поддержки	2026–2027 гг.	Министерство экономического развития и торговли РА

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. Нематериальные ресурсы политики развития являются недооцененным активом Республики Адыгея.

2. Культурное наследие имеет наибольший экономический потенциал. При грамотном продвижении оно может стать драйвером развития туризма и креативных индустрий, обеспечив до 25% прироста ВРП к 2030 году.

3. Человеческий капитал требует системной поддержки. Без создания условий для реализации талантов в регионе продолжится отток молодежи, что приведет к долгосрочному снижению нематериального потенциала.

4. Необходима институциональная реформа, целесообразно создание координационного органа при Правительстве РА, ответственного за интеграцию нематериальных ресурсов в политику развития.

Следует уточнить, что оценка нематериальных ресурсов затруднена из-за отсутствия единой методики расчета их экономической стоимости. Часть выводов основана на авторских оценках, что требует дальнейшей верификации.

Таким образом, нематериальные ресурсы представляют собой недостаточно использованный резерв устойчивого роста Республики Адыгея. В современных условиях, когда материальные факторы производства становятся легко копируемыми, именно уникальность культурного кода, качество человеческого капитала и репутация территории становятся ключевыми конкурентными преимуществами.

Интеграция нематериальных ресурсов в политику развития требует смены парадигмы: от рассмотрения культуры и образования как социальной нагрузки к пониманию их как драйверов экономики. Реализация предложенных мер позволит Республике Адыгея не только диверсифицировать экономику, но и укрепить нематериальные ресурсы развития, обеспечив устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

В заключение представим ключевые рекомендации для органов государственной власти Республики Адыгея:

- включить показатели нематериальных активов в систему стратегического планирования региона;
- создать координационный совет по развитию нематериальных ресурсов при Правительстве РА;
- разработать региональную программу поддержки креативных индустрий на 2026–2030 гг.;
- усилить работу по регистрации и защите географических указаний;
- инвестировать в цифровизацию культурного наследия и развитие цифровой инфраструктуры региона.

Представляется, что главным условием успешной политики развития Адыгеи является межведомственная координация, партнерство государства, бизнеса и гражданского общества, а также системная работа над сохранением и актуализацией культурно-исторического наследия, человеческого капитала, институционального капитала и репутационного потенциала в цифровую эпоху.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку методики количественной оценки нематериальных активов региона, сравнительный анализ с другими субъектами ЮФО и СКФО, изучение международного опыта (Италия, Япония, Южная Корея) в сфере монетизации культурного наследия.

Список источников

1. Панеш К.М., Бабалян Э.Б. Драйверы социально-экономического развития Республики Адыгея // Государственная служба. 2024. № 2. С. 69–77. <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2024-26-2-69-77>. EDN: JKJPUK.
2. Мирошниченко И.В., Морозова Е.В., Русия Н.Т. Нематериальные ресурсы в политике развития сельских территорий: пирамида возможностей // Полис. Политические исследования. 2025. Том 34. № 1. С. 101–117. <https://doi.org/10.17976/jpps/2025.01.08>. EDN: OJLKNL.
3. Ракачев В.Н., Ракачева Я.В. Проблемы оценки нематериальных ресурсов при реализации политики развития сельских территорий // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2025. Т. 18. № 4. С. 129–142. <https://doi.org/10.15838/esc.2025.4.100.7>. EDN: HCJUWE.
4. Ячменник К.В. Инструменты управления нематериальными ресурсами в политике развития территорий // Общество: политика, экономика, право. 2026. № 3. С. 50–56. <https://doi.org/10.24158/pep.2026.3.6>. EDN: PZICMS.
5. Леонтьева Л.С., Смирнова В.В. Количественная оценка потенциала нематериальных ресурсов регионов (на примере Южного федерального округа) // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. Вып. № 79. С. 229–245. <https://doi.org/10.24411/2070-1381-2019-10057>. EDN: TJQUAG.
6. Мирошниченко И.В., Морозова Е.В. Публичная политика как пространство конвертации нематериальных ресурсов в факторы развития территорий // Политическая наука. 2022. № 3. С. 144–163. <https://doi.org/10.31249/poln/2022.03.07>. EDN: TVHZVT.
7. Где учиться и где работать: межрегиональная мобильность студентов и выпускников университетов / Д.В. Козлов, Д.П. Платонова, О.В. Лешуков. М.: НИУ ВШЭ, 2017. 32 с.
8. Жаде З.А., Ляшева С.А., Гвашева Б.З. Брендинговые стратегии Республики Адыгея в усилении российской национальной идентичности // Южно-российский журнал социальных наук. 2024. № 3. С. 39–52. <https://doi.org/10.31429/26190567-25-3-39-52>. EDN: PIMPDH.
9. Киреева И.В., Куква Е.С., Ляшева С.А., Жаде З.А., Ильинова Н.А. Брендинг регионов и его потенциал в укреплении российской национальной идентичности (кейсы Адыгеи, Кабардино-Балкарии и Дагестана) // Регионоведение. 2024. Т. 32. № 2. С. 368–387. <https://doi.org/10.15507/2413-1407.127.032.202402.368-387>. EDN: RXFLEC.
10. Митрофанова И.В., Суций С.Я., Юрченко К.Г., Патракеева О.Ю. Проект "Стратегии социально-экономического развития Республики Адыгея до 2036 года (с перспективой до 2042 г.)": точки коррекции // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 7А. С. 42–60. <https://doi.org/10.34670/AR.2025.88.39.006>. EDN: GZNYUB.
11. Панеш К. М., Бабалян Э. Б. Направления целевой финансовой поддержки Республики Адыгея из федерального бюджета в 2023–2025 годах // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2023. № 4. С. 93–99. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-4-93-99>. EDN: CLALLK.

References

1. Panesh KM, Babalyan EB. Drivers of socio-economic development of the Republic of Adygea. *Public service*. 2024;(2):69-77. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2024-26-2-69-77>. EDN: JKJPUK.
2. Miroshnichenko IV, Morozova EV, Rusia NT. Intangible resources in rural development policy: a pyramid of opportunities. *Polis. Political research*. 2025;34(1):101–117. (In Russ.). <https://doi.org/10.17976/jpps/2025.01.08>. EDN: OJLKNL.
3. Rakachev VN, Rakacheva YaV. Problems of assessing intangible resources in the implementation of rural development policy. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2025;(4):129–142. (In Russ.). <https://doi.org/10.15838/esc.2025.4.100.7>. EDN: HCJUWE.
4. Yachmennik KV. Intangible Resource Management Tools in Territorial Development. *Policy. Society: Politics, Economics, Law*. 2026;(3):50–56. (In Russ.). <https://doi.org/10.24158/pep.2026.3.6>. EDN: PZICMS.

5. Leontieva LS, Smirnova VV. Quantitative assessment of the potential of intangible resources of regions (on the example of the Southern Federal District). *Public Administration. Electronic bulletin*. 2020;(79). (In Russ.). <https://doi.org/10.24411/2070-1381-2019-10057>. EDN: TJQUAG.
6. Miroshnichenko IV, Morozova EV. Public policy as a space for converting intangible resources into factors of territorial development. *Political Science*. 2022;(3):144–163. <https://doi.org/10.31249/poln/2022.03.07>. (In Russ.).
7. *Where to study and where to work: interregional mobility of university students and graduates*. D.V. Kozlov, D.P. Platonova, O.V. Leshukov. Moscow: HSE; 2017. 32 p. (In Russ.).
8. Zhade ZA., Lyausheva SA., Gvasheva BZ. Branding Potential of the Republic of Adygea in Strengthening Russian National Identity. *South-Russian Journal of Social Sciences*. 2024;25(3):39–52. (In Russ.). <https://doi.org/10.31429/26190567-25-3-39-52>. EDN: PIMPDH.
9. Kireeva IV, Kukva ES, Lyausheva SA, Zhade ZA, Ilyinova NA. The Potential of Regional Branding in Strengthening Russian National Identity (Cases of Adygea, Kabardino-Balkaria and Dagestan). *Russian Journal of Regional Studies*. 2024;32(2):368–387. (In Russ.). <https://doi.org/10.15507/2413-1407.127.032.202402.368-387>. EDN: RXFLEC.
10. Mitrofanova IV, Sushchy SYa, Yurchenko KG, Patrakeeva OYu. The project “Strategies of socio-economic development of the Republic of Adygea until 2036 (with a view to 2042)”: points of correction. *Economics: yesterday, today, tomorrow*. 2025;15(7A):42–60. (In Russ.). <https://doi.org/10.34670/AR.2025.88.39.006>. EDN: GZNYUB.
11. Panesh KM, Babalyan EB. Directions of targeted financial support of the Republic of Adygea from the federal budget in 2023–2025. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2023;(4):93–99. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-4-93-99>. EDN CLALLK.

Информация об авторах

З. А. Жаде – доктор политических наук, профессор, заведующий кафедрой теории и истории государства и права, конституционного строительства и политологии Института права, Адыгейский государственный университет.

И. Н. Гайдарева – кандидат социологических наук, доцент, заведующий кафедрой гражданского права и гражданского процесса Института права, Адыгейский государственный университет.

Ф. Н. Удычак – кандидат юридических наук, доцент, доцент кафедры теории и истории государства и права, конституционного строительства и политологии Института права, Адыгейский государственный университет.

Information about the authors

Z. A. Zhade – Dr. Sci. (Polit.), Professor, Head of the Department of Theory and History of State and Law, Constitutional Construction and Political Science of the Institute of Law, Adyghe State University.

I. N. Gaidareva – Cand. Sci. (Sociology), Associate Professor, Head of the Department of Civil Law and Civil Procedure at the Institute of Law, Adyghe State University.

F. N. Udychak – Cand. Sci. (Law), Associate Professor of the Department of Theory and History of State and Law, Constitutional Construction and Political Science of the Institute of Law, Adyghe State 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 18.05.2026; одобрена после рецензирования 03.07.2026; принята к публикации 06.07.2026.

The article was submitted 18.05.2026; approved after reviewing 03.07.2026; accepted for publication 06.07.2026.



Культурная дипломатия: сотрудничество в построении «Нового мирового порядка»

Николай Андреевич Медушевский^{1, 2}

¹Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия

²Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы, Москва, Россия

Lucky5659@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0475-6713>

Аннотация

Введение. Представленная статья посвящена проблеме трансформации глобального мирового порядка и ориентирует читателя на «консервативный поворот» в системе международных отношений. В статье автор констатирует нарастающий кризис американоцентричной модели глобализации, который стимулирует оппонентов однополярной модели мирового порядка к сотрудничеству, выстраиваемому на принципах полицентризма. В основе данной альтернативной модели глобального диалога лежат принципы и ценности консерватизма, артикулированные лидерами стран БРИКС+. Консервативные ценности, в числе которых патриотизм, духовность, историческая память, культурное наследие и другие, становятся скрепами национальных идеологических систем и выступают фундаментом для международного консервативного дискурса, формируемого инструментарием культурной дипломатии.

Цель работы заключается в представлении концептуальной системы нового мирового порядка, прежде всего, в системе идеологических принципов консерватизма и обозначении роли культурной дипломатии, как комплексного инструментария укрепления связей между сторонниками изменения глобальной политической модели.

Теоретические основы исследования представлены деконструктивистским подходом, позволившим наиболее полно отразить борьбу взглядов сторонников однополярного и многополярного мирового порядка, а также диалог внутри «консервативного лагеря» который характеризуется непрерывающимся поиском адаптированных решений и переосмыслением идеологических принципов. Вопрос изучения практик культурной дипломатии связан с применением в работе инструменталистского, и отчасти институционального подхода, так как культура представляется в виде инструмента идеологического воздействия через дипломатические практики. Комбинация заявленных подходов призвана отразить процесс трансформации сотрудничества между сторонниками нового мирового порядка, протекающий одновременно в идеологическом и институциональном измерениях.

Результаты. Автор выявил тенденцию к подъему консерватизма в различных странах, и его трансформацию в идеологическую, что в свою очередь, ведет к формированию единого международного пространства консервативного дискурса. Дискурс представлен различными типами сотрудничества, постепенно интегрируемыми в единую систему, которая находит наиболее четкое отражение в практиках сотрудничества стран БРИКС+. При этом, для системы диалога сторон характерна «сущностная ориентация» или ориентация на учет национальной специфики, которая открывает путь к национальному плюрализму без абсолютного доминирования отдельного государства-гегемона. В основе данной коммуникативно-институциональной модели лежат практики культурной дипломатии, которая ориентирована на популяризацию национальных культур и ведет к созданию новых «ветвей партнерского диалога сторон» по широкой номенклатуре гуманитарных вопросов.

Выводы. Несмотря на интенсивное развитие практик культурной дипломатии между странами БРИКС+ и ряда стран, не входящих в объединение, сотрудничество до сих пор не приобрело системного характера и представлено в основном формами двухсторонних отношений развивающимися параллельно с базовыми проектами организации, что позволяет автору сделать вывод об индуктивном характере институциональной интеграции сотрудничества стран БРИКС+, проходящей в системе идеологических установок.

Финансирование: Статья подготовлена в рамках выполнения госзадания FSSF-2026-0009 «Философия и религия: перекрестки культур и политики» (№ госзадания 1025031100105 - 3 -5.6.1.; 6.3.1).

Ключевые слова: консерватизм, либерализм, неолиберализм, культурная дипломатия, мягкая сила, БРИКС, Новый мировой порядок, однополярный мир, идеология, наследие, ценности

Для цитирования: Медушевский Н. А. Культурная дипломатия: сотрудничество в построении «Нового мирового порядка» // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 3. С. 141–155. EDN FEQEZE

Original article

Cultural diplomacy: dimension of cooperation in building the "New world order"

Nikolay A. Medushevsky^{1, 2}

¹Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia

²Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow, Russia

Lucky5659@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0475-6713>

Abstract

Introduction. This article addresses the problem of the transformation of the global order and orients the reader toward a "conservative turn" in the system of international relations. In the article, the author notes the growing crisis of the American-centric model of globalization, which is spurring opponents of the unipolar world order toward cooperation built on the principles of polycentrism. This alternative model of global dialogue is based on the principles and values of conservatism articulated by the leaders of the BRICS+ countries. Conservative values, including patriotism, spirituality, historical memory, cultural heritage, and others, become the glue that binds national ideological systems and serves as the foundation for international conservative discourse, shaped by the tools of cultural diplomacy. In this context, the purpose of this work is to present a conceptual framework for a new world order, primarily within the framework of the ideological principles of conservatism, and to outline the role of cultural diplomacy as a comprehensive tool for strengthening ties between proponents of change in the global political model.

Theoretical framework. The theoretical framework of the study is presented using a deconstructivist approach, which allows for a more comprehensive reflection of the competing views of proponents of a unipolar and multipolar world order, as well as the dialogue within the "conservative camp," characterized by a constant search for adapted solutions and a rethinking of ideological principles. The study of cultural diplomacy practices is linked to the application of an instrumentalist and, to some extent, an institutional approach, as culture is presented as an instrument of ideological influence through diplomatic practices. The combination of these approaches aims to reflect the process of transforming cooperation between proponents of a new world order, occurring simultaneously in the ideological and institutional dimensions.

Results. Among the results of the study, it is worth highlighting the author's identified trend toward the rise of conservatism in various countries and its transformation into an ideological one, which in turn leads to the formation of a unified international space of conservative discourse. This discourse is represented by various types of cooperation, gradually integrating into a single system, which is most clearly reflected in the cooperation practices of the BRICS+ countries. Moreover, the system of dialogue between the parties is characterized by an "essential orientation" or focus on taking into

account national specificities, which paves the way for national pluralism without the absolute dominance of a single hegemonic state. This communicative-institutional model is based on the practices of cultural diplomacy, which is focused on the popularization of national cultures and leads to the creation of new “branches of partnership dialogue” across a wide range of humanitarian issues.

Conclusions. Despite the intensive development of cultural diplomacy practices between the BRICS+ countries and a number of countries outside the group, cooperation has not yet acquired a systemic character and is represented primarily by forms of bilateral relations developing in parallel with the organization’s core projects. This allows the author to conclude that the institutional integration of BRICS+ cooperation is inductive in nature, taking place within a system of ideological guidelines.

Financial support: The article was prepared as part of the implementation of the state task FSSF-2026-0009 “Philosophy and Religion: crossroads of cultures and politics” (State task № 1025031100105 - 3 -5.6.1.; 6.3.1).

Keywords: conservatism, liberalism, neoliberalism, cultural diplomacy, soft power, BRICS, New World Order, unipolar world, ideology, heritage, values

For citation: Medushevsky N. A. Cultural diplomacy: dimension of cooperation in building the “New world order”. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2026;(3):141–155. (In Russ.). EDN FEQEZE

Введение

«Новый мировой порядок» - это термин, который уже неоднократно использовался политологами для обозначения радикальной смены парадигмы функционирования глобальной системы международных отношений. О создании «Нового мирового порядка» говорили при создании Версальско-Вашингтонской и Ялтинско-Потсдамской систем, к нему апеллировали в рамках переговоров США и СССР в 1980 гг. и после распада Советского Союза, о нем вспоминали и в период вторжения США в Ирак в 2003 г [1]. На каждом обозначенном рубеже формировалась новая модель глобального распределения политического влияния тех или иных держав, но при этом процесс развивался по пути консолидации глобальной власти от доминирования в глобальной политике Великобритании, Франции и США до 1941 г., через развитие двухполюсной модели, выраженной в противостоянии СССР и США до 1991 г., к созданию однополярной мир-системы с единственным гегемоном в лице Соединенных Штатов. В определенном смысле, для данного процесса был характерен градуализм, принцип которого представлен в книге В. Мартела «Grand strategy in theory and practice: the need for an effective American foreign policy» [2], где автор представляет преемственность «традиции американской большой стратегии», делая акценты на ее активной консолидации в XX в. и выделяя три ее постоянных принципа, в числе которых: восстановление (укрепление) внутренних основ власти; использование американского лидерства для сдерживания источников нестабильности; создание альянсов и партнерств для противодействия наиболее серьезным угрозам глобальной стабильности;

Все три принципа, по мнению В. Мартела, должны находиться в балансе, однако изменение международной ситуации требует, по его мнению, обновления баланса за счет более гибкого подхода к реализации второго и третьего принципов.

Тем не менее, уже в XXI в., баланс «американской большой стратегии», распространявшейся на весь блок НАТО и страны союзники оказался нарушен, а модель западного доминирования столкнулась с кризисом, отражением которого стал идеологический раскол между сторонниками неолиберального и консервативного курсов. Кризис выражен в концепции трампизма, ориентированного на возвращение мира к американоцентричной ориентации через национальную мобилизацию и применение силы как на национальном, так и на международном уровнях [3].

Американская гегемония в мире, достигаемая через применение силы, не устраивает уже набравшие политический и экономический вес, другие центры влияния, в числе которых Россия, Китай, Индия, Иран, ЮАР, Бразилия и т.д. Их усиление напрямую противоречит идее глобального доминирования США, и в условиях глобального кризиса, находит выражение в целом ряде экономических и военных конфликтов, включая торговую войну США и КНР, украинский и сирийский конфликты, войну с Ираном, тайваньский вопрос и др. Все эти и многие иные столкновения складываются в единый фронт противостояния, побуждающий оппозиционные США государства углублять диалог друг с другом, двигаясь по пути формирования консолидированного подхода и коалиции, выступающей за принципиальный пересмотр международного порядка [4].

Их альтернативным решением становится принцип полицентризма и отказ от принципа геополитического доминирования в пользу широкого диалога без выраженной идеологической детерминанты [5].

Тем не менее, необходимость формирования «коалиции за многополярный мир» и перспективное существование уже в полицентрической мир-системе, требует устойчивого диалога и консенсуса, которые невозможны без глубокого и структурного понимания ценностей и ориентиров развития друг друга, что актуализирует вопрос о подходе к выстраиванию многостороннего сбалансированного диалога еще до установления формальных институциональных рамок. Вопрос касается духа сотрудничества в рамках формирующегося нового многополярного мирового порядка, и формата дипломатического взаимодействия сторон.

Проблемой исследования, в данной связи, становится вопрос о том, на какой стадии интеграции находится процесс формирования устойчивой системы сотрудничества нового полицентрического порядка, и можно ли рассматривать практики культурной дипломатии как ее основу и выражение «духа сотрудничества», способного в перспективе трансформироваться в гибкие идейно-политические принципы, позволяющие удерживать единство полицентрического многообразия.

Теоретические основы

Изучение процессов трансформации мирового порядка представляет методологическую сложность. Традиционный подход с позиций неореализма и институционализма не могут полностью отразить происходящую трансформацию, в которой ни идеологии, ни институциональные модели не являются абсолютными детерминантами. Ведущие государства мира вступили на путь поиска и эксперимента, результатом которых должно стать формирование новой системы отношений, однако ее образ в национальных трактовках отличается, и результат напрямую будет зависеть от конечного баланса сил, обретенного по итогам глобальной трансформации. В условиях обозначенной нестабильности, глобальные игроки стремятся сконструировать новую реальность, представив свои варианты интерпретации глобального порядка как результат конструирования, обобщающий множество культурных, идеологических, экономических и политических паттернов. Тем не менее, многообразие в международном политическом дискурсе конкурирующих идей не позволяет опереться и на конструктивистскую парадигму, уже предполагающую достаточно глубокую концептуализацию виденья будущего. В итоге, на наш взгляд, наиболее релевантным подходом, отражающим борьбу взглядов, постоянный поиск адаптированных решений и переосмысление идеологических принципов, становится деконструктивизм в его интерпретации Жаком Дерридой.

Деррида в работе «О грамматологии» [6] и в рассуждениях о глобализации [7] писал о возможности анализа контента через выявление т.н. «апорий», представляющих собой завуалированные неразрешимые противоречия, которые являются «слабыми местами» логики. Через них исследователь способен, как вирус, проникнуть в содержание контента (текста у Дерриды) и понять существующую в нем иерархию смыслов, чему способствует внимание

к этимологии и значениям слов, а также метафорам и иным смысловым конструктам. Именно такой подход позволяет сегодня относительно четко установить, чем, к примеру, является консерватизм, неоконсерватизм, трампизм, неолиберализм, или более широко – культура как инструмент идеологического воздействия через дипломатические практики. В конечном итоге, подход способен частично объяснить и образ желаемого нового мирового порядка.

Несмотря на выбор методологического аппарата из области философии-культуры, автор, в своем изучении опирается на комплекс исследований, представляющие трансформацию системы международных отношений преимущественно с позиции неореализма. В данном контексте следует выделить работы таких российских авторов, как А.Л. Гринин [8], А.В. Коротаев [9], М.А. Майорова [10], А. Шушенцова [11], а также работы иностранных авторов, в т.ч. Дж. Ная [12], В. Оверолта [13], М. Зарифа [14], М. Звиерса [15] и др.

«Консервативный поворот» как основа нового мирового порядка

Говоря об альтернативных США и ЕС центрах политического международного влияния, нельзя однозначно заявлять об общности их идеологий и моделей развития. Каждая из стран является региональной державой, претендующей на глобальное влияние, и в своем политическом развитии отражает определенные культурно-исторические паттерны. В Китае сохраняет свою доминирующую роль социалистическая идеология, все больше комбинируемая с конфуцианскими ценностями [16], в Иране действует «исламская демократия» [27], в России на официальном уровне продвигается система «духовных скреп» [18], в Турции сохраняют свою актуальность идеи неоосманизма и пантюркизма [4], а в африканском политическом дискурсе циркулируют идеи panaфриканизма и деколонизации [19]. Даже Индия, представляемая западными авторами как крупнейшая в мире либеральная демократия, активно продвигает социальные ценности, восходящие к индуизму и социально-политической философии М. Ганди и Д. Неру [20].

В итоге можно констатировать, что в каждой из обозначенных стран-лидеров мирового порядка, в их идеологических системах, существует историческая ориентация консервативной направленности, призванная адаптировать фундаментальные ценности прошлого к современным реалиям для мобилизации нации вокруг именно национальной идентичности, противопоставляемой глобальному универсализму либеральных ценностей, призванному стереть национальные различия.

Отчасти тенденцию к интеграции (формализации) национальной идентичности можно распространить и на США, где лозунг *MAGA* подчеркивает и абсолютизирует именно интересы американской нации, которые Д. Трамп противопоставляет даже собственным историческим союзникам (например, спор из-за Гренландии или таможенные тарифы для ЕС и Великобритании) и развивает сотрудничество с отдельными консервативными силами в Европе (показательна поддержка правительства В. Орбана) [15].

Представленная ориентация стран-лидеров мирового порядка, на наш взгляд, стала ответом на кризис либеральной идеологической парадигмы, выраженной не только в ее трансформации в сторону неолиберализма, но и в критическом снижении эффективности международных институтов, и прежде всего ООН, не способных сегодня преодолевать конфликты и выполнять роль «беспристрастного агента» и медиатора в решении обостряющихся противоречий [21].

Консервативный поворот в нашей интерпретации - это не просто приход к власти консервативной части национальных элит, как ответ на низкую эффективность их либеральных предшественников, что отражало бы динамику электоральных циклов. Скорее, его следует представить, как «консерватизацию» национальных элит целиком, сопровождающийся утверждением консервативных взглядов в общественной повестке [8].

Консерватизм находит свое отражение в росте политического влияния национальной истории, религии, культуры, которые становятся приоритетными инструментами социальной

мобилизации через образование, массовую культуру и пропаганду [22]. Именно через их призму начинают трактоваться все социальные ценности, включая права человека, свободу, справедливость, идентичность, и в конечном итоге, право.

Следует отметить, что при доминировании общего тренда на консерватизм и «консервативного поворота» во многих странах, каждая его национальная интерпретация имеет собственную систему ценностей и представлений о «правильном порядке», так как апеллирует к уникальной национальной специфике [23]. Тем не менее, мы говорим о глобальной общности явления, выраженной в его причинах, динамике и результатах.

Общность причин сводится к следующим положениям. В первую очередь, следует отметить социальный стресс, связанный с высокой интенсивностью технологического развития и глубокой трансформацией социальной среды во всех ее измерениях, что характерно как для развитых, так и для развивающихся обществ. Сложность адаптации к меняющимся условиям, экономическое расслоение общества, индивидуальные стрессы повышают конфликтность, снижают ценность индивидуальных прав и свобод и актуализируют общественный запрос на восстановление стабильности и установление неизменных жизненных ориентиров в их традиционной или квазитрадиционной интерпретации. Данные ориентиры призваны снизить тревожность общества и преодолеть состояние неопределенности будущего.

Во-вторых, отметим кризис либеральной идеологии, ориентированной на индивидуализм. Либеральная идеология в ее неолиберальном измерении фактически перестала ориентироваться на общество и сделала ставку на малые группы, что привело к социальной фрагментации, усиленной процессами миграции и урбанизации. В политической повестке стали доминировать вопросы преодоления безработицы и активизации традиционно консервативных социальных групп, что особенно заметно в развивающихся странах. Данные группы, подвергаясь «социальной ассимиляции», привнесли в общую систему идей и ценностей выраженный традиционный элемент, который также потребовал интеграции в единое культурное пространство, вступив в конфликт с либеральными установками.

В-третьих, причиной консервативного поворота стало желание национальных государств преодолеть статику международного порядка, до недавнего времени, характеризовавшегося представлениями о месте страны на международной арене. Речь идет не только о закрытости совета безопасности ООН, но и об организациях и блоках, узурпировавших роль «мировых администраторов», например, НАТО и G7, и продвигающих собственную идеолого-политическую платформу, отводящую большинству развивающихся стран роль объектов политического, а иногда и физического воздействия [24].

В итоге, консервативный поворот как глобальное явление оказался неизбежен (стал следствием «апорий» развития неолиберальной идеологии) и затронул не только страны периферии западноцентричной системы глобальной организации, но и самих организаторов этой системы, не способных иным образом справиться с кризисом либеральной идеологии [25].

Распространение консерватизма и повышение его политического статуса поставило вопрос о формировании на его основе комплексной консервативной идеологии (интегрированной идеологической системы), однако консерватизм никогда не являлся универсальной идеологией и всегда представлял как идейная модель существования отдельной страны с опорой на ее прошлое. Расширение пространства консерватизма потребовало выявления его универсальных принципов, отражающих интересы широкой коалиции государств и обществ. В данном контексте уместно вспомнить о китайской концепции «единой судьбы человечества», которая, вероятно, стала одним из первых шагов на данном пути [26].

Сегодня пространство идеологических паттернов постепенно обретает более четкие очертания, чему в немалой степени способствует дискуссия на уровне БРИКС+ и на площадках ряда других объединений и саммитов, где речь идет о группе универсальных консервативных

ценностей. Последние включают принципы суверенности государства, приоритета государства и нации над меньшинством (в т.ч. этническим) и индивидом, преемственности духовных ценностей, равенства цивилизаций и национальных культур, роли религиозных организаций, семьи и школы в воспитании гражданина и структурировании общества, а также умеренности (осмотрительности) в проведении национальной, и особенно, внешней политики, где основой являются принципы баланса и диалога [23].

Индикаторами утверждения данных принципов в национальной политике становятся политические решения, направленные на защиту семьи и детства, поддержку религиозных и культурно-образовательных организаций, формирование универсальной национальной образовательной и языковой политики, развитие патриотизма, ужесточение миграционной политики, а также борьба с неолиберальными ценностями в культуре и социальной организации [27].

Характерно, что данные решения находят поддержку в обществе, которое видит в этих преобразованиях укрепление стабильности и расширение пространства безопасности.

Культурная дипломатия как инструмент формирования нового мирового порядка

Подъем консерватизма в различных странах, и его трансформация в идеологическую систему постепенно формируют единое международное пространство консервативного дискурса, чему в немалой степени способствуют международные саммиты, политические консультации, деятельность международных СМИ, происходящих из стран с доминирующей консервативной повесткой (Россию в данном случае представляют «Russia Today» и «Sputnik»), а также широкий социальный диалог, представленный развитием экономических отношений, образовательными программами, культурными проектами и туризмом.

Все перечисленные типы сотрудничества постепенно обретают контур единой системы с общими задачами комплексного развития диалога и интеграции, при сохранении национальной специфики. Более того, национальная специфика предстает в интегрированном виде (идеологический образ), формируя образ контрагента и устойчивую модель взаимодействия именно с ним, на основе его культурной специфики. Таким образом, пространство коммуникации представляется уже не как система сотрудничающих обезличенных акторов, а как система взаимодействия «сущностей», в которой сущностные характеристики определяют модель взаимодействия, и от того, насколько контрагент понимает культурную специфику оппонента, напрямую зависит качество и результативность сотрудничества.

«Сущностная ориентация» диалога стран-участниц «консервативной коалиции» в рамках формируемого многополярного порядка открывает путь к национальному плюрализму без абсолютного доминирования отдельного государства-гегемона, о чем, например, пишут Л.Е. Гринин, А.Л. Гринин и А.В. Коротаев [9].

Тем не менее, задача установления реального плюралистического порядка в международных отношениях остается крайне сложной, так как любой властный субъект стремиться к абсолютизации своей власти, и соответственно требуется создание своеобразного «предохранителя», который смог бы препятствовать новому витку поляризации глобального порядка. Создание данного предохранительного механизма может быть реализовано лишь на институциональном уровне и это вопрос отдаленного будущего, как и установление самого нового международного порядка, который Л.Е. Гринин, А.Л. Гринин и А.В. Коротаев относят к 2040-2050 гг. [9].

Тем не менее, уже сегодня остро стоит вопрос о сохранении между новыми центрами глобального влияния духа сотрудничества и преодолении их исторической конфронтации (например, между Индией и Китаем). Решение данной проблемы в значительной степени связано с развитием практик культурной дипломатии и координацией широкого разнообразия представляющих ее проектов.

Культурная дипломатия не является новым инструментом международных отношений и представляет собой одно из направлений классической дипломатии, выделенное в самостоятельную категорию в 1960-ые гг.¹ Акцент данного вида дипломатической деятельности ориентирован на все виды культурного обмена между государствами, представляющими свой образ и потенциал в измерении национальной культуры. Объектом воздействия такого влияния становится общество государства-контрагента, которое стимулируют к восприятию определенных культурных паттернов и стереотипов, объединяемых в индивидуальном и коллективном сознании реципиентов в относительно устойчивый образ страны-партнера [28].

Описанный механизм делает культурную дипломатию схожей с мягкой силой, хотя и не тождественной ей, т.к. кроме популяризации культуры и формирования имиджа отдельного государства и общества, культурная дипломатия также предполагает работу по защите, сохранению и восстановлению объектов культурного наследия (материального и нематериального), и созданию новых «ветвей партнерского диалога сторон» что делает данный инструмент по-настоящему плюральным и демократичным, а также создает возможности для участия малых стран и отдельных этнических групп. Кроме того, отличие от мягкой силы заключается и в артикуляции целей сотрудничества, предполагающих достижение конкретного измеримого результата.

В то же время, культурная дипломатия имеет и манипулятивный аспект, что в своей работе посвященной Советскому Союзу, отмечал Фредерик Баргхорн [29]. Сегодня данный аспект культурной дипломатии представляется не менее важным, чем в 1960-ом г., когда была написана его работа. Мы видим примеры формирующего влияния культурной дипломатии в СМИ, кинематографе, живописи и других видах искусства, так как многие популяризируемые культурные паттерны, в рамках их открытия миру, идеологизируются и передают не только образ, но и «код» его расшифровки, т.е. закладывают модель интерпретации реципиентом данного объекта.

Таким образом, пространство культурной дипломатии также является пространством политики, реализуемой через трансляцию идеологических смыслов и позитивных образов того или иного государства и общества при сохранении каналов обратной связи «реципиент-донор» и возможности учета результатов политики, чаще всего, в виде количества людей, приобщенных к определенной культурной повестке. Параллельно с этим, и в этом позитивное значение культурной дипломатии как инструмента, трансляция образов превращается в «инструмент посредничества»², особенно когда речь идет о едином коммуникативном (в нашем случае консервативном) пространстве.

Отдельным направлением культурной дипломатии безусловно является история и историко-культурное наследие. Хотя каждая культура базируется на собственной истории, истории отдельных народов в процессе глобального взаимодействия неоднократно пересекались, и одни и те же события получали вариативные трактовки в национальных хрониках. Подобные «перекрестки истории» обладают не только культурной значимостью, но и мощным политическим потенциалом, так как в зависимости от встречной интерпретации в национальных культурно-исторических традициях, могут способствовать как сближению, так и отдалению стран [30].

Многообразие практик культурной дипломатии и потенциал ее перспективной институционализации требуют краткого обзора тематических акцентов данной практики.

¹ Aitken L. Seven myths about cultural diplomacy. DipNote: Education and Culture. Bureau of Educational and Cultural Affairs. 27.02.2017. URL: <https://2017-2021.state.gov/seven-myths-about-cultural-diplomacy/> (Дата обращения 01.04.2026).

² Rutelli F. E la diplomazia culturale, il soft power per il rilancio dell'Italia. Key4biz. 02.06.2018. URL: <https://www.key4biz.it/ilprincipenudo-francesco-rutelli-e-la-diplomazia-culturale-il-soft-power-per-il-rilancio-dellitalia/224857/> (Дата обращения 01.04.2026).

Так, на уровне БРИКС+ уже есть ряд проектов кросс культурного диалога, в числе которых, фестивали (например, Кинофестиваль БРИКС, Международный фестиваль театральные школ стран БРИКС, Фестивали народной культуры, танцевальные и музыкальные мероприятия), образовательные проекты (например, Сетевой университет БРИКС), институционализированные сообщества (например, Альянс музеев БРИКС, Альянс библиотек БРИКС, Лига университетов БРИКС, муниципальный форум БРИКС), спортивные проекты (флагманский проект Спортивные игры БРИКС), медиа платформы (Информационно-культурный медиациентр БРИКС+) [31], молодежные мероприятия (например, Молодежный саммит «десятки»), и что особенно важно в рамках нашего исследования, - Форум БРИКС «Традиционные ценности», значение которого можно представить как идеологическое (так, например, по итогам II Форума была подписана декларация о создании Союза писателей БРИКС (BRICS Literature Network)¹.

В тоже время, несмотря на развитие универсальных проектов на уровне БРИКС+, приоритетное влияние все же имеют национальные проекты, транслируемые как на членов объединения, так и за его пределы. В качестве наиболее эффективных практик стоит выделить деятельность китайского проекта Институт Конфуция, который имеет около 512 отделений по всему миру², российского Института Пушкина, проекта в области культуры – «Русские сезоны», или, например, деятельность Россотрудничества по проекту «Русский Дом». Аналогичные по своему значению проекты продвигают также и другие страны члены, а их общей задачей становится ориентация пространства диалога в рамках БРИКС+ и на уровне мира в целом, на восприятие и диалог именно с конкретным государством, для укрепления его позиции в формирующейся системе международной культурной дипломатии.

Таким образом становится очевидно, что практика координации деятельности стран членов БРИКС, и тем более стран, не входящих в объединение, хотя и интенсивно развивается, но остается фрагментированной и пока не обладает характеристиками единой системы.

В тоже время, развитие культурной дипломатии между глобальными лидерами, выступающими за формирование нового мирового порядка, ведет к сближению их позиций и формирует новый взгляд на общее прошлое и будущее [32], и здесь, принципиальное значение приобретает диалог о культурно-историческом наследии, так как именно с опорой на мировую историю становится возможно говорить о формировании в перспективе условной общей ценностной рамки, в которой каждая культура и каждое общество смогут участвовать в глобальном диалоге, не рискуя при этом утратить часть своей культурной специфики [30].

Заключение

От культурной дипломатии к институционализации сотрудничества в построении нового мирового порядка

Важным элементом развития практик культурной дипломатии и их систематизации, выступают институты, которые можно представить, как формализованные организационные рамки определенных типов сотрудничества. Институционализация сотрудничества важна не только как средство для реализации конкретных проектов, но и как основа нового, сетевого типа международного сотрудничества.

Мы говорим именно о сетевом сотрудничестве, так как на сегодняшний день процесс движения к новому международному порядку практически не институционализирован, и даже БРИКС+, который позиционируется как двигатель процесса глобальной трансформации, не является политической организацией или союзом, а скорее может рассматриваться как «клуб

¹ На форуме в Бразилии учредили Союз писателей БРИКС. TV BRICS, 18.09.25. URL: <https://tvbrics.com/news/na-forume-v-brazilii-uchredili-soyuz-pisateley-briks/?ysclid=ml0qtfk3kl272513777> (Дата обращения 01.04.2026).

² Заклязьминская Е. Деятельность Институтов Конфуция в России. ICCARAS. 11.03.2026. URL: <https://analytics.iccaras.ru/analytics/lnoztpiu51-deyatelnost-institutov-konfutsiya-v-ross> (Дата обращения 01.04.2026).

развивающихся государств», обсуждающих перспективы совместных действий и общие цели. Вместо единой институциональной платформы мы наблюдаем заключение многих соглашений о стратегическом партнерстве между отдельными странами, например, Россией и КНР, и ежегодное увеличение принимаемых в рамках БРИКС деклараций (1 в 2023, 26 в 2024, 81 в 2025), каждая из которых находит свое отражение в двухсторонних соглашениях по профильному кругу вопросов [31].

Если взять в качестве примера сотрудничество в сфере образования между Россией и Ираном, то в 2023 г., когда ИРИ была принята в БРИКС+, университеты двух стран подписали 82 соглашения, а в 2024 г. еще 34, доведя их общее количество до 244. Соглашения затронули практически все направления развития образования, и в частном порядке урегулировали вопросы разработки и запуска совместных образовательных программ, проведения двухсторонних научных исследований, академического обмена, содействия изучению национальных языков и культуры, проживания студентов и преподавателей, организации совместных форумов, публикаций и т.д.¹

Аналогичные соглашения каждая из стран БРИКС+ заключала с другими партнерами, формируя модель сетевого взаимодействия, и при этом оставаясь «узловым центром» сотрудничества, не делегируя часть своего суверенитета на наднациональный организационный уровень.

Формируемая институциональная модель обладает высоким адаптивным потенциалом и не теряет свой функциональности даже при блокировке одного или нескольких участников, как это произошло, например, с Ираном после начала американо-израильской агрессии. В определенном смысле она напоминает интернет-систему со множеством национальных доменов, каждый из которых имеет свой адрес, но не ставит ограничений для перехода пользователей на другие.

Тем не менее, как и в случае с интернет доменами, система уязвима перед угрозой комплексного внутреннего раскола, при котором часть участников может ввести комплексные ограничения для остальных, ограничив им доступ к сотрудничеству и использованию инструментов (финансовых, технологических, образовательных) национального происхождения. Здесь косвенно применим пример Ирана, закрывшего Ормузский пролив для прохода судов, идущих, в т.ч. к его партнерам, что породило энергодефицит в Индии и Китае.

Таким образом, отвечая на поставленный в начале статьи исследовательский вопрос о том, на какой стадии интеграции находится процесс формирования устойчивой системы сотрудничества нового полицентрического порядка, следует обозначить данную стадию, как «период масштабирования сотрудничества». Отметим, что, как показало наше исследование, на сегодняшний день уже фактически определена «ценностная палитра» международного диалога по формированию нового мирового порядка, т.е. вопрос о духе сотрудничества как диалоге культур и исторических ценностей нашел свое подтверждение не только в заявлениях лидеров стран БРИКС+ и принятых декларациях, но и в широком информационном дискурсе, отраженном в СМИ, научной литературе и сотрудничестве по вопросам культуры, науки и образования. «Масштабирование сотрудничества», в данном контексте, представляет собой постоянное расширение пространства многостороннего сотрудничества через заключение каждым из участников все новых двухсторонних договоров с контрагентами по разнообразным вопросам культурного взаимодействия. Подобное сотрудничество снимает барьеры взаимодействия, не нарушая при этом базовую для консерватизма идею национального суверенитета и идентичности, которые определяют сохранение и укрепление политической субъектности каждого из контрагентов. При этом, «период масштабирования сотрудничества» не ограничен во времени, однако сам

¹ Гатиятов А. Россия и Иран наметили новые этапы развития научно-образовательного сотрудничества. Минобрнауки. 23.07.2024. URL: <https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/mezhdunarodnoe-sotrudnichestvo/86025/> (Дата обращения 01.04.2026)

паритетный диалог крайне уязвим для фундаментальных политических вызовов, что особенно актуально в контексте конфронтации сторонников «нового мирового порядка» с западной коалицией государств. Угрозы со стороны США и НАТО требуют не диалога и паритета развивающихся государств друг с другом, а интеграции их потенциалов и устойчивых союзнических отношений, которые можно было бы противопоставить санкционному или военному давлению, примером чего является интеграция Союзного государства России и Белоруссии или договоры о стратегическом партнерстве России с КНР и Ираном.

Тем не менее, сегодня, пространство консерватизма представляется гораздо менее интегрированным, чем пространство либеральной идеологии. Оно не стремится к универсализму и содержит большее количество «апорий», каждая из которых может при определенных условиях стать точкой разлома консервативного консенсуса, как например, радикализация религиозной повестки или актуализация исторического противоречия в рамках политики памяти, спор по поводу культурного наследия и т.п.

Данный вызов утверждает необходимость в продолжении институционализации системы нового мирового порядка через развитие практик культурной дипломатии, и вероятно, в ближайшее десятилетие приведет к созданию наднационального оперативного органа, регулирующего политику сообщества по принципиальным вопросам [9].

Как следствие поступательной институционализации и развития диалога, механизмы культурной дипломатии, безусловно сохраняют свою актуальность, и более того, будут множиться по мере включения в процесс сотрудничества новых участников, что наглядно продемонстрировал пример Индонезии, присоединившейся к БРИКС+ 6 января 2025 г.¹, и расширения спектра сотрудничества на новые сферы взаимодействия (например, технологические).

Не менее важными становятся и примеры культурной дипломатии, которую Россия, Китай и ряд других государств БРИКС, реализуют в отношении стран, неразрывно связанных с западной моделью мирового порядка, но имеющих негласный статус «колеблющихся», и в их числе следует выделить Турцию, Венгрию, Словакию, Сербию и др.

Таким образом, институциональная интеграция модели нового мирового порядка, равно как и концептуализация консервативного дискурса (преодоление апорий консервативной идеологии) оказываются фактически неизбежными, но при этом, в данном процессе отчетливо прослеживается принцип индукции, в соответствии с которым множество частных решений постепенно складываются в единую систему международного сотрудничества, а факторы внешнего давления способствуют процессу ее институционализации и формализации ценностной модели, что особенно актуально в контексте нарастания глобального политического кризиса.

Список источников

1. Арапов А.В. Идея «нового мирового порядка» в политической жизни 20 и 21 веков // Вестник филиала Всероссийского заочного финансово-экономического института в г. Воронеже. 2012. № 8. С. 126-129. EDN: TRLXHH.
2. Martel W.C. Grand strategy in theory and practice: the need for an effective American foreign policy. New York: Military policy Publisher, Cambridge University Press Collection; 2015. 535 p. ISBN 13: 9781107082069. <https://doi.org/10.1017/CB09781139976848>.
3. Конькова Д.А. Трансформация идеологии республиканской партии под влиянием Д. Трампа. США и Канада: экономика, политика, культура. 2025. № 2 (662). С. 81–95. <https://doi.org/10.7868/S3034604525020064>. EDN: INOWIY.

¹ Россия и Индонезия заключили межведомственное соглашение о сотрудничестве в области высшего образования. Минобрнауки. 19.06.2025. URL: <https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/novosti-ministerstva/97735/> (Дата обращения 01.04.2026)

4. Веденеев И.Н. Неоконсервативный поворот в современном мире (США, Россия, Турция) / В сборнике: Политические горизонты прошлого и современности: глобальное и региональное измерения. Материалы Всероссийской конференции. Тверь. 2025. С. 33-36. ISBN: 978-5-7609-1952-6. EDN: DYFKSH.
5. Бобров А.Н. Многополярность и технологические уклады: новая архитектура мирового порядка к 2040 году // Международная жизнь. 2026. № 1. С. 112–117. EDN: NSWXGK.
6. Деррида Ж. О грамматики / Пер. с фр. и вст. ст. Н. Автономовой. – Москва: Ad Marginem, 2000. 512 с. ISBN: 5-93321-011-0
7. Деррида Ж. Глобализация. Мир. Космополитизм. Пер. с фр. Д. Ольшанского // Космополис. 2004. № 2 (8). С. 125–140.
8. Гринин А.Л. Борьба за новый мировой порядок: технологическое измерение. статья первая. технологическое соперничество и гибридные войны // Век глобализации. 2024. № 1 (49). С. 72-94. <https://doi.org/10.30884/vglob/2024.01.06> EDN: RZCOLT
9. Коротаев А.В., Гринин Л.Е., Гринин А.Л. Контурь нового мирового порядка и БРИКС+. Контурь глобальных трансформаций: политика, экономика, право 2024. Т. 17. № 5. С. 61-81. <https://doi.org/10.31249/kgt/2024.05.04>. EDN: DQFUJQ.
10. Майорова М.А. Дихотомия регионального и глобального лидерства в современных международных отношениях на примере России и Турции // Контурь глобальных трансформаций: политика, экономика, право. 2022. Т. 15. № 3. С. 69-83. <https://doi.org/10.31249/kgt/2022.03.04>. EDN: WKPFUL.
11. Sushentsov A. Russia and the West's structural confrontation over the future world order. Horizons: Journal of International Relations and Sustainable Development. 2025;(29):36–45.
12. Nye J. S. Jr. What New World Order?. Foreign Affairs. 1992. Vol. 71. N 2. P. 83-96. <https://doi.org/10.2307/20045126>. EDN: BKXFAF
13. Overholt W.H. China and America: A New Game in a New Era. PRISM. 2021. Vol. 9. № 2. P. 34-45.
14. Zarif M.J., Karimi S. Beyond Polarity: Power, Agency, and Order in the Contemporary Global System. Horizons: Journal of International Relations and Sustainable Development. 2026;(33):50–57.
15. Zwiers M. A Strongman Republic: Trumpism and the Cold War History of Race and Authoritarianism in U.S. Foreign Policy. Atlantisch Perspectief. 2024. Vol. 48. N 3. P. 10-14.
16. Современная идеология КНР. Идеи Си Цзиньпина как основа политики Китая / Под ред. К.В. Бабаева. – М.: ИККА РАН, 2025. 324 с. <https://doi.org/10.48647/ICCA.2025.12.10.002>. ISBN: 978-5-8381-0501-1. EDN: IXUVPW.
17. Мокринских А.С., Шмакова Н.Н. Идеология Ирана после Исламской революции 1978 – 1979 гг. // Новая наука: Теоретический и практический взгляд. 2016. № 1-2. С. 96–99. EDN: WYGCAZ.
18. Карпович О.Г. Роль России в отстаивании традиционных духовнонравственных ценностей в условиях современного мирового развития // Россия и мир: научный диалог. 2024. № 2 (12). С. 39-51. [https://doi.org/10.53658/RW2024-4-2\(12\)-39-51](https://doi.org/10.53658/RW2024-4-2(12)-39-51). EDN: MKEJ TZ.
19. Абрамова И.О. Народонаселение Африки в условиях трансформации мирового порядка // Азия и Африка сегодня. 2022. № 12. С. 5-15. <https://doi.org/10.31857/S032150750023555-2>. EDN: ILTEFE.
20. Груздев А.А., Конухова А.В., Подъяпольский С.А. Социокультурные образы "мягкой силы" Индии // Социодинамика. 2015. № 3. С. 27-49. <https://doi.org/10.7256/2409-7144.2015.3.14547>. EDN: TKAGCR.
21. Mutalemwa G. The Me-First Syndrome and the New World (Dis)Order: The Metaphysics of Good Global Governance / Soziale Arbeit und die sozial-ökologische Transformation: Dimensionen, Perspektiven und Antworten – Leverkusen: Verlag Barbara Budrich 2025. P. 121-134. <https://doi.org/10.2307/jj.30152845.17>.
22. Гуторов В.А., Ширинянц А.А. Либеральный образ жизни как политико-философская проблема: размышления над книгой: Lefebvre a liberalism as a way of life. Princeton ; Oxford : Princeton University Press, 2024. 285 p. // Вестник Российского университета дружбы народов.

Серия: Политология. 2024. Т. 26, № 4. С. 871-883. <https://doi.org/10.22363/2313-1438-2024-26-4-871-883>. EDN: FVGKDA.

23. Сухорукова О.А. Консерватизм или вопрос о национальной традиции // Вестник славянских культур. 2023. № 68. С. 68-80. <https://doi.org/10.37816/2073-9567-2023-68-68-80>. EDN: CFHTPI.

24. Акишин М.О. Демократический режим, экспорт и транзит демократии // Ленинградский юридический журнал. 2019. № 1 (55). С. 10-27. EDN: DLNOHX.

25. Смирнов А.Н. Аксиология европейского консерватизма: между традицией и прогрессом // Полития: Анализ. Хроника. Прогноз (Журнал политической философии и социологии политики). 2014. № 4 (75). С. 129-144. EDN: VBUZHP.

26. Симоненко О.А. Концепция «единой судьбы человечества» в период деглобализации // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. Серия: Исторические науки. Культурология. Политические науки. 2024. № 2. С. 142-147. <https://doi.org/10.24412/2713-1742-2024-2-12>. EDN: ULPCBT.

27. Медушевский Н.А. Доктрина «духовных скреп» как основа интеграции российского общества // Вестник РГГУ. Серия: Политология. История. Международные отношения. Зарубежное регионоведение. Востоковедение. 2017. № 2 (8). С. 123-131. EDN: ZFHSQD.

28. Василенко Е.В. Культурная дипломатия как инструмент «мягкой силы» государства // Перспективы. Электронный журнал. 2016. № 1 (5). С. 68-80. EDN: VQYHTR.

29. Barghoorn F.C. The Soviet cultural offensive the role of cultural diplomacy in Soviet foreign policy. – Princeton: Princeton University Press, 1960. 362 p.

30. Медушевский Н.А. Размышления о политике памяти. Б/М.: Издательские решения Ридеро. 2019. 146 с. ISBN: 978-5-4496-6726-7.

31. Грибовод Е.Г., Голоскоков В.А. Культурная дипломатия стран БРИКС в эпоху становления многополярного мира: теоретические рамки и практические аспекты // Дискурс-Пи. 2025. Т. 22. № 4. С. 86-100. https://doi.org/10.17506/18179568_2025_22_4_86. EDN: XTUDCQ.

32. Ле Гофф Ж. История и память. – М.: РОССПЭН, 2013. 303 с. ISBN: 978-5-8243-1774-9.

References

1. Arapov AV. The Idea of a "New World Order" in the Political Life of the 20th and 21st Centuries. *Bulletin of the Voronezh Branch of the All-Russian Correspondence Financial and Economic Institute*. 2012; (8):126-129. (In Russ.). EDN: TRLXHH.

2. Martel WC. *Grand strategy in theory and practice: the need for an effective American foreign policy*. New York: Military policy Publisher, Cambridge University Press Collection; 2015. 535 p. ISBN 13: 9781107082069. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139976848>.

3. Konkova D.A. Transformation of the Ideology of the Republican Party under the Influence of D. Trump. *USA and Canada: Economy, Politics, Culture*. 2025;2(662):81-95. (In Russ.). <https://doi.org/10.7868/S3034604525020064>.

4. Vedeneyev IN. Neoconservative Turn in the Modern World (USA, Russia, Turkey). In: *Political Horizons of the Past and Present: Global and Regional Dimensions. Proceedings of the All-Russian Conference*. Tver. 2025:33-36. (In Russ.). ISBN: 978-5-7609-1952-6.

5. Bobrov AN. Multipolarity and Technological Patterns: New Architecture of the World Order by 2040. *International Affairs*. 2026;(1):112-117. (In Russ.). EDN: NSWXGK.

6. Derrida J. *On Grammatology*. Translated from French and introduced by N. Avtonomova. Moscow: Ad Marginem; 2000. 512 p. (In Russ.). ISBN: 5-93321-011-0.

7. Derrida J. *Globalization. World. Cosmopolitanism*. Transl. from French by D. Olshansky. *Cosmopolis*. 2004;2(8):125-140. (In Russ.).

8. Grinin AL. The Struggle for a New World Order: The Technological Dimension. Article One. Technological Rivalry and Hybrid Wars. *The Age of Globalization*. 2024;1(49):72-94. (In Russ.). EDN: RZCOLT. <https://doi.org/10.30884/vglob/2024.01.06>.

9. Korotaev AV., Grinin LE., Grinin AL. Contours of the New World Order and BRICS+. *Contours of Global Transformations: Politics, Economics, Law*. 2024;17(5):61-81. (In Russ.). EDN: DQFUJQ. <https://doi.org/10.31249/kgt/2024.05.04>.

10. Mayorova MA. Dichotomy of Regional and Global Leadership in Modern International Relations: The Case of Russia and Turkey. *Contours of Global Transformations: Politics, Economics, Law*. 2022;15(3):69–83. (In Russ.). EDN: WKPF LU. <https://doi.org/10.31249/kg/2022.03.04>.
11. Sushentsov A. Russia and the West's wtructural confrontation over the future world order. *Horizons: Journal of International Relations and Sustainable Development*. 2025;(29):36–45.
12. Nye JS Jr. What New World Order? *Foreign Affairs*. 1992;71(2):83–96. <https://doi.org/10.2307/20045126>.
13. Overholt WH. China and America: A New Game in a New Era. *PRISM*. 2021;9(2):34–45.
14. Zarif MJ, Karimi S. Beyond Polarity: Power, Agency, and Order in the Contemporary Global System. *Horizons: Journal of International Relations and Sustainable Development*. 2026;(33):50–57.
15. Zwiers MA. Strongman Republic: Trumpism and the Cold War History of Race and Authoritarianism in U.S. Foreign Policy. *Atlantisch Perspectief*. 2024;48(3):10–14.
16. Babaev KV. (ed.). *Modern Ideology of the PRC. Xi Jinping's Ideas as the Basis of China's Policy*. Moscow: IKSA RAN; 2025. 324 p. (In Russ.). EDN: IXUVPW. <https://doi.org/10.48647/ICCA.2025.12.10.002>.
17. Mokrinskikh AS, Shmakova NN. Ideology of Iran after the Islamic Revolution of 1978 – 1979. *New Science: Theoretical and Practical View*. 2016; 1-2: 96–99. (In Russ.). EDN: WYGCAZ.
18. Karpovich O.G. Russia's Role in Upholding Traditional Spiritual and Moral Values in the Context of Modern Global Development. *Russia and the World: Scientific Dialogue*. 2024;2(12):39–51. (In Russ.). [https://doi.org/10.53658/RW2024-4-2\(12\)-39-51](https://doi.org/10.53658/RW2024-4-2(12)-39-51).
19. Abramova I.O. Population of Africa in the Context of the Transformation of World Order. *Asia and Africa Today*. 2022;(12):5–15. (In Russ.). <https://doi.org/10.31857/S032150750023555-2>.
20. Gruzdev A.A., Konukhova A.V., Pod'yapol'skiy S.A. Sociocultural Images of India's "Soft Power". *Sociodynamics*. 2015;(3):27–49. (In Russ.). EDN: TKAGCR. <https://doi.org/10.7256/2409-7144.2015.3.14547>.
21. Mutalemwa G. *The Me-First Syndrome and the New World (Dis)Order: The Metaphysics of Good Global Governance. Soziale Arbeit und die sozial-ökologische Transformation: Dimensionen, Perspektiven und Antworten*. Leverkusen: Verlag Barbara Budrich. 2025. 121–134. <https://doi.org/10.2307/jj.30152845.17>.
22. Gutorov VA, Shirinyants AA. Liberal Way of Life as a Political and Philosophical Problem: Reflections on the Book: Lefebvre a Liberalism as a Way of Life. Princeton; Oxford: Princeton University Press, 2024. 285 p. *Bulletin of Peoples' Friendship University of Russia. Series: Political Science*. 2024; 26(4):871–883. (In Russ.). <https://doi.org/10.22363/2313-1438-2024-26-4-871-883>.
23. Sukhorukova OA. Conservatism or the Question of National Tradition. *Bulletin of Slavic Cultures*. 2023;(68):68–80. (In Russ.). EDN: CFHTPI. <https://doi.org/10.37816/2073-9567-2023-68-68-80>.
24. Akishin MO. Democratic Regime, Export and Transit of Democracy. *Leningrad Law Journal*. 2019;1(55):10–27. (In Russ.). EDN: DLNOHX.
25. Smirnov AN. Axiology of European Conservatism: Between Tradition and Progress. *Polity: Analysis. Chronicle. Forecast (Journal of Political Philosophy and Sociology of Politics)*. 2014;4(75):129–144. (In Russ.). EDN: VBUZHP.
26. Simonenko OA. The Concept of a "Single Destiny of Humanity" in the Period of Deglobalization. *Humanitarian, Socio-Economic and Social Sciences. Series: Historical Sciences. Cultural Studies. Political Sciences*. 2024;(2):142–147. (In Russ.). EDN: RYGDJQ.
27. Medushevsky NA. The Doctrine of "Spiritual Bonds" as the Basis for the Integration of Russian Society. *Bulletin of the Russian State University for the Humanities. Series: Political Science. History. International Relations. Foreign Regional Studies. Oriental Studies*. 2017;2(8):123–131. (In Russ.). EDN: ZFHSQD.
28. Vasilenko EV. Cultural Diplomacy as an Instrument of State "Soft Power". *Prospects. Electronic Journal*. 2016;1(5):68–80. (In Russ.). EDN: VQYHTR.
29. Barghoorn F.C. *The Soviet cultural offensive the role of cultural diplomacy in Soviet foreign policy*. Princeton: Princeton University Press; 1960. 362 p.

30. Medushevsky NA. *Reflections on the Politics of Memory*. Ridero Publishing Solutions; 2019. 146 p. (In Russ.). ISBN: 978-5-4496-6726-7.

31. Gribovod EG., Goloskokov VA. Cultural Diplomacy of the BRICS Countries in the Era of the Emergence of a Multipolar World: Theoretical Framework and Practical Aspects. *Discours-Pi*. 2025;22(4):86-100. (In Russ.). https://doi.org/10.17506/18179568_2025_22_4_86.

32. Le Goff J. *History and Memory*. Moscow: ROSSPEN; 2013. 303 p. (In Russ.). ISBN: 978-5-8243-1774-9.

Информация об авторе

Н. А. Медушевский – доктор политических наук, профессор кафедры современного Востока и Африки, Российский государственный гуманитарный университет; профессор кафедры сравнительной политологии, Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы.

Information about the author

N.A. Medushevsky – Dr. Sci. (Polit.), Professor, Department of Modern East and Africa, Russian State University for the Humanities; Professor, Department of Comparative Political Science, Peoples' Friendship University of Russia.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author authors declare no conflicts.

Статья поступила в редакцию 22.06.2026; одобрена после рецензирования 08.08.2026; принята к публикации 13.08.2026.

The article was submitted 22.06.2026; approved after reviewing 08.08.2026; accepted for publication 13.08.2026.



Политическая элита как метафора культуры: рассуждения о современной России

Александр Владимирович Скиперских

Елецкий государственный университет им. И. А. Бунина, Елец, Россия, pisatels@mail.ru,
<https://orcid.org/0000-0001-8587-7415>

Аннотация

Введение. Политическая элита каждой страны должна являться ориентированной на государство и ценности, которые для него являются базовыми. Любое государство формирует свой суверенитет в результате продолжительной борьбы за право быть собой, за право соответствовать собственной истории и культуре. В полной мере это можно сказать и о современной России. В первую очередь, образчиком соответствия государственных ценностных ориентаций должна выступать политическая элита государства.

Целью исследования является оценка потенциала российской политической элиты с точки зрения её культурных оснований и традиций. С точки зрения автора, именно они выступают её своеобразным цивилизационным потенциалом. Культурный бэкграунд российской политической элиты создаёт условия для противостояния текущим вызовам, открывающимся перед Россией как государством-цивилизацией.

Методологическая основа представлена институциональным методом, показывающим возможности политической элиты выступать институтом политической системы, а также неинституциональным методом, акцентирующим внимание на формальных и неформальных практиках элитного конструирования и коммуникации. Обращение к сравнительно-историческому подходу позволяет изучить преемственность между практиками соподчинения внутри правящего класса России.

Результаты исследования позволяют увидеть прямую связь между политической ситуацией, складывающейся в России и состоянием культуры. С точки зрения автора, политические выборы представителей правящего класса современной России на всех уровнях политики, так или иначе, обусловлены культурным капиталом и связываются с неким культурным обременением. Среди таковых автор обнаруживает страх, двуязычие, протяжённость во времени и особый политический стиль. Представители политической элиты современной России оказываются обусловлены данными феноменами. Культура, выступающая своеобразной формой, проецируется на процесс принятия политических решений элитой. Культура определяет политические практики, выступая своеобразной рамкой, позволяющей предвосхищать дальнейшие практики элитного строительства в современной России.

Выводы настоящего исследования заключаются в том, что политическая элита России развивается в специфической культурной рамке. Накопленный исторический и культурный опыт выступает базовой и достаточно жёсткой установкой, предопределяющий дальнейшие траектории элитного строительства. Цивилизационное соответствие элиты обеспечивается в целом в тот момент, когда выбирается консервативный сценарий и акцентируется внимание на инверсионных возможностях политической системы. С другой стороны, на отдельных примерах, кажется, что более предпочтительным выбором для некоторых представителей политического класса современной России является глобальный, транснациональный или трансграничный выбор.

Ключевые слова: власть, иерархии, политические элиты, Россия, Российская империя, русская культура, СССР, элиты, цивилизационные ценности

Для цитирования: Скиперских А. В. Политическая элита как метафора культуры: рассуждения о современной России // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 3. С. 156–164. EDN MOEGJH

Original article

The political elite as a metaphor of culture: reflections on contemporary Russia

Aleksandr V. Skiperskikh

Bunin Yelets State University, Yelets, Russia,
pisatels@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8587-7415>

Abstract

Introduction. The political elite of every country must be oriented toward the state and its fundamental values. Any state develops its sovereignty through a protracted struggle for the right to be itself, for the right to reflect its own history and culture. This is equally true of modern Russia. First and foremost, the state's political elite must serve as a model for the alignment of state value orientations.

The **purpose** of study is to assess the potential of the Russian political elite from the perspective of its cultural foundations and traditions. According to the author, these constitute its unique civilizational potential. The cultural background of the Russian political elite creates the conditions for confronting the current challenges facing Russia as a state-civilization.

The **methodological framework** of the study is based on An institutional method, which demonstrates the political elite's ability to act as an institution within the political system, and a neo-institutional method, which focuses on the formal and informal practices of elite construction and communication. A comparative historical approach allows us to study the continuity between subordination practices within Russia's ruling class.

Results. The study reveal a direct link between the political situation unfolding in Russia and the state of culture. According to the author, the political choices of representatives of the ruling class in modern Russia at all levels of politics are, in one way or another, conditioned by cultural capital and are associated with a certain cultural burden. Among these, the author identifies fear, bilingualism, time-consuming behavior, and a particular political style. Representatives of the political elite in contemporary Russia are shaped by these phenomena. Culture, acting as a unique form, is projected onto the elite's political decision-making process. Culture defines political practices, serving as a unique framework that allows for the anticipation of future elite-building practices in contemporary Russia.

Conclusions. Research suggests that Russia's political elite develops within a specific cultural framework. Accumulated historical and cultural experience serves as a fundamental and rather rigid framework, predetermining the future trajectories of elite development. The elite's civilizational conformity is generally ensured when a conservative scenario is chosen and attention is focused on the inversion potential of the political system. On the other hand, individual examples suggest that a global, transnational, or transborder option appears preferable for some representatives of the political class in contemporary Russia.

Keywords: power, hierarchies, political elites, Russia, Russian Empire, Russian culture, USSR, elites, civilizational values

For citation: Skiperskikh A. V. The political elite as a metaphor of culture: reflections on contemporary Russia. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2026;(3):156–164. (In Russ.). EDN MOEGJH

Введение

Высокая изменчивость и турбулентность социально-политических процессов, захватывающая практически все государства мира, приводит к росту геополитической напряжённости и умножению количества военных противостояний и столкновений по линиям цивилизационных разломов [1]. При этом усиливается общественный запрос на политических акторов, обладающих должным запасом легитимности и, в связи с этим, способных выступать в качестве авторитетных интерпретаторов и терапевтов, способных успокаивать общественные слои и нейтрализовывать накапливающийся потенциал недовольства. Необходимость наличия обратной связи оказывается важным фактором формирования доверия к представителями власти. Нужно понимать, что наращивание напряжённости во многом объясняет выбор в пользу мобилизационного сценария, предполагающего значительное сокращение гражданских и политических свобод, экономию расходов, ограничение в коммуникации, что, по сути дела, не связывалось с благами общества потребления. В полной мере это касается и ситуации в современной России. В какой степени к таким последствиям современных цивилизационных вызовов сегодня готовы россияне, в целом, и, в частности, представители российской политической элиты?

Теоретические основы

Политическая элита является элементом институтом политической системы. Находясь внутри системы, элита принимает существующие в системе «правила игры» и подчиняется режиму функционирования самой системы. Политическая элита не может превозмочь режим, в котором работает сама система, отсюда, она должна максимально подстраиваться под него. В то же время, элита выступает достаточно замкнутой группой, способной длительное время поддерживать у своих членов ощущение избранности и причастности к творимой истории. Учитывая тот факт, что опыт политического управления равен опыту государства как такового, элита может по полному праву рассматривать и как важнейший институт политической системы. Таинства конструирования политической элиты раскрываются с помощью институционального метода. Как отмечает Д. Мейзел, элиту как институт политической системы характеризует наличие особой спаянности, сознания и возможности сговариваться ради сохранения текущей позиции [2, с. 4].

Элита понимается в тесной связи с цивилизационным контекстом, и в связи с этим обладает некоей миссией по стабилизации ситуации. Представлять государство по определению должны лучшие люди. В частности, российские исследователи А. Понеделков, А. Старостин и Е. Тованцова говорят здесь о «цивилизационной репрезентации», ведь элита, по сути дела, отражает интеллектуальное, культурное и функциональное состояние общества [3]. Элита «воспитывается» в неразрывной связи с доминирующей политической культурой, которая многое принимает от национальной культуры. Особый режим функционирования элиты как относительно закрытой группы, может вырабатывать внутри элиты некую отличную атмосферу и ощущение культуры, что, зачастую может объяснять разрывы между доминирующей культурной рамкой и самоощущением политической элиты.

Вместе с тем, в функционировании политической элиты существуют и скрытые моменты, что призывает в помощь исследователю неинституциональный метод. Нет сомнений в том, что качественный состав российского правящего класса по-прежнему зависим от многочисленных теневых практик, что, следуя Д. Норт, обеспечивает деятельность институтов как специфических «правил игры» [4].

Элита всегда определённым образом иерархизирована. Сравнительно-исторический метод показывает динамику конструирования элитных иерархий в государстве. Применительно к современной России в разное время на это обращали внимание Ю. Лотман, М. Восленский и О. Крыштановская. Элиты могли говорить на разных языках. Таким образом, в высших эшелонах

власти поддерживалось двуязычие, масштабировавшиеся в рамках всего государства на его низовых уровнях, о чём говорит А. Юрчак [5].

Изменяясь по форме, властные иерархии не теряли своей сути, поддерживающей политическое неравенство и различный доступ к благам.

Результаты

Можем ли мы быть уверены в том, что именно текущий состав правящего класса современной России, начиная от федерального уровня – и вплоть до нижних этажей политики, реально соответствует цивилизационной модели российского «государева человека». Как некогда отметил германский политический философ Ф. Манов, любая политическая «форма следует за культурой» [6, с. 16]. Данная мысль кажется нам вполне применимой для инструментализации.

Как отмечает уже упоминавшийся нами С. Хантингтон, «центральными элементами любой культуры» являются язык и религия» [1, с. 80]. Принимая во внимание мысль Ф. Манова и точку зрения С. Хантингтона, мы рассмотрим российскую элиту как своеобразную метафору культуры. Накопленные смыслы, ценности, весь выстраданный опыт усваиваются всей нацией, впитываясь в общественную ткань. Историческая и культурная память общества транслируется всем социальным группам. Не являются исключением и элиты, в социальном поведении которых культурные смыслы манифестируются, поднимаясь на должный уровень. В истории России элиты всегда подавали пример, задавали планку, им подражали. В частности, Ю. Лотман отмечал, как ношение мундира военным сословием было обычным делом, и ко многому обязывало в реальной жизни [7].

Присутствие внутри элитной корпорации предполагает решение всеми возможными способами задачи собственной выживаемости – сохранения политической позиции и доступа к ресурсам. Элита может манкировать государственный запрос на соответствие специфическим цивилизационным кодам в отношении каждого чиновника. Новая искренность в отношении государства, как отмечают некоторые исследователи, может вызывать попытку приспособиться, или «элитную хитрость» [8, с. 147].

Благородные порывы государственной души, безусловно, должны быть поняты, но, вместе с тем, нельзя не ориентироваться на прежний опыт России. Если государство апеллирует к традиции, с помощью которой складывался уникальный цивилизационный код, то, оно должно прислушиваться к опыту, накопленному интеллектуальной мыслью. И. Ильин отмечал тщетность любых институтов в изменении человека, в том, что в советском дискурсе получило название «перековка» человека. «Всё великое и священное идёт изнутри – от сердечного созерцания; от глубины – от постигающей и приемлющей любви», – отмечает русский философ. И. Ильин, одобряя тяготение патриотических сообществ России к «восстановлению достойной государственной формы, возобновлению осмысленного хозяйства», тем не менее, замечал невозможность достижения этого без крайне важной скрепы, а именно «личных качеств и тяготения человека» [9, с. 196–199].

Авторы отмечают недостаток инициативы среди российского чиновничества именно в тот момент, когда от них требуется решение, некий риск, авантюра. Есть точка зрения о том, что в современной России некоторые исполнители просто-напросто боятся принять решение. Видимо, в тот самый момент исполнители пребывают в своей самой счастливой минуте, когда отсутствует контроль «сверху». Такое состояние В. Розанов описывает в цикле своих политических эссе, объединённых названием «Когда начальство ушло». Правда, отстаивающий консервативные взгляды на политическое устройство, В. Розанов, отмечает, что «начальство необходимо, как дымовая труба в доме» [10, с. 8].

Иерархичность политического класса в России выглядит объективной и обусловленной культурой. Огромная масса исполнителей собрана в большой пирамиде, сужающейся сверху.

Так конструируется аппаратный массив в Табелях о рангах Петра I, партийной номенклатуре в СССР, соподчинении федеральных и региональных структур. Чиновник в русской культуре традиционно выступает частью политической машины, её заменяемой деталью. Всё государство в России по сути дела представляет собой огромную массу управленцев, исполнителей и статистов на местах. Как отмечает О. Крыштановская, «политический класс владеет государством и распоряжается его ресурсами» [11, с. 53]. Воспроизводя асимметричные отношения между социальными группами, государство «легитимирует их новыми «правилами игры» [12, с. 54].

Коммуникация внутри элиты выглядит довольно сложной и полной коллизий, что «на выходе» снова не даёт должного качества. Государственное тело – сложная масса различных органов, инстанций, ведомств и учреждений, которая развёрнута в политическом процессе. Показательно, что в России всегда находится место для бывших – элитная эскортация не означает, что та или иная персоналия будет определённо забыта и больше не востребована в политическом процессе. Присутствие в кругу тех, кто, в первую очередь, распределяет блага и определяет пропорции довольствия, означает доступ и к неким выходным гарантиям. Вспомним, как в известном тексте М. Салтыкова-Щедрина отставные генералы служили в «каком-то управлении». В современных политических процессах часто бывают востребованы многочисленные отставники. Какое-то время даже Совет Федерации ФС РФ рассматривался как орган, куда переходят на работы бывшие губернаторы и главы российских городов.

Российская политическая элита, на наш взгляд, именно таким образом, через культурный опыт сохраняет себя в настоящем цивилизационном контексте. Предшествующий культурный опыт воспроизводства элиты в Российской империи или советской номенклатуры выступает для неё неким рамочным установлением. Соответствие нынешней элиты специфическим культурным маркерам и ограничителям кажется нам вполне очевидным. Русская и советская культура в те или иные моменты могла покоиться на таких феноменах, как *страх*, *двуязычие*, *протяжённостью во времени* и *тяготением к определённому стилю*.

Рассмотрим данные феномены по отдельности.

1. *Страх*. В российском чиновничьем классе исторически заронен страх выпасть из иерархии, из пасьянса, страх потерять прежние связи. У Е. Эткинды для описания принципов функционирования иерархических моделей, где на каждом уровне бесправие сочетается с огромными властными возможностями, используется метафора «велосипедиста», который вынужден гнуться под давлением сверху, равно, как и обеспечивать собственное движение путём надавливания на педали [13, с. 21]. Страх перед вышестоящим начальником увеличивает давление на собственных подчинённых. Снова отметим, что между позициями элиты может существовать достаточно внушительная культурная дистанция, обеспечивающая экономические и социальные различия. Так, у коллежского регистратора – героя «Станционного смотрителя» А. Пушкина заезжий ротмистр запросто похищает дочь. Последующие попытки восстановления справедливости не увенчались успехом. Маленькое чиновничество, блестяще описанное А. Чеховым не находит в себе силы для морального противостояния представителям более могущественных социальных страт. Подобная асимметрия присутствует у А. Чехова в большом количестве коротких рассказов («Толстый и тонкий», «Смерть чиновника», «Человек в футляре» и т.д.).

2. *Двуязычие*. В русской культуре представители элитного слоя выступают носителями двуязычия. В официальном дискурсе присутствует подчеркнутая строгость и следование инструкции, в неофициальном, когда, следуя мысли В. Розанова, «начальство уходит», наступает время для того, что антрополог А. Юрчак, называет «перформативным сдвигом» [5]. Так, некоторые представители советского поколения чиновников могли тайно посещать действующие православные храмы.

Русская культура в большей степени обращена в себя. Многие писатели пишут в стол, так как существует большой зазор между официально одобренными стандартами и авторской исповедью. В русской культуре присутствует внушительный теневой, скрытый сегмент социальных, политических и экономических практик. Такие характеристики культуры проецируются и на отдельно взятого человека. М. Бахтин находит определение «внутреннего человека», для которого может быть характерна «естественная субъективность» [14, с. 313]. В полной мере это относится и к представителям чиновничьего сословия. Таковы истории «подпольных» людей Достоевского, «футлярных» людей Чехова, «запертых» людей Д. Хармса. Стремление огордиться и спрятаться от общества присутствует у представителей политического класса России в тот момент, когда оно строит высокие заборы. В современном российском экономическом дискурсе появилось такое словосочетание, как «гаражная экономика», которое как будто бы напоминает нам о том, что проще осуществлять свою экономическую деятельность вне официального контроля.

3. *Протяжённость во времени.* Для России характерно медленное развитие. Время течёт крайне медленно. Письма, отправленные из столицы – на Дальний Восток в Российской империи могли идти целый год. Огромные территории требуют большой массы контролирующих инстанций, ресурсов и непосредственных исполнителей. Отсюда, часто возникают практики дублирования функций, затягивания решений, бюрократической путаницы. Количественные характеристики чиновничьего аппарата России вряд когда-либо понимались, как оптимальные. Для русской культуры может быть характерно длительное ожидание решения, медленного движения документации, выдачи лицензий и справок, долгого стояния в очередях. Вообще, Россия – страна в хронотопах которой время течёт крайне медленно. К разговорам о деле приступают обычно не сразу, а после того, как выполняются многочисленные ритуалы.

4. *Стиль.* Представители политической элиты в русской культуре всегда старались соответствовать определённому стилю. Доступ к власти открывал моральные и материальные преимущества, что находило внутренние и внешние формы собственного доминирования. Стиль заимствовал от культуры её иррациональность – стремление к накоплению и расточительство, утончённость и безвкусице, нравственность и безнравствие, религиозность и атеизм. В русской культуре представители элиты могли выделяться по гардеробным маркерам. Неслучайно, герой гоголевской «Шинели» Башмачкин так стремится пошить себе шинель, которая визуальным образом приравняла бы его к чиновничьему сообществу, добавила бы ему важности. В русской культуре, действительно, важно «принимать по одежке», поэтому среди носителей власти оказывается так значим особенный дресс-код.

Выборы элиты периодически продиктовываются зарубежным опытом. Живя в России, российский элитарий, периодически поглядывает за рубеж. Герой «Евгения Онегина» А. Пушкина после европейских путешествий значительным образом реформирует свое усадебное хозяйство, высвобождая крестьян и используя более либеральный режим фискального контроля. Русский дворянин постоянно поддерживал связь с европейской культурой через попытку изучения иностранных языков, репертуары библиотек, образовательные практики, заграничные путешествия. Статусные носители русской культуры не могли не испытывать тоски по мировой культуре, о которой говорил О. Мандельштам. Неизбежное расставание человека с красотой выступало серьёзной проблемой и глубоко переживалось человечеством [15, с. 47].

Современный стиль представителей власти уже не мыслим без демонстрации умений пользоваться гаджетами и управлять ситуацией на дистанции. Постепенно среди представителей политического класса современной России становится модно быть спортивным и пропагандировать здоровый образ жизни. В российских регионах всё чаще устраиваются велопробеги, пробежки, марафоны и полумарафоны. Уровень охваченности населения физкультурой и спортом становится важным показателем эффективности российских губернаторов.

Вместе с тем, следует отметить, что внутри российского политического класса постепенно происходит конфликт поколений, представляющийся, прежде всего, конфликтом стилистическим. Так, российские элитарии, заставшие период СССР, сталкиваются с молодой элитой, являющейся носителем электронной культуры. Федеральные чиновники противостоят региональным, а выборные – назначенным. Причём, на всех представителей политического класса влияет цивилизационная рамка – русская культура требует определённого соответствия.

Нельзя не отметить, что в понимании места и роли российского правящего класса ключевыми акторами и конкретно Президентом РФ происходят серьёзные сдвиги. Элита начинает тесно сопрягаться с необходимостью служения обществу, потому как обратная связь российской политической системы не может не требовать от представителей современной номенклатуры реальной жертвенности во благо государственных интересов. Подобные процессы обещают быть долгими, подтверждаясь ростом количества уголовных дел и преследований в отношении бывших чиновников практически во всех субъектах РФ.

Подтверждение рассуждений автора можно увидеть и в социологических данных. В частности, проведённый ростовскими политологами в 2024 г. межрегиональный экспертный опрос демонстрирует зависимость современных российских политических элит и требований цивилизационного соответствия обществу и государству. Полученные цифры выглядят вполне себе красноречиво. Так, 74,2 % опрошенных экспертов полагают, что будет происходить видоизменение в ценностных ориентациях политических элит современной России [3, с. 151]. Назревшая необходимость изменений признаётся как представителями экспертного сообщества, так и автором данной статьи.

Выводы

Легитимация новых лиц в российской политике, связанных с практиками производства новой героики, с одной стороны, безусловно, даёт обществу сигнал о реальных переменах, о благой годарности власти. Новый класс обладает необходимым потенциалом для принятия нестандартных решений, он прошёл очищение экстремальной реальностью. Важным фактором, корректирующим аппаратные реформы, может стать накопленный исторический и культурный опыт. Именно он выступает базовой установкой, предопределяющей дальнейшие траектории элитного строительства. Цивилизационное соответствие элиты обеспечивается в целом в тот момент, когда выбирается консервативный сценарий и акцентируется внимание на инверсионных возможностях политической системы.

В то же время, в длинном историческом треке могут потребоваться прикладные управленческие навыки, которые не предполагают отношения к обществу, если бы это был гарнизон. Эффективность не всегда предполагает управляемость. Современная российская элита не может существовать исключительно для себя, и быть ориентированной исключительно на проблему собственной легитимации. Наряду с проблемами собственной презентации элиты есть ещё и необходимость обеспечивать безопасность самого государства, равно, как и обеспечивать высокое качество жизни населения. Важным вызовом для российского правящего класса может выступать и высочайшая скорость развития технологий и информационного обмена.

На наш взгляд, важной проблемой легитимации новой политической элиты в России может являться её способность адаптироваться в непривычной для себя камерной, бюрократической атмосфере, требующей многочисленной бумажной и электронной отчётности, а также явно демонстративных практик презентации. Значительное омоложение политической элиты в России служит предпосылкой к тому, что её цивилизационное соответствие может стать только консервативным направлением, в то время, как для других представителей нового класса политических управленцев предпочтительным выбором будет глобальный, транснациональный или трансграничный.

Список источников

1. Хантингтон С. Столкновение цивилизаций. М.: АСТ, 2003. 603 с. EDN: TUPBER. ISBN: 5-17-007923-0.
2. Meisel J.H. *The Myth of the Ruling Class*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1958. 432 p.
3. Старостин А.М., Понеделков А.В., Тованчова Е.Н. Цивилизационная репрезентация элитаобразующего процесса в доктринальном аспекте и в политической практике // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 1. С. 144–154. EDN FNSZJW.
4. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Начала, 1997. 180 с. EDN: YQDVYE. ISBN: 5-88581-006-0.
5. Юрчак А. Это было навсегда, пока не кончилось. Последнее советское поколение. М.: Новое литературное обозрение, 2017. 664 с. ISBN: 978-5-4448-0700-2.
6. Манов Ф. В тени королей. Политическая анатомия демократического представительства. М.: Издательство института Гайдара, 2014. 176 с. ISBN: 978-5-93255-396-1.
7. Лотман Ю. Беседы о русской культуре. Быт и традиции русского дворянства (XVIII – начало XIX века). СПб.: Азбука, 2017. 608 с. ISBN: 978-5-389-10417-4.
8. Восленский М. Номенклатура. М.: Захаров, 2005. 640 с. ISBN: 5-8159-0499-6.
9. Ильин И. О грядущей России. Избранные статьи. М.: Воениздат, 1993. 368 с. ISBN: 5-203-01598-8.
10. Розанов В.В. Собрание сочинений. Когда начальство ушло... / Сост. П. П. Апрышко и А. Н. Николюкин. М.: Республика, 1997. 671 с. ISBN: 5-250-02612-5.
11. Крыштановская О. Анатомия российской элиты. М.: Захаров, 2005. 384 с. ISBN: 5-8159-0457-0.
12. Скиперских А.В. Иерархии власти: политический стиль в современной России // Политическая концептология. 2023. № 2. С. 53–60. <https://doi.org/10.18522/2949-0707.2023.2.5360>. EDN: JCSMJW.
13. Эткинд Е. Записки незаговорщика. London: Overseas Publications Interchange, 1977. 486 p.
14. Бахтин М. Вопросы литературы и эстетики. М.: Художественная литература, 1975. 504 с.
15. Боров Ю. Эстетика. М.: Политиздат, 1975. 399 с.

References

1. Huntington SP. *The clash of civilization*. Moscow: AST, 2003. 603 p. (In Russ.). ISBN: 5-17-007923-0.
2. Meisel JH. *The Myth of the Ruling Class*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1958. 432 p.
3. Starostin AM, Ponedelkov AV, Tovanchova EN. 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.
4. North D. *Institutions, Institutional Change, and the Functioning of the Economy*. Moscow: Nachala, 1997. 180 p. (In Russ.). ISBN: 5-88581-006-0.
5. Yurchak A. *It Was Forever, Until It Was No More. The Last Soviet Generation*. Moscow: New Literary Review; 2017. 664 p. (In Russ.). ISBN: 978-5-4448-0700-2.
6. Manov F. *In the Shadow of Kings. Political Anatomy of Democratic Representation*. Moscow: Gaidar Institute Publishing House 2014. 176 p. (In Russ.). ISBN: 978-5-93255-396-1.
7. Lotman Yu. *Conversations about Russian culture. Life and traditions of the Russian nobility (18th – early 19th century)*. St. Petersburg: Azbuka; 2007. 608 p. (In Russ.). ISBN: 978-5-389-10417-4.
8. Voslensky M. *Nomenclature*. Moscow: Zakharov; 2005. 640 p. (In Russ.). ISBN: 5-8159-0499-6.
9. Ilyin I. *On the Coming Russia. Selected Articles*. Moscow: Voenizdat; 1993. 368 p. (In Russ.). ISBN: 5-203-01598-8.

10. Rozanov VV. *Collected Works. When the Authorities Left...* / Compiled by P. P. Apryshko and A. N. Nikolukin. Moscow: Respublika; 1997. (In Russ.). ISBN: 5-250-02612-5.
11. Kryshchanovskaya O. *Anatomy of the Russian Elite*. Moscow: Zakharov; 2005. 384 p. (In Russ.). ISBN: 5-8159-0457-0.
12. Skiperskikh AV. Hierarchies of power: political style in modern Russia. *Political conceptology*. 2023;(2):53–60. (In Russ.). <https://doi.org/10.18522/2949-0707.2023.2.5360>. EDN: JCSMJW.
13. Etkind E. *Notes of a Non-Conspirator*. London: Overseas Publications Interchange; 1977. 486 p.
14. Bakhtin M. *Questions of Literature and Esthetics*. Moscow: Fiction; 1975. 504 p. (In Russ.).
15. Borev Yu. *Aesthetics*. Moscow: Politizdat; 1975. 399 p. (In Russ.).

Информация об авторе

А.В. Скиперских – доктор политических наук, профессор кафедры философии и социальных наук, Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина.

Information about the author

A.V. Skiperskikh – Dr. Sci. (Polit.), Professor, Professor of the Department of Philosophy and Social Sciences, Bunin Yelets State University.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 29.06.2026; одобрена после рецензирования 13.08.2026; принята к публикации 15.08.2026.

The article was submitted 29.06.2026; approved after reviewing 13.08.2026; accepted for publication 15.08.2026.



Взаимодействие человека и искусственного интеллекта в системе цифровой политической коммуникации: теоретико-методологические основания и опыт эмпирической апробации

Татьяна Павловна Черкасова¹, Ольга Валерьевна Позднякова²

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

¹cherkasova-t@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6315-8943>

²300382@internet.ru, <https://orcid.org/0009-0008-5856-1800>

Аннотация

Введение. Цифровая трансформация политических процессов актуализирует проблематику интеграции технологий искусственного интеллекта (ИИ) в практику политической коммуникации. С каждым годом наблюдается все большее проникновение алгоритмов и нейросетей в процессы политической коммуникации, что неизбежно вызывает интерес со стороны государства и общества. Вместе с тем научное осмысление ИИ в политическом дискурсе остается фрагментарным, а эмпирических исследований, фиксирующих результаты практической апробации ИИ-инструментов на уровне низовых партийных организаций, крайне мало.

Цель. Теоретико-методологический анализ взаимодействия человека и искусственного интеллекта в системе цифровой политической коммуникации, а также представление и научная интерпретация результатов эмпирической апробации интеграции ИИ-инструментов в практику политического обучения на уровне первичных партийных организаций.

Материалы и методы. Методологическую основу исследования составил междисциплинарный подход, базирующийся на агрегировании политологических, коммуникативных и технологических концепций. Применены институциональный и коммуникативный подходы, метод включенного наблюдения, качественный анализ документов и экспертных данных. Эмпирической базой послужил образовательный форум для секретарей первичных отделений с использованием ИИ-стенографа, демонстрации дипфейк-видео и практических лабораторий.

Результаты. Систематизированы теоретические основания интеграции ИИ в цифровую политическую коммуникацию в контексте перехода к четвертой эпохе политической коммуникации. Представлен опыт создания коллективного документа «Алгоритмическая памятка секретаря первички v1.0», разработанного участниками форума совместно с ИИ. Зафиксированы качественные изменения в восприятии участниками роли цифровых технологий в ИИ. Продемонстрированы риски, связанные с технологиями дипфейков.

Выводы. В статье доказывается, что взаимодействие человека и ИИ в цифровой политической коммуникации носит комплементарный характер и может быть эффективно реализовано при условии целенаправленного повышения цифровой грамотности политических акторов. Полученные результаты подтверждают перспективность симбиотической модели «человек+алгоритм» для развития политической коммуникации на местном уровне.

Ключевые слова: цифровая политическая коммуникация, искусственный интеллект, взаимодействие человека и ИИ, цифровая трансформация, политическое обучение, первичные партийные организации, цифровая грамотность, дипфейки, сетевое общество, алгоритмизация политической практики

Для цитирования: Черкасова Т. П., Позднякова О. В. Взаимодействие человека и искусственного интеллекта в системе цифровой политической коммуникации: теоретико-методологические основания и опыт эмпирической апробации // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 3. С. 165–177. EDN XSEEOK

Original article

Human-Artificial intelligence interaction in the system of digital political communication: theoretical and methodological foundations and empirical approbation experience

Tatyana P. Cherkasova¹, Olga V. Pozdnyakova²

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

¹cherkasova-t@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6315-8943>

²300382@internet.ru, <https://orcid.org/0009-0008-5856-1800>

Abstract

Introduction. Digital transformation of political processes makes the problem of integrating artificial intelligence (AI) technologies into political communication practice highly relevant. Every year, there is an increasing penetration of algorithms and neural networks into political communication processes, which inevitably attracts the attention of the state and society. At the same time, the scientific understanding of specific formats of human–AI interaction in political discourse remains fragmented, and empirical studies documenting the results of practical AI tool approbation at the level of grassroots party organizations are extremely scarce.

The **purpose** of the study is a theoretical and methodological analysis of human–AI interaction in the system of digital political communication, as well as the presentation and scientific interpretation of the results of empirical approbation of AI tool integration into political education practice at the level of primary party organizations.

Materials and methods. The methodological basis of the research was an interdisciplinary approach based on the aggregation of political science, communicative, and technological concepts. Institutional and communicative approaches, participant observation, and qualitative analysis of documents and expert data were applied. The empirical basis was an educational forum for secretaries of primary party cells using an AI stenographer, deepfake video demonstration, and practical laboratories.

Results. The theoretical foundations for AI integration into digital political communication in the context of transition to the fourth age of political communication have been systematized. The experience of creating a collective document “Algorithmic Memo of a Primary Cell Secretary v1.0,” developed by forum participants jointly with AI, is presented. Qualitative changes in participants’ perception of the role of digital technologies and AI have been recorded. Risks associated with deepfake technologies have been demonstrated.

Conclusions. The article proves that human–AI interaction in digital political communication is complementary in nature and can be effectively implemented through targeted improvement of political actors’ digital literacy. The results confirm the prospects of the symbiotic “human + algorithm” model for developing political communication at the local level.

Keywords: digital political communication, artificial intelligence, human-AI interaction, digital transformation, political education, primary party organizations, digital literacy, deepfakes, network society, algorithmization of political practice

For citation: Cherkasova T.P., Pozdnyakova O.V. Human-Artificial intelligence interaction in the system of digital political communication: theoretical and methodological foundations and empirical approbation experience. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2026;(3):165–177. (In Russ.). EDN XSEEOK

Введение

Искусственный интеллект (ИИ) все глубже проникает в сферу политики во всем мире. Алгоритмы и нейросети сегодня способны создавать тексты, изображения, видео, анализировать большие данные и даже имитировать человеческое общение. С каждым годом наблюдается все более глубокое проникновение «нечеловеческого разума» в процессы политической коммуникации. Столь масштабное проникновение в сферу политики неизбежно вызывает интерес со стороны государства и общества, а также попытки упорядочить эти процессы.

Цифровая трансформация резко меняет характер политической коммуникации, предъявляя требования к навыкам и инструментам взаимодействия гражданского общества и власти. Современная политическая реальность требует иных подходов и другого темпа коммуникации. Это особенно актуально для партийных организаторов на местах – секретарей первичных отделений партий, которые являются связующим звеном между обществом и органами власти. Для эффективной работы в цифровой среде им необходимо обладать цифровой грамотностью, пониманием технологий ИИ и умением противостоять новым рискам информационных манипуляций. Государство также осознает эту потребность: например, в октябре 2025 г. на федеральном уровне была запущена программа обучения государственных служащих основам ИИ для повышения цифровой компетентности¹.

Вместе с тем научный дискурс о применении ИИ в политической коммуникации остается преимущественно теоретическим. Многочисленные работы анализируют потенциальные возможности и риски ИИ-технологий в контексте электоральных процессов, государственного управления и медиаполитики, однако эмпирических исследований, фиксирующих результаты конкретной апробации ИИ-инструментов в реальной политической практике, явно недостаточно. Особенно ощущается дефицит работ, посвященных интеграции ИИ на уровне низовых структур – первичных партийных организаций, которые выступают ключевым медиатором между гражданским обществом и властью.

Актуальность темы обусловлена двоякой природой ИИ. С одной стороны, технологии ИИ открывают новые возможности для повышения эффективности политического управления и коммуникативных стратегий. Их можно применять на всех этапах: от создания агитационного контента и целевой рассылки сообщений до использования чат-ботов для ответа на запросы избирателей, анализа политической ситуации и получения прогнозов. С другой стороны, применение ИИ связано с серьезными проблемами. Возникают этические вопросы – от прозрачности алгоритмов до риска манипулирования общественным мнением и распространения дезинформации. Уже существуют технологии создания «дипфейков», позволяющие с помощью нейросетей синтезировать реалистичные изображения, видео или аудио с подменой лица и голоса [1, с. 194].

Теоретическая база настоящего исследования выстраивается на пересечении трех концептуальных подходов: 1) теории политической коммуникации и ее трансформации

¹ В России запустили программу обучения госслужащих работе с искусственным интеллектом // CNews. 2025. 10 октября. [Электронный ресурс]. URL: https://www.cnews.ru/news/top/2025-10-10_v_rossii_zapustili_programmu (дата обращения 07.07.2026).

в цифровую эпоху; 2) теорий цифровизации политических процессов, включая институциональный и цифровой подходы; 3) прикладного анализа интеграции ИИ в практику политического взаимодействия. Такой интегративный подход позволяет не только описывать феномен, но и объяснять механизмы, посредством которых ИИ-инструменты трансформируют коммуникационные процессы на различных уровнях политической системы.

Цель настоящей статьи – проанализировать теоретико-методологические основания взаимодействия человека и искусственного интеллекта в системе цифровой политической коммуникации и представить результаты эмпирической апробации интеграции ИИ в практику политического обучения. В частности, рассматривается опыт образовательного форума для секретарей первичных отделений Донецкого регионального отделения Всероссийской политической партии «Единая Россия», в ходе которого были использованы инновационные форматы работы с ИИ. Статья вносит вклад в развитие политической коммуникации, дополняя теоретические модели эмпирическими данными и практикой симбиотического взаимодействия человека и алгоритма в реальном политическом процессе.

Эволюция концепта политической коммуникации и его трансформация в цифровую эпоху

Понятие политической коммуникации оформилось в политической науке во второй половине XX века. Классики политической коммуникации заложили базовые определения и модели этого явления. Один из основоположников коммуникационных исследований Г. Лассуэл предложил знаменитую формулу коммуникации: «кто сообщает – что – по какому каналу – кому – с каким эффектом» [2, с. 163]. Данная модель, изначально сформулированная в контексте массовой коммуникации и пропаганды, подчеркивает ключевые элементы коммуникационного акта – источник, сообщение, канал, аудиторию и эффект.

Другой классик, Ю. Хабермас, сместил акцент с одностороннего воздействия к идее о делиберативной коммуникации [3]. В теории Хабермаса политическая коммуникация понимается как рациональный дискурс, происходящий в публичной сфере, направленный на достижение взаимопонимания и легитимизации власти. Он вводит понятие «коммуникативной власти», возникающей из публичных обсуждений и способной направлять официальную «административную власть» в демократическом обществе.

Важный вклад внесли Д. Ниммо и Д. Свансон, определившие политическую коммуникацию через призму стратегического влияния. По их формулировке, политическая коммуникация – это «стратегическое использование коммуникации для влияния на общественные знания, убеждения и действия по политическим вопросам» [4]. Такое определение подчеркивает манипулятивно-прагматический аспект: коммуникация рассматривается как инструмент достижения политических целей.

М. Маккомбс и Д. Шоу в 1972 г. сформулировали теорию установления повестки дня, доказав, что средства массовой информации способны влиять на приоритеты общества. По их классическому выводу, пресса «может и не всегда быть успешна в том, чтобы сказать людям, что думать, но она поразительно успешно говорит своим читателям, о чем думать» [5, с. 181]. Эта идея обозначила, что политическая коммуникация – это не только прямая агитация, но и структурирование информационной повестки.

М. Н. Грачев отмечает, что термин «коммуникация» вошел в научный оборот благодаря развитию кибернетики и получил междисциплинарный характер [6, с. 78]. В его обобщающей работе политическая коммуникация определяется как необходимый компонент взаимодействия политических акторов, направленный на завоевание и удержание власти, а в широком плане – совокупность всех информационных взаимодействий в сфере политики.

Развитие политической коммуникации неразрывно связано с историческими изменениями общества и технологий. Дж. Блумлер и Д. Каванах предложили модель трех эпох политической

коммуникации: первая – эра партийной прессы; вторая – эра телевидения и массовых СМИ; третья – эпоха медиа-изобилия, фрагментации аудитории и усложнения коммуникационных потоков [7, с. 218]. Дж. Блумлер отмечал, что уже в конце 1990-х гг. происходила «лавинообразная экспансия» коммуникации. Позднее он обозначил, что сущность четвертой эпохи – повсеместная диффузия и использование интернет-технологий во всех инструментах и на всех уровнях общества [8].

Цифровая среда радикально изменила структуру коммуникационных процессов: коммуникация стала более дезинтермедиированной – политики могут обращаться напрямую к гражданам через соцсети, минуя традиционные медиа, а информационные потоки приобрели сетевой, децентрализованный характер. Если в доиндустриальную эпоху доминировала модель «один-ко-многим», то цифровая эпоха принесла модель «многие-ко-многим». Границы между отправителями и получателями размылись: граждане не только потребляют информацию, но и сами становятся ее создателями.

Л. Н. Тимофеева отмечает, что в 2000-е гг. в фокусе науки оказались электоральная демократия, электронное правительство, интернет-плебисциты и социальные сети – новые формы взаимодействия государства и граждан в цифровой среде [9, с. 92]. М. Кастельс подчеркивал, что информация и власть в современных обществах циркулируют преимущественно по сетевым каналам, а не через иерархии [10]. Политические процессы все более зависят от сетевых коммуникаций – между равноправными узлами, которые объединяются по интересам, минуя традиционные бюрократические структуры.

Таким образом, современное понимание политической коммуникации претерпело значительную трансформацию от линейных моделей передачи сообщений к многоуровневым сетевым представлениям, в которых коммуникация рассматривается не только как обмен информацией, но и как конструирование социально-политической реальности. Именно в контексте данной трансформации следует рассматривать интеграцию ИИ-инструментов как новый фактор, изменяющий саму архитектуру политической коммуникации.

Для концептуализации эмпирического опыта, представленного в данной статье, необходимо обратиться к ключевым теоретическим подходам, объясняющим механизмы цифровизации политической сферы.

Институциональный подход акцентирует внимание на существующих институтах – формальных правилах, нормах, организации – на характере и результатах цифровизации политики. Дж. Э. Фонтэйн показала, что влияние информационных технологий на государственное управление опосредовано организационной структурой государственных институтов [11]. Институциональная среда во многом определяет, какие именно эффекты принесут новые технологии: институты могут как облегчить, так и затормозить цифровую трансформацию.

Сетевой подход исходит из того, что в цифровую эпоху горизонтальные, распределенные структуры взаимодействия становятся ключевым измерением политики. Теория сетевого общества М. Кастельса заложила основу этого подхода [10]. У. Л. Беннетт и А. Сегерберг предложили концепцию «логики коннективного действия», показав, что цифровые медиа порождают новую форму политической мобилизации, основанную не на организационных, а на персонализированных информационных потоках [12].

В контексте данного исследования наиболее продуктивным представляется сочетание институционального и сетевого подходов. С одной стороны, интеграция ИИ в работу первичных партийных организаций происходит в рамках определенной институциональной структуры (партийная вертикаль, нормативные документы, иерархия полномочий). С другой стороны, само взаимодействие участников с ИИ-инструментами порождает сетевые эффекты – горизонтальный обмен знаниями, коллективное конструирование документов, формирование «сетевых знаний».

Именно на пересечении институциональной и сетевой концепций реализуется симбиоз человека и алгоритма, который составляет предмет нашего эмпирического анализа.

Ж. Шварценберг рассматривал коммуникацию как циркуляцию политической информации внутри политической системы и между обществом и властью [13]. Подобный системный подход позволяет концептуализировать ИИ-стенограф, примененный в нашем эксперименте, как элемент коммуникационной подсистемы, обеспечивающий ускорение и структурирование информационных потоков между участниками политического процесса.

Материалы и методы

Исследование выполнено на основе междисциплинарного подхода, объединяющего инструментарий политической коммуникативистики, теории цифровой трансформации и прикладного анализа ИИ-технологий. Применялись институциональный и коммуникативный подходы, метод включенного наблюдения, а также качественный анализ документов и экспертных данных.

Эмпирической базой послужил образовательный форум для секретарей первичных отделений Донецкого регионального отделения Всероссийской политической партии «Единая Россия», организованный в рамках исследования по теме диссертации «Особенности политической коммуникации гражданского общества и власти в цифровой среде». Один из дней форума был полностью посвящен тематике взаимодействия человека и ИИ в процессе цифровизации политической коммуникации.

Семинар на форуме был задуман как практико-ориентированный полигон для отработки новых форматов политического обучения с использованием ИИ. Основными компонентами образовательной методологии стали: 1) краткие «не-лекции» продолжительностью 15 минут каждая; 2) развернутая система ИИ-стенографа для фиксации и структурирования идей; 3) демонстрационные материалы (включая дипфейк-видео) для иллюстрации рисков; 4) практические лаборатории с активным участием аудитории.

«Не-лекции». В рамках сессии были представлены 3 тематические «не-лекции», каждая из которых выполняла самостоятельную аналитическую и практическую функцию. Первая – «Почему старые методы агитации не работают с поколением Z? Какие форматы коммуникации будут работать завтра?» – рассматривала кризис классических вертикальных моделей политической коммуникации и показывала, что в цифровой среде молодежь воспринимает политических акторов не как источники директив, а как участников диалога. Особый акцент был сделан на переходе от агитации к вовлечению и соучастию, что напрямую соотносится с трансформацией коммуникации между гражданским обществом и властью в цифровой среде.

Вторая «не-лекция» носила ярко выраженный эмпирический характер и представляла собой практический кейс, продемонстрированный секретарем первичного отделения партии «Единая Россия» из другого субъекта РФ, – история трансформации пассивной ячейки из 5 человек в сообщество 50 активистов за полгода. Принципиально важным элементом стала трансляция уже сложившегося партийного опыта в условиях функционирования первичных отделений в правовом, организационном и цифровом пространстве РФ. Для секретарей первичных отделений ДНР данный кейс имел особую значимость, поскольку партийная практика «Единой России» на территории региона формируется с момента вхождения республики в состав России.

Третья «не-лекция» – «Цифровая первичка за один час» – рассматривала конкретные цифровые инструменты (мессенджеры, социальные сети, элементы автоматизации), позволяющие первичным отделениям выстраивать постоянную обратную связь с жителями. Особое внимание уделялось роли секретаря первички как медиатора между офлайн- и онлайн-пространством политической коммуникации.

Формат «не-лекций» позволил в сжатом временном интервале передать ключевые смысловые блоки, задать проблемное поле и сразу перейти к обсуждению, что соответствует логике

цифрового потребления информации и особенностям восприятия контента в современной медиасреде.

ИИ-стенограф и алгоритмы структурирования идей. Одним из центральных инструментов форума стала интеллектуальная система стенографирования, разработанная под специальные требования мероприятия. ИИ-стенограф в реальном времени распознавал речь всех выступающих и участников дискуссий, преобразуя аудио в текст с высокой точностью. Система не просто транскрибировала сказанное, но и автоматически выделяла ключевые тезисы и идеи, группируя смыслы по тематическим блокам. Для этого заранее была подготовлена специальная библиотека ключевых слов и понятий – своего рода алгоритм категоризации: ИИ был запрограммирован распознавать определенные фразы как индикаторы той или иной темы и относить их к соответствующим разделам итогового документа. Например, фразы, связанные с лидерскими качествами и миссией секретаря, алгоритм относил в раздел «Код лидера»; упоминания цифровых инструментов (чат-боты, соцсети) отправлялись в раздел «Инструментарий». Такая настройка позволила формировать черновой вариант итогового документа – «Алгоритмическая памятка секретаря первички v1.0» – прямо по ходу обсуждения. Технически ИИ-стенограф поддерживал многоголосие, фильтровал «словесный мусор» (паразитные слова, повторы) и конвертировал длинные дискуссии в сжатые структурированные тезисы.

Демонстрация дипфейка и анализ рисков. Еще одним методологическим приемом стала демонстрация возможностей и опасностей технологий дипфейков. По разрешению руководства форума был заранее подготовлен дипфейк-видеоролик с речью от имени Главы ДНР Д.В. Пушилина, обращенный к участникам. Этот синтетический ролик, сгенерированный ИИ, по качеству был близок к реальному выступлению. Его показали аудитории без предварительного предупреждения, как будто это приветственное обращение от высокопоставленного лица. Только после просмотра участникам раскрыли, что роль «главы региона» выполнил ИИ. Этот блок работы был направлен на повышение критического мышления и цифровой грамотности, предупреждение излишней доверчивости к цифровым материалам.

Практические лаборатории и соавторство с ИИ. Значительную часть дня заняли практические сессии, где сами участники генерировали предложения и наработки по различным аспектам работы первичных отделений партии. Группы секретарей и координаторов совместно искали решения по ключевым направлениям: привлечение новых членов партии; реагирование на проблемы жителей; организация локальных мероприятий и взаимодействие с депутатским корпусом. ИИ-стенограф исполнял роль невидимого секретаря: он фиксировал все идеи, озвученные в группах, и сразу относил их в соответствующие смысловые разделы итогового документа. В конце сессии модераторы просматривали сформированный ИИ черновик, дополняли и исправляли его по необходимости. Такой процесс можно охарактеризовать как симбиоз человеческого опыта и машинной обработки данных, где сильные стороны каждого – экспертиза людей и скорость структурирования ИИ – взаимодополняли друг друга.

Результаты

Результатом апробации описанной методологии стал комплекс продуктов, подтверждающих эффективность интеграции ИИ в политическое обучение. Ключевым материальным итогом является создание коллективного документа «Алгоритмическая памятка первички v1.0» – практико-ориентированного руководства для местных политических лидеров, сформированного на основе идей участников и обработанного ИИ. Также были зафиксированы изменения в восприятии участниками роли цифровых технологий и ИИ, рост интереса к новым форматам работы и осознание ряда рисков цифровой среды.

Итоговый документ «Алгоритмическая памятка секретаря первички v1.0», представленный в завершение форума, не был типовым сборником рекомендаций «сверху». Это результат коллективного мышления, рожденный совместными усилиями людей и ИИ. Памятка вобрала

в себя опыт, которым поделились секретари первичек, дополненный возможностями ИИ по фиксации и структурированию знаний. Документ получился структурированным по 4 разделам, отражающим основные компетенции и задачи первичного отделения.

1. Раздел «Код лидера: миссия и навыки» описывает новую роль секретаря первички как лидера сообщества и проводника смыслов местного уровня. В разделе отражены тезисы о необходимых качествах лидера (проактивность, открытость, умение работать с данными, навыки цифровой модернизации коммуникаций, управления вовлеченностью и обработки общественного запроса), подчеркнута важность «живого, честного, человеческого общения без бюрократии» с гражданами. Данный раздел зафиксировал изменение парадигмы политической коммуникации: секретарь первичного отделения рассматривается как локальный политический лидер нового типа, действующий в режиме постоянного и равноправного диалога с жителями, выступающий представителем организованного гражданского общества.

2. Раздел «Инструментарий» содержит перечень современных цифровых технологий и платформ, рекомендованных к использованию: мессенджеры (информационные каналы, групповые чаты для обратной связи), социальные сети (ведение страницы отделения ВКонтакте, районного блога), системы автоматизации (чат-боты для оповещения членов, онлайн-опросы жителей, CRM-системы для учета обращений). Отдельно отмечена идея, что секретарь и депутат сегодня – это еще и блогеры своего района, поэтому умение генерировать контент стало частью профессионального инструментария.

3. Раздел «Алгоритмы действий» составляет ядро памятки, где изложены четкие поэтапные схемы решения основных задач первичного отделения. Были сформированы четыре алгоритма:

- привлечение нового члена партии;
- реагирование на проблему в округе;
- организация успешного низкобюджетного мероприятия;
- эффективное взаимодействие с депутатом.

Каждая схема содержит 4-6 шагов с подробными пояснениями, основанными на реальном опыте участников. В описании каждого шага акцент сделан на оптимальном использовании цифровых каналов. Примечательно, что разработка таких алгоритмов в рамках форума стала возможна именно благодаря ИИ: человеческая дискуссия дала содержательный контент, а цифровой инструмент помог придать ему логическую форму.

4. Раздел «Кейсы и лучшие практики» включает реальные истории из практики самих участников, иллюстрирующие успешные инициативы (организация дворового праздника силами волонтеров, запуск онлайн-опроса жителей по благоустройству, решение коммунальных проблем через давление в соцсетях). Такой раздел не только дает живые модели для подражания, но и выполняет мотивационную функцию.

Еще одним важным результатом форума стали качественные изменения в восприятии самими участниками роли ИИ и цифровых технологий в их работе. Если до мероприятия многие секретари относились к ИИ с недоверием или скепсисом, то после практикума их мнение заметно изменилось. Совместное творчество с ИИ-стенографом показало на деле, что ИИ может быть полезным помощником, ускоряющим рутинные процессы. В отзыве одного из участников прозвучало: «Я понял, что ИИ – это не угроза заменить меня, а инструмент, который экономит мое время. Пока мы обсуждали вопросы, он уже написал за нас целую памятку!». Многие отметили, что узнали о новых приложениях ИИ (чат-боты для работы с обращениями граждан, системы мониторинга соцмедиа и др.) и задумались о внедрении некоторых из них в работу отделений.

Отдельно стоит отметить эффект от продемонстрированного дипфейка. Эксперимент произвел сильное впечатление: многие признались, что не заподозрили подделки. Несмотря на первоначальные эмоции, участники благодарили организаторов за этот опыт. Он наглядно

повысил их бдительность: секретари признали, что ранее недооценивали возможность появления политических фейков нового поколения, которые трудно распознать. Форум не только познакомил их с позитивным потенциалом ИИ, но и вооружил знанием о рождаемых им информационных угрозах, сформировав тем самым устойчивость к цифровым манипуляциям.

Важно отметить, что зафиксированная динамика восприятия – от скепсиса к конструктивному приятию – коррелирует с общероссийскими данными ВЦИОМ, фиксирующими рост информированности об ИИ при сохранении умеренного доверия¹. Однако в отличие от массовой аудитории участники форума получили не абстрактную информацию, а практический опыт соавторства с ИИ, что обеспечивает более устойчивый и осознанный характер их отношения к технологии.

Обсуждение

Симбиоз человека и ИИ в политической коммуникации

Кейс форума показывает, что взаимодействие человека и ИИ может носить не конкурентный, а комплементарный характер. В коллективной работе над памяткой ИИ выступил катализатором, ускорителем процессов обмена знаниями. Он взял на себя рутинную часть (запись, сортировка, структурирование, обобщение по смыслу, исключение повторов). Тогда как люди сосредоточились на творческой генерации контента и принятии решений. Данный подход соотносится с позицией, неоднократно озвученной Президентом РФ В. В. Путиным, согласно которой технологии ИИ следует рассматривать как инструмент поддержки управленческих и аналитических процессов, при этом ключевая ответственность за принятие решений должна оставаться за человеком².

На форуме было получено подтверждение этого принципа: ИИ-стенограф полностью зависел от качественного вклада участников, от их экспертных знаний и накопленного практического опыта. Без человека, обладающего профессиональными политическими компетенциями, алгоритм ИИ не смог бы создать содержательную памятку, однако и людям без поддержки ИИ потребовалось бы значительно больше времени, чтобы обобщить весь массив полученных идей и данных. Результат достигнут благодаря симбиотическому союзу, где человеческий и искусственный интеллект дополняют друг друга.

Важно отметить, что использование ИИ в коллективной коммуникации требует определенной цифровой культуры. Участникам форума пришлось учиться доверять нейросети, а также контролировать и оперативно вносить коррективы в ее работу (когда, например, ИИ ошибочно отнес фразу не в тот раздел, модераторы вручную ее перемещали). Постепенно была выработана атмосфера сотрудничества с ИИ, когда он воспринимался как часть команды. В контексте политической коммуникации это открывает перспективу создания новых форм коллективного интеллектуального труда, где гражданские активисты и ИИ совместно генерируют решения для локальных проблем.

Опыт согласуется с анализом текущих тенденций, свидетельствующих о том, что значительная доля организаций ожидает перехода ИИ от экспериментальных внедрений к полноценному инструменту решения рабочих задач к 2030 году: согласно результатам опроса, примерно 60 % респондентов полагают, что ИИ станет интегрированной составляющей рабочего процесса³. Сфера взаимодействия власти с обществом не является исключением.

¹ Пределы доверия: естественный интеллект – об искусственном. Результаты опроса россиян. // ВЦИОМ. [Электронный ресурс]. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/predely-doverija-estestvennyi-intellekt-ob-iskusstvennom> (дата обращения 12.07.2026).

² Путин В.В. ИИ – это только инструмент, а принимать решения должны люди: выступление на ВЭФ // ТАСС. 2025. 5 сентября. [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/politika/24972133> (дата обращения 12.07.2026).

³ Искусственный интеллект (рынок России) // TAdviser.ru. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/> (дата обращения: 12.07.2026).

С теоретической точки зрения, описанный симбиоз может быть интерпретирован через призму сетевого подхода М. Кастельса. Концепция коммуникативной власти предполагает, что способность формировать коммуникационные сети и управлять информационными потоками определяет распределение властных ресурсов. ИИ-стенограф в данном контексте выступает как технологическая надстройка, усиливающая коммуникативную мощь коллективного субъекта (группы секретарей отделений партии) и позволяющая им структурировать и институционализировать свой коллективный опыт в виде формализованного документа.

Результаты форума соотносятся с теоретическими представлениями о трансформации коммуникации государства и гражданского общества в цифровую эпоху. Концепция, лежащая в основе эксперимента, фактически реализует на практике идею электорального участия и вовлечения «снизу». Первичные отделения партии функционируют на стыке власти и общества, и их усиление через цифровые инструменты может способствовать более полному двустороннему взаимодействию с гражданами. Одна из центральных идей памятки – «первичка ближе к людям» – означает ориентацию на прямой диалог без лишней бюрократии. Это отвечает запросу общества на открытость и незамедлительную обратную связь.

Алгоритмическая памятка, по сути, стала коллективным знанием, формализованным с помощью ИИ. Ее дальнейшее обновление и распространение создает эффект сети: каждый секретарь отделения партии, добавляя свой кейс или улучшение, делится знанием со всеми остальными. В итоге ИИ выступает как инструмент агрегации и распространения передового опыта, что согласуется с принципами сетевого общества.

Если обратиться к предложенной Дж. Блумлером модели эпох политической коммуникации [7; 8], то описанный опыт представляется характерным проявлением четвертой эпохи, в которой цифровые технологии проникают на все уровни политической системы – включая самый базовый, низовой. Принципиальное отличие четвертой эпохи от третьей состоит не просто в множественности каналов коммуникации, но в качественном изменении самого субъекта коммуникации: секретарь первички с ИИ-инструментами – это принципиально иной коммуникативный актор, нежели секретарь первички с блокнотом и ручкой. Его коммуникативные возможности мультиплицируются за счет алгоритмов, а значит, меняется баланс сил в локальном информационном пространстве.

Концепция «логики коннективного действия» У.Л. Беннетта и А. Сегерберг [12] также находит подтверждение в нашем материале. Практические лаборатории форума продемонстрировали переход от организационно-институциональной логики (когда решения спускаются «сверху» по партийной вертикали) к логике коннективного действия, при которой участники генерируют решения горизонтально, а ИИ обеспечивает их интеграцию и формализацию. При этом важно, что коннективное действие здесь не противостоит институциональному – напротив, оно встроено в институциональную форму (партийный форум, партийная дисциплина), что обеспечивает переход от хаотической дискуссии к структурированному практическому документу.

Полученные результаты следует рассматривать и в более широком контексте использования ИИ в политических процессах России. Как показано в ранее опубликованном исследовании авторов [1], партии уже осваивают инструменты генеративного ИИ: нейросети используются для создания агитационных изображений, написания текстов, генерации видео. Все парламентские партии заявили о тех или иных инициативах, связанных с нейросетями. Партия «Единая Россия» объявила о конкурсе на внедрение ИИ в избирательные кампании; партия «Новые Люди» запустила массовый образовательный курс «Нейростарт» по обучению граждан базовым навыкам владения нейросетями.

Однако наш эксперимент выявляет существенное дополнение к этой картине: если на федеральном уровне ИИ преимущественно рассматривается как инструмент электоральной конкуренции и агитации, то на уровне первичных отделений его потенциал значительно шире.

ИИ может служить инструментом коллективного обучения, повышения операционной эффективности повседневной работы и, что особенно важно, инструментом формирования цифровой культуры на низовом уровне партийной структуры. Именно этот нижний уровень является наименее исследованным, хотя именно он определяет качество взаимодействия партии с населением.

Р.Е. Сальниченко и Л.К. Бабаян [14, с. 9] справедливо указывают на перспективность нейротехнологий и ИИ в государственном управлении. Однако их анализ сосредоточен преимущественно на верхних уровнях управленческой вертикали. Наше исследование расширяет эту оптику, показывая, что интеграция ИИ на уровне «первичек» имеет не меньший, а в некоторых отношениях и больший трансформационный потенциал, поскольку именно на этом уровне происходит непосредственный контакт политической системы с гражданским обществом.

Заключение

В ходе проведенного исследования удалось решить поставленные задачи: систематизированы теоретико-методологические основания взаимодействия человека и ИИ в цифровой политической коммуникации; описана и апробирована инновационная методология интеграции ИИ-инструментов в практику политического обучения; представлены результаты эмпирического эксперимента и дана их интерпретация.

Основные результаты исследования состоят в следующем:

во-первых, теоретический анализ показал, что интеграция ИИ в политическую коммуникацию представляет собой закономерный этап эволюции, соответствующий переходу к четвертой эпохе политической коммуникации (по Дж. Блумлеру). При этом ИИ не является внешним по отношению к коммуникационному процессу элементом – он трансформирует саму архитектуру коммуникации, изменяя соотношение вертикальных и горизонтальных связей, скорость и форму обмена информацией;

во-вторых, эмпирическая апробация подтвердила продуктивность симбиотической модели «человек+ИИ», в которой ИИ берет на себя рутинные функции (фиксация, систематизация, структурирование), а человек сосредотачивается на содержательной и ценностной стороне коммуникации. Создание «Алгоритмической памятки секретаря первички v1.0» продемонстрировало, что коллективный интеллектуальный продукт, разработанный в таком формате, обладает высокой практической ценностью и воспринимается участниками как результат их собственного творчества;

в-третьих, выявлен значимый образовательный эффект: краткосрочное, но интенсивное и практико-ориентированное взаимодействие с ИИ способно изменить отношение политических акторов к цифровым технологиям – от скепсиса к конструктивному принятию. Одновременно демонстрация дипфейка повысила критичность восприятия цифрового контента, что является необходимым элементом цифровой грамотности.

Для научного и практического сообщества данный кейс ценен тем, что демонстрирует реализуемую модель цифровой трансформации «снизу». Первичные партийные отделения, вооруженные знаниями и технологиями, способны стать точками роста политической коммуникации, делая ее более адресной, прозрачной и устойчивой к вызовам времени.

Полученный опыт подтверждает высокую адаптивность людей к новым форматам при наличии должной поддержки и мотивации. Секретари первичек, погрузившись в цифровую среду с помощью ИИ, фактически совершили культурный сдвиг – от скепсиса к принятию и творческому использованию технологий. Если на базовом уровне политической системы произойдут подобные изменения, то со временем и в масштабах всей политической коммуникации мы увидим более устойчивую, интеллектуально ёмкую и ориентированную на граждан практику. Такая синергия человека и ИИ при соблюдении этических норм может стать одним из ключевых факторов укрепления доверия между обществом и властью в цифровую эпоху.

Список источников

1. Черкасова Т. П., Позднякова О. В. Использование искусственного интеллекта в политических процессах: опыт Российской Федерации // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 191–203. EDN: UTDUDE.
2. Лассуэлл Г.-Д. Структура и функции коммуникации в обществе / Информационная политика: в контексте социальной информатиологии: хрестоматия / Российская акад. гос. службы при Президенте Российской Федерации; [сост. Н. П. Арапова]. М.: Изд-во РАГС, 2007. 247 с.
3. Habermas J. *The Structural Transformation of the Public Sphere: An Inquiry into a Category of Bourgeois Society*. Cambridge, MA: MIT Press, 1989. 301 p.
4. Swanson D. L., Nimmo D. (Eds.). *New Directions in Political Communication: A Resource Book*. Newbury Park, CA: Sage, 1990. 413 p.
5. McCombs M., Shaw D. The Agenda-Setting Function of Mass Media // *The Public Opinion Quarterly*. 1971. Vol. 36. No. 2. P. 176–187. <https://doi.org/10.1086/267990>.
6. Грачев М. Н. Политическая коммуникация: теоретические концепции, модели, векторы развития. М.: Прометей, 2004. 327 с. ISBN: 5-94845-120-8. EDN: QOEDYD.
7. Blumler J. G., Kavanagh D. The Third Age of Political Communication: Influences and Features // *Political Communication*. 1999. Vol. 16. № 3. P. 209–230. <https://doi.org/10.1080/105846099198596>.
8. Blumler J. G. The Fourth Age of Political Communication // *Politiques de communication*. 2016. Vol. 6. № 1. P. 19–30. <https://doi.org/10.3917/pdc.006.0019>.
9. Тимофеева Л. Н. Политическая коммуникативистика: мировая и российская проекции // *Политическая наука*. 2016. № 2. С. 74–100. EDN: WCJRRH.
10. Castells M. *Communication Power*. Oxford: Oxford University Press, 2009. 571 p. ISBN 978-0-19-956704-1.
11. Fountain J. E. *Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change*. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2001. 256 p. ISBN: 978-0-8157-0077-7.
12. Bennett W. L., Segerberg A. *The Logic of Connective Action: Digital Media and the Personalization of Contentious Politics*. Cambridge: Cambridge University Press, 2013. 256 p. ISBN 1107642728, 9781107642720.
13. Шварценберг Р.-Ж. Политическая социология: Пер. с фр. / Р.-Ж. Шварценберг. М.: Б. и., 1992. – 180 с.
14. Сальниченко Р. Е., Бабаян Л. К. Нейротехнологии и искусственный интеллект в государственном управлении: практика применения и возможные пути развития // *Управленческие науки*. 2024. Т. 14. № 2. С. 6–22. <https://doi.org/10.26794/2304-022X-2024-14-2-6-22>. EDN: IANRTK.

References

1. Cherkasova TP, Pozdnyakova OV. The use of artificial intelligence in political processes: experience of the Russian Federation. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(2):191–203. (In Russ.). EDN UTDUDE.
2. Lasswell HD. *The Structure and Function of Communication in Society / Information Policy: in the Context of Social Informatiology*: comp. NP. Arapova. Moscow: RAGS Publ.; 2007. 247 p. (In Russ.).
3. Habermas J. *The Structural Transformation of the Public Sphere: An Inquiry into a Category of Bourgeois Society*. Cambridge, MA: MIT Press; 1989. 301 p.
4. Swanson DL, Nimmo D. (Eds.). *New Directions in Political Communication: A Resource Book*. Newbury Park, CA: Sage; 1990. 413 p.
5. McCombs M, Shaw D. The Agenda-Setting Function of Mass Media. *The Public Opinion Quarterly*. 1971;36(2):176–187. <https://doi.org/10.1086/267990>.
6. Grachev MN. *Political communication: theoretical concepts, models, vectors of development*. Moscow: Prometei; 2004. 328 p. (In Russ.)
7. Blumler JG, Kavanagh D. The third age of political communication: influences and features. *Political Communication*. 1999;16(3):209–230. <https://doi.org/10.1080/105846099198596>.
8. Blumler JG. The fourth age of political communication. *Politiques de communication*. 2016;6(1):19–30. <https://doi.org/10.3917/pdc.006.0019>.

9. Timofeeva LN. Political communicativistics: world and Russian projections. *Political science*. 2016;(2):74–88. (In Russ.). EDN: WCJRHR.
10. Castells M. *Communication Power*. Oxford: Oxford University Press, 2009. 571 p. ISBN 978-0-19-956704-1.
11. Fontaine JE. *Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change*. Washington, DC: Brookings Institution Press; 2001. 256 p. ISBN 978-0-8157-0077-7.
12. Bennett WL, Segerberg A. *The Logic of Connective Action: Digital Media and the Personalization of Contentious Politics*. Cambridge: Cambridge University Press; 2013. 256 p. ISBN 1107642728, 9781107642720.
13. Schwarzenberg R.-J. *Political Sociology*: Translated from French. Moscow; 1992. 180 p. (In Russ.).
14. Sal'nichenko RE, Babayan LK. Neurotechnologies and artificial intelligence in public administration: practice of application and possible paths of development. *Management Sciences*. 2024;14(2):6–22. (In Russ.).

Информация об авторах

Т. П. Черкасова – доктор экономических наук, профессор, декан факультета политологии, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.

О. В. Позднякова – аспирант, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.

Information about the authors

T. P. Cherkasova – Dr. Sci. (Econ.), Professor, Dean of the Faculty of Political Science, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russia Institute of Management.

O. V. Pozdnyakova – Graduate student, 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 13.07.2026; одобрена после рецензирования 21.08.2026; принята к публикации 25.08.2026.

The article was submitted 13.07.2026; approved after reviewing 21.08.2026; accepted for publication 25.08.2026.

Научная статья
УДК 316.4+323
EDN FWLFWL



**Патриотизм как базовый компонент
социального здоровья молодежи постсоветских стран
и проблемы его формирования
в контексте государственной молодежной политики**

**Сергей Иванович Самыгин¹, Петр Сергеевич Самыгин²,
Светлана Владимировна Хашаева³**

^{1,2}Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), Ростов-на-Дону, Россия
³Белгородский государственный национальный исследовательский университет, Белгород, Россия

¹serq1952@mail.ru, AuthorID: 429210, SPIN-код: 6390-7806,
<https://orcid.org/0009-0005-3585-6081>

²samygin78@yandex.ru, AuthorID: 429209, SPIN-код: 8878-7990,
<https://orcid.org/0000-0002-6690-0277>

³hashaeva@bsuedu.ru, AuthorID: 466032, SPIN-код: 5508-0500,
<https://orcid.org/0000-0002-8734-6497>

Аннотация

Введение. Актуальность научного исследования патриотизма как базового компонента социального здоровья молодежи постсоветских стран и проблем его формирования в контексте государственной молодежной политики обусловлена тем обстоятельством, что ценности патриотизма и гражданственности способны объединять представителей различных групп молодежи в единую социокультурную общность и выступать в качестве важнейшей духовной основы национальной безопасности данных стран.

Цель. Анализ сущности и основного содержания патриотизма как базового компонента социального здоровья молодежи постсоветских стран и проблем его формирования в контексте государственной молодежной политики и определения перспективных направлений патриотического воспитания.

Методы. В работе использованы методы сравнительного, статистического анализа, вторичный анализ материалов прикладных социологических исследований, а также научные труды отечественных ученых, посвященных патриотизму как базовому компоненту социального здоровья молодежи постсоветских стран и проблемам его формирования в контексте государственной молодежной политики

Результаты. Формирование патриотизма как важнейшего компонента социального здоровья молодых людей относится к числу основополагающих направлений государственной молодежной политики в постсоветских странах. Патриотизм выступает в настоящее время в качестве важнейшего фактора, содействующего интеграции представителей различных групп молодежи в единую социокультурную общность, что является особенно актуальным в условиях постоянного возрастания внутренних и внешних рисков. Анализ эмпирических данных свидетельствует о наличии определенных противоречий в сознании молодежи России и других постсоветских стран: несмотря на то обстоятельство, что подавляющее большинство

молодежи данных стран декларируют приверженность патриотическим ценностям и идеалам, одновременно с этим значительная часть молодых людей демонстрируют намерение эмигрировать из своей страны и реализовать свой потенциал за рубежом. Государственная молодежная политика, направленная на формирование патриотизма как базового компонента социального здоровья молодежи предусматривает, наряду с пропагандой традиционных ценностей и соответствующим патриотическим воспитанием, комплексную деятельность, призванную содействовать эффективной самореализации молодежи в различных сферах жизни общества.

Выводы. В работе подчеркивается, что патриотизм выступает в качестве значимого фактора, содействующего гармоничной интеграции и встраиванию молодежи в общество, благоприятствующего раскрытию ее многогранного потенциала и укреплению социального здоровья. В качестве значимой предпосылки формирования развитых и устойчивых патриотических ценностей в сознании молодежи выступает государственная политика, направленная на создание благоприятных условий для самореализации молодежи в различных сферах общественной жизни, что включает как возможности для реализации своих способностей в трудовой деятельности, так и предоставление молодым людям качественных медицинских, образовательных и других услуг. В том случае, если такая политика характеризуется высокой степенью эффективности, у молодых людей, ощущающих на себе заботу со стороны государства, закономерно возникает чувство социальной справедливости, формируется высокий уровень доверия к государственным и общественным институтам, что также благоприятствует укоренению патриотических установок.

Ключевые слова: молодежь, патриотизм, патриотическое воспитание, патриотическое сознание, гражданственность, здоровье, социальное здоровье, идентичность, общегражданская идентичность, государственная молодежная политика

Для цитирования: Самыгин С. И., Самыгин П. С., Хашаева С. В. Патриотизм как базовый компонент социального здоровья молодежи постсоветских стран и проблемы его формирования в контексте государственной молодежной политики // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 2. С. 178–191. EDN FWLFWL

Original article

Patriotism as a basic component of the social health of youth in post-Soviet countries and the problems of its formation in the context of state youth policy

Sergey I. Samygin¹, Peter S. Samygin², Svetlana V. Khashaeva³

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

³Belgorod State National Research University, Belgorod, Russia

¹serq1952@mail.ru, AuthorID: 429210, SPIN-code: 6390-7806,
<https://orcid.org/0009-0005-3585-6081>

²samygin78@yandex.ru, AuthorID: 429209, SPIN-code: 8878-7990,
<https://orcid.org/0000-0002-6690-0277>

³hashaeva@bsuedu.ru, AuthorID: 466032, SPIN-code: 5508-0500,
<https://orcid.org/0000-0002-8734-6497>

Abstract

Introduction. The relevance of scientific research on patriotism as a basic component of the social health of youth in post-Soviet countries and the problems of its formation in the context of state youth policy is due to the fact that the values of patriotism and citizenship are able to unite representatives of various youth groups into a single socio-cultural community and act as the most important spiritual basis for the national security of these countries.

Purpose. The article analyzes the essence and main content of patriotism as a basic component of the social health of youth in post-Soviet countries and the problems of its formation in the context of state youth policy and the identification of promising areas of patriotic education.

Methods. The paper uses methods of comparative, statistical analysis, secondary analysis of materials from applied sociological research, as well as scientific works by Russian scientists devoted to patriotism as a basic component of the social health of youth in post-Soviet countries and the problems of its formation in the context of state youth policy.

Results. The formation of patriotism as an essential component of the social health of young people is one of the fundamental directions of state youth policy in post-Soviet countries. Patriotism currently acts as the most important factor contributing to the integration of representatives of various youth groups into a single socio-cultural community, which is especially relevant in the context of a constant increase in internal and external risks. An analysis of empirical data indicates that there are certain contradictions in the minds of young people in Russia and other post-Soviet countries: despite the fact that the vast majority of young people in these countries declare their commitment to patriotic values and ideals, at the same time, a significant part of young people demonstrate their intention to emigrate from their country and realize their potential abroad. The State youth policy aimed at the formation of patriotism as a basic component of youth social health provides, along with the promotion of traditional values and appropriate patriotic education, comprehensive activities designed to promote effective self-realization of youth in various spheres of society.

Conclusions. The work emphasizes that patriotism acts as a significant factor contributing to the harmonious integration and integration of young people into society, contributing to the disclosure of their multifaceted potential and strengthening social health. A significant prerequisite for the formation of developed and sustainable patriotic values in the minds of young people is a government policy aimed at creating favorable conditions for the self-realization of young people in various spheres of public life, which includes opportunities to realize their abilities in work, as well as providing young people with high-quality medical, educational and other services. In the event that such a policy is characterized by a high degree of effectiveness, young people who feel taken care of by the state naturally develop a sense of social justice, and a high level of trust in state and public institutions is formed, which also promotes the establishment of patriotic attitudes.

Keywords: youth, patriotism, patriotic education, patriotic consciousness, citizenship, health, social health, identity, civil identity, state youth policy

For citation: Samygin S.I., Samygin P.S., Khashaeva S.V. Patriotism as a basic component of the social health of youth in post-Soviet countries and the problems of its formation in the context of state youth policy. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2026;(3):178–191. (In Russ.). EDN FWLFWL

Введение

Патриотизм относится к числу основополагающих традиционных духовно-нравственных ценностей в современном российском обществе, а привитие молодому поколению гражданских и патриотических ориентиров выступает в качестве одного из ведущих направлений государственной молодежной политики как в России, так и в других постсоветских странах. Национальные интересы данных стран требуют мощного и экономически развитого государства, население которого будет сохранять и укреплять традиционные ценности, что позволит дать адекватный ответ на современные вызовы, которые стоят перед республиками бывшего СССР как независимыми, суверенными государствами.

Несмотря на то, что социологические исследования в ряде рассматриваемых стран фиксируют рост патриотических настроений среди молодежи, испытывающих чувство гордости за свои страны, их историю и культуру, эмпирические данные одновременно свидетельствуют об определенных изменениях в системе ценностей молодежи, связанных со сдвигами

от коллективизма к индивидуализму и от государственничества к космополитизму за последние тридцать лет, прошедших после распада Советского Союза¹.

В сложившейся ситуации развитие патриотизма и других ценностей, способствующих укреплению солидарности общества и общегражданской идентичности его членов, представляет собой одну из основополагающих задач, стоящих перед данными государствами в области молодежной политики. Патриотизм выступает в качестве значимого фактора, способствующего гармоничной интеграции и встраиванию молодежи в общество, благоприятствующего раскрытию ее многогранного потенциала и укреплению социального здоровья. Патриотическое сознание, в основе которого находится чувство любви и гордости за свою страну в комплексе с готовностью к совершению общественно значимых действий, способствует укреплению социального здоровья, выстраиванию устойчивых социальных связей, развитию чувства ответственности человека перед обществом и государством [1, с. 96–97]. Складывающаяся на основе патриотизма гражданская позиция способна давать человеку ощущение содержательности его жизнедеятельности в рамках определенного социума. Эффективная молодежная политика, предусматривающая создание благоприятных условий для самореализации молодежи в обществе, призвана формировать у молодых людей ощущение социальной справедливости и высокий уровень доверия к государственным и общественным институтам, что, в свою очередь, будет способствовать укреплению гражданственности и патриотизма. Данные обстоятельства определяют актуальность изучения патриотизма как базового компонента социального здоровья молодежи постсоветских стран и анализа основных проблем его формирования в контексте государственной молодежной политики.

Методы

В рамках настоящего исследования использовались различные научные методы, направленные на комплексное изучение патриотизма как базового компонента социального здоровья молодежи постсоветских стран и проблем его формирования в контексте государственной молодежной политики. Анализ научной литературы и текстов официальных государственных документов позволил изучить базовые научные публикации и нормативно-правовые акты, посвященные различным составляющим патриотизма, соответствующим ценностям и установкам, и патриотическому воспитанию молодежи рассматриваемых стран. Метод сравнительного анализа позволил сопоставить различные подходы к осуществлению гражданско-патриотического воспитания молодежи, метод статистического анализа – определить степень эффективности воспитательного процесса в части, касающейся формирования патриотизма как базового компонента социального здоровья молодежи, а метод вторичного анализа результатов эмпирических исследований – выделить основные проблемы и перспективные направления деятельности, направленной на гражданско-патриотическое воспитание молодежи.

Результаты и обсуждение

Ракурс настоящего исследования, связанный с исследованием патриотизма как основополагающего элемента социального здоровья, предусматривает определение сущности и содержания патриотических ценностей, занимающих центральное место в системе традиционных духовно-нравственных ценностей России и других постсоветских стран. С точки зрения современного узбекского исследователя Р.С. Турсынбаевой, патриотизм представляет собой одно из важнейших понятий, которое определяет ценностные ориентиры личности, ее отношение к Отечеству, к его историческому и культурному наследию, а также к современному государству; патриотизм также выступает в качестве сложного духовно-нравственного чувства,

¹ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17 августа 2024 г. № 2233-р «Стратегия реализации молодежной политики в Российской Федерации на период до 2030 года». URL: <http://government.ru/docs/all/155067> (дата обращения: 01.07.2026).

находящего выражение в любви к Родине, готовности защищать ее интересы и участвовать в ее развитии. Важное социальное значение патриотизма состоит в том, что он формирует гражданскую зрелость, укрепляет национальное единство, обеспечивает преемственность культурных и исторических традиций [2, с. 51].

В специальных исследованиях принято выделять эмоционально-чувственный и когнитивный компоненты патриотизма: если первый включает любовь к Родине, истории и культуре своей страны, ее народу, второй – связан с осознанием своей принадлежности к определенной нации, знаниями и представлениями о ее прошлом, культурно-исторических традициях и ценностях, то третий находит выражение в активной гражданской позиции человека, осознающего свою ответственность перед страной и ее народом, характеризующегося стремлением к служению своей Родине и ее защите [3, с. 30–31]. Иными словами, есть возвышенно-эмоциональная и деятельная составляющие патриотизма. Первая составляющая предполагает любовь человека к Родине и Отечеству, истории и культуры своей страны, а вторая связана не просто с чувствами и эмоциями, но и с совершением конкретных действий, соответствующих интересам и потребностям общества и государства.

Патриотизм не может ограничиваться исключительно чувствами и эмоциями, а должен ориентировать человека на совершение поступков, имеющих социально полезный характер. В патриотическом сознании личности отражается уровень ее гражданской зрелости, реализующийся в активной деятельности на благо страны. В целом, для патриота характерно чувство сопричастности с Родиной и ее историей: «истинного патриота, по словам Президента России В.В. Путина, отличает высокая гражданская ответственность и стремление посвятить стране, своим согражданам свой талант, готовность всегда быть со своим Отечеством и в минуты торжества, и в периоды испытаний и невзгод»¹. Таким образом, патриотизм является значимым фактором, способным обеспечить стабильное и поступательное развитие страны, что является особо актуальным для государств бывшего Советского Союза, сталкивающимися с различными внутренними и внешними угрозами и нуждающимися в формировании устойчивой коллективной идентичности граждан, представляющих различные этнические, религиозные и другие группы.

В ряде современных исследований патриотизм также рассматривается в качестве важнейшего фактора, способствующего эффективному и гармоничному встраиванию молодежи в систему общественных отношений, раскрытию своего многогранного потенциала и укреплению социального здоровья [4, с. 52]. К числу основных характеристик последнего принято относить возможности гармоничного развития личности в социально-экономической, политической, духовной и других сферах жизнедеятельности общества.

Высокий уровень социального здоровья или социального благополучия личности предусматривает развитое или устойчивое патриотическое сознание: патриотизм, с точки зрения А.К. Быкова, является основанием качественной выраженности социального здоровья молодежи. Как отмечает данный автор, патриотическое сознание «характеризует социальное здоровье молодежи с социально-психологических позиций: если процесс адаптации к жизни в обществе возможен и без развитого патриотического сознания, то более глубокий процесс, связанный с интеграцией в общество, полноценной социальной самореализацией в нем, не представляется полноценным без активной социально полезной деятельности» молодого человека [5, с. 62].

Именно позитивный характер патриотических установок, включенных в структуру личности молодого человека, определяет его социальное здоровье как субъекта социальной

¹ Официальный сайт Президента РФ. Встреча с активом Клуба лидеров. Выступление Путина В. В. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/51263> (дата обращения: 2.07.2026).

деятельности. В трудах российских социологов, осуществляющих изучение проблем формирования социального здоровья молодежи и представителей других возрастных групп, оно определяется как особое состояние человека, отражающее его национальное самосознание, при котором данное лицо отличает активное стремление к реализации социальных и, в том числе, гражданских функций, устойчивая национальная идентичность, проявляющаяся в осознании своего единства с Отечеством и готовности к защите Родины, осуществлении деятельности, направленной на обеспечение национальной безопасности своей страны [6, с. 160]. Можно констатировать, что патриотизм представляет собой важнейший фактор, способный обеспечивать стабильное и поступательное развитие страны; он содействует объединению в единую социокультурную общность представителей различных религиозных, этнических и других групп, что приобретает особую актуальность в условиях постоянного возрастания внутренних и внешних вызовов.

Как уже отмечалось выше, развитое патриотическое сознание способствует укреплению социального здоровья молодежи: в том случае, если у молодых людей сформированы гражданско-патриотические установки, связанные с гордостью за свою страну, уважением к ее истории и культуре, а также желанием вносить вклад в ее развитие и обеспечение национальной безопасности, им, как правило, проще найти свое место в обществе, интегрироваться в систему общественных отношений и выстроить устойчивые социальные связи и коммуникации, развить у себя чувство социальной ответственности.

Патриотические установки обыкновенно сопровождаются активной гражданской позицией, которая, в свою очередь, способна дать человеку ощущение высокой содержательности его жизнедеятельности. В то же время, социальное здоровье создает предпосылки для развития патриотизма: в том случае, если в обществе имеются условия для самореализации молодежи в различных сферах общественной жизни, включая доступные здравоохранение и образование, возможности для спортивной, творческой и других видов активности, у молодых людей формируется ощущение социальной справедливости в комплексе с высоким уровнем доверия к государственным и общественным институтам, что способствует укоренению в сознании патриотических ценностей и установок. Соответственно, если рассматриваемые условия для самореализации в обществе отсутствуют, так называемые социальные лифты не работают, уровень социального неравенства и поляризации является глубоким и при этом наблюдается кризис доверия к основополагающим институтам, то в обществе развиваются настроения апатии и цинизма, что, в конечном итоге, может приводить к подмене патриотизма крайним национализмом или иными установками деструктивного характера. Некоторые авторы отмечают, что патриотизм нередко связывается молодыми людьми не только с определенными эмоциональными чувствами, но и с явлениями прагматического характера, связанными с возможностями для профессионального и карьерного роста, самореализации в различных сферах жизнедеятельности в конкретном обществе, социальной справедливостью и т.д. [4, с. 51].

В данной ситуации целесообразно обратиться к результатам эмпирических исследований, отражающих характер патриотических ценностей и установок молодежи России и других постсоветских стран.

Анализ материалов социологических опросов позволяет выделить определенные противоречия в патриотических ориентациях молодых людей в рассматриваемых государствах. Так, с одной стороны, многочисленные опросы указывают на значительный рост патриотически настроенных представителей молодежи и лиц, относящихся к другим возрастным группам: исследования ВЦИОМ, в частности, показывают, что среди современных российских граждан подавляющее большинство (91 %) называют себя патриотами (доля наших соотечественников, не считающих себя патриотами, при этом является крайне незначительной и не превышает 5 %). Патриотизм для россиян воспринимается в контексте деятельности, направленной на благо

страны и ее процветание: иначе говоря, патриотизм воспринимается как «вклад в общее дело»¹.

Можно говорить о том, что в обществе растет доля так называемых деятельных патриотов, ориентированных на созидательный труд, соответствующий общественным потребностям. При этом результаты исследований, проведенных в некоторых среднеазиатских республиках, к примеру, в Узбекистане, показывают, что современная молодежь воспринимает патриотизм не так, как это делали предыдущие советские поколения: патриотизм рассматривается узбекской молодежью в контексте служения своей Родине, что предусматривает защиту независимости Узбекистана, укрепление национальной государственности, возрождение культурного наследия узбекского народа, знание и уважение его героических традиций, истории и культуры. Речь здесь идет не проявлениях национализма, а о стремлении молодых людей лучше знать историю и культуру своего народа, желании быть полезными Отечеству и нации. Вместе с тем, исследования узбекских ученых свидетельствуют о том, что определенная часть молодежи имеет ярко выраженные эгоистические установки, проявляет склонность к эпикуреизму, видит смысл жизни в том, чтобы жить исключительно для себя и получать разнообразные удовольствия от жизни [7, с. 688].

Выше уже отмечалось, что индивидуализация молодежи является одной из характерных тенденций развития современного общества: интересы молодых людей сосредоточены главным образом на удовлетворении собственных потребностей, достижении благосостояния и индивидуальном развитии (общество, как отмечают сами молодые люди, формирует у них такие ценностные ориентиры как карьеризм, потребительство и тяга к удовольствиям). В постсоветский период наблюдалась трансформация ценностных установок молодежи в сторону индивидуализма и приоритета достижения индивидуальных целей, что сопровождалось снижением значимости ценностей самопожертвования и преданности Отечеству. Значительную часть молодежи в России, в частности, как показали исследования Института социологии РАН, стали отличать моральный релятивизм и равнодушие к идеалам, а также исторический и правовой нигилизм [8, с. 132–133]. Кроме того, данный период характеризовался ярко выраженным разрывом с ценностями предыдущих, советских поколений; определенную роль здесь сыграли современные средства массовой информации и коммуникации, транслирующие в молодежную среду новые ценностные ориентиры и идеалы, а также негативный контент в отношении России.

Среди российских граждан, представляющих молодежь как особую социально-демографическую группу, достаточно высока доля лиц, ориентированных на эмиграцию из страны: если судить по результатам эмпирических исследований, проведенных крупнейшими всероссийскими исследовательскими центрами, эмиграционные настроения присущи не менее трети молодых людей в нашей стране (согласно некоторым опросам, доля молодых людей с такими настроениями доходит до половины от общего количества отечественной молодежи). Интересно, что процент молодых людей, ориентированных на эмиграцию, оказался наиболее высоким среди представителей самой младшей молодежной когорты, в состав которой входят дети от четырнадцати до шестнадцати лет, обозначившие желание покинуть страну при появлении соответствующих возможностей [9, с. 109–110].

С учетом приведенных данных можно констатировать наличие определенных противоречий в сознании представителей современной молодежи, абсолютное большинство которых, называя себя патриотами, одновременно с этим демонстрируют намерение проживать за рубежом, что в большинстве случаев не предусматривает созидательный труд на благо своей страны, являющийся одним из важнейших компонентов деятельного патриотизма.

¹ Патриотизм: мониторинг // Аналитический обзор ВЦИОМ от 11 апреля 2023 г. URL: <http://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor> (дата обращения: 03.07.2026).

Рассматриваемые настроения являются, по мнению ряда исследователей, следствиями противоречий между характерными для молодых людей ожиданиями и теми реальными возможностями, которые предоставляет им современное российское общество.

С точки зрения А.В. Медведева, осуществившего анализ эмиграционных настроений молодых россиян, последние возникают главным образом вследствие того, что в современном российском обществе не работают так называемые «социальные лифты», посредством которых молодые люди могут достигать более высоких уровней социальной иерархии, приобретать более высокий статус в обществе и доступ к лучшим возможностям [9, с. 111–112]. В идеале, как отмечается в специальных исследованиях, действие «социальных лифтов» должно осуществляться на основе принципов равноправия и справедливости, однако в реальной действительности данные принципы могут не работать, а функционирование самой системы может быть неэффективным [10, с. 62].

В современной России наблюдается высокий уровень дифференциации по экономическим показателям: примерно каждый пятый молодой россиянин оценивает свое материальное положение как затруднительное (представителями данной категории респондентов также делается вывод об отсутствии необходимых стартовых возможностей для успешной самореализации, эффективного осуществления жизненных стратегий и планов). Большинство молодых россиян из категории респондентов, планирующих эмигрировать из Российской Федерации, полагают, что в другой стране у них будет больше возможностей для реализации собственного потенциала; мы уже писали о том, что современную молодежь отличает высокая потребность в самореализации, и в случае невозможности удовлетворения данной потребности молодые люди могут принять решение об отъезде из страны. Часть ориентированных на эмиграцию молодых россиян ощущают себя невостребованными, недостаточно включенными в систему социальных связей и интегрированными в общество, вследствие чего у молодежи складываются представления об ограниченных возможностях для самореализации в своей стране.

В среднеазиатских республиках, ранее входивших в состав СССР (Казахстан, Таджикистан, Кыргызстан, Узбекистан), молодежь также является возрастной группой, представители которой в наибольшей степени ориентированы на эмиграцию из своих стран. В числе причин, порождающих у молодежи из данных республик намерения переехать за рубеж, выступают стремление к получению качественного образования в заграничных университетах, желание решить проблемы материального характера и построить успешную карьеру [11, с.35–36].

Эмпирические данные свидетельствуют о том, что молодежь как самая мобильная категория населения чаще других возрастных когорт уезжает из своих стран (так, к примеру, школьники и абитуриенты, ориентированные на получение образования за рубежом, нередко намереваются остаться работать в другой стране после получения высшего образования).

Статистические материалы показывают, что уровень миграции характеризуется тесной взаимосвязью с показателями социально-экономического развития соответствующих стран: так, в периоды экономического роста сальдо внешней миграции оставалось положительным, однако после возникновения экономического кризиса сальдо миграции переместилось. Продолжительный кризис, затронувший среднеазиатские республики, оказал сильное воздействие на миграционные настроения населения и, в первую очередь, молодежи (в данной ситуации стремление уехать из страны проявляют молодые люди, являющиеся высококвалифицированными и конкурентоспособными специалистами в своих отраслях, что приводит к ослаблению кадрового потенциала национальных экономик данных стран) [12, с. 34–35].

Особенностью некоторых среднеазиатских республик (Кыргызстан, Узбекистан) является высокий уровень рождаемости, что имеет закономерным следствием увеличение количества молодежи, значительная часть которой не может найти себе работу в своих странах, что, в свою очередь, приводит к миграции. В ситуации избытка рабочей силы в стране в целом

и в сельской местности в частности, представители молодежи Кыргызстана, к примеру, оказываются вынужденными уезжать из страны в поисках достойной работы и заработка.

Высокий уровень безработицы среди молодежи, а также неудовлетворенность имеющимися условиями для самореализации приводят к поиску более благоприятных мест для проживания и работы, заставляют искать новые средства к существованию. В результате ситуация на киргизском рынке труда приводит к оттоку определенной части молодых людей в те страны, которые являются экономически более развитыми (молодежь в возрасте от четырнадцати до двадцати восьми лет является наиболее активным участником внешних миграционных процессов). В Узбекистане также имеется достаточно высокий уровень трудовой миграции, обусловленный, в первую очередь, социально-демографическими и экономическими особенностями данной страны, связанными с неравномерностью расселения населения, неодинаковым уровнем индустриального развития различных районов и т.д. Среди мигрантов из этой страны также высокой является доля молодежи (по оценкам некоторых экспертов она достигает семидесяти процентов в составе миграционных потоков), что свидетельствует о наличии здесь определенных социально-экономических проблем, связанных с безработицей, отсутствием возможностей для самореализации молодых людей в своей стране [12, с. 36-37].

Как уже отмечалось выше, в качестве значимой предпосылки формирования развитых и устойчивых патриотических ценностей в сознании молодежи выступает государственная политика, направленная на создание благоприятных условий для самореализации молодежи в различных сферах жизни общества, что включает как возможности для реализации своих способностей в трудовой деятельности, так и предоставление молодым людям качественных медицинских, образовательных и других услуг. В том случае, если такая политика характеризуется высокой степенью эффективности, у молодых людей, ощущающих на себе заботу со стороны государства, закономерно возникает чувство социальной справедливости, формируется высокий уровень доверия к государственным и общественным институтам, что также благоприятствует укоренению патриотических установок.

Мы уже писали о том, что к числу основных характеристик социального здоровья относятся возможности гармоничного развития личности в социально-экономической, политической, духовной и других сферах жизнедеятельности общества, а высокий уровень социального здоровья предполагает и устойчивое патриотическое сознание, являющееся основанием качественной выраженности социального здоровья молодежи.

Эмпирические данные свидетельствуют о наличии взаимосвязи между уровнем материального достатка молодых людей и их патриотическими установками, а также так называемым деятельным патриотизмом: к примеру, среди наименее обеспеченных молодых россиян чаще встречаются принадлежащие к неопределившейся в своих патриотических ориентациях группе респондентов и негативистам (таким образом, неудовлетворительное финансовое положение молодежи имеет следствием низкий уровень гражданской активности ее представителей). В свою очередь, среди обеспеченных групп молодежи больше тех, кому свойственен активный патриотизм, причем с ростом дохода до самой обеспеченной группы наблюдается существенный рост доли активных патриотов и одновременное снижение доли тех, чей уровень патриотизма является низким [13, с. 135–136].

Из сказанного следует, что государственная молодежная политика, направленная на формирование патриотизма как базового компонента социального здоровья молодежи, предусматривает, наряду с пропагандой традиционных ценностей и соответствующим патриотическим воспитанием, комплексную деятельность, призванную содействовать эффективной самореализации молодежи. Так, закон «О молодежной политике в Российской Федерации» закрепляет в качестве одной из основополагающих целей данной политики обеспечение равных условий для духовного, культурного, интеллектуального, психического, профессионального,

социального и физического развития и самореализации молодежи, а также создание условий для участия молодежи в политической, социально-экономической, научной, спортивной и культурной жизни общества¹. В свою очередь, принятая распоряжением Правительства РФ «Стратегия реализации молодежной политики в Российской Федерации на период до 2030 года», предусматривает формирование к этому периоду системы молодежной политики, ориентированной на становление и развитие патриотически настроенного, высоконравственного и ответственного поколения российских граждан, способного обеспечить суверенитет, конкурентоспособность и дальнейшее развитие России².

В стране также разработан комплекс мер по патриотическому и духовно-нравственному воспитанию молодежи на период до 2028 года, к числу которых отнесены ежегодная грантовая поддержка соответствующих проектов; разработка типовых дополнительных общеобразовательных программ патриотической направленности; ежегодное проведение международного патриотического форума, всероссийского конкурса наставников «Быть, а не казаться», Молодежного историко-культурного форума «Истоки», Всероссийской военно-патриотической игры «Зарница 2.0», Всероссийского проекта «Хранители истории», Фестиваля патриотической постановки «Классика Победы. Память поколений»; привлечение участников СВО к преподаванию учебного предмета «Основы безопасности и защиты Родины», а также к деятельности военно-патриотических объединений (клубов) на базе учебных заведений. Наряду с этим, предполагается обеспечить улучшение социально-экономического положения молодежи, добиться ее активного привлечения к участию в государственном строительстве и развитии современного российского общества, учитывающей его актуальные потребности, вызовы и угрозы, стоящие перед страной³.

Что касается среднеазиатских республик, то здесь также сформирована нормативно-правовая база, регламентирующая государственную молодежную политику в рассматриваемых странах. Закон республики Узбекистан «О государственной молодежной политике», в частности, предусматривает содействие духовному, интеллектуальному, физическому и нравственному развитию молодежи; обеспечение для молодежи доступного и качественного образования; создание условий для трудоустройства и занятости молодежи; воспитание молодежи в духе патриотизма, гражданственности, толерантности, уважительного отношения к законам, национальным и общечеловеческим ценностям, способной противостоять вредным влияниям и течениям, с твердыми убеждениями и взглядами на жизнь и т.д.⁴

Что касается патриотического воспитания молодежи в Узбекистане, то она функционирует как система, охватывающая представителей подрастающего поколения, что нашло закрепление в «Программе повышения эффективности воспитания молодежи в духе верности национальным ценностям и патриотизма в системе непрерывного образования». Данная программа предусматривает создание единой системы национального образования в учебных заведениях различного уровня в комплексе с установлением вертикальной системы формирования

¹ Федеральный закон от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации» //Собрание законодательства Российской Федерации № 1 от 4 января 2021 г. (Часть I). Ст.28.

² Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17 августа 2024 г. № 2233-р «Стратегия реализации молодежной политики в Российской Федерации на период до 2030 года». URL: <http://static.government.ru/media/files/jBrmuji7WMLGBOFtXWhrMlzKFCgIlgq07.pdf> (дата обращения: 04.07.2026).

³ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 23 октября 2025 г. № 2970-р «Комплекс мер по патриотическому воспитанию и духовно-нравственному воспитанию молодежи в Российской Федерации до 2028 года». URL: <http://government.ru/docs/all/161566> (дата обращения: 05.07.2026).

⁴ Закон Республики Узбекистан от 14 сентября 2016 г. № ЗРУ-406 «О государственной молодежной политике». URL: <http://lex.uz/docs/3026250> (дата обращения: 06.07.2026).

лояльности к Родине и активной гражданской позиции, а также внедрение конкретных механизмов воспитания молодого поколения в духе лояльности и патриотизма к национальным кадрам¹. Система патриотического воспитания в целом направлена не только на формирование у молодежи чувства верности Конституции и осознания значимости воинского долга, но и на воспитание личности с твердыми убеждениями и установками, готовой активно участвовать в жизни страны.

Необходимо отметить, что в Узбекистане основной акцент делается на военно-патриотическом воспитании, центральным элементом которого является движение «Ватан Таянчи», охватывающее всех учащихся старших классов общеобразовательных школ. В Кыргызстане патриотическое воспитание тесно связано с задачами укрепления межэтнического согласия и уважения к традициям Вооруженных сил. В Беларуси важнейшей составляющей патриотического воспитания выступает семья, которая при государственной поддержке – через специальные программы и методическую помощь родителям – становится ключевым звеном передачи ценностей и формирования ответственности у молодежи. Данный опыт представляет интерес в контексте сохранения культурной идентичности, укрепления института семьи и формирования патриотических ценностей. Высокую эффективность демонстрирует система патриотического воспитания, функционирующая в республике Казахстан: принятая в данной стране Концепция военно-патриотического воспитания молодежи до 2030 года предусматривает сочетание традиционных ценностей и современных подходов, что должно привести к формированию поколения граждан, готовых к исполнению долга перед страной, обеспечению ее устойчивого и поступательного развития и национальной безопасности².

На основании вышеизложенного материала можно констатировать, что формирование патриотизма относится к числу основополагающих направлений государственной молодежной политики в постсоветских странах. Патриотизм как важнейший компонент социального здоровья выступает в настоящее время в качестве важнейшего фактора, содействующего интеграции представителей различных групп молодежи в единую социокультурную общность, что является особенно актуальным в условиях постоянного возрастания внутренних и внешних рисков.

В течение последних лет в республиках бывшего Советского Союза активно осуществлялась деятельность, направленная на патриотическое воспитание представителей молодого поколения, предусматривающее систематическую работу государственных и общественных институтов с различными группами молодежи, привитие последним чувства любви к Родине и Отечеству, готовности вносить вклад в развитие страны посредством созидательного труда. Эффективная политика государства в части, касающейся трансляции ценностей патриотизма и гражданственности в сознание молодых людей, предусматривает комплексную деятельность государственных и общественных институтов, призванную содействовать самореализации молодежи в различных сферах общественной жизни.

Заключение

В качестве одного из ведущих направлений государственной молодежной политики в бывших советских республиках выступает привитие молодым людям патриотических и гражданских ценностей, способствующих укреплению коллективной идентичности различных групп молодежи, интеграции ее представителей в единую социокультурную общность.

¹ Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 28 января 2026 г. № 34 «Программа повышения эффективности воспитания молодежи в духе верности национальным ценностям и патриотизма в системе непрерывного образования». URL: <http://lex.uz>ru/docs/8027704> (дата обращения: 08.07.2026).

² Постановление Правительства Республики Казахстан от 24 ноября 2023 года № 1039 «Об утверждении Концепции военно-патриотического воспитания молодежи до 2030 года» (с изменениями от 07.11.2025 г.). URL: http://prg.kz>document/?doc_id=37457436 (дата обращения: 09.07.2026).

В работе подчеркивается, что патриотизм выступает в качестве значимого фактора, содействующего гармоничной интеграции и встраиванию молодежи в общество, благоприятствующего раскрытию ее многогранного потенциала и укреплению социального здоровья.

В то же время анализ эмпирических данных свидетельствует о наличии определенных противоречий в сознании молодежи России и других постсоветских стран: несмотря на то обстоятельство, что подавляющее большинство молодежи данных стран декларируют приверженность патриотическим ценностям и идеалам, одновременно с этим значительная часть молодых людей демонстрируют намерение эмигрировать из своей страны и реализовывать свой потенциал за рубежом. Государственная молодежная политика, направленная на формирование патриотизма как базового компонента социального здоровья молодежи, предусматривает, наряду с пропагандой традиционных ценностей и соответствующим патриотическим воспитанием, комплексную деятельность, призванную содействовать эффективной самореализации молодежи в различных сферах жизни общества.

Список источников

1. Пономарев П. А., Шалин В. В., Самыгин С. И. Патриотическое воспитание современной российской молодежи: основные проблемы и перспективные направления // Общество: социология, психология, педагогика. 2025. № 2 (130). С. 95–102. <https://doi.org/10.24158/spp.2025.2.9>. EDN: ILEHXC.
2. Турсынбаева С. Р. Понятие патриотизма и его значение в современном обществе // Бюллетень педагогов нового Узбекистана. 2025. № 3. С. 50–53.
3. Радугин А. А., Радугина О. А. Патриотизм как идеологический конструкт и духовно-нравственный феномен в духовно-мировоззренческом процессе современного общества // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Философия. 2019. № 4. С. 28–40. EDN: PYKQHE.
4. Пшегусова Г. С., Гафиатулина Н. Х., Самыгин С. И. Роль патриотического воспитания в формировании социального здоровья российской студенческой молодежи // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2018. № 2. С. 49–52. <https://doi.org/10.23672/SAE.2018.2.11479>. EDN: YTMSUS.
5. Быков А. К. Гражданско-патриотическое сознание как показатель социального здоровья подрастающего поколения // Образовательные ресурсы и технологии. 2014. № 3. С. 62–67. EDN: SUIMFL.
6. Гафиатулина Н. Х., Загутин Д. С., Самыгин С. И. Социальное здоровье в контексте обеспечения социально-психологической безопасности российской молодежи // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2017. № 2. С. 159–163. EDN: YSRZEV.
7. Буриев И. И. Национальная идея и проблема патриотического воспитания молодежи // Молодой ученый. 2016. № 9. С. 986–988. EDN: VWEQUV.
8. Горшков М. К., Шереги Ф. Э. Молодежь России в зеркале социологии. К итогам многолетних исследований: монография. М.: ФНИСЦ РАН, 2020. 688 с. <https://doi.org/10.19181/monogr.978-5-89697-325-6.2020>. ISBN: 978-5-89697-325-6. EDN: BNSNDA.
9. Медведев А. В. К вопросу об эмиграционных настроениях молодых россиян // Известия высших учебных заведений: социология, экономика, политика. 2020. № 3. С. 108–115. EDN: MYXYQF.

10. Тешабоева З.Т. Использование инструментов «социального лифта» для эффективной интеграции молодежи в общество // *Colloquium-journal*. 2023. № 23. С. 61–63. <https://doi.org/10.24412/2520-6990-2023-23182-61-63>. EDN: LXDMKX.
11. Ракишева Б. Молодежь Центральной Азии. Сравнительный обзор / Под научным руководством проф. К. Хурельмана и П. Тешендорфа. Алматы, 2017. 90 с.
12. Толеуов Ж. С. Регулирование внешних миграционных процессов молодежи в странах Центральной Азии (Казахстан, Кыргызстан, Узбекистан, Таджикистан) // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2020. Т. 5. № 1 (15). С. 33–43. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2020-5-1-33-43>. EDN: BALXRT.
13. Склярова Н. Ю., Литвиненко М. П., Луцкая Е. Е., Белоусова О. И. Патриотизм и гражданская активность в представлениях российской молодежи: опыт социологического анализа // Образование и наука. 2025. Т. 27. №. 10. С. 124–159. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2025-10-124-159>. EDN: HEQBJK.

References

1. Ponomarev PA., Shalin VV., Samygin SI. Patriotic education of modern Russian youth: main problems and promising directions. *Society: sociology, psychology, pedagogy*. 2025;2(130):95–102. (In Russ.). <https://doi.org/10.24158/spp.2025.2.9>. EDN: ILEHXC.
2. Tursynbayeva SR. The concept of patriotism and its significance in modern society. *Bulletin of teachers of new Uzbekistan*. 2025;(3):50–53. (In Russ.).
3. Radugin AA., Radugina OA. Patriotism as an ideological construct and a spiritual and moral phenomenon in the spiritual and ideological process of modern society. *Bulletin of Voronezh State University. Series: Philosophy*. 2019;(4):28–40. (In Russ.). EDN: PYKQHE.
4. Pshegusova GS., Gafiatulina NH, Samygin SI. The role of patriotic education in shaping the social health of Russian students. *Humanities, socio-economic and social sciences*. 2018;(2):49–52. (In Russ.). <https://doi.org/10.23672/SAE.2018.2.11479>. EDN: YTMSUS.
5. Bykov AK. Civic and patriotic consciousness as an indicator of the social health of the younger generation. *Educational resources and technologies*. 2014;(3):62–67. (In Russ.). EDN: SUIMFL.
6. Gafiatulina NH, Zagutin DS, Samygin SI. Social health in the context of ensuring the socio-psychological safety of Russian youth. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2017;(2):159–163. (In Russ.). EDN: YSRZEV.
7. Buriev II. The national idea and the problem of patriotic education of youth. *A young scientist*. 2016;(9):986–988. (In Russ.). EDN: VWEQUV.
8. Gorshkov MK., Sheregi FE. *The youth of Russia in the mirror of sociology. To the results of long-term research: a monograph*. Moscow: FNSC RAS; 2020. 688 p. (In Russ.). <https://doi.org/10.19181/monogr.978-5-89697-325-6.2020>. ISBN: 978-5-89697-325-6. EDN: BNSNDA.
9. Medvedev AV. On the issue of emigration sentiments of young Russians. *News of higher educational institutions: sociology, economics, politics*. 2020;(3):108–115. (In Russ.). EDN: MYXYQF.
10. Teshaboeva Z.T. The use of “social elevator” tools for effective integration of youth into society. *Colloquium-journal*. 2023;(23):61–63. (In Russ.). <https://doi.org/10.24412/2520-6990-2023-23182-61-63>. EDN: LXDMKX.
11. Rakisheva B. *Youth of Central Asia. Comparative review*. Under the scientific supervision of Prof. K. Khurelman and P. Teschendorf. Almaty, 2017. 90 p. (In Russ.).

12. Toleuov JS. Regulation of external migration processes of youth in Central Asian countries (Kazakhstan, Kyrgyzstan, Uzbekistan, Tajikistan). *Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic sciences*. 2020;5(1(15)):33–43. (In Russ.). <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2020-5-1-33-43>. EDN: BALXRT.

13. Sklyarova NYu., Litvinenko MP., Lutsкая EE., Belousova OI. Patriotism and civic engagement in the views of Russian youth: the experience of sociological analysis. *Education and science*. 2025; 27(10):124–159.

Информация об авторах

С. И. Самыгин – доктор социологических наук, профессор кафедры финансового и HR-менеджмента, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ).

П. С. Самыгин – доктор социологических наук, доцент, профессор кафедры теории и истории государства и права, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ).

С. В. Хашаева – доктор социологических наук, доцент, профессор кафедры социологии и организации работы с молодежью, Белгородский государственный национальный исследовательский университет.

Information about the authors

S. I. Samygin – Dr. Sci. (Sociology), Professor of the Department of Financial and HR Management, Rostov State University of Economics.

P. S. Samygin – Dr. Sci. (Sociology), Professor of the Department of Theory and History of State and Law, Rostov State University of Economics.

S. V. Khashaeva – Dr. Sci. (Sociology), Professor of the Department of Sociology and Organization of Work with Youth, Belgorod State National Research 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 10.07.2026; одобрена после рецензирования 20.08.2026; принята к публикации 23.08.2026.

The article was submitted 10.07.2026; approved after reviewing 20.08.2026; accepted for publication 23.08.2026.

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».

Научная статья должна иметь не менее 80 % оригинальности текста.

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.

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.

Список источников 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).

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.**»

В случае использования автором средств ИИ для вспомогательных целей он должен в обязательном порядке задекларировать, какие программные средства и для каких целей он использовал.

* * *

Пример оформления статьи:

УДК.....(подбирается по классификатору <https://teacode.com/online/udc/index.html>)

Название статьи (указывается строчными буквами. Первая буква названия – прописная)

Ольга Ивановна Семенова¹, Иван Геннадьевич Петров²

¹Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Южно-Российский институт управления, Ростов-на-Дону, Россия, rochta@....., <https://orcid.org/.....> (код научного исследователя – если нет: регистрация на сайте <https://orcid.org/>)

²Донской государственный технический университет, Ростов-на-Дону, Россия, rochta@....., <https://orcid.org/.....> (код научного исследователя – если нет: регистрация на сайте <https://orcid.org/>)

Аннотация

(структурирована по нижеследующим блокам, 300-350 слов, размер – примерно 1,5 страницы 14 шрифтом полутонным интервалом)

Введение.

3-4 предложения.

Цель. Кратко описать цель проведенного автором исследования (статьи).

Материалы и методы (варианты названия: Методы; Теоретические основы).

Методологическую основу исследования составили Тут описывается кратко, как было проведено исследование, с помощью каких инструментов.....

Для теоретических статей можно указать: Теоретические основы и кратко указать – в чем они состоят. Более полно это должно быть описано уже в тексте статьи.

Результаты

Кратко описать результаты, достигнутые в ходе исследования.

Представлена авторская критика некоторых сторон Высказаны аргументы в защиту Показано авторское видение проблемы

Выводы.

Кратко привести выводы по итогам исследования.

В статье доказывается, что и т.д.

Ключевые слова: 10 ключевых слов/словосочетаний, разделенных через запятую.

Original article

Name of the article

Olga I. Semenova¹, Ivan G. Petrov²

¹Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
South-Russian Institute of Management, Rostov-on-Don, Russia.....

²Don State Technical University, Rostov-on-Don, Russia.....

Abstract

Introduction.....

Purpose.

Materials and methods (Methods; Theoretical Basis)

Results.

Conclusions.

Keywords:.....

Далее размещается текст статьи.

Приводим краткие пояснения по необходимой структуре статьи.

Введение

Введение объясняет, почему статья будет интересна читателю, почему автор провел исследование, и описывает предысторию, чтобы читатель мог понять и оценить статью. Во «Введении» обычно обозначается объем и цель исследования в свете современных знаний по исследуемому вопросу. В частности, во Введении определяется характер и масштабы изучаемых проблем, исследование связывается с предыдущей работой (обычно путем краткого обзора литературы, относящейся к рассматриваемой проблеме), разъясняются цели исследования и определяются любые специализированные термины или аббревиатуры, которые будут использованы далее в тексте статьи. Помните, что Введение подводит логически и ясно заявляет о гипотезе или основной теме статьи.

Материалы и методы *(либо назвать Методы, либо Теоретические основы для теоретических статей, что подходит больше – решает автор)*

«Материалы и методы» описывают то, как было проведено исследование, с помощью какой методологической основы. Цель этого раздела – представить простым и непосредственным образом, что было сделано, как, когда, а также как данные были проанализированы и представлены.

Результаты *(можно объединить при желании/необходимости с разделом Обсуждение). При желании автора блоки «Результаты» и «Обсуждение» можно заменить своими подзаголовками, отделяющими один смысловой блок внутри основной части статьи от другого.*

Обычно это самый большой по объему раздел и однозначно самый важный, поскольку именно для получения каких-то результатов собственно и проводятся научные исследования, а также пишутся статьи. На этот же пункт обращают и самое пристальное внимание все, кто их читает.

Раздел «Результаты» сообщает о том, что было найдено в исследовании. В этом разделе должны быть представлены новые знания; следовательно, этот раздел является ядром статьи. Обратите внимание на то, что разделы «Введение» и «Материалы и методы» необходимы и предназначены для того, чтобы рассказать, почему и как авторы пришли к результатам, представленным в данном разделе, значение которых затем будет разъяснено в разделе «Обсуждение». Таким образом, ценность статьи зависит от того, что содержится в данном разделе («Результаты»), результаты следует изложить ясно и четко.

Обсуждение

«Обсуждение» объясняет значение и значимость результатов и дает необходимые рекомендации для изучения данной темы в дальнейших исследованиях.

Иногда и этот раздел бывает самым большим по объему, и он тоже ключевой, поскольку в нем автор интерпретирует полученные им результаты, сравнивает с данными аналогичных исследований по сходной тематике, анализирует возможность их использования в науке, технике или хозяйственной практике.

В данном разделе авторы должны объяснить значение и последствия результатов. Раздел объединяет все воедино и показывает важность и ценность работы и поэтому является самой инновационной и трудной для написания частью статьи. Умение авторов интерпретировать результаты в свете известных фактов и использовать результаты в качестве доказательств

новаторских объяснений наблюдаемого поведения должно раздвинуть границы знаний и вызвать энтузиазм читателей. Без такого увлекательного обсуждения читатель может подумать: «Ну и что?» и перейти к другим, более интересным статьям.

Выводы (либо назвать Заключение – по желанию автора)

В Выводах следует изложить четко сформулированные результаты исследования (а не просто повторить результаты) и предложить направления будущих исследований в этой области на основе результатов, представленных в статье.

Список источников

(в каждой научной статье, представленной в списке, должны быть указаны коды EDN, DOI – при наличии). Число источников должно быть не менее 10.

Найти коды и верифицировать список источников можно с помощью сервиса elibrary по ссылке: https://www.elibrary.ru/find_edn_list.asp?

Список формируется **в порядке упоминания в тексте**.

Пример оформления списка источников:

1. Санина Л. В., Гуляева А. И. Комплаенс как инструмент обеспечения экономической безопасности организации: проблемы и перспективы применения // Baikal Research Journal. 2024. Т. 15. № 1. С. 181–192. [https://doi.org/10.17150/2411-6262.2024.15\(1\).181-192](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2024.15(1).181-192). EDN: RGZYRN
2. Макарова В. А., Корниенко О. Ю. Актуальные вопросы оценки эффективности корпоративного риск-менеджмента: Монография. 2-е издание, дополненное. СПб.: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2015. 279 с. ISBN: 978-5-9903319-3-8. EDN: VSRVUH
3. Крепышева А. М., Сергиевская А. А., Сторчевой М. А. Определение и измерение риска в ком-плаенс-менеджменте // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2020. Т. 11. № 2. С. 150–159. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2020-2-150-159>. EDN FVRKQM.
4. Буров В. Ю. Формирование и проведение мониторинга состояния малого предпринимательства на региональном уровне // Известия Байкальского государственного университета. 2016. Том 26. № 5. С. 731–738. [https://doi.org/10.17150/2500-2759.2016.26\(5\).731-738](https://doi.org/10.17150/2500-2759.2016.26(5).731-738). EDN: XDETRХ
5. Кремер Н. Ш. Теория вероятностей и математическая статистика : учебник и практикум для вузов. – 5-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2026. 538 с. ISBN 978-5-534-10004-4.
6. Гибадуллина А. А. Банковский скоринг на основе современных цифровых технологий / Цифровая экономика глазами студентов. Материалы Международной научной конференции. Казань, 2023. С. 59–61. EDN: THIXOL.
7. Лев М. Ю., Лещенко Ю. Г. Цифровая экономика: на пути к стратегии будущего в контексте обеспечения экономической безопасности // Вопросы инновационной экономики. 2020. Т. 10. № 1. С. 25–44. <https://doi.org/10.18334/vinec.10.1.100646>. EDN: GGSQFW.

References

(Ванкуверский стиль оформления. Официальные англоязычные наименования необходимо приводить в версии, указанной на сайте журналов. Курсивом выделяется наименование журнала/книги)

Пример оформления References:

1. Loba VE. «Recipes» for combating crime of the sociological school of criminal law. *Bulletin of Tomsk State University. Law*. 2013;(4):100–107. (In Russ.).
2. Burov VYu. Formation and Monitoring of the State of Small Business at the Regional Level. *Bulletin of Baikal State University*. 2016;26(5):731–738. (In Russ.). [https://doi.org/10.17150/2500-2759.2016.26\(5\).731-738](https://doi.org/10.17150/2500-2759.2016.26(5).731-738). EDN: XDETRX.
3. Korneiko OV. State regulation of fisheries activities in Russia: stages of development and justification for preservation in market conditions. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*. 2017;(7):260–267. (In Russ.). <https://doi.org/10.18551/rjoas.2017-07.30>. EDN: YSAMEY.
4. Smith A. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Preface by V.S. Afanasyev. Moscow: Eksmo; 2007. 957 p. (In Russ.). ISBN 987654321.
5. Kremer N.S. Probability theory and mathematical statistics : textbook and practical course for universities, 5th ed., revised. Moscow: Yurait Publishing House; 2026. 538 p. (In Russ.). ISBN 978-5-534-10004-4.
6. Gibadullina AA. Bank scoring based on modern digital technologies. In: *Digital economy through the eyes of students*. Materials of the International Scientific Conference. Kazan; 2023. P. 59–61. (In Russ.). EDN: THIXOL.
7. Lev MYu, Leshchenko YuG. Digital Economy: Towards a Strategy for the Future in the Context of Ensuring Economic Security. *Russian Journal of Innovation Economics*. 2020;10(1):25–44. (In Russ.). <https://doi.org/10.18334/vinec.10.1.100646>. EDN: GSGSFW

Информация об авторах

О. И. Семенова – кандидат экономических наук, доцент кафедры....., Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.

И. Г. Петров –

Information about the authors

O. I. Semenova – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South-Russian Institute of Management.

I. G. Petrov – Cand. Sci., Associate Professor of the Department of

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. (Либо по желанию авторов они указывают, кто и что выполнял в ходе исследования).

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

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

Если автор в статье один, то указывается следующее:

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares that there is no conflict of interest

Контактная информация редакционной коллегии журнала:

Тел. 8(863) 279-41-62; e-mail: jurnal-gmu-uriu@ranepa.ru;
<http://upravlenie-uriu.ranepa.ru/>



**ПРЕЗИДЕНТСКАЯ
АКАДЕМИЯ**

РАНХиГС РОСТОВ-НА-ДОНУ



**Общественные
науки:**

исследования и практики

международная научно-практическая конференция

ИНФОРМАЦИОННОЕ ПИСЬМО

**ЮЖНО-РОССИЙСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ –
филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»**

приглашает принять участие в

VIII МЕЖДУНАРОДНОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ
Общественные науки: исследования и практики
«СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОБЩЕСТВА И ЭКОНОМИКИ
В НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ»

15-16 октября 2026 года

г. Ростов-на-Дону

Цель конференции: создание междисциплинарного пространства для международного сотрудничества и обмена результатами научных исследований в контексте глобальных трансформаций и иных вызовов современности.

Конференция будет проходить в смешанном формате: очно/дистанционно.

Организатор конференции:

Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Ростов-на-Дону).

Соорганизаторы:



Ферганский государственный университет
(Республика Узбекистан,
г. Фергана)



Институт экономики –
Карельский научный центр РАН
(Россия, г. Петрозаводск)



Южный федеральный университет
(Россия, г. Ростов-на-Дону)



Академия управления
при Президенте Республики
Беларусь
(Республика Беларусь,
г. Минск)



Абхазский государственный
университет
(Республика Абхазия, г. Сухум)



Университет социальных наук
(Турция, г. Анкара)



Институт экономики
и организации промышленного
производства
Сибирского отделения РАН
(Россия, г. Новосибирск)



Академия государственного
управления при Президенте
Республики Казахстан
(Республика Казахстан,
г. Астана)



Тюменский государственный
университет
(Россия, г. Тюмень)

Информационные партнеры*:

Научный и общественно-теоретический журнал «Государственное и муниципальное управление. Ученые записки»;

Научно-практический журнал «Северо-Кавказский юридический вестник»;

Научный журнал «Журнал политических исследований»

Научный журнал «The EURASEANs: journal on global socio-economic dynamics».

К участию в конференции приглашаются: научно-педагогические работники, докторанты, аспиранты, магистранты, студенты вузов.

По итогам конференции планируется выпуск сборника статей, который будет размещен в научной электронной библиотеке (www.elibrary.ru) с последующей индексацией в наукометрической базе РИНЦ (Российский Индекс Научного Цитирования). Также сборнику статей будет присвоен ISBN. Оргкомитет оставляет за собой право отбора поступивших материалов.

****По результатам конференции программным комитетом будут выбраны лучшие доклады для публикации в журналах, выступивших в качестве информационных партнеров мероприятия (при условии соблюдения необходимых правил оформления).***

В рамках конференции пройдут:

Пленарное заседание: «Местное самоуправление в России: поиск оптимальной модели»

Секция 1: «Современные тренды экономического развития: национальные цели и приоритеты»;

Секция 2: «Модернизация государственного и корпоративного управления в целях обеспечения стратегической устойчивости»;

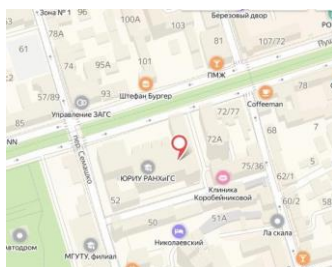
Секция 3: «Правовое регулирование устойчивого развития территориальных и отраслевых экосистем»;

Секция 4: «Политические и социальные институты, процессы и технологии в современных условиях»;

Секция 5: «Общественные науки глазами молодых исследователей: идеи, проекты и решения» (проводится совместно со СНО)

Рабочие языки конференции:

- русский;
- английский



Адрес: г. Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, д. 70/54

Пройти регистрацию и ознакомиться с подробной информацией можно на сайте конференции:

<https://social-science.ru/>

или

зарегистрироваться путем заполнения Яндекс Формы:

<https://forms.yandex.ru/cloud/6a4183269029020631e0253f>



или заполнением заявки на электронный адрес: conf.science-uriu@ranepa.ru

Контактная информация: 344002, Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская 70/54; тел.: +7(863) 270-07-44;
e-mail: conf.science-uriu@ranepa.ru; <https://social-science.ru>

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ.
УЧЕНЫЕ ЗАПИСКИ**

**НАУЧНЫЙ
И ОБЩЕСТВЕННО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ**

№ 3. 2026

Выход в свет 30.09.2026. Гарнитура Cambria. Формат 60x84 1/8.
Офсетная печать. Бумага офсетная. Объем 12,5 п.л. Тираж 100 экз. Заказ 4958-26

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»
410012, г. Саратов, ул. Университетская, зд. 36 стр. 1. Тел.: 8-800-700-86-33 | (845-2) 24-86-33
E-mail: zakaz@amirit.ru. Сайт: amirit.ru