

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ М.В.ЛОМОНОСОВА



Факультет
государственного
управления

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ISSN 2070-1381

ЭЛЕКТРОННЫЙ ВЕСТНИК

PUBLIC ADMINISTRATION
E-journal (Russia)

#116
2026

Учредитель:

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова».

Издатель:

Факультет государственного управления Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова.

Главный редактор:

Никонов В.А. — доктор исторических наук, декан факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия.

Редакция:

Петрунин Ю.Ю. — заместитель главного редактора, доктор философских наук, факультет государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия;

Сухарева М.А. — ответственный секретарь, кандидат экономических наук, факультет государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия;

Федько М.В. — редактор, кандидат филологических наук, факультет государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия;

Рибрикова А.Г. — технический редактор, факультет государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия.

Редакционная коллегия:

Никонов В.А. — доктор исторических наук (МГУ, Москва, Россия);

Петрунин Ю.Ю. — доктор философских наук (МГУ, Москва, Россия);

Акаев А.А. — доктор технических наук, академик РАН (МГУ, Москва, Россия);

Барабашев А.Г. — доктор философских наук (НИУ ВШЭ, Москва, Россия);

Воронов А.С. — доктор экономических наук (МГУ, Москва, Россия);

Глазьев С.Ю. — доктор экономических наук, академик РАН (МГУ, Москва, Россия);

Григорьева Н.С. — доктор политических наук (МГУ, Москва, Россия);

Гулямов С.С. — доктор экономических наук (Агентство статистики, Ташкент, Узбекистан);

Гурский В.Л. — доктор экономических наук (БИП, Минск, Беларусь);

Кудина М.В. — доктор экономических наук (МГУ, Москва, Россия; МГУ-ППИ, Шэньчжэнь, Китай);

Леонтьева Л.С. — доктор экономических наук (МГУ, Москва, Россия);

Лившин А.Я. — доктор исторических наук (МГУ, Москва, Россия);

Нарбут Н.П. — доктор социологических наук (РУДН, Москва, Россия);

Певная М.В. — доктор социологических наук (МГУ, Москва, Россия);

Проказина Н.В. — доктор социологических наук (Среднерусский институт управления — филиал РАНХиГС, Москва, Россия);

Пушкарева Г.В. — доктор политических наук (МГУ, Москва, Россия);

Селезнева А.В. — доктор политических наук (МГУ, Москва, Россия);

Смотрицкая И.И. — доктор экономических наук (Институт экономики РАН, Москва, Россия);

Соловьев А.И. — доктор политических наук (МГУ, Москва, Россия);

Сухарева М.А. — кандидат экономических наук (МГУ, Москва, Россия);

Танрыверди М. — PhD (Стамбульский университет, Стамбул, Турция);

Тимофеев А.Ю. — доктор исторических наук (Институт новейшей истории, Белград, Сербия);

Федорова М.М. — доктор политических наук (Институт философии РАН, Москва, Россия);

Федько М.В. — кандидат филологических наук (МГУ, Москва, Россия);

Феррейра К. — PhD (Университет Кампинас, Кампинас, Бразилия);

Чжао Ли-ли — доктор юридических наук (Шаньдунский университет науки и технологий, Циндао, Китай);

Яковлева А.Ф. — кандидат политических наук (ИМЭМО РАН, Москва, Россия).

Журнал зарегистрирован в Роскомнадзоре как сетевое издание (свидетельство Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций Эл № 77-6880 от 10 апреля 2003 года и Эл № ФС77-56592 от 26 декабря 2013 года).

Международный стандартный серийный номер журнала **ISSN 2070-1381**.

Издание входит в систему РИНЦ на платформе eLIBRARY.ru (сублицензионный договор № 19-10/09 от 12 ноября 2009 года). Журнал входит в перечень изданий, публикации в которых учитываются Высшей аттестационной комиссией России (ВАК РФ) при защите диссертаций на соискание ученых степеней кандидата и доктора наук по экономике, социологии, и политологии (с 22 октября 2010 года).

Журнал выходит 6 раз в год. Все номера находятся в свободном доступе на сайте: <https://spajournal.ru>.

Статьи журнала доступны в открытом доступе на основании принятой Лицензии Creative Commons: **Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)**.

Адрес редакции: 119992, Москва, Ломоносовский проспект, д. 27, корп. 4, каб. А-701. Тел.: +7 (495) 930-85-71.
E-mail: e-journal@spa.msu.ru

Founding Organization:

Federal State Budget Educational Institution of Higher Education M.V. Lomonosov Moscow State University.

Publisher:

School of Public Administration Lomonosov Moscow State University.

Editor-in-chief:

Vyacheslav A. Nikonov — DSc (History), Dean of School of Public Administration, Moscow, Russia.

Editorial staff:

Yury Y. Petrunin — Deputy editor-in-chief, DSc (Philosophy), School of Public Administration, Moscow, Russia;

Maria A. Sukhareva — Executive Secretary, PhD, School of Public Administration, Moscow, Russia.

Maria V. Fedko — Editor, PhD, School of Public Administration, Moscow, Russia.

Anastasia G. Rebrikova — Layout editor, School of Public Administration, Moscow, Russia.

Board of Editors:

Vyacheslav A. Nikonov — DSc (History), Dean of School of Public Administration (MSU, Moscow, Russia);

Yury Y. Petrunin — DSc (Philosophy) (MSU, Moscow, Russia);

Askar A. Akayev — DSc (Technical Sciences), Academician of the Russian Academy of Science (MSU, Moscow, Russia);

Alexey G. Barabashev — DSc (Philosophy), (HSE, Moscow, Russia);

Sergey Yu. Glazyev — DSc (Economics), Academician of the Russian Academy of Sciences (MSU, Moscow, Russia);

Natalia S. Grigorieva — DSc (Political Science) (MSU, Moscow, Russia);

Saidakhror. S. Gulyamov — DSc (Economics) (Statistics Agency, Tashkent, Uzbekistan);

Vasiliy L. Gursky — DSc (Economics) (BIP, Minsk, Belarus);

Marianna V. Kudina — DSc (Economics) (MSU, Moscow, Russia; MSU-BIT, Shenzhen, China);

Lidiya S. Leontieva — DSc (Economics) (MSU, Moscow, Russia);

Alexander Y. Livshin — DSc (History) (MSU, Moscow, Russia);

Nikolay P. Narbut — DSc (Sociological Sciences) (RUDN, Moscow, Russia);

Maria V. Pevnaya — DSc (Sociological Sciences) (MSU, Moscow, Russia);

Natalia V. Prokazina — DSc (Sociological Sciences) (Central Russian Institute of Management — branch of RANEPA, Moscow, Russia);

Galina. V. Pushkareva — DSc (Political Science) (MSU, Moscow, Russia);

Antonina. V. Selezneva — DSc (Political Science) (MSU, Moscow, Russia);

Irina I. Smotrinskaya — DSc (Economics) (Institute of Economics, Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia);

Alexander I. Solovyev — DSc (Political Science) (MSU, Moscow, Russia);

Maria A. Sukhareva — PhD (MSU, Moscow, Russia);

Mustafa Tanriverdi — PhD, (Istanbul University, Istanbul, Turkey);

Aleksey Yu. Timofejev — DSc (History) (Institute for Recent History, Belgrade, Serbia);

Aleksandr S. Voronov — DSc (Economics) (MSU, Moscow, Russia);

Maria V. Fedko — PhD (MSU, Moscow, Russia);

Maria M. Fedorova — DSc (Political Science) (Institute of Philosophy, RAS, Moscow, Russia);

Kelly de Souza Ferreira — PhD (PUC Campinas, Campinas, Brazil);

Alexandra F. Yakovleva — PhD (IMEMO RAS, Moscow, Russia);

Li-li Zhao — DSc (Law) (Shandong University of Science and Technology, Qingdao, China).

The journal is officially registered by the Federal Agency on Press and Mass Communications of the Russian Federation.

International serial number of the journal is **ISSN 2070-1381**.

“E-journal. Public Administration (Russia)” is included into RISC (Russian Index of Scientific Citation) and a Higher Attestation Commission (VAK) list.

The journal is published 6 times a year. All issues are available on the website: <https://spajournal.ru>.

The articles published in the journal are available on the basis of Creative Commons: **Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)**.

Address: 119992, Moscow, Lomonosovskiy prospekt 27/4, room A-701. Telephone: +7 (495) 930-85-71.
E-mail: e-journal@spa.msu.ru

Содержание

Региональная и отраслевая экономика

Дмитриева Людмила Владиславовна

Стратегические императивы экономического развития малых городов на основе спиральной динамики ценностей жителей..... 7

**Яковлева Екатерина Юрьевна; Барабошкина Анастасия Валерьевна;
Парусимова Арина Алексеевна**

Реализация глобальной климатической повестки на уровне регионов России: климатический профиль регионов и обеспокоенность климатическими рисками..... 22

Проблемы управления: теория и практика

Авдалян Андраник Варданович

Профессионализация гражданского сектора в условиях многоакторного управления 40

Алтухов Андрей Сергеевич; Бобылева Алла Зиновьевна

Методические подходы к оценке социально-экономической эффективности коммуникаций российских компаний с государственным участием..... 50

Боровиков Марк Сергеевич

Организационные формы и идеологические противоречия современного русского национализма в России: проблемы классификации 62

Гриняев Сергей Николаевич

Последствия широкого применения систем на базе технологий искусственного интеллекта в государственном управлении: опыт США..... 74

Елагина Ольга Александровна

Системный парадокс эффективности управления в малом предпринимательстве: концепция и методология преодоления (на примере системы логистического сервиса) 85

Цифровая экономика и искусственный интеллект

Григорьева Наталия Сергеевна; Крупенко Мария Анатольевна

Методология обучения ИИ-агентов для оценки видеороликов с имитацией оценки человеком: социологический аспект..... 100

Гришина Виктория Борисовна; Шерешева Марина Юрьевна

Международное сотрудничество стран БРИКС в сфере искусственного интеллекта как фактор обеспечения технологического суверенитета 112

Петрунин Юрий Юрьевич; Яманова Ольга Александровна

Влияние генеративных нейронных сетей на массовое сознание: сравнительный анализ западных, российских и китайских нейросетей..... 124

Управление образованием

Воронов Александр Сергеевич; Дмитриенко Александр Сергеевич

Факторы ценовой политики российских государственных университетов: эмпирическая оценка изменений и новые задачи регулирования 141

Сидорова Александра Александровна

Сотрудничество университетов и бизнеса как приоритет государственного управления в научной и образовательной сферах (на примере деятельности Минобрнауки России)..... 156

Экономические вопросы управления

Сенотрусова Светлана Валентиновна; Бостанджян Кристина Робертовна Совершенствование регулирования агропродовольственного рынка ЕАЭС.....	168
--	-----

Государственная политика

Чень Сыли ; Михайлова Ольга Владимировна Эволюция политического участия женщин в Китайской Народной Республике: с середины XX века до текущего момента	180
--	-----

Подготовка управленческих кадров

Рогач Ольга Владимировна; Разов Павел Викторович Потенциал использования кадровых резервов на государственной службе.....	190
---	-----

Contents

Regional and sectoral economy

Ljudmila V. Dmitrieva Strategic Imperatives for Economic Development of Small Cities Based on the Spiral Dynamics of Residents' Values.....	7
Ekaterina Yu. Yakovleva; Anastasiia V. Baraboshkina; Arina A. Parusimova Implementation of the Global Climate Agenda in the Russian Regions: Regional Climate Profile and Climate Risk Concern	22

Administrative issues: theory and practice

Andranik V. Avdalyan Professionalization of the Civil Sector in a Multi-Actor Management Environment.....	40
Andrei S. Altukhov; Alla Z. Bobyleva Methodological Approaches to Evaluating the Socio-Economic Effectiveness of Communications in Russian Companies with State Participation	50
Mark S. Borovikov Organizational Forms and Ideological Contradictions of Modern Russian Nationalism: Classification Issues.....	62
Sergey N. Grinyaev Consequences of Broad Deployment of Artificial Intelligence Systems in Public Administration: The USA Experience.....	74
Olga A. Elagina The Systemic Paradox of Management Efficiency in Small Businesses: Concept and Methodology for Overcoming it (Using the Example of a Logistics Service System).....	85

Digital economy and artificial intelligence

Natalia S. Grigorieva; Maria A. Krupenko Methodology of Training AI Agents To Evaluate Videos with Imitation of Human Evaluation: A Sociological Aspect.....	100
Viktoriia B. Grishina; Marina Y. Sheresheva International Cooperation of the BRICS Countries in the Field of Artificial Intelligence as a Factor in Ensuring Technological Sovereignty	112

Yuriy Y. Petrunin; Olga A. Yamanova

The Impact of Generative Neural Networks on Mass Consciousness: A Comparative Analysis of Western, Russian, and Chinese Neural Networks 124

Education management

Aleksandr S. Voronov; Aleksandr S. Dmitrienko

Pricing Factors in Russian Public Universities: An Empirical Assessment of Changes and New Regulatory Challenges 141

Aleksandra A. Sidorova

University-Business Cooperation as a Priority of Public Administration in Science and Education: The Case of Russian Ministry of Science and Higher Education 156

Economic issues in administration

Svetlana V. Senotrusova; Kristina R. Bostanjyan

Improving Regulation of the EAEU Agri-Food Market 168

State policy

Chen Sili ; Olga V. Mikhaylova

The Evolution of Women's Political Participation in the People's Republic of China: From the Mid-Twentieth Century to the Present 180

Training of management personnel

Olga V. Rogach; Pavel V. Razov

Potential for the Use of Personnel Reserves in the Civil Service 190

Региональная и отраслевая экономика
Regional and sectoral economy

УДК 332.1; 304

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-7-21

Стратегические императивы экономического развития малых городов на основе спиральной динамики ценностей жителей

Дмитриева Людмила Владиславовна

Кандидат экономических наук, первый заместитель Председателя Правительства Ивановской области, доцент,
SPIN-код РИНЦ: [2592-5591](https://elibrary.ru/author_index.aspx?id=2592-5591), ORCID: [0009-0006-8063-1719](https://orcid.org/0009-0006-8063-1719), ludmilavd@yandex.ru

Ивановский государственный университет, Иваново, РФ.

Аннотация

В статье рассматривается влияние ценностных установок населения на выбор стратегии экономического развития малых городов. Многие исследователи подчеркивают взаимосвязь социального поля (П. Бурдьё), культурных кодов (А.А. Аузан), факторов доверия (Ф. Фукуяма) и результатов предпринимательской активности на территории, уровня ее экономического развития. Гипотезой исследования является возможность замера ценностных установок населения как одного из ключевых факторов выбора мер экономического развития территории. В качестве теоретической основы исследования в работе выбрана методология спиральной динамики, согласно которой выделяется 8 уровней ценностных установок граждан, которые в течение жизни могут трансформироваться от низших уровней к высшим. Цель исследования — провести теоретический анализ возможностей учета ценностных установок, выявить ценностные уровни населения шести малых городов Ивановской области, их общие и отличительные черты, которые должны стать основой для выработки мер экономического развития. Для исследования был проведен сбор анкет в электронном виде на платформе «Анкетолог» с общим числом учтенных анкет в количестве 1663 шт. по 6 городам (Палех, Гаврилов Посад, Юрьевец, Родники, Тейково, Шуя) Ивановской области. Результаты работы вносят вклад в теорию эндогенного территориального развития с опорой на ценностные установки жителей, теории общественного развития с выработкой механизмов учета мнений населения с целью формирования стратегии развития и мер государственной социально-экономической политики региона. Практическая значимость работы заключается в разработке способа учета различий в ценностных установках населения, что критически важно для разработки стратегий социального-экономического развития, поскольку управленческие решения, не учитывающие доминирующие ценности населения, с высокой вероятностью будут встречены сопротивлением или непониманием.

Ключевые слова

Малый город, региональная экономическая политика, теория спиральной динамики, социокультурные факторы, ценности населения, стратегия.

Для цитирования

Дмитриева Л.В. Стратегические императивы экономического развития малых городов на основе спиральной динамики ценностей жителей // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 116. С. 7–21. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-7-21

Strategic Imperatives for Economic Development of Small Cities Based on the Spiral Dynamics of Residents' Values

Ljudmila V. Dmitrieva

PhD, First Deputy Chairman of the Government of the Ivanovo Region, Associate Professor, ORCID: [0009-0006-8063-1719](https://orcid.org/0009-0006-8063-1719), ludmilavd@yandex.ru

Ivanovo State University, Ivanovo, Russian Federation.

Abstract

The article examines the influence of the population's value orientations on the choice of economic development strategies for small cities. Many researchers emphasize the interconnection between the social field (P. Bourdieu), cultural codes (A.A. Auзан), trust factors (F. Fukuyama), and the results of entrepreneurial activity in a territory, as well as its level of economic development. The research hypothesis posits the possibility of measuring the population's value orientations as one of the key factors in selecting economic development measures for a territory. The study is based on the theoretical and methodological framework of Spiral Dynamics, which distinguishes eight levels of citizens' value orientations that can transform from lower to higher levels throughout the life. The aim of the study is to identify the value levels of the population in six small cities of the Ivanovo region (Palekh, Gavrilov Posad, Yuryevets, Rodniki, Teikovo, Shuya), their common and distinctive features, which should form the basis for developing economic development measures aligned with the prevailing value orientations. Data collection was conducted via an electronic questionnaire on the Anketolog platform, with a total of 1663 valid responses from six cities. The findings contribute to the theory of endogenous territorial development based on residents' values and to theories of social development by proposing mechanisms for incorporating public opinion into targeted state interventions for regional socio-economic development. The practical significance of the work lies in substantiating approaches and scenarios of accounting the differences in population value orientations, which is critical for designing effective social and economic development strategies, as managerial decisions that ignore the dominant values of the population are highly likely to be met with resistance or misunderstanding.

Keywords

Small city, regional economic policy, Spiral Dynamics theory, socio-cultural factors, population's values, strategy.

For citation

Dmitrieva L.V. (2026) Strategic Imperatives for Economic Development of Small Cities Based on the Spiral Dynamics of Residents' Values. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 116. P. 7–21. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-7-21

Дата поступления/Received: 27.01.2026

Введение

В России значительное число малых городов (947) с совокупным проживающим населением более 15 млн чел., которые входят в состав территориально-экономических структур всех регионов, обладают особой институциональной природой и ментальностью населения. Относительно низкий уровень жизни основной части населения малых городов, по сравнению со средним по стране, является существенным фактором социальной поляризации современного российского общества.

Социальная среда малого города создает особые условия, которые во многом обуславливают модели экономического развития с учетом как способствующих ему, так и ограничивающих его механизмов. Важной исследовательской задачей становится изучение вопроса влияния социальной среды малого города на факторы экономического развития, что важно учитывать в дальнейшем при выработке экономической политики по развитию малого города.

В предшествующей работе автора обоснована необходимость реализации принципа социоцентричности [Дмитриева 2025], проявляющегося в значимости социальных факторов и вовлечения местных сообществ в процессы управления.

Научная новизна текущего исследования заключается в апробации подходов к замеру ценностных уровней населения малых городов и адаптации мер экономической политики в соответствии с преобладающими ценностями.

Теоретический базис влияния социального поля на развитие малых городов

Одним из основоположников теории социального поля в контексте факторов развития территории является Пьер Бурдьё [Бурдьё 2005]. Социальное поле в данном случае можно представить как сеть межличностных связей, институциональных структур, культурных норм и коллективного поведения, которые придают каждому городу уникальность. Согласно теории П. Бурдьё, социальные поля являются местами конкуренции и борьбы между различными социальными силами, где распределение и неравномерное соотношение капитала определяет социальное положение и экономические возможности [Полубояринов 2023, 35]. В малых городах социальное пространство характеризуется повышенной прозрачностью, сжатыми социальными сетями и интенсивными межличностными отношениями, которые создают уникальные условия для экономической деятельности. Таким образом, культурный и социальный капитал каждого малого города существенно влияет на развитие бизнеса и траектории экономического развития. Однако ограниченность социальных сетей в долгосрочной перспективе создает социальную ловушку, препятствующую притоку новых знаний и технологий в сообщество. Закрытое общество, в котором отсутствует свежий социальный вклад, — это сообщество, обреченное на долгосрочную стагнацию¹.

Малые города демонстрируют значительные преимущества в создании экономических отношений, основанных на доверии, которые способствуют развитию бизнеса. Исследования показывают, что в сельском малом предпринимательстве ресурсы сообщества (ценности, установки, социальный капитал и доверие) играют главную роль в создании и функционировании местной предпринимательской экосистемы [Tomay, Hegedűs 2024]. Такие экосистемы благодаря доверию создают более низкие транзакционные издержки, расширенный информационный поток и новые

¹ Bourdieu P. The Forms of Capital // Northern Arizona University [Электронный ресурс]. URL: <https://jan.ucc.nau.edu/~sj6/Bourdieu.%20The%20Forms%20of%20Capital.pdf> (дата обращения: 09.01.2026).

возможности для совместного бизнеса, которые крупным городским предпринимательским экосистемам нелегко воспроизвести.

Наличие сильных социальных сетей и высокий уровень доверия помогают сообществам получать доступ к ресурсам, координировать деятельность и реагировать на изменения [Soithong, Suksawas 2025]. Ф. Фукуяма [Fukuyama 1995] обращает внимание, что социальный капитал и доверие играют важную роль в создании новых компаний. Он также утверждает, что природа предпринимательства определяется культурным контекстом, в котором находится предприятие. Высокую значимость доверия для снижения транзакционных издержек подчеркивает также А.А. Аузан [Аузан 2025]. Взаимность и взаимопомощь играют решающую роль в этом процессе и являются ключевыми факторами в определении экономической устойчивости сообщества [Soithong, Suksawas 2025].

Малые города обычно демонстрируют высокий уровень объединяющего социального капитала — прочных связей внутри однородных групп, которые обеспечивают эмоциональную поддержку, практическую помощь и способность к коллективным действиям [Deitz et al. 2020].

Таким образом, малые города выигрывают от плотных социальных сетей, которые способствуют росту доверия, что облегчает обмен ресурсами, коллективное решение проблем и стимулирует скоординированные инициативы в области экономического развития. При этом исследования показывают, что сильные связи обеспечивают социальную поддержку и увеличивают социальный капитал, в то время как слабые связи вносят значительный вклад в социальный капитал, подключая людей к различным ресурсам внутри их сообщества [Ibid.].

Однако наряду с безусловными плюсами от плотных социальных связей в малом городе выделяются и взаимообусловленные минусы. Малым городам часто не хватает связующего социального капитала — связей между различными социальными группами, которые имеют решающее значение для инноваций, доступа к новым рынкам и диверсификации экономики [Balgah et al. 2025]. Исследования показывают, что слабые связи имеют решающее значение для доступа к новой информации, ресурсам и возможностям, однако отсутствие слабых связей препятствует интеграции в более широкие экономические сети [You 2024].

Малые города осуществляют значительный социальный контроль с помощью неформальных механизмов, которые могут ограничивать предпринимательское поведение и экономические инновации. Сжатая социальная структура создает давление соответствия, которое может препятствовать принятию риска, развитию нетрадиционных бизнес-моделей и инновациям [Backstrom 2025].

Небольшие города часто демонстрируют сильные различия между «своими» и «чужими», которые могут ограничивать экономические возможности для вновь прибывших и создавать барьеры для внешних инвестиций [Таухе 1998]. Возникновение конфликтов между местными жителями и приезжими на основе обостренного чувства местной идентичности может сдерживать инициативы в области экономического развития, требующие внешнего опыта или инвестиций [Ibid.].

В рамках исследования социального поля неизбежно возникает необходимость деконструкции его культурных оснований, поскольку именно культурные коды, обуславливают коллективные действия, проявляющиеся в экономических стратегиях.

Рассмотрением культурного кода в контексте разработки экономической политики занимались многие исследователи, подчеркивая его значимость как структурного элемента территориального развития. В работах Г. Хофстеде [Hofstede 1980; Hofstede 2001] и Р. Инглхарта [Inglehart 1997; Inglehart, Welzel 2005] обосновано влияние культурных ценностей на экономическое поведение сообществ. По мнению А.А. Аузана, многочисленные эмпирические исследования также показали наличие влияния культурных факторов на экономический рост [Аузан 2025].

При разработке программ развития малого города многие исследователи отмечают, что важен учет культурных кодов. В частности, в концепции социального капитала Роберта Д. Патнэма показано, что культурный код не только определяет способы взаимодействия внутри сообщества, но и влияет на восприятие инноваций и предпринимательских инициатив [Putnam 2000].

Д.И. Шахова исследует культурный код в контексте современной институциональной экономики. Рациональные доводы или осознание неэффективности институтов недостаточны для их трансформации, так как их устойчивость поддерживается традицией («так заведено»), что минимизирует возможность бесконфликтных реформ [Шахова 2023]. Отчасти этим обусловлены трудности смены траектории развития, что в научной литературе определяется как эффект колеи (path dependence problem) [Митрофанов, Митрофанова 2024].

Что касается культурных кодов, то можно отметить, что они играют ключевую роль в формировании механизмов управления общими ресурсами и взаимодействия между участниками экономической деятельности [Остром 2010].

Современные методы социального анализа малых городов требуют комплексного учета динамики ценностей и культурных характеристик локальных сообществ. В результате исследования существующих подходов к выявлению и оценке культурных кодов обществ были выделены 3 методологии:

- 1) подход Хофстеде к измерению «портрета нации» [Beugelsdijk et al. 2015];
- 2) подход Инглхарта — Вельцеля к оценке тяготения культуры по двум осям: традиционные ценности против светско-рациональных ценностей и ценности выживания против ценностей самовыражения [Kaasa 2021].
- 3) спиральная динамика Бека — Кована [Бек, Кован 2010].

На основе изучения представленных подходов сформирована сравнительная таблица ключевых особенностей их использования (Таблица 1).

Таблица 1. Сравнительные характеристики подходов к оценке общественных ценностей²

Критерий	Подход Хофстеде	Подход Инглхарта — Вельцеля	Методология спиральной динамики
Основа модели	6 культурных измерений (например, дистанция власти, индивидуализм/коллективизм, долгосрочность ориентации и т. д.)	2 оси: традиционные vs. светско-рациональные ценности и выживание vs. самовыражение	8+ уровней развития (от архаичных до интегральных), описывающих эволюцию ценностных систем
Фокус исследования	Национальные и организационные культуры	Социокультурные изменения в глобальном масштабе	Развитие ценностей индивидов и обществ
Методология	Статистический анализ анкетных данных (IBM, World Values Survey)	Анализ массовых опросов (World Values Survey), построение двумерных карт	Сочетание качественных и количественных методов, кейс-анализ, теоретико-методологическая интеграция вопросов антропологии, психологии, философии
Динамика изменений	Медленная эволюция культурных параметров	Сдвиг от материалистических к постматериалистическим ценностям	«Луковица» ценностей. Прогресс через кризисы и скачки

По результатам анализа можно заключить, что все три модели рассматривают культурные ценности как ключевой фактор, определяющий поведение индивидов и социальных групп.

² Составлено автором на основе классических и современных концепций стратификации культурных ценностей и научной статьи [Beugelsdijk, Welzel 2018].

Каждая модель предлагает систему параметров (дихотомий, шкал или уровней), позволяющих количественно или качественно оценивать культурные различия.

При этом особенно важным представляется ключевое различие: Г. Хофстеде отмечает, что культура — это устойчивая система, изменения в которой происходят редко; Р. Инглхарт и К. Вельцель делают акцент на трансформации ценностей при изменении экономических и социальных условий, а методология спиральной динамики прямо описывает эволюцию ценностных систем, что особенно важно при разработке подходов к развитию малого города.

При этом подход Инглхарта по выявлению ценностных ориентиров населения по отношению к депрессивным территориям был апробирован на примере муниципальных образований Уральского экономического района [Нешатаев, Багирова 2025], однако распределение ценностей жителей по шкалам «традиционализм / рационализм» и «выживание / самовыражение» мало применим, на наш взгляд, при выработке подходов к экономическому развитию территории.

Все три подхода применимы для анализа ценностей, но подходы Хофстеде и Инглхарта больше полезны для макроанализа, например, страновых различий, а спиральная динамика — для мезо- и микроуровней, а также прогнозирования изменений. В связи с этим представляется целесообразным при апробации подходов к развитию малых городов использовать методологию спиральной динамики, которая позволяет не только получить текущий срез ценностных установок, но и спланировать переход к следующим уровням.

Таким образом, методология спиральной динамики, разработанная К. Грейвзом [Graves 1970] и развитая его последователями, дает инструменты для исследования эволюции ценностей и коллективного сознания в зависимости от исторических, экономических и культурных условий [Бек, Кован 2010]. Г.Б. Клейнер подчеркивает, что спиральная динамика может стать основой для построения комплекса инструментов прогнозирования, динамики и организации управления на макро-, мезо- и микроэкономическом уровнях [Клейнер 2020].

Учет характеристик социального поля малого города имеет одно из ключевых значений для разработки и реализации мер экономического развития, при этом это влияние проявляется во многих аспектах (см. Рисунок 1).



Рисунок 1. Влияние социального поля на экономическую политику³

³ Составлено автором.

Теоретический анализ показал, что в работах многих авторов упоминаются эффекты и взаимосвязи между общественными ценностями и эффективностью реализуемых управленческих воздействий, в частности по развитию социально-экономической системы. Важным становится методология измерения и учета ценностных установок жителей при разработке мер экономической политики.

При этом показателен широкий опыт применения теории спиральной динамики в менеджменте изменений, поскольку она позволяет выявлять организационную культуру и соответствующим образом проводить кадровую политику, реформатировать под это структуру и бизнес-коммуникации [Калашникова, Сигитова 2022].

Методологическая основа исследования

Гипотезой исследования является возможность определения особенностей социального поля и культурных кодов малых городов с помощью методологии спиральной динамики с целью повышения эффективности политики по развитию малых городов, точности прогнозирования социальных изменений, конфликтности или устойчивости новых инициатив в малых городах.

С точки зрения автора, методология спиральной динамики позволяет оценить ценностные установки жителей для решения следующих задач:

- диагностики текущего состояния ценностных установок ключевых групп населения города.
- определения оптимальных стратегий экономического развития города, соответствующих текущему уровню сознания жителей.
- формирования политики внедрения изменений для обеспечения ее поддержки максимальным числом жителей.

Для апробации подходов к анализу ценностных установок населения с целью выработки политики экономического развития были отобраны 6 городов Ивановской области, в том числе 1 город в категории до 5 тысяч жителей — пгт. Палех, 2 города в категории 5–15 тысяч жителей — г. Гаврилов Посад и г. Юрьеvec, 2 города в категории 15–35 тыс. чел. — г. Родники и го. Тейково, и 1 пограничный город между малым и средним городом (около 50 тыс. жителей) — город Шуя, что позволило охватить города разного масштаба в категории малых городов.

Цель проведения опросов — выявить, какие существуют различия в ценностных уровнях жителей 6 малых городов (Палех, Гаврилов Посад, Юрьеvec, Родники, Тейково, Шуя) Ивановской области. Понимание этих различий критически важно для разработки стратегий социально-экономического развития, поскольку управленческие решения, не учитывающие доминирующие ценности населения, с высокой вероятностью будут встречены сопротивлением или непониманием.

Для замера ценностных уровней автором была разработана анкета и организовано прохождение анкетирования жителей в электронном виде на [платформе](#) «Анкетолог», в результате исследования было собрано 2590 анкет.

На следующем этапе осуществлена процедура очистки эмпирических данных, включающая выравнивание половозрастной структуры выборки по каждому исследуемому городу. Выравнивание проводилось методом исключения анкет, превышающих квотные значения в целевых демографических сегментах. В результате обработки из общего массива было исключено 937 анкет, что позволило сформировать итоговую выборочную совокупность объемом 1663 анкеты, пригодную для последующего анализа.

Опрос проводился по анкете из 12 вопросов, основанной на модели спиральной динамики⁴. В 8 вопросах анкеты выделены варианты ответов, отражающие ценностный уровень жителей (бежевый, фиолетовый, красный, синий, оранжевый, зеленый, желтый, бирюзовый), каждый из которых отражает определенные приоритеты: от выживания и сохранения традиций до инноваций и глобальной гармонии; еще 4 вопроса касались описания статуса респондента. Далее приведены вопросы, по которым производилась оценка ценностного уровня респондента:

- 1) Как вы считаете, какие принципы наиболее важны для устойчивого развития города?
- 2) Как вы относитесь к приезжим специалистам (врачам, IT-работникам)?
- 3) Что важнее для местной экономики?
- 4) Какие образовательные программы нужны Вашему городу в первую очередь?
- 5) Какие качества наиболее важны для мэра/главы города?
- 6) Как вы относитесь к изменениям (например, открытию новых сетевых магазинов, изменению правил парковки)?
- 7) Какой слоган лучше всего отражает перспективы города?
- 8) Что вызывает у вас гордость за город?

Таким образом вопросы касались действующих социальных норм (вопросы 1 и 2), экономики (вопросы 3 и 4), власти (вопросы 5 и 6), будущего города (вопросы 7 и 8).

Ключевые ценности жителей, соответствующие цветовым уровням, а также приоритеты государственной политики представлены в Таблице 2.

Таблица 2. Ценностные уровни по методологии спиральной динамики и их проявление в политике развития малых городов⁵

Наименование уровня	Вид культуры	Основные приоритеты региональной политики малого города
Бежевый уровень	Культура выживания	Обеспечение населения услугами жилищно-коммунального хозяйства и безопасности; в кризисных ситуациях — снабжение пищей
Фиолетовый уровень	Культура племени	Поддержка народно-художественных промыслов, поддержка «семейных» бизнесов, основанных на традициях
Красный уровень	Культура силы	Пресечение незаконных приемов конкурентной борьбы, защита от рейдерских захватов. Помощь предприятиям к переходу от «красного океана» к стратегиям «голубого океана» (например, стимулирование экспорта)
Синий уровень	Культура порядка и закона	Возрождение / восстановление советских предприятий, привлечение прямых инвестиций в конвейерные производства, требующие дисциплины. Программы повышения производительности труда для выполнения заданных планов (производственной программы)
Оранжевый уровень	Культура результата и достижений	Поддержка начинающих предпринимателей, франшиз, обучение предпринимательству, помощь с бизнес-планом, гранты на начало бизнеса, стимулирование повышения качества; инфраструктура для развития бизнеса
Зеленый уровень	Культура согласия	Поддержка социального предпринимательства, командно ориентированная инфраструктура: коворкинги, технопарки, бизнес-сообщества; добровольческие проекты; самообложение и жертвования, коллективные органы управления
Желтый уровень	Культура самореализации	Поощрение инновационных стартапов и креативных индустрий, создание экотехнопарков по вторичной переработке мусора
Бирюзовый уровень	Культура эволюционного равновесия	Экосистемный подход, учет больших данных для выявления скрытых тенденций и взаимосвязей

⁴ Диагностика ценностного уровня малого города: анкета на основе спиральной динамики // Людмила Дмитриева [Электронный ресурс]. URL: <https://dmitrieva.lv/publications.html> (дата обращения: 09.01.2026).

⁵ Источник: 1-я и 2-я колонки — на основе теории Д. Бека и К. Кована, колонка 3 разработана автором.

Расчет ценностных уровней жителей города проводился с учетом степени их уверенности в ответах и включал несколько этапов. Поскольку в течение жизни человека идет трансформация ценностных уровней, то для респондентов на переходных этапах была предусмотрена возможность выбора двух вариантов ответа. Кроме того, поскольку в анкете учитывался бежевый уровень — уровень выживания, относящийся скорее к инфраструктурным ограничениям, чем к экономическому развитию, второй вариант ответа был необходим для оценки реальных взглядов респондента на поставленный вопрос, помимо жалоб на условия жизни в малом городе.

Эта вариативность в ответах (возможность выбора 1 или 2 ответов) далее была учтена в методике подсчета результатов.

В рамках исследования был проведен также ретроспективный анализ ключевых реализованных мероприятий в рамках социально-экономической политики малого города с целью анализа их соответствия ценностям жителей и подготовки выводов о необходимости совершенствования реализуемой политики с целью повышения ее эффективности.

Результаты исследования

Были организованы социологические опросы населения Ивановской области, проживающего в отобранных малых городах. Для расчета объема выборочной совокупности использовался расчетно-опытный путь определения объема выборки по формуле, где генеральная совокупность составит численность населения каждого города, предельная ошибка составляет 7% ($t=2$, $p=0,954$). В соответствии с данными о численности населения отобранных городов получаем объем выборочной совокупности до 199 человек с каждого города, для городов до 5 тыс. жителей — 192 чел.

По результатам очистки данных получилась следующая структура распределения опрошенных жителей по уровням ценностей спиральной динамики с общим числом учтенных анкет в количестве 1663 шт. (Таблица 3).

Таблица 3. Результаты замера ценностных уровней населения малых городов Ивановской области⁶

Ценностный уровень, % опрошенных	пгт. Палех	г. Гаврилов Посад	г. Юрьевец	г. Родники	г. Тейково	г. Шуя
Бежевый	16,5	14,8	19	21,6	20,9	21,2
Фиолетовый	9,5	3,6	8,9	3,7	4,2	8,1
Красный	7,2	6,7	8,1	8,4	8,1	7
Синий	18,8	15,9	16,1	16,1	15,2	14,4
Оранжевый	19,2	23,5	19,4	16,5	17,6	16,5
Зеленый	16,5	18,8	14,8	15,9	17,1	15,9
Желтый	7,1	9,7	7,4	8,6	9,8	7,9
Бирюзовый	5,3	7,2	6,3	9,2	7,2	9
Число опрошенных	216	193	349	256	295	354

Анализ распределения жителей в целом демонстрирует похожую структуру по малым городам. Однако важно выделить ключевые отличия в существенных отклонениях.

Город Гаврилов Посад: результаты диагностики ценностных уровней населения выявляют сбалансированный предпринимательский профиль с доминированием оранжевого (23,5%) и зеленого (18,8%) уровней, что полностью коррелирует с успехами в реализации инвестиционных проектов и развитии общественных пространств в городе.

⁶ Составлено автором на основе проведенных опросов. Цветом выделены максимальные значения, присущие каждому уровню ценностей спиральной динамики.

Город Юрьевец: по результатам анализа распределения ценностных уровней населения необходимо обратить внимание на высокую долю населения на бежевом уровне — уровне выживания. Как правило, этот уровень сигнализирует о недостатке базовой инфраструктуры и ограниченном доступе к ресурсам для выживания — еде, воде. Колоссальные вложения в инфраструктуру в рамках подготовки к празднованию 800-летия города⁷ (опрос состоялся в сентябре 2025 года, празднование состоялось в период июль – август 2025 г.) должны были отразиться на результатах опроса. Значит, ключевым вопросом жителей является не недостаток инфраструктуры, а именно обеспечение пропитанием, что обусловлено также минимальными значениями средней заработной платы на территории. Это создает эффект ценностного разрыва — рассогласование между предпринимательскими (оранжевый уровень) устремлениями населения и отсутствием экономических возможностей, что нагнетает социальное напряжение. Достаточно высокая доля населения на фиолетовом (общинном) уровне говорит о стремлении сохранить традиции и культуру общинной взаимовыручки.

Поселок городского типа Палех: сбалансированный традиционно-предпринимательский профиль, который показывает сильные ориентации на порядок и стабильность (синий — 18,8%), предпринимательство и успех (оранжевый — 19,2%), а также на сообщество и гармонию (зеленый — 16,5%). При этом существенно выше среднего доля населения на фиолетовом, ценностном уровне (традиции). Это позволяет предложить специальный комплекс мер, резонирующих с установками жителей. Мерами для фиолетового уровня (ремесла, традиции) могут стать проекты «Наследие Палеха»: создание программы по сохранению и передаче навыков палехской лаковой миниатюры.

Город Тейково: прагматичный город с запросом на стабильность и улучшение качества жизни, характеризуется выраженными ориентациями на удовлетворение базовых потребностей (бежевый — 20,9%), предпринимательскую активность (оранжевый — 17,6%), а также на социальную гармонию и комфорт (зеленый — 17,1%). Значима также доля тех, кто ценит порядок (синий — 15,2%). Тейково демонстрирует модель инерционного промышленного центра, обладающего солидным экономическим фундаментом, но испытывающего трудности с переходом к более динамичной и привлекательной для жизни модели развития. Скорее всего, это обусловлено узостью мест приложения труда в городе: город широко известен как военный городок, где с советских времен базируется соединение Ракетных войск стратегического назначения, а также является промышленным моногородом (АО «Тейковский ХБК»⁸).

Город Шуя: город контрастов — инновационная экономика vs базовые запросы; характеризуется одной из самых высоких долей бежевого уровня (21,2%) при значимых предпринимательских (оранжевый — 16,5%) и социально-экологических (зеленый — 15,9%) ориентациях. Выше среднего степень ценностных ориентаций (фиолетовый — 8,1%), что обусловлено наличием известного храмового комплекса и памятника архитектуры и истории русского православия — самой высокой отдельно стоящей колокольни в Европе. Диверсифицированная экономика с широким спектром мест приложения труда на промышленных предприятиях города (ОАО ХБК «Шуйские ситцы», ООО ПК «Аквариус» и ООО «ЭГГЕР ДРЕВПРОДУКТ») сочетается с высокой долей жителей, неудовлетворенных базовой инфраструктурой города.

Город Родники: анализ распределения ценностей жителей города по уровням спиральной динамики также выражается в преобладающих «бежевых» установках населения (наибольший

⁷ Стартовали главные мероприятия празднования 800-летия Юрьевца // ТАСС [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/obschestvo/24132569> (дата обращения: 20.01.2026).

⁸ Промышленные предприятия в Тейкове модернизируют и расширяют производственные мощности // Инвестиционный портал Ивановской области [Электронный ресурс]. URL: <https://invest-ivanovo.ru/news/promyshlennye-predpriyatiya-v-teykove-moderniziruyut-i-rasshiryayut-proizvodstvennye-moshchnosti/> (дата обращения: 09.01.2026).

уровень среди городов Ивановской области), при этом также наиболее высокий уровень проявления «бирюзовых» ценностных установок, характеризующих интеграцию и мировую связанность всех процессов. С этой точки зрения население г. Родники наиболее поляризовано с точки зрения ценностей, что, на наш взгляд, связано с соседствующим передовым промышленным комплексом в рамках функционирования особой экономической зоны и исторически сложившимся статусом старопромышленного города. Инвестиции в индустриальный парк, создание и развитие особой экономической зоны — это работа на оранжевом уровне, но в городе наибольшая часть жителей соответствует «бежевым» ценностным установкам. Необходима переориентация мер экономического развития на развитие городской инфраструктуры и решения базовых проблем жителей.

Общими рекомендациями для реализации экономической политики по развитию малых городов являются подбор мер экономической политики на основе ценностных уровней жителей. Например, для достижения цели, обозначенной в Указе Президента РФ об «увеличении доли креативных (творческих) индустрий в экономике» (пункт 6 «ф» Указа⁹), приведем набор инструментов региональной экономической политики в соответствии с ценностными установками населения (Таблица 4).

Таблица 4. Инструменты региональной экономической политики для достижения национальной цели увеличения доли креативных (творческих) индустрий в экономике¹⁰

Ценностный уровень	Задача, соответствующая ценностному уровню	Примеры стратегических инструментов экономического развития малых городов
Бежевый уровень. <i>Архаично-инстинктивный</i>	Внедрение творчества в жизнь жителей	— организация мастерских прикладного творчества с возможностью получения базового дохода; — расширение бесплатных творческих занятий для детей в социальных учреждениях
Фиолетовый уровень. <i>Племенной, традиционный</i>	Восстановление народных промыслов и ремесел	— поддержка народных промыслов и ремесленных династий — выделение помещений, грантов; — организация общинных центров народного творчества с передачей знаний между поколениями
Красный уровень. <i>Эгоцентрично-героический</i>	Формирование системы вознаграждения за творчество	— учреждение премий и грантов для амбициозных творческих проектов и локальных лидеров; — организация публичных творческих баттлов и конкурсов с значительными призами
Синий уровень. <i>Абсолютистский, конформистский</i>	Внедрение креативных индустрий в действующие локальные бизнесы	— поддержка коллабораций локальных предприятий с творческими индустриями; — введение налоговых каникул на 2 года для творческих индустрий по региональным налогам
Оранжевый уровень. <i>Стратегический, рыночный</i>	Поощрение создания новых креативных бизнесов	— разработка программ акселерации для творческих стартапов; — гранты в креативные проекты
Зеленый уровень. <i>Экологический, гуманистический</i>	Вовлечение сообществ в творчество	— развитие системы коллективных творческих пространств; — поддержка проектов социального искусства и инклюзивных творческих программ
Желтый уровень. <i>Интегрирующий, системный.</i>	Точки роста креативной экономики	— создание аналитических центров исследования креативной экономики; — междисциплинарные исследовательские лаборатории и стажировки
Бирюзовый уровень. <i>Холистический, интегральный</i>	Мировая коллаборация креативных индустрий	— создание международных творческих резиденций; — поддержка проектов, объединяющих искусство, науку и духовные практики

⁹ Указ Президента РФ от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // Президент России [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (дата обращения: 09.01.2026).

¹⁰ Составлено автором.

Таким образом, показано, как могут варьироваться инструменты региональной экономической политики в зависимости от выявленного превалирующего ценностного уровня жителей малого города.

В основе алгоритма формирования мер экономической политики должны лежать оказание управленческого воздействия в соответствии со спецификой превалирующих ценностных уровней с ориентацией на индивидуальность (бежевый, красный, оранжевый и желтый уровни) или коллективность (фиолетовый, синий, зеленый, бирюзовый уровни), а также учет обращенности ценностей в прошлое и настоящее (с бежевого по синий уровень) или стремления к новому (с оранжевого по бирюзовый уровень).

За рамками мер экономического развития остается программа инфраструктурного развития территории. Однако с учетом высокой доли жителей, отмечающих «бежевые» ценностные установки, одним из приоритетов должны оставаться развитие и капитальный ремонт социальной и инженерной инфраструктуры, реализация программ по социальному обеспечению граждан, находящихся в сложном финансовом положении, но эти задачи остаются за рамками нашего исследования.

Заключение

Проведенный анализ 6 малых городов Ивановской области (Родники, Шуя, Тейково, Палех, Юрьеvec, Гаврилов Посад) с применением методологии спиральной динамики для оценки ценностного профиля населения и его соответствия экономической политике позволяет сформулировать следующие обобщающие выводы.

Исследование подтверждает ключевую гипотезу о том, что эффективность мер социально-экономического развития малых городов критически зависит от их соответствия доминирующим ценностным уровням местного сообщества. Традиционный подход, ориентированный исключительно на макроэкономические показатели (объем инвестиций, темпы промышленного роста, бюджетная обеспеченность), оказывается недостаточным и в ряде случаев контрпродуктивным, так как приводит к углублению ценностного разрыва.

На материалах исследования выявлены примеры дисбалансов, характерных для малых городов.

Разрыв между инвестиционным рывком и ценностным уровнем (примеры городов Родники и Шуя): наиболее острый и социально опасный сценарий. Масштабные инвестиции в промышленность и инфраструктуру, реализуемые на оранжевом, ценностном уровне (эффективность, рост, стратегия), не трансформируются в осязаемое повышение качества жизни для значительной части населения, остающейся на бежевом (выживание, безопасность) и фиолетовом (традиции, локальность) уровнях. Экономический успех в деятельности крупных предприятий не порождает ни чувства сопричастности, ни нового поколения «оранжевых» акторов из местных жителей. Это может приводить к маргинализации и усилению «красных» реакций (импульсивный протест, отъезд) у молодежи. В таком случае необходимо усиление работы с городской инфраструктурой и качеством социальных сервисов жителям.

Обратная ситуация также была продемонстрирована в изученных примерах. Разрыв между ценностным потенциалом и экономическими возможностями (города Юрьеvec и Гаврилов Посад): в данном случае ценностный профиль населения (высокий «оранжевый» и «зеленый» потенциал) опережает устаревшую или отсутствующую экономическую базу. Существующая экономическая модель города, часто дотационная и низкотехнологичная, не предоставляет каналов для реализации предпринимательских и социально-экологических устремлений жителей, что приводит к утечке мозгов.

Автором показана вариативность формирования мер экономической политики по развитию малых городов в зависимости от преобладающих ценностных уровней на примере задачи развития креативных индустрий.

Таким образом, центральным объектом управления экономическим развитием малого города должно стать не просто экономическое хозяйство территории, а ценностно-экономический контур: система взаимосвязей между доминирующими ценностями населения, реализуемой экономической политикой и формируемыми в результате новыми институтами и мерами поддержки. Стратегические императивы необходимых мер экономической политики можно обусловить преобладающими ценностными уровнями жителей малого города, а также трансформацией указанных уровней в более высокие. При этом важно, чтобы экономические успехи территории обеспечивали надлежащий уровень удовлетворения базовых потребностей жителей, отражающий общую удовлетворенность качеством инфраструктуры и социальных институтов.

Список литературы:

Аузан А.А. Культурные коды экономики на макро и микроуровнях // Вестник Московского университета. Сер. 6: Экономика. 2025. № 1. С. 3–18. DOI: [10.55959/MSU0130-0105-660-1-1](https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-660-1-1)

Бек Д., Кован К. Спиральная динамика: управляя ценностями, лидерством и изменениями. СПб.: BestBusinessBooks, 2010.

Бурдьё П. Социальное пространство: поля и практики. М.: Ин-т экспериментальной социологии; СПб.: Алетейя, 2005.

Дмитриева Л.В. Социоцентричность в управлении малыми городами: новые горизонты экосистемного подхода // Экономика устойчивого развития. 2025. № 2(62). С. 71–77.

Калашникова И.В., Сигитова М.А. Менеджмент: линейная и спиральная динамика организационного развития // Вестник Тихоокеанского государственного университета. 2022. № 2(65). С. 109–118.

Клейнер Г.Б. Спиральная динамика, системные циклы и новые организационные модели: перламутровые предприятия // Российский журнал менеджмента. 2020. № 4. С. 471–496. DOI: [10.21638/spbu18.2020.401](https://doi.org/10.21638/spbu18.2020.401)

Митрофанов Н.М., Митрофанова Т.Ю. Культурные коды экономики как фактор развития государств. Культурные коды Кыргызстана // Тенденции развития науки и образования: сборник статей. 2024. № 106–4. С. 183–186. DOI: [10.18411/trnio-02-2024-227](https://doi.org/10.18411/trnio-02-2024-227)

Нешатаев А.В., Багирова А.П. Ценностные ориентиры населения депрессивных территорий в контексте управления регионами // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 110. С. 130–147. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-110-2025-130-147](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-110-2025-130-147)

Остром Э. Управляя общим: эволюция институтов коллективной деятельности. М.: ИРИСЭН, Мысль, 2010.

Полубояринов А.Р. Идеология в социальном пространстве: характеристика структуры идеологического поля на основе социальной теории Пьера Бурдьё // Социодинамика. 2023. № 4. С. 35–43. DOI: [10.25136/2409-7144.2023.4.40021](https://doi.org/10.25136/2409-7144.2023.4.40021)

Шахова Д.И. Культурный код или особый путь России // Journal of Economic Regulation. 2023. Т. 14. № 2. С. 33–43. DOI: [10.17835/2078-5429.2023.14.2.033-043](https://doi.org/10.17835/2078-5429.2023.14.2.033-043)

Backstrom L. Political Minority Identity Maintenance and Parenting in a Rural Small Town // Rural Sociology. 2025. Vol. 90. Is. 2. P. 304–325. DOI: [10.1111/ruso.70004](https://doi.org/10.1111/ruso.70004)

Balgah R.A., Vubo E.Y., Neba S.E. Do Conflicts Influence the Accumulation of Bonding, Bridging, and Linking Social Capital? Insights from Cameroon // Canadian Review of Sociology. 2025. Vol. 62. Is. 2. P. 176–187. DOI: [10.1111/cars.70003](https://doi.org/10.1111/cars.70003)

- Beugelsdijk S., Maseland R., Hoorn A. Are Scores on Hofstede's Dimensions of National Culture Stable over Time? A Cohort Analysis // *Global Strategy Journal*. 2015. Vol. 5. Is. 3. P. 223–240. DOI: [10.1002/gsj.1098](https://doi.org/10.1002/gsj.1098)
- Beugelsdijk S., Welzel C. Dimensions and Dynamics of National Culture: Synthesizing Hofstede with Inglehart // *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 2018. Vol. 49. Is. 10. P. 1469–1505. DOI: [10.1177/0022022118798505](https://doi.org/10.1177/0022022118798505)
- Deitz R.L., Hellerstein L.H., St. George S.M., Palazuelos D., Schimek T.E. A Qualitative Study of Social Connectedness and Its Relationship to Community Health Programs in Rural Chiapas, Mexico // *BMC Public Health*. 2020. Vol. 20. DOI: [10.1186/s12889-020-09008-6](https://doi.org/10.1186/s12889-020-09008-6)
- Fukuyama F. *Trust: The Social Virtue and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press, 1995.
- Graves C.W. Levels of Existence: An Open System Theory of Values // *Journal of Humanistic Psychology*. 1970. Vol. 10. Is. 2. P. 131–155.
- Hofstede G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.
- Hofstede G. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1980.
- Inglehart R. *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1997.
- Inglehart R., Welzel C. *Modernization, Cultural Change, and Democracy: The Human Development Sequence*. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.
- Kaasa A. Merging Hofstede, Schwartz, and Inglehart into a Single System // *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 2021. Vol. 52. Is. 4. P. 339–353. DOI: [10.1177/00220221211011244](https://doi.org/10.1177/00220221211011244)
- Putnam R.D. *Bowling Alone: America's Declining Social Capital* // *Culture and Politics: A Reader* / ed. by L. Crothers, Ch. Lockhart. New York: Palgrave Macmillan US, 2000. P. 223–234.
- Soithong P., Suksawas W. Harnessing Social Capital for Inclusive Growth: Lessons from Wang Itok, Phitsanulok // *Journal of Community Development Research (Humanities and Social Sciences)*. 2025. Vol. 18. Is. 1. P. 18–32. DOI: [10.69650/jcdrhs.2025.832](https://doi.org/10.69650/jcdrhs.2025.832)
- Taxe C.S. Heartland Community: Economic Restructuring and the Management of Small Town Identity in the Central U.S. // *Identities*. 1998. Vol. 5. Is. 3. P. 335–377. DOI: [10.1080/1070289X.1998.9962621](https://doi.org/10.1080/1070289X.1998.9962621)
- Tomay K., Hegedűs M. Social Capital and Trust: The 'Fuel' of Local Integration of Small Rural Enterprises // *Intersections. East European Journal of Society and Politics*. 2024. Vol. 9. Is. 4. P. 123–140. DOI: [10.17356/ieejsp.v9i4.1147](https://doi.org/10.17356/ieejsp.v9i4.1147)
- You S. A Study on the Types of Social Networks and Influential Factors of Women in Shanghai's Migrant Population — Social Network Theory Perspective // *Communications in Humanities Research*. 2024. Vol. 42. P. 192–197. DOI: [10.54254/2753-7064/42/20242359](https://doi.org/10.54254/2753-7064/42/20242359)

References:

- Auzan A.A. (2025) Cultural Codes of the Economy at Macro and Micro Levels. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6: Ekonomika*. No. 1. P. 3–18. DOI: [10.55959/MSU0130-0105-660-1-1](https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-660-1-1)
- Backstrom L. (2025) Political Minority Identity Maintenance and Parenting in a Rural Small Town. *Rural Sociology*. Vol. 90. Is. 2. P. 304–325. DOI: [10.1111/ruso.70004](https://doi.org/10.1111/ruso.70004)
- Balgah R.A., Vubo E.Y., Neba S.E. (2025) Do Conflicts Influence the Accumulation of Bonding, Bridging, and Linking Social Capital? Insights From Cameroon. *Canadian Review of Sociology*. Vol. 62. Is. 2. P. 176–187. DOI: [10.1111/cars.70003](https://doi.org/10.1111/cars.70003)
- Beck D., Cowan K. (2010) *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change*. Saint Petersburg: BestBusinessBooks.

- Beugelsdijk S., Maseland R., Hoorn A. (2015) Are Scores on Hofstede's Dimensions of National Culture Stable over Time? A Cohort Analysis. *Global Strategy Journal*. Vol. 5. Is. 3. P. 223–240. DOI: [10.1002/gsj.1098](https://doi.org/10.1002/gsj.1098)
- Beugelsdijk S., Welzel C. (2018) Dimensions and Dynamics of National Culture: Synthesizing Hofstede with Inglehart. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. Vol. 49. Is. 10. P. 1469–1505. DOI: [10.1177/0022022118798505](https://doi.org/10.1177/0022022118798505)
- Bourdieu P. (2005) *Sotsial'noye prostranstvo: polya i praktiki* [Social space: Fields and practices]. Moscow: In-t eksperimental'noy sotsiologii; Saint Petersburg: Aleteyya.
- Deitz R.L., Hellerstein L.H., St. George S.M., Palazuelos D., Schimek T.E. (2020) A Qualitative Study of Social Connectedness and Its Relationship to Community Health Programs in Rural Chiapas, Mexico. *BMC Public Health*. Vol. 20. DOI: [10.1186/s12889-020-09008-6](https://doi.org/10.1186/s12889-020-09008-6)
- Dmitrieva L.V. (2025) Sociocentricity in the Management of Small Towns: New Horizons of the Ecosystem Approach. *Ekonomika ustoychivogo razvitiya*. No. 2(62). P. 71–77.
- Fukuyama F. (1995) *Trust: The Social Virtue and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press.
- Graves C.W. (1970) Levels of Existence: An Open System Theory of Values. *Journal of Humanistic Psychology*. Vol. 10. Is. 2. P. 131–155.
- Hofstede G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede G. (2001) *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Inglehart R. (1997) *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Inglehart R., Welzel C. (2005) *Modernization, Cultural Change, and Democracy: The Human Development Sequence*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kaasa A. (2021) Merging Hofstede, Schwartz, and Inglehart into a Single System. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. Vol. 52. Is. 4. P. 339–353. DOI: [10.1177/00220221211011244](https://doi.org/10.1177/00220221211011244)
- Kalashnikova I.V., Sigitova M.A. (2022) Management: Linear and Spiral Dynamics of Organizational Development. *Vestnik Tikhoookanskogo gosudarstvennogo universiteta*. No. 2(65). P. 109–118.
- Kleiner G.B. (2020) Spiral Dynamics, System Cycles and New Organizational Models: Pearlescent Enterprises. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*. No. 4. P. 471–496. DOI: [10.21638/spbu18.2020.401](https://doi.org/10.21638/spbu18.2020.401)
- Mitrofanov N.M., Mitrofanova T.Yu. (2024) Kul'turnyye kody ekonomiki kak faktor razvitiya gosudarstv. Kul'turnyye kody Kyrgyzstana [Cultural codes of the economy as a factor in the development of states. Cultural codes of Kyrgyzstan]. *Tendentsii razvitiya nauki i obrazovaniya: sbornik statey*. No. 106–4. P. 183–186. DOI: [10.18411/trnio-02-2024-227](https://doi.org/10.18411/trnio-02-2024-227)
- Neshataev A.V., Bagirova A.P. (2025) Values of the Population in Depressed Territories in the Context of Regional Administration. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 110. P. 130–147. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-110-2025-130-147](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-110-2025-130-147)
- Ostrom E. (2010) *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Moscow: IRISEN, Mysl'.
- Poluboyarinov A.R. (2023) Ideology in Social Space: Characteristics of the Structure of the Ideological Field Based on the Social Theory of Pierre Bourdieu. *Sotsiodinamika*. No. 4. P. 35–43. DOI: [10.25136/2409-7144.2023.4.40021](https://doi.org/10.25136/2409-7144.2023.4.40021)
- Putnam R.D. (2000) Bowling Alone: America's Declining Social Capital. In: Crothers L., Lockhart Ch. (eds.) *Culture and Politics: A Reader*. New York: Palgrave Macmillan US. P. 223–234.
- Shakhova D.I. (2023) Cultural Code or the Third Way of Russia. *Journal of Economic Regulation*. Vol. 14. No. 2. P. 33–43. DOI: [10.17835/2078-5429.2023.14.2.033-043](https://doi.org/10.17835/2078-5429.2023.14.2.033-043)

Soithong P., Suksawas W. (2025) Harnessing Social Capital for Inclusive Growth: Lessons from Wang Itok, Phitsanulok. *Journal of Community Development Research (Humanities and Social Sciences)*. Vol. 18. Is. 1. P. 18–32. DOI: [10.69650/jcdrhs.2025.832](https://doi.org/10.69650/jcdrhs.2025.832)

Taxe C.S. (1998) Heartland Community: Economic Restructuring and the Management of Small Town Identity in the Central U.S. *Identities*. Vol. 5. Is. 3. P. 335–377. DOI: [10.1080/1070289X.1998.9962621](https://doi.org/10.1080/1070289X.1998.9962621)

Tomay K., Hegedűs M. (2025) Social Capital and Trust: The ‘Fuel’ of Local Integration of Small Rural Enterprises. *Intersections. East European Journal of Society and Politics*. Vol. 9. Is. 4. P. 123–140. DOI: [10.17356/ieejsp.v9i4.1147](https://doi.org/10.17356/ieejsp.v9i4.1147)

You S. (2024) A Study on the Types of Social Networks and Influential Factors of Women in Shanghai’s Migrant Population — Social Network Theory Perspective. *Communications in Humanities Research*. Vol. 42. P. 192–197. DOI: [10.54254/2753-7064/42/20242359](https://doi.org/10.54254/2753-7064/42/20242359)

Реализация глобальной климатической повестки на уровне регионов России: климатический профиль регионов и обеспокоенность климатическими рисками¹

Яковлева Екатерина Юрьевна²

Кандидат экономических наук, инженер 1-й категории, младший научный сотрудник, SPIN-код РИНЦ: [1799-4980](https://orcid.org/0000-0002-0624-0246),
ORCID: [0000-0002-0624-0246](https://orcid.org/0000-0002-0624-0246), terra8908@yandex.ru

Экономический факультет, МГУ имени М.В. Ломоносова; Институт биологии развития им. Н.К. Кольцова РАН, Москва, РФ.

Барбошкина Анастасия Валерьевна

Кандидат экономических наук, научный сотрудник, SPIN-код РИНЦ: [6031-2390](https://orcid.org/0000-0002-2948-5940), ORCID: [0000-0002-2948-5940](https://orcid.org/0000-0002-2948-5940),
baraboshkina-a@yandex.ru

Экономический факультет, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Парусимова Арина Алексеевна

Студент магистратуры, parusimova.arina@yandex.ru

Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, РФ.

Аннотация

Климатическая повестка носит глобальный характер, однако долгосрочные последствия изменения климата и стратегии их смягчения проявляются по-разному в различных регионах. Это обусловлено природно-географическими, социально-экономическими и институциональными особенностями территорий. В связи с этим разработка и реализация мер климатической политики требует учета региональной специфики, что позволяет повысить эффективность адаптационных и смягчающих мер. В статье предложен индекс климатического профиля регионов России, отражающий подверженность субъектов РФ климатическим рискам, их вклад в изменение климата и адаптационный потенциал, а также индекс обеспокоенности климатическими изменениями, показывающий готовность региональных властей реагировать на климатические изменения. Сопоставление двух индексов позволило оценить связь между подверженностью региона климатическим рискам, его вкладом в глобальное потепление и уровнем внимания, уделяемого региональными властями адаптации и митигации. Результаты показали, что обеспокоенность властей климатическими изменениями не связана со значением индекса климатического профиля региона. Вне зависимости от своего вклада в глобальное изменение климата и подверженности климатическим рискам, регион может как проявлять высокую степень обеспокоенности, так и не предпринимать активных мер. Осмысление этого несоответствия между уровнем подверженности климатическим рискам и степенью их учета при принятии стратегических решений на региональном уровне позволяет сделать два важных вывода. Во-первых, оно свидетельствует о недостаточной зрелости климатической политики в большинстве субъектов Российской Федерации. Во-вторых, данное обстоятельство подчеркивает необходимость дополнительных усилий по развитию климатической повестки на региональном уровне, которая, в свою очередь, может рассматриваться как один из индикаторов устойчивости развития региона.

Ключевые слова

Региональная климатическая повестка, планы по адаптации к изменениям климата, климатический профиль, индекс обеспокоенности, климатические риски.

Для цитирования

Яковлева Е.Ю., Барбошкина А.В., Парусимова А.А. Реализация глобальной климатической повестки на уровне регионов России: климатический профиль регионов и обеспокоенность климатическими рисками // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 116. С. 22–39. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-22-39

Implementation of the Global Climate Agenda in the Russian Regions: Regional Climate Profile and Climate Risk Concern³

Ekaterina Yu. Yakovleva⁴

PhD, Engineer, Junior Researcher, ORCID: [0000-0002-0624-0246](https://orcid.org/0000-0002-0624-0246), terra8908@yandex.ru

Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University; Koltzov Institute of Developmental Biology of RAS, Moscow, Russian Federation.

Anastasiia V. Baraboshkina

PhD, Researcher, ORCID: [0000-0002-2948-5940](https://orcid.org/0000-0002-2948-5940), baraboshkina-a@yandex.ru

Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

¹ Исследование выполнено в рамках государственного задания МГУ имени М.В. Ломоносова (тема № 122041800064–6 «Эколого-экономические проблемы рационального природопользования и охраны окружающей среды России»).

² Корреспондирующий автор.

³ The study was conducted under the state assignment of Lomonosov Moscow State University (theme No. 122041800064–6 “Ecological and economic problems of nature conservation and environmental protection in Russia”).

⁴ Corresponding author.

Arina A. Parusimova

Master's degree student, parusimova.arina@yandex.ru

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation.

Abstract

The climate agenda is global in scope, however, the long-term consequences of climate change and mitigation strategies vary across regions. This is due to the natural-geographical, socio-economic, and institutional characteristics of territories. In this regard, the development and implementation of climate policy measures require consideration of regional features, which makes it possible to increase the effectiveness of both adaptation and mitigation measures. The article proposes a Climate Profile Index for Russia's regions that reflects the exposure of the regions of the Russian Federation to climate risks, their contribution to climate change, and their adaptive capacity, as well as a Climate Concern Index that demonstrates the willingness of regional authorities to respond to the climate change. The comparison of the two indices allowed us to assess the relationship between a region's exposure to climate risks, its contribution to global warming, and the level of attention given by regional authorities to adaptation and mitigation. The results showed that the level of concern about climate change among regional authorities is not associated with the region's Climate Profile Index. Regardless of its contribution to global climate change and exposure to climate risks, a region may either demonstrate a high level of concern or refrain from taking active measures. Understanding this discrepancy between the level of exposure to climate risks and the extent to which they are taken into account in strategic decision-making at the regional level leads to two important conclusions. First, it indicates the insufficient maturity of climate policy in most regions of the Russian Federation. Second, this circumstance highlights the need for additional efforts to develop the climate agenda at the regional level, which in turn can be considered as one of the indicators of the sustainability of regional development.

Keywords

Regional climate agenda, climate change adaptation plans, climate profile, concern index, climate risks.

For citation

Yakovleva E.Yu., Baraboshkina A.V., Parusimova A.A. (2026) Implementation of the Global Climate Agenda in the Russian Regions: Regional Climate Profile and Climate Risk Concern. Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik. No. 116. P. 22–39. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-22-39

Дата поступления/Received: 05.04.2026

Введение

В настоящее время изменение климата стало одной из ключевых глобальных проблем человечества, на решение которой направлены усилия всего международного сообщества. Страны внедряют собственные климатические политики и ставят амбициозные цели по сокращению выбросов парниковых газов, стремясь перейти к модели низкоуглеродной экономики. Однако различия в структуре экономики и ресурсном потенциале стран мира, а также вопросы энергетической безопасности препятствуют выработке единого подхода к решению климатических проблем. Неравномерность усилий по борьбе с изменениями климата среди различных регионов становится серьезным препятствием на пути к достижению общих целей.

Нарастание проблем, связанных с климатическими изменениями, влияет на принятие политических и экономических решений в большинстве стран мира. Активное накопление парниковых газов в атмосфере создает необходимость в эффективном снижении выбросов и принятии комплексных мер для преодоления климатических вызовов. Около 3,3–3,6 млрд людей уже проживают в условиях, которые крайне уязвимы к изменению климата [Simpson et al. 2025].

Несмотря на усилия, предпринимаемые странами по всему миру по противодействию изменению климата, на данный момент подобных мер недостаточно, и с каждым годом ситуация обостряется, отдаляясь от ориентиров, обозначенных в целях Парижского соглашения⁵. Это, в частности, подтверждает международная конференция по климату COP30 в Белене (ноябрь 2025 г.), продемонстрировавшая нарастающую сложность в поиске консенсуса между странами⁶. Согласно Шестому оценочному докладу, подготовленному Межправительственной группой экспертов по изменению климата (МГЭИК), при отсутствии немедленного и ускоренного крупномасштабного

⁵ Парижское соглашение // Организация Объединенных Наций [Электронный ресурс]. URL: https://unfccc.int/sites/default/files/russian_paris_agreement.pdf (дата обращения: 05.12.2025).

⁶ Без прорывных решений: как прошла Всемирная конференция по климату COP30 в Бразилии // Forbes [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/sustainability/550725-bez-proryvnyh-resenij-kak-prosla-vsemirnaa-konferencia-po-klimatu-cop30-v-brazilii> (дата обращения: 05.12.2025).

сокращения выбросов парниковых газов ограничение роста глобальной температуры до 2°C, а тем более до 1,5°C превратится в практически невыполнимую задачу⁷. 2024 год стал годом, когда средняя температура впервые превысила 1,5°C по сравнению с доиндустриальным уровнем. По всему миру было зафиксировано большое число экстремальных погодных явлений⁸. В России число опасных гидрометеорологических событий превысило 1234 случая, что почти вдвое больше, чем в начале 2000-х годов [Макаров и др. 2025]; в том числе за 2012–2022 годы число феноменов сильной жары выросло вдвое, заморозков — примерно на 80%, сильных морозов — на 50%; сильных осадков и ветра — на 40% [Порфирьев и др. 2025].

К настоящему времени в России принят ряд документов, способствующих формированию национальной климатической политики. В 2021 году во исполнение Указа Президента России от 4 ноября 2020 г. № 666 «О сокращении выбросов парниковых газов»⁹ была утверждена Стратегия социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года¹⁰. В 2023 году была принята Климатическая доктрина РФ, целью которой является достижение страной «углеродной нейтральности» не позднее 2060 года¹¹. Ввиду своей огромной территории и протяженности Россия располагается в разных климатических поясах, каждый из которых по-разному подвержен изменениям климата. Унификация климатической политики для всех регионов России вряд ли позволит достигнуть необходимых результатов, поэтому важно учитывать климатические, географические и социально-экономические особенности каждого субъекта и принимать решения на локальном уровне.

Формирование климатической политики на уровне субъектов РФ находится на начальной стадии и происходит достаточно медленными темпами. Ключевые федеральные документы, которые запустили процесс формирования климатической политики на региональном уровне, появились в 2019 году. Тогда в рамках национального плана мероприятий первого этапа адаптации, принятого Правительством РФ, региональным властям было поручено разработать и утвердить планы адаптации к изменениям климата в срок до 10 мая 2022 года¹². До 30 декабря 2025 года в Правительство РФ было необходимо внести проект национального плана мероприятий третьего этапа адаптации к изменениям климата на период до 2028 года¹³. К осени 2025 года 63 региона приняли в качестве нормативно-правовых актов и опубликовали в открытом доступе планы по адаптации. При этом только 13 регионов разработали документы в обозначенный Правительством срок. Подготовленные документы должны учитывать региональные особенности природы и климата, социально-экономического развития и технологического уровня каждого субъекта, а также соответствовать установленным подходам к оценке климатических рисков. По мнению экспертов, ряд принятых адаптационных планов не соответствуют рекомендациям. Это приводит

⁷ Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability. Working Group II Contribution to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change // IPCC [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/> (дата обращения: 05.12.2025).

⁸ Copernicus: Ежегодный обзор климата 2024 г. // Климатический центр Росгидромета [Электронный ресурс]. URL: <https://cc.voeikovmgo.ru/ru/novosti/novosti-partnerov/3301-copernicus-ezhegodnyj-obzor-klimata-2024-g> (дата обращения: 05.12.2025).

⁹ Указ Президента РФ от 04.11.2020 № 666 «О сокращении выбросов парниковых газов» // Президент России [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45990> (дата обращения: 08.12.2025).

¹⁰ Распоряжение Правительства РФ от 29.10.2021 № 3052-р «Об утверждении стратегии социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года» // Официальное опубликование правовых актов [Электронный ресурс]. URL: <http://static.government.ru/media/acts/files/1202111010022.pdf> (дата обращения: 08.12.2025).

¹¹ Указ Президента РФ от 26.10.2023 № 812 «Об утверждении Климатической доктрины Российской Федерации» // Президент России [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/49910> (дата обращения: 08.12.2025).

¹² Распоряжение Правительства РФ от 25.12.2019 № 3183-р «Об утверждении национального плана мероприятий первого этапа адаптации к изменениям климата на период до 2022 года» // Официальное опубликование правовых актов [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202001040016> (дата обращения: 08.12.2025).

¹³ Распоряжение Правительства РФ от 11.03.2023 № 559-р «Об утверждении национального плана мероприятий второго этапа адаптации к изменениям климата на период до 2025 года» // Правительство России [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/docs/all/146523/> (дата обращения: 08.12.2025).

к тому, что мероприятия, предусмотренные в адаптационных планах, выглядят формально и не всегда принимают во внимание ключевые вызовы, связанные с изменением климата. Для улучшения ситуации разработка адаптационных планов должна быть более основательной и учитывать множество факторов, включая научные исследования, региональные приоритеты и требования федеральной политики¹⁴.

Необходимо также отметить, что особого внимания при выработке мер по адаптации к изменениям климата требует Арктическая зона РФ в силу своей высокой уязвимости к повышению глобальной температуры [Nanna et al. 2021]. Площадь арктических территорий составляет около 28% от территории Российской Федерации и охватывает частично или полностью 9 регионов [Stepanov et al. 2023]. Среди них планы не были представлены тремя: Мурманской областью, Ненецким и Чукотским АО.

Осознание важности контроля выбросов и поглощения парниковых газов было отражено в запуске амбициозного пилотного проекта Министерства науки и высшего образования РФ по созданию карбоновых полигонов в 2021 году. Этот проект призван стать ключевой инициативой в развитии и совершенствовании национальной системы мониторинга выбросов парниковых газов и контроля углеродного баланса. Карбоновые полигоны представляют собой специализированные тестовые площадки, размещенные в различных регионах с характерными для них климатическими и географическими условиями. На момент осени 2025 года в стране функционировало 19 карбоновых полигонов, причем их площадь увеличилась с 39 тысяч гектаров в 2024 году до 313 тысяч гектаров за счет регистрации Цимлянского водохранилища (расположено на территории Ростовской и Волгоградской областей) в качестве карбонового полигона. Кроме того, существует 13 карбоновых полигонов на разных этапах своего становления и функционирования, не вошедших в реестр. Планируется дальнейшее распространение подобных площадок в других регионах РФ¹⁵.

Обязательный характер принятия планов по адаптации к изменению климата на региональном уровне является важным шагом для России. Это свидетельствует о повышении актуальности климатической повестки в стране и осознании важности принятия мер с учетом особенностей каждого субъекта. Такие инициативы, как карбоновые полигоны, могут оказать значительное влияние на эффективность мониторинга выбросов парниковых газов с последующим развитием рынка углеродных единиц.

Проблематика формирования системы национальных индикаторов устойчивого развития широко представлена в исследованиях российских ученых [Бобылев и др. 2018; Бобылев и др. 2025]. Существует также ряд индексов и рейтингов, позволяющих оценить актуальность климатической повестки, эффективность мер по достижению углеродной нейтральности в целом и политику правительства в частности. Большая часть оценочных моделей рассматривает Россию как отдельный регион, что оправдано для межстрановых сравнений, но нецелесообразно для планирования мер внутри страны, учитывая огромные различия между ее частями [Макаров, Чернокульский 2023].

В настоящее время не так много исследований посвящено климатической повестке регионов России. Высшая школа экономики опубликовала доклад с рейтингом российских регионов по необходимости адаптации к изменению климата. Для выявления регионов с наибольшим уровнем физического риска авторы определили 6 климатических опасностей (волны тепла, водный стресс, лесные пожары, деградация вечной мерзлоты, экстремальные осадки и волны холода) и

¹⁴ Соколова Н.Р. О положении дел по разработке отраслевых и региональных планов по адаптации климата // Союз энерго-экологической безопасности [Электронный ресурс]. URL: <https://energo.eco/info/analitika/stati/o-polozhenii-del-po-razrabotke-otraslevykh-i-regionalnykh-planov-po-adaptatsii-klimata/?ysclid=mlnvc6xzsv180997758> (дата обращения: 10.12.2025).

¹⁵ О проекте // Карбоновые полигоны Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://carbon-polygons.ru/about/> (дата обращения: 10.12.2025).

представили результаты по каждому из видов опасности [Макаров и др. 2025]. Правительство г. Москвы представило исследование деятельности ряда городов мира по адаптации к изменению климата. Оценивались 5 аспектов: источники энергии, потребление энергии, транспорт, зеленые пространства, отходы. Балльная оценка городов по каждому из разделов, по сути, является индексом, позволяющим сравнивать текущие результаты климатической повестки [Соловьева 2025].

В настоящей работе предложен *индекс климатического профиля регионов России*, охватывающий подверженность субъектов РФ климатическим рискам, их вклад в изменение климата и адаптационный потенциал, а также *индекс обеспокоенности климатическими изменениями*, отражающий готовность региональных властей реагировать на климатические изменения. Сопоставление двух индексов позволило оценить связь между подверженностью региона климатическим рискам, его вкладом в глобальное потепление и уровнем внимания, уделяемого региональными властями адаптации и митигации.

Разработанные индексы стали результатом тщательного анализа и обработки открытых данных. Они могут быть использованы для разработки и актуализации климатической политики в регионах России и способствовать подбору наиболее релевантных мер с учетом их уникальных характеристик (географических, ресурсных, социально-экономических и др.) для обеспечения устойчивого развития на региональном уровне.

Материалы и методы

Индекс климатического профиля субъекта РФ

Чтобы разобраться, насколько региональные планы по адаптации к изменениям климата учитывают ключевые вызовы в рассматриваемой области, необходимо оценить, каким климатическим рискам подвержен тот или иной российский регион, каков его вклад в изменение климата и адаптационный потенциал.

Для этого нами предложен *индекс климатического профиля региона*, построенный на статистике в региональном разрезе из открытых источников. Индекс рассчитан для 2015, 2018, 2020, 2022 и 2023 годов на основе наиболее релевантных количественных переменных, которые отражают интенсивность деятельности региона, вносящей вклад в глобальное изменение климата, уязвимость региона к изменению глобальной температуры, а также факторы, способствующие смягчению последствий данных изменений. Всего было отобрано 9 показателей, разделенных на 3 группы: загрязнение окружающей среды и управление им, энергетическая эффективность и энергобаланс, безопасность и устойчивость экосистем.

1. Показатели, отражающие загрязнение окружающей среды и управление им.

Выбросы загрязняющих веществ от стационарных источников на 100 тыс. руб. ВРП, т/100 тыс. руб. Данные нормированы на соответствующие значения ВРП по регионам в постоянных ценах 2015 года. Для учета инфляции значения ВРП в текущих ценах были скорректированы на ИПЦ (индекс потребительских цен), 2015 год был взят за базовый¹⁶. Переменная отражает экологическую нагрузку, создаваемую промышленными предприятиями и другими стационарными источниками выбросов. Данный показатель был выбран в качестве альтернативы выбросам парниковых газов вследствие отсутствия данных по регионам. Мы предполагаем, что объем выбросов загрязняющих веществ скоррелирован с объемом выбросов парниковых газов и может быть использован в качестве оценки того климатического ущерба, который наносит экономическая деятельность региона.

¹⁶ Регионы России. Социально-экономические показатели 2022, 2023, 2024 // Росстат [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 15.01.2026); Окружающая среда // Росстат [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11194> (дата обращения: 15.01.2026); Цены, инфляция // Росстат [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/price> (дата обращения: 15.01.2026).

Выбросы загрязняющих веществ от железнодорожного и автомобильного транспорта на душу населения, т. Данные¹⁷ нормированы на среднегодовую численность постоянного населения для каждого из регионов¹⁸. Аналогично предыдущему показателю показатель выбран в качестве прокси-переменной, отражающей вклад региона в изменение климата.

*Доля уловленных загрязняющих веществ, %*¹⁹. В контексте климатических изменений данная переменная позволяет оценить эффективность мер региональных властей по уменьшению выбросов и защите окружающей среды.

Доля расходов на охрану атмосферного воздуха и предотвращение изменения климата, %. Данные²⁰ нормированы на ВРП для каждого региона в текущих ценах²¹, так как расходы также измерены в текущих ценах. Переменная отражает степень приоритизации климатической и экологической повестки в бюджетной политике региона. Большая доля расходов от ВРП в этой области свидетельствует о сравнительно более высокой готовности субъекта РФ к адаптации к изменению климата и смягчению его последствий.

2. Переменные, связанные с энергетической эффективностью экономики и энергобалансом.

*Степень износа основных фондов, %*²². Показатель демонстрирует уровень устаревания основного капитала. Большая степень износа сигнализирует о высоком энергопотреблении из-за использования устаревших и менее энергоэффективных технологий, что увеличивает выбросы парниковых газов. Более того, высокие значения данного показателя препятствуют способности регионов адаптироваться к климатическим изменениям и оперативно реагировать на техногенные и природные чрезвычайные ситуации.

*Энергоемкость ВРП, кг/10 тыс. руб.*²³ Показатель демонстрирует интенсивность энергопотребления в промышленной деятельности региона. Высокая энергоемкость указывает на необходимость изменения энергобаланса страны посредством включения низкоуглеродных источников энергии, а также повышения энергоэффективности экономики.

В настоящее время данный показатель не рассчитывается Росстатом в региональном разрезе, поэтому для расчета индекса климатического профиля за 2023 год он был заменен на потребление электроэнергии, нормированное на ВРП в постоянных ценах 2015 года (гигаватт-час / тыс. руб.). Нами ранее было показано, что данные показатели скоррелированы [Яковлева и др. 2025]. Несмотря на то, что электропотребление не заменяет более полный показатель энергоемкости, оно представляется наилучшей альтернативой исходя из доступных данных. Потребление электроэнергии также позволяет проранжировать регионы и дать некоторую относительную оценку энергоэффективности их экономик.

Совокупная установленная мощность объектов ВИЭ-генерации, МВт. Данные взяты из электронного ресурса Ассоциации развития возобновляемой энергетики (АРВЭ)²⁴. Учитываются солнечные, ветряные, гидро-, гео- и биоэлектростанции. Переменная показывает степень развития в регионах альтернативных источников энергии, снижающих негативное воздействие на климат

¹⁷ Объем выбросов вредных (загрязняющих) веществ в атмосферный воздух от автомобильного транспорта // ЕМИСС [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/42723> (дата обращения: 15.01.2026); Объем выбросов вредных (загрязняющих) веществ в атмосферный воздух от железнодорожного транспорта // ЕМИСС [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/42722> (дата обращения: 15.01.2026).

¹⁸ Регионы России. Социально-экономические показатели 2022, 2023, 2024 // Росстат [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 15.01.2026).

¹⁹ Там же.

²⁰ Окружающая среда // Росстат [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11194> (дата обращения: 15.01.2026).

²¹ Регионы России. Социально-экономические показатели 2022, 2023, 2024 // Росстат [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 15.01.2026).

²² Там же.

²³ Там же.

²⁴ Статистика ВИЭ // АРВЭ [Электронный ресурс]. URL: <https://rreda.ru/industry/statistics/> (дата обращения: 15.01.2026).

и позитивно влияющих на устойчивость региональных энергосистем за счет диверсификации структуры энергетики.

3. Показатели, отражающие устойчивость экосистем.

Доля лесных земель от общей площади региона, %²⁵. Показатель отражает уровень сохранности лесных ресурсов, что влияет на адаптивные возможности региона. Рассматриваемый фактор имеет ключевое значение для субъектов России, поскольку как в стратегии страны, так и в региональных планах значительное внимание уделяется естественной способности лесных массивов к поглощению углекислого газа.

Количество природных ЧС в течение года, ед. Данные взяты из государственных докладов «О состоянии защиты населения и территорий Российской Федерации от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера», ежегодно публикуемых МЧС России²⁶. Переменная отражает количество экстремальных погодных явлений и природных катастроф, произошедших в регионе в течение года. Изменение климата влияет на частоту природных чрезвычайных ситуаций, что, в свою очередь, повышает климатические риски и требует принятия адаптационных и смягчающих мер.

Исходные данные были преобразованы с целью уменьшения разброса значений показателей так, чтобы их итоговое значение лежало в сопоставимом диапазоне, от 0 до 1. Для показателей, которые повышают вклад региона в изменение климата, увеличивают риски последствий при росте глобальной температуры, а также сигнализируют о низкой степени приспособленности к ним региона, использовалась формула (1). Переменные, которые, на наш взгляд, снижают вклад региона в изменение климата, смягчают климатические риски и свидетельствуют о более высоком уровне адаптации к климатическим изменениям, преобразовывались с помощью формулы (2). Иными словами, более высокое значение индекса свидетельствует о более негативном климатическом профиле региона.

$$\underline{x} = (x - x_{\min}) / (x_{\max} - x_{\min}), \quad (1)$$

$$\underline{x} = 1 - (x - x_{\min}) / (x_{\max} - x_{\min}), \quad (2)$$

где \underline{x} — нормированное значение показателя; x — исходное значение показателя; x_{\max} — максимальное значение показателя; x_{\min} — минимальное значение показателя.

Затем рассчитывалось среднее арифметическое взятых показателей, чтобы определить итоговое значение индекса и составить рэнкинг регионов для каждого из исследуемых годов.

Индекс обеспокоенности климатическими рисками в регионе

На основе данных, актуальных на момент весны 2024 года и осени 2025 года, для каждого из 85 регионов²⁷ было оценено 4 качественных показателя, которые отражают обеспокоенность местных властей климатическими изменениями и могут трактоваться как климатическая повестка региона (далее — индекс обеспокоенности). Данные, собранные весной 2024 года, хронологически максимально близки к значению индекса климатического профиля, рассчитанному за 2023 год. Именно эти значения индексов далее сопоставляются. Индекс обеспокоенности, рассчитанный осенью 2025 года, позволяет проследить изменения в климатической повестке регионов за полтора года.

²⁵ Регионы России. Социально-экономические показатели 2022, 2023, 2024 // Росстат [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 15.01.2026).

²⁶ Государственные доклады «О состоянии защиты населения и территорий Российской Федерации от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера» в 2015, 2019, 2020, 2022, 2023 году // МЧС России [Электронный ресурс]. URL: <https://mchs.gov.ru/deyatelnost/itogi-deyatelnosti-mchs-rossii> (дата обращения: 30.09.2025).

²⁷ Четыре новых региона Российской Федерации не были включены в анализ, так как необходимые для расчетов статистические данные не размещены в открытом доступе.

Показатели, входящие в индекс обеспокоенности.

Учет в стратегии социально-экономического развития региона рисков, связанных с климатическими изменениями (1–0 баллов). Для оценки данного показателя были изучены актуальные Стратегии социально-экономического развития субъектов РФ. Внимание обращалось на отражение в данных документах вопроса климатических рисков, связанных с ростом глобальной температуры, а также необходимости принятия адаптационных мер. При наличии подобных утверждений в Стратегиях региону присваивался 1 балл. Если же в изученных документах не присутствовало упоминание климатических изменений, данный факт рассматривался как низкая степень обеспокоенности местных властей данной проблемой и соответствующему региону выставлялось 0 баллов.

Наличие разработанного регионального плана по адаптации к изменениям климата (1–0,5–0 баллов). В рамках данной переменной региону присваивался 1 балл, если он принял план по адаптации к изменениям климата в течение 2021–2025 годов. Если же данный план отсутствует либо его нет в открытом доступе, регион получал 0 баллов. При наличии проекта плана региону присваивалось 0,5 балла, так как подразумевается, что работа по его разработке была проделана и в ближайшем будущем он будет принят.

Наличие карбоновых полигонов (2–1–0,5–0 баллов). Переменная отражает наличие карбоновых полигонов, действующих в регионах по состоянию на весну 2024 года и осень 2025 года²⁸. Если в регионе планируется запуск карбонового полигона или карбоновой фермы (согласно новостям в СМИ или на сайте карбоновых полигонов), ему присваивалось 0,5 балла, так как предполагается, что региональные власти предпринимают соответствующие меры и данные проекты будут реализованы. Если в регионе два карбоновых полигона, то регион получил 2 балла.

Оценка мероприятий по энергоэффективности (от 5 до 0 баллов). Данный показатель составлен на основе государственного доклада «О состоянии энергосбережения и повышении энергетической эффективности в Российской Федерации» в 2022 и 2023 годах, подготовленного Министерством экономического развития²⁹. В рамках указанного документа эксперты разработали рейтинг регионов, в котором каждому из субъектов был присвоен класс от А+ до Е в соответствии с уровнем реализации в нем государственной политики в области энергосбережения и повышения энергоэффективности. Факторами для итоговых значений рейтинга послужили оценки стратегического планирования, дорожной и уличной инфраструктуры, энергоэффективности многоквартирных домов, государственных и муниципальных учреждений, а также организационного и методического обеспечения.

Для целей настоящей работы данные классы были разбиты на 6 групп и переведены в количественные значения от 5 до 0, где 5 соответствует классу А+ и свидетельствует об успешности мер в сфере энергоэффективности, принимаемых на местном уровне, а 0 — классу Е, свидетельствующему о малом количестве реализованных эффективных практик. Высокие баллы по данному показателю придают ему больший вес в составляемом индексе обеспокоенности климатическими изменениями.

Далее баллы, присвоенные регионам по каждому из показателей, были суммированы и представлены в виде *индекса обеспокоенности климатическими изменениями* (максимальный балл — 9, минимальный — 0).

²⁸ Карбоновые полигоны Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://carbon-polygons.ru/> (дата обращения: 20.09.2025).

²⁹ Государственный доклад // Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/investicionnaya_deyatelnost/povyshenie_energoeffektivnosti/gosudarstvennyy_doklad/ (дата обращения: 22.01.2026).

Анализ результатов расчета региональных индексов

По результатам оценки индекса климатического профиля для регионов РФ был построен ранжированный список за каждый из рассматриваемых годов. В Таблице 1 приведено 5 лидеров и 5 аутсайдеров за каждый год.

Таблица 1. Лидеры (с наименьшим значением индекса) и аутсайдеры (с наибольшим значением индекса) согласно индексу климатического профиля³⁰

Рэнкинг	2015	2018	2020	2022	2023
Лидеры	Республика Крым; Приморский край; Хабаровский край; Республика Северная Осетия; Московская область	Архангельская область; Московская область; Хабаровский край; Мурманская область; Калужская область	Пензенская область; Кировская область; Московская область; Архангельская область; Хабаровский край	Пензенская область; Московская область; Архангельская область; Мурманская область; Забайкальский край	Мурманская область; Приморский край; Архангельская область; Забайкальский край; Республика Бурятия
Аутсайдеры	Ненецкий АО; Республика Калмыкия; Оренбургская область; Ямало-Ненецкий АО; Липецкая область	Ненецкий АО; Республика Калмыкия; Липецкая область; Орловская область; Волгоградская область	Ненецкий АО; Ямало-Ненецкий АО; Саратовская область; Чеченская Республика; Тамбовская область	Ненецкий АО; Ямало-Ненецкий АО; Ханты-Мансийский АО; Костромская область; Липецкая область	Ненецкий АО; Чеченская Республика; Тамбовская область; Республика Ингушетия; Ямало-Ненецкий АО

Можно заметить, что пятерки лидеров и аутсайдеров оставались довольно стабильными. От трех до пяти регионов в каждом году оказывались в их числе более одного раза за период с 2015 по 2023 год.

На Рисунке 1 видно, что, хотя в течение всех исследуемых лет ситуация в регионах колебалась, оценки индекса климатического профиля довольно устойчивы и слабо меняются со временем (так же, как устойчивы списки лидеров и аутсайдеров в Таблице 1). Причем регионы, расположенные слева, как правило, не проявляют четкой тенденции к снижению индекса климатического профиля относительно всего пула регионов (видно, что немало значений индекса расположено ниже фиолетовой линии за 2023 год). Это означает, что снижение индекса — нелегкая для региона задача, когда исходные значения индекса (в 2015 году) были высоки. В регионах с низким индексом климатического профиля, по сравнению с общим пулом регионов, снижение индекса происходит более быстро (в правой части графика фиолетовая линия за 2023 год ниже, чем подавляющее большинство точек за предыдущие годы).

³⁰ Составлено авторами на основе проведенных расчетов. Полу жирным выделены регионы, которые являлись лидерами или аутсайдерами по индексу более, чем один раз за рассматриваемые годы.

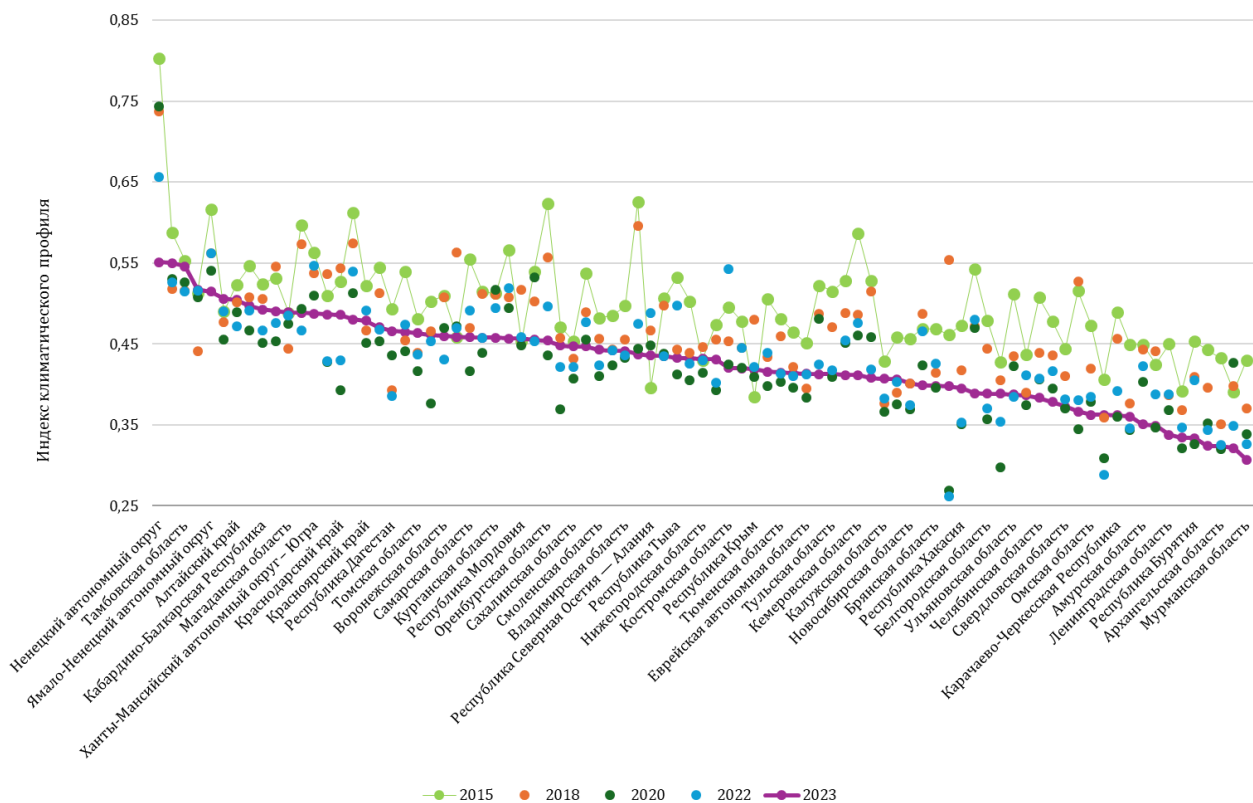


Рисунок 1. Индекс климатического профиля в динамике³¹

Нижние позиции рэнкинга занимают субъекты РФ, производящие наибольшую экологическую и климатическую нагрузку, наиболее подверженные последствиям роста глобальной температуры и наименее приспособленные к ней. Последнее место на протяжении всех лет, за которые построен индекс климатического профиля, занимает Ненецкий автономный округ. Регион, в силу географических, климатических и экономических особенностей, характеризуется очень низкой долей уловленных загрязнений, отсутствием мощностей ВИЭ, незначительной площадью лесов относительно территории всего региона, нарастающей степенью износа основных фондов, которая влечет за собой низкую энергоэффективность. Кроме того, опыт работы со статистическими данными по Ненецкому автономному округу показывает, что они неполны.

Ненецкий автономный округ входит в Арктическую зону Российской Федерации — территория субъекта преимущественно располагается в районах вечной мерзлоты, что создает повышенные климатические риски. Основным видом деятельности в промышленности является добыча нефти и газа. В силу суровых природно-климатических условий и ключевой роли энергоемкой нефтегазовой промышленности уровень энергоемкости экономики региона достаточно высок. Подобная ситуация касается и других промышленных регионов, занимающих низкие позиции в рэнкинге и специализирующихся на добыче углеводородов, — Ямало-Ненецкого автономного округа и Республики Коми. Оба региона также имеют высокую степень износа основных фондов в совокупности с низкими усилиями по улавливанию выбросов и небольшим объемом бюджетных средств, выделяемых на охрану атмосферного воздуха и предотвращение климатических изменений. Более того, они также относятся к Арктической зоне и обладают низким процентом лесных территорий.

Предпоследнее место в рэнкинге в 2015 и 2018 годах занимала Республика Калмыкия ввиду многих факторов. Во-первых, негативную роль сыграли невысокие объемы бюджетных затрат

³¹ Составлено авторами на основе проведенных расчетов. Регионы отсортированы слева направо в порядке уменьшения значения индекса за 2023 год.

на охрану атмосферного воздуха и предотвращение изменения климата, а также низкая доля уловленных выбросов. Во-вторых, в регионе наблюдается относительно высокий уровень выбросов от транспорта на душу населения. Наконец, влияние оказали географические особенности региона — большая часть территории Республики представляет собой степи и полупустыни, вследствие чего площадь лесных массивов составляет менее 1% от площади региона. Однако уже в 2020 году Республике удалось переместиться на 56-е место рэнкинга благодаря снижению выбросов от транспорта, а также внедрению ВИЭ. В 2020 году было внедрено 118,5 МВт установленных мощностей солнечных электростанций и 219 МВт ветряных электростанций. В 2022 году показатели Калмыкии немного ухудшились (63-я позиция), так как степень износа основных фондов оставалась на прежнем уровне и даже постепенно повышалась, а преимущество, приобретенное на фоне применения альтернативных источников энергии, немного сгладилось из-за большего числа регионов, реализующих подобную практику; но в 2023 году Калмыкия поднялась на 48-ю позицию рэнкинга главным образом благодаря снижению степени износа основных фондов.

Липецкая область попадала в пятерку антилидеров по индексу климатического профиля три года из пяти, но и в остальные два года была среди аутсайдеров. Такое положение региона обусловлено высокой энергоемкостью и износом основных фондов, отсутствием ВИЭ и маленькой площадью лесов. Тамбовская область замечена в пятерке аутсайдеров два раза, но и в остальные три года, когда рассчитывался индекс климатического профиля, положение региона было низким. С Липецкой областью регион роднит довольно высокий износ основных фондов, отсутствие ВИЭ и маленькая площадь лесов, а отличает низкая доля уловленных загрязнений, хотя стоит отметить, что в регионе они относительно невысоки. Еще один регион, дважды ставший антилидером, — Чеченская Республика. Неполнота данных остается главной трудностью в регионе, но и объективные причины для высокого значения индекса климатического профиля, безусловно, есть. Это высокая (хотя и снижающаяся со временем) энергоемкость и низкая доля уловленных загрязнений, а также отсутствие ВИЭ (первые мощности были введены только в 2023 году) и расходов на охрану атмосферного воздуха.

К регионам, характеризующимся наилучшим климатическим профилем и неоднократно входящим в пятерку лидеров с 2015 по 2023 год, относятся Московская, Архангельская, Мурманская и Пензенская области, Хабаровский, Приморский и Забайкальский края. Стоит отметить, что в первую очередь высокие позиции в составленном рэнкинге связаны с малым объемом выбросов загрязнений в атмосферный воздух (в расчете на ВРП и/или душу населения), а также высокой долей их улавливания. Данные регионы также характеризуются сравнительно низким показателем энергоемкости ВРП, причем это не всегда сопряжено с низким износом основных фондов. Передовые позиции по одной или нескольким из следующих характеристик — высокие объемы мощностей ВИЭ, высокая доля расходов на охрану атмосферного воздуха или большая площадь лесов — также отличают регионы из пятерки лидеров.

Лидером рэнкинга по обеспокоенности местных властей климатическими изменениями стала Калужская область (9 баллов). Она обладает наиболее многогранной климатической повесткой, так как является участницей двух проектов по запуску карбоновых полигонов («Покровский» и «Калужский»), имеет наивысшую оценку по мерам в области энергоэффективности, в регионе разработан план по адаптации к изменениям климата и учитываются климатические риски в Стратегии социально-экономического развития (Таблица 2).

Таблица 2. Лидеры и аутсайдеры по индексу обеспокоенности климатическими изменениями и его медианное значение³²

Рэнкинг	Весна 2024	Осень 2025
Медиана	5 из 9 баллов	5,5 из 9 баллов
Лидеры (обеспокоены, 2024: 7,5–9; 2025: 8–9)	Калужская область; Кировская область; Республика Татарстан; Ханты-Мансийский автономный округ — Югра; Республика Крым; Чувашская Республика	Калужская область; Кировская область; Республика Татарстан; Ханты-Мансийский автономный округ — Югра; Волгоградская область; Липецкая область
Аутсайдеры (не обеспокоены, 0–3 балла)	Республика Ингушетия; Магаданская область; Республика Тыва; г. Севастополь; Забайкальский край; Республика Алтай; Чеченская Республика; Чукотский автономный округ; Республика Хакасия; Республика Северная Осетия — Алания; Саратовская область; Смоленская область	Республика Ингушетия; Магаданская область; Республика Тыва; г. Севастополь; Забайкальский край; Республика Алтай; Чеченская Республика; Чукотский автономный округ

Отдельного внимания заслуживает позиция Ханты-Мансийского АО. Данный регион демонстрирует высокие значения по всем показателям, и это особенно важно с учетом его негативного климатического профиля. Аналогичная ситуация с Липецкой областью, которая до 2022 года находилась в аутсайдерах по индексу климатического профиля, но при этом в 2025 году вошла в топ регионов, обеспокоенных своей климатической позицией.

Из Рисунка 2 видно, что ни один регион не ухудшил своих позиций по индексу обеспокоенности изменениями климата: 49 из 85 регионов сохранили свой балл, а 34 региона повысили. За полтора года наибольшего прогресса достигла Омская область, принявшая региональный план по адаптации к изменениям климата и открывшая (хоть пока и не зарегистрированный) карбоновый полигон «Камышовый лог»³³. Астраханская область приняла план и запланировала открытие карбонового полигона, Тульская так и не приняла план, однако учла климатические риски в стратегии социально-экономического развития и также запланировала открытие карбонового полигона. В точке 0 расположена Республика Ингушетия, стабильный антилидер в части обеспокоенности своими климатическими рисками, вошедший в 2023 году в пятерку аутсайдеров по индексу климатического профиля.

³² Составлено авторами на основе проведенных расчетов. Полу жирным выделены регионы, которые являлись лидерами или аутсайдерами по индексу как весной 2024 года, так и осенью 2025 года.

³³ «Камышовый лог» // Карбоновая платформа [Электронный ресурс]. URL: <https://carbonplatform.ru/poligon-no-minobr> (дата обращения: 10.02.2026).

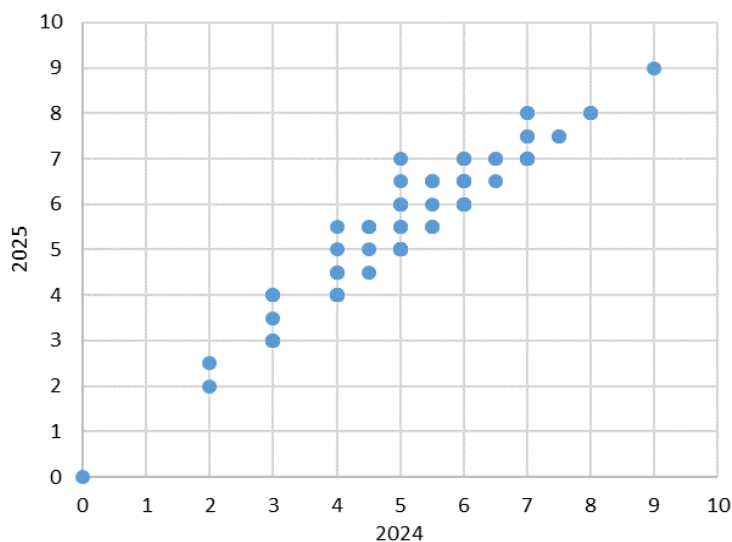


Рисунок 2. Соотношения индексов обеспокоенности климатическими изменениями весной 2024 года и осенью 2025 года³⁴

Многие регионы с негативным климатическим профилем расположились внизу рэнкинга обеспокоенности изменениями климата. Большая часть из них не предоставила план по адаптации к изменениям климата и/или не отразила климатический аспект в своих стратегиях долгосрочного развития. В совокупности с этим они также обладают наихудшими оценками по энергетической политике.

Мы сопоставили два индекса, чтобы посмотреть, как степень обеспокоенности климатическими изменениями (весной 2024 года) взаимосвязана с климатическим профилем регионов РФ (за 2023 год). Расчеты взяты за наиболее близкие друг другу по времени периоды. Для большей наглядности показатели по обеим осям были нормированы на медианные значения индексов (Рисунок 3).

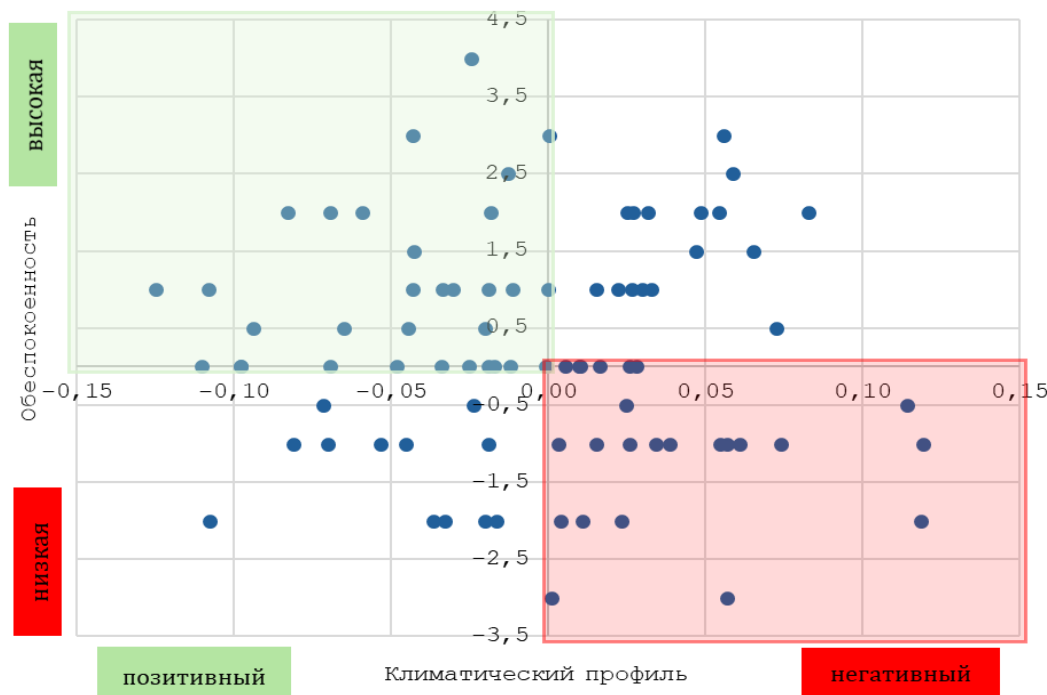


Рисунок 3. Распределение регионов РФ по климатическому профилю и обеспокоенности климатическими изменениями³⁵

³⁴ Составлено авторами на основе проведенных расчетов.

³⁵ Составлено авторами на основе проведенных расчетов.

Для проверки взаимосвязи двух построенных индексов был рассчитан коэффициент корреляции между ними, и проведен тест Пирсона для оценки его статистической значимости. Коэффициент корреляции составил -0,1027, а р-значение равно 0,3498, что означает, что коэффициент корреляции значимо не отличается от нуля (Рисунок 4).

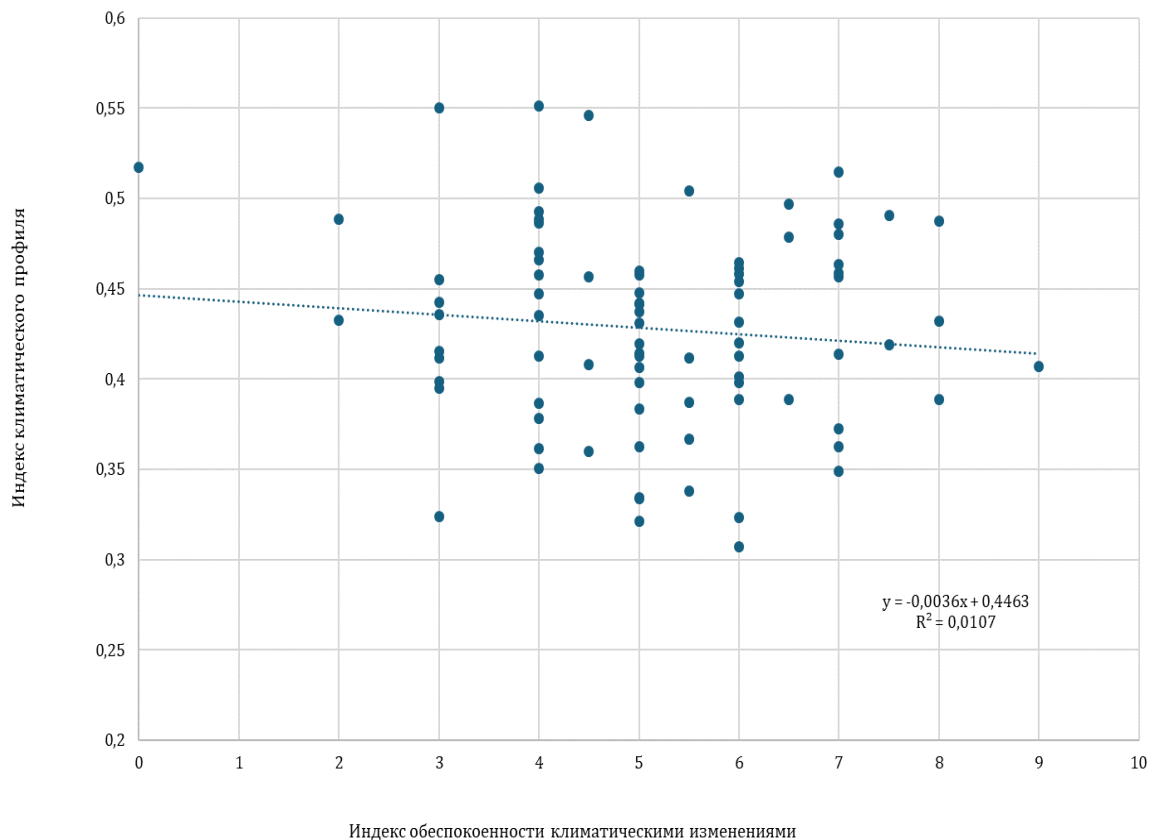


Рисунок 4. Отсутствие значимой корреляции между индексом климатического профиля и индексом обеспокоенности климатическими изменениями³⁶

Обеспокоенность местных властей климатическими изменениями не связана со значением индекса климатического профиля региона. Вне зависимости от своего вклада в глобальное изменение климата и подверженности климатическим рискам, регион может как проявлять высокую степень обеспокоенности, так и не предпринимать активных мер. Так, ряд регионов с наиболее негативным климатическим профилем в наименьшей степени задумываются о климатических изменениях. Например, Ненецкий автономный округ, аутсайдер по индексу климатического профиля, демонстрирует степень обеспокоенности ниже медианного значения. В то же время в Московской области, обладающей одним из самых позитивных климатических профилей, вопрос климатической повестки стоит более остро. Для более полного представления можно разделить регионы на 4 группы в соответствии с их расположением в квадрантах (Таблица 3). В зеленой области располагаются проактивные регионы, которые развивают климатическую политику и реализуют комплексные меры при показателях рисков ниже медианных. Красную область занимают пассивные регионы, масштаб правительственных действий в которых не соответствует рассчитанным климатическим рискам.

³⁶ Составлено авторами на основе проведенных расчетов.

Таблица 3. Количество регионов РФ в соответствии со значениями индексов климатического профиля и обеспокоенности изменением климата³⁷

Индексы	Положительный климатический профиль	Негативный климатический профиль	
Регионы, обеспокоенные климатическими изменениями	19	18	37
Регионы, не обеспокоенные климатическими изменениями	23	25	48
Сумма	42	43	

Как можно увидеть из Таблицы 3, у большей части регионов РФ показатели по обеспокоенности климатическими рисками находятся ниже медианного значения (48 против 37). Наиболее многочисленную группу составляют регионы, недооценивающие уровень климатических рисков и, соответственно, не принимающие активных мер по их митигации и адаптации к изменениям климата (25 регионов).

Недооценка рисков, вызванных климатическими изменениями, может иметь серьезные последствия. Даже с учетом невысокого уровня риска и негативного воздействия на климат заблаговременное принятие соответствующих мер может оказать смягчающее действие в долгосрочной перспективе. Это связано с затрудненным оцениванием и учетом всех факторов, которые характеризуют уязвимость регионов к негативным последствиям роста глобальной температуры. В таких условиях даже изначально низкие риски и их последствия могут оказаться более весомыми, чем предполагалось. Таким образом, обеспокоенность климатическими изменениями и реализация предварительных мер не только экономически обоснованы, но и стратегически важны для обеспечения безопасности и устойчивости в будущем.

Нельзя напрямую говорить о достаточности принимаемых мер, но есть основание полагать, что регионы, которые более обеспокоены климатическими рисками и предпринимают соответствующие меры, впоследствии будут менее уязвимы к ним. В первую очередь это относится к тем регионам, которые, ввиду своей территориальной расположенности и особенностей экономического уклада, наиболее подвержены рискам, вызванным климатическими изменениями.

Отсутствие значимой корреляции между двумя индексами — климатического профиля и обеспокоенности климатическими изменениями — выявляет несколько ключевых проблем. Прежде всего, это отражает неравномерность развитости климатической повестки среди регионов. Более того, большая часть регионов, а именно 25, несмотря на свой негативный климатический профиль, не уделяют достаточного внимания смягчению климатических рисков и адаптации к климатическим изменениям. Это может говорить о том, что климатическая политика в таких регионах не соответствует их реальному климатическому профилю, что, в свою очередь, может повышать уязвимость населения и территории к будущим последствиям изменения климата. Такие результаты подчеркивают необходимость более тщательного анализа и пересмотра приоритетов при составлении стратегий и планов по адаптации к климатическим изменениям с фокусом на реальную ситуацию в каждом регионе, чтобы гарантировать более эффективное противодействие климатическим угрозам.

³⁷ Составлено авторами на основе проведенных расчетов.

Заключение

Несмотря на существовавшие опасения относительно потери важности климатической повестки в России в последние годы, этого не произошло. Наоборот, климатическая тематика укрепила свои позиции в национальной политике и стала более институционализированной: расширилась законодательная база, увеличилось число регионов, разработавших и принявших планы по адаптации к изменениям климата, развивается российская система климатического мониторинга. На международном уровне, в первую очередь в рамках партнерства со странами БРИКС, обсуждается реализация совместных климатических проектов, в том числе с выпуском углеродных единиц. Вместе с тем остается недостаточно изученным то, насколько меры, предпринимаемые региональными властями, соотносятся с уровнем климатических рисков, характерных для региона, и его вкладом в изменение климата. В связи с этим в настоящем исследовании был построен индекс климатического профиля регионов России и индекс обеспокоенности властей изменениями климата.

Географические и климатические особенности в значительной мере определяют экономический уклад региона, что сказывается на выбросах загрязняющих веществ и парниковых газов в атмосферный воздух и углеродоемкости ВРП. Так, климатическим рискам подвержены регионы, значительная территория которых либо расположена в районах вечной мерзлоты, либо покрыта степями и полупустынями и, соответственно, имеет низкую долю территории, покрытой лесом. Ненецкий, Ханты-Мансийский и Ямало-Ненецкий автономные округа, обширные территории которых охвачены вечной мерзлотой, а экономическая деятельность связана с ископаемым топливом, имеют наиболее негативный климатический профиль. Республика Калмыкия — один из самых уязвимых к климатическим рискам регионов, так как территория региона полностью покрыта степями, полупустынями и пустынями.

У части субъектов РФ, к примеру Московской области, обладающей одним из лучших климатических профилей, присутствуют как разработанный региональный план адаптации, так и продуманная социально-экономическая стратегия развития в совокупности с проработанными мерами по повышению энергоэффективности. Однако у другой части регионов, наиболее уязвимых к изменению климата, например Ненецкого автономного округа, имеющего самый негативный климатический профиль в связи с природно-климатическими особенностями и сложившейся структурой экономики, степень обеспокоенности ниже медианного значения. Это свидетельствует о том, что регионы находятся на разных уровнях проработанности своей климатической политики, могут неадекватно оценивать свой климатический профиль и не вполне четко осознают степень подверженности климатическим рискам. Своевременный учет своего климатического профиля играет важную роль в устойчивости региона в долгосрочной перспективе, а его недооценка может привести к запаздыванию мер по адаптации к изменениям климата. В то же время даже при относительно позитивном климатическом профиле дополнительно реализуемые меры, скорее всего, окажутся экономически обоснованы в силу высокой неопределенности в части последствий изменения климата, с которыми может столкнуться регион.

Универсальные подходы не являются оптимальным способом решения проблем ни на национальном, ни на региональном уровне. Учет уникальных климатических, географических, ресурсных и экономических особенностей становится ключевым в эффективном достижении целей климатического регулирования. Применяемые правительством меры должны иметь не только декларативный, но и практический характер, внося реальный вклад в снижение уязвимости каждого региона к негативным последствиям роста глобальной температуры и сокращение выбросов парниковых газов. Особое внимание следует уделять координации усилий между федеральным правительством и региональными властями, а также обеспечению финансовой и технологической

поддержки для проведения необходимых мероприятий. Взаимодействие всех уровней власти может помочь наилучшим образом преодолеть вызовы, стоящие перед регионами в условиях изменяющегося климата и экономической нестабильности.

Список литературы:

Бобылев С.Н., Барабошкина А.В., Курдин А.А., Яковлева Е.Ю., Бубнов А.С. Национальные цели развития России и ключевые индикаторы устойчивости // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2025. Т. 60. № 1. С. 40–59. DOI: [10.55959/MSU0130-0105-6-60-1-3](https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-60-1-3)

Бобылев С.Н., Кудрявцева О.В., Соловьева С.В., Ситкина К.С. Индикаторы экологически устойчивого развития: региональное измерение // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2018. № 2. С. 21–33.

Макаров И.А., Чернокульский А.В. Влияние изменения климата на экономику России: рейтинг регионов по необходимости адаптации // Журнал Новой экономической ассоциации. 2023. № 4(61). С. 145–202. DOI: [10.31737/22212264_2023_4_145-202](https://doi.org/10.31737/22212264_2023_4_145-202)

Макаров И.А., Чернокульский А.В., Анискина Т.А., Виноградова В.В., Краев Г.Н., Куричев Н.К., Рацеева С.С., Смоловик Е.В., Чистиков М.Н., Шелудков А.В., Юдова О.А. Рейтинг регионов России по необходимости адаптации к изменению климата. М.: НИУ ВШЭ, 2025.

Порфирьев Б.Н., Колпаков А.Ю., Елисеев Д.О., Саенко В.В., Ползиков Д.А., Лазеева Е.А., Бирюков Е.С. Экономические эффекты изменения климата в России // Проблемы прогнозирования. 2025. № 2(209). С. 20–36. DOI: [10.47711/0868-6351-209-20-36](https://doi.org/10.47711/0868-6351-209-20-36)

Соловьева С.В. Измерение экологически устойчивого развития: от глобального к региональному уровню // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2025. Т. 17. № 2(56). С. 128–145. DOI: [10.38050/2078-3809-2025-17-2-128-145](https://doi.org/10.38050/2078-3809-2025-17-2-128-145)

Яковлева Е.Ю., Барабошкина А.В., Диденко М.П. Стратегии реализации национальных целей развития регионами России и оценка степени их достижения // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2025. Т. 60. № 6. С. 3–31. DOI: [10.55959/MSU0130-0105-6-60-6-1](https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-60-6-1)

Hanna E., Nolan J.E., Overland J.E., Hall R.J. Climate Change in the Arctic // Arctic Ecology / ed. by D.N. Thomas. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell, 2021. P. 57–79. DOI: [10.1002/9781118846582.ch3](https://doi.org/10.1002/9781118846582.ch3)

Simpson G.B., Ferguson K., Slingerland N., Jewitt G.P.W., Alekseenko A.V., Simpson Z.Z., Ennis-John J., Hattingh R., Stock K. Integrating the Sustainable Development Goals into Post-Mining Land Use Selection // Scientific Reports. 2025. Vol. 15. DOI: [10.1038/s41598-025-15980-z](https://doi.org/10.1038/s41598-025-15980-z)

Stepanov I., Makarov I., Makarova E., Smolovik E. Climate Change and Challenges to Sustainable Development in the Russian Arctic // Climatic Change. 2023. Vol. 176. DOI: [10.1007/s10584-023-03512-5](https://doi.org/10.1007/s10584-023-03512-5)

References:

Bobylev S.N., Baraboshkina A.V., Kurdin A.A., Yakovleva E.Yu., Bubnov A.S. (2025) The National Development Goals of Russia and Key Sustainability Indicators. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6. Ekonomika*. Vol. 60. No. 1. P. 40–59. DOI: [10.55959/MSU0130-0105-6-60-1-3](https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-60-1-3)

Bobylev S.N., Kudryavtseva O.V., Solovyeva S.V., Sitkina K.S. (2018) Sustainable Development Indicators: Regional Dimension. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6. Ekonomika*. No. 2. P. 21–33.

Hanna E., Nolan J.E., Overland J.E., Hall R.J. (2021) Climate Change in the Arctic. In: Thomas D.N. (ed.) *Arctic Ecology*. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell. P. 57–79. DOI: [10.1002/9781118846582.ch3](https://doi.org/10.1002/9781118846582.ch3)

Makarov I.A., Chernokulsky A.V. (2023) Impacts of Climate Change on the Russian Economy: Ranking of Regions by Adaptation Needs. *Zhurnal Novoy ekonomicheskoy assotsiatsii*. No. 4(61). P. 145–202. DOI: [10.31737/22212264_2023_4_145-202](https://doi.org/10.31737/22212264_2023_4_145-202)

Makarov I.A., Chernokulsky A.V., Aniskina T.A., Vinogradova V.V., Kraev G.N., Kurichev N.K., Ratseyeva S.S., Smolovik E.V., Chistikov M.N., Sheludkov A.V., Yudova O.A. (2025) *Reyting regionov Rossii po neobkhodimosti adaptatsii k izmeneniyu klimata* [Ranking of Russian regions by the need to adapt to climate change]. Moscow: NIU VSHE.

Porfiriev B.N., Kolpakov A.Yu., Eliseev D.O., Saenko V.V., Polzikov D.A., Lazeeva E.A., Biryukov E.S. (2025) Economic Effects of Climate Change in Russia. *Problemy prognozirovaniya*. No. 2(209). P. 20–36. DOI: [10.47711/0868-6351-209-20-36](https://doi.org/10.47711/0868-6351-209-20-36)

Simpson G.B., Ferguson K., Slingerland N., Jewitt G.P.W., Alekseenko A.V., Simpson Z.Z., Ennis-John J., Hattingh R., Stock K. (2025) Integrating the Sustainable Development Goals into Post-Mining Land Use Selection. *Scientific Reports*. Vol. 15. DOI: [10.1038/s41598-025-15980-z](https://doi.org/10.1038/s41598-025-15980-z)

Solovyeva S.V. (2025) Measuring Environmentally Sustainable Development: from Global to Regional Level. *Nauchnyye issledovaniya ekonomicheskogo fakul'teta. Elektronnyy zhurnal*. Vol. 17. No. 2(56). P. 128–145. DOI: [10.38050/2078-3809-2025-17-2-128-145](https://doi.org/10.38050/2078-3809-2025-17-2-128-145)

Stepanov I., Makarov I., Makarova E., Smolovik E. (2023) Climate Change and Challenges to Sustainable Development in the Russian Arctic. *Climatic Change*. Vol. 176. DOI: [10.1007/s10584-023-03512-5](https://doi.org/10.1007/s10584-023-03512-5)

Yakovleva E.Yu., Baraboshkina A.V., Didenko M.P. (2025) Russian Regions' Strategies for Implementing National Development Goals and Progress Assessment. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6. Ekonomika*. Vol. 60. No. 6. P. 3–31. DOI: [10.55959/MSU0130-0105-6-60-6-1](https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-60-6-1)

Проблемы управления: теория и практика
Administrative issues: theory and practice

УДК 323.2

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-40-49

Профессионализация гражданского сектора в условиях многоакторного управления

Авдалян Андраник Варданович

Соискатель, SPIN-код РИНЦ: [2273-8336](https://elibrary.ru/2273-8336), av.avdalyan@gmail.com

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Аннотация

Статья посвящена анализу профессионализации гражданского сектора как фактора его включения в многоакторные режимы управления. В условиях полицентричного сетевого управления гражданский сектор рассматривается как структурно необходимый актор публичной политики, обеспечивающий экспертизу, посредничество и продвижение социальных инноваций. Недостаточная развитость данного сектора приводит к эрозии механизмов общественного контроля, снижению инклюзивности публичной политики и росту патерналистских ожиданий граждан. Ключевым механизмом перехода от спонтанной, эпизодической активности гражданских организаций к устойчивым формам участия выступает профессионализация, под которой понимается процесс институционализации управленческих и экспертных компетенций организации. Целью данной работы является определение влияния профессионализации организаций гражданского сектора на их позиционирование в публичной политике в различных институциональных условиях. В рамках представленного исследования был проведен концептуально-теоретический анализ в контуре концепций сетевого и совместного управления, нового институционализма и концепции колеи гражданского сектора. В статье показано, что эффекты профессионализации зависят от конкретного институционального контекста. Для анализа механизмов влияния гражданского сектора используется модель политического цикла, позволяющая рассматривать профессионализацию как набор функциональных ресурсов на различных стадиях принятия политических решений. При этом профессионализация не является линейным процессом и сопровождается ростом рисков, способных осложнить деятельность организаций гражданского сектора, а минимизация рисков возможна через развитие процедур участия, реализацию механизмов предотвращения конфликтов, разделение стратегических и операционных функций, а также с помощью диверсификации ресурсной базы, перехода к долгосрочному финансированию и внедрению инструментов финансового планирования.

Ключевые слова

Гражданский сектор, публичная политика, сетевое управление, политический цикл, гражданское общество.

Для цитирования

Авдалян А.В. Профессионализация гражданского сектора в условиях многоакторного управления // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 116. С. 40–49. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-40-49

Professionalization of the Civil Sector in a Multi-Actor Management Environment

Andranik V. Avdalyan

PhD applicant, av.avdalyan@gmail.com

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Abstract

The article analyses professionalization of the civil sector as a factor of its inclusion in multi-actor governance. In the context of polycentric network governance, the civil sector is viewed as a structurally necessary actor in public policy, providing expertise, mediation and promotion of social innovation. The underdevelopment of this sector leads to erosion of public control mechanisms, decrease in the inclusiveness of public policy and increase in paternalistic expectations of citizens. The key mechanism for the transition from spontaneous, episodic activity of civil society organizations to sustainable forms of participation is professionalization, which is understood as the process of institutionalization of managerial and expert competencies of the organization. The aim of this work is to determine the impact of the professionalization of civil sector organizations on their positioning in public policy in various institutional settings. Within the framework of the presented research, a conceptual and theoretical analysis was conducted in the outline of the concepts of network and collaborative management, new institutionalism and the concept of the civil sector track. The article shows that the effects of professionalization depend on the specific institutional context. To analyze the mechanisms of the civil sector influence, a model of the political cycle was used, which makes it possible to consider professionalization as a set of functional resources at various stages of political decision-making. It is emphasised that professionalization is not a linear process and is accompanied by increase in risks that can complicate the activities of civil sector organizations, and pointed out that risk minimization is possible through the development of participation procedures, the implementation of conflict prevention mechanisms, the separation of strategic and operational functions, as well as through the diversification of the resource base, the transition to long-term financing and implementation financial planning tools.

Keywords

Civil sector, public policy, network governance, political cycle, civil society.

For citation

Avdalyan A.V. (2026) Professionalization of the Civil Sector in a Multi-Actor Management Environment. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 116. P. 40–49. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-40-49

Дата поступления/Received: 24.03.2026

Введение

Управление государством, обществом и отдельными отраслями все в большей степени осуществляется в условиях многоакторного и полицентрического управления, основанного на координации государства, бизнеса и гражданского сектора. Эта трансформация государственного управления подробно описана в рамках сетевой концепции [Rhodes 1997; Theories of Democratic Network Governance 2008], а также в теориях совместного управления [Ansell, Gash 2008]. Большинство общественно значимых проблем относятся к категории комплексных, отличающихся высокой степенью неопределенности, конфликтности интересов и невозможностью их решения в рамках традиционных иерархических моделей. В этих условиях гражданский сектор выступает не вспомогательным, а структурно необходимым участником публичной политики, способным обеспечивать посредничество, экспертизу, внедрение социальных инноваций в практику государственного управления.

Деятельность организаций гражданского сектора ориентирована на компенсацию провалов государственного управления и рынка, наращивание социального капитала, а также разработку и апробацию социальных инноваций в целях реализации текущих национальных задач и стратегических целей устойчивого развития общества. Недостаточная развитость гражданского сектора приводит к эрозии механизмов общественного контроля, снижению инклюзивности публичной политики и росту патерналистских ожиданий граждан. В отсутствие устойчивого и эффективного гражданского сектора как актора публичной политики усиливается асимметрия власти в пользу государства и бизнеса, что приводит к усилению корпоративистских практик, в то время как граждане не имеют каналов артикуляции и продвижения своих интересов.

При таком позиционировании гражданского общества в публичной политике представляется, что профессионализация выступает ключевым механизмом перехода от спонтанной и эпизодической активности гражданских организаций к устойчивым формам участия. Она способна обеспечить результативность гражданского сектора в рамках формирования социальной среды, понимаемой как институционально организованное пространство культурных, экономических и политических практик, определяющих формирование и развитие общества и обуславливающих ценности, нормы и механизмы взаимоотношений между публичными акторами. В этом смысле профессионализация рассматривается как совокупность организационных изменений, которые при определенных институциональных условиях конвертируются во влияние на содержание и реализацию политики, а при иных — в изоморфизм и утрату представительской функции [DiMaggio, Powell 1983; Evers, Laville 2004; Nozumi, Walter 2009]. В частности, она предполагает формализацию управленческих процедур внутри организации, развитие экспертных компетенций у ключевых участников, внедрение стандартов отчетности и оценки эффективности, найм оплачиваемого управленческого персонала.

Важным представляется рассматривать профессионализацию через призму политического цикла [Howlett, Ramesh 2009]. Профессионализация организаций гражданского сектора позволяет им участвовать в формировании повестки через экспертизу и адвокацию, влиять на разработку решений через консультативные механизмы, включаться в реализацию решений в роли партнеров государства, участвовать в оценке результатов посредством общественного мониторинга качества реализации решений. Таким образом, профессионализация способствует расширению как интенсивности, так и глубины вовлеченности гражданского сектора в управление.

Основной исследовательский вопрос статьи — каким образом профессионализация организаций гражданского сектора влияет на их позиционирование в публичной политике в различных институциональных условиях? Методологически статья опирается на концептуально-

теоретический анализ в рамках концепций сетевого и совместного управления, нового институционализма [Meyer et al. 2021] и концепции колеи гражданского сектора [Salamon, Anheier 1998].

Множественность трактовок профессионализации гражданского сектора

В научном дискурсе профессионализация гражданского сектора рассматривается как многомерный процесс, включающий совокупность организационных, управленческих и институциональных изменений. В зависимости от теоретической оптики исследователи выделяют несколько взаимосвязанных аспектов. Профессионализация описывается через менеджериализацию, при которой организации гражданского сектора заимствуют управленческие практики из частного сектора, становятся более бизнес-ориентированными в своей деятельности [Heylen et al. 2020]. Менеджериализация предполагает изменение кадровой политики (отход от преимущественно волонтерского участия к привлечению оплачиваемого персонала, включая специалистов на управленческие позиции), формализацию организационной структуры, внедрение профессиональных стандартов, системы отчетности, внедрение системы оценки эффективности, направленной на измерение результатов деятельности [Santilli, Scaramuzzino 2024].

Профессионализация трактуется как следствие внешнего институционального давления со стороны государства, доноров и иных заинтересованных сторон. В этом понимании она выражается в замещении волонтерского труда наемными, оплачиваемыми профессионалами, к которым относятся не только эксперты в той или иной предметной области, но и все квалифицированные сотрудники, выполняющие организационные функции. Этот подход подчеркивает зависимость профессионализации от требований внешней среды и ее роль как условие доступа к ресурсам доноров, каналам взаимодействия с государством [Rakar, Kolaric 2025].

Профессионализация также понимается как процесс бюрократизации и формирования экспертного знания, в ходе которого возникает устойчивое профессиональное сообщество гражданского сектора [Холявин 2020a]. В этом аспекте обращается внимание на институционализацию профессиональных норм, что сближает организации гражданского сектора с другими акторами публичной политики.

Профессионализация может рассматриваться сквозь призму проектного управления, при котором деятельность организаций структурируется в виде ограниченных во времени проектов с четко заданной последовательностью действий [Холявин 2020b]. Проектный формат повышает управляемость и прозрачность деятельности общественных организаций, но при этом может сужать стратегическое видение деятельности, которая имеет для них важное значение.

Кроме того, профессионализация описывается как управленческий метод, реализуемый через обучение, консультирование и развитие компетенций сотрудников и волонтеров [Архипова и др. 2023]. В этом аспекте особое значение приобретают образовательные программы, направленные на развитие управленческих, аналитических и коммуникативных навыков, необходимых для участия в процессах многоакторного государственного управления.

Наконец, профессионализация определяется через структуру расходов организаций, через рост операционных и административных затрат [Старшинова, Бородкина 2022]. В этом аспекте профессионализация связывается со способностью организации выстраивать устойчивую и рациональную модель распределения ресурсов, необходимую для воспроизводства деятельности на длинных временных отрезках и выполнения требований подотчетности перед обществом и своими партнерами.

В рамках данной статьи профессионализация гражданского сектора понимается как процесс институционализации специализированной экспертизы и управленческих компетенций, включающий рост доли профессиональных сотрудников и закрепление их функциональных ролей и обязанностей; формализацию процедур планирования, отчетности и контроля качества деятельности; развитие аналитических и исследовательских функций, а также разработку, закрепление и внедрение стандартов подотчетности по отношению к ключевым заинтересованным сторонам (государству, донорам, членам организации и обществу). В таком понимании профессионализация не сводится к формализации и расширению организационной структуры. Акцент сделан на качественном изменении способности организации гражданского сектора действовать как самостоятельный актор публичной политики (готовить аналитические материалы, участвовать в переговорах, управлять сложными проектами, обеспечивать результат).

Профессионализацию следует также рассматривать как механизм адаптации организаций к ожиданиям, обеспечивающим доступ к ресурсам и легитимности. Ее масштаб будет определяться не только внутренним качеством управления, но и тем, допускает ли политическая система реальное участие гражданского сектора в принятии решений. При отсутствии возможностей для участия в цикле принятия решений участие гражданского сектора до комплаенса и символического участия без содержательного политического влияния.

Институциональные условия профессионализации

При рассмотрении институциональных условий профессионализации, определяющих ее возможности и ограничения, следует обратить внимание на взаимосвязанную конфигурацию правил, ресурсов и каналов участия, формирующую стимулы для развития.

Предсказуемый правовой режим и пропорциональное регулирование. Профессионализация гражданского сектора требует стабильного и предсказуемого правового режима, а также соразмерных требований к отчетности и контролю. В условиях высокой неопределенности организации рационально избегают долгосрочного планирования, инвестиций в человеческий капитал и развития аналитического функционала. Частые изменения правил усиливают краткосрочную траекторию и ослабляют организационную структуру.

Финансовое обеспечение и устойчивость ресурсной базы. Профессионализация невозможна без финансирования административных, инфраструктурных и транзакционных издержек. Для организаций гражданского сектора это означает необходимость перехода от фрагментарного проектного финансирования к более устойчивым и долгосрочным источникам ресурсов. Важно, чтобы органы государственной власти и другие доноры признавали, что инвестиции в профессионализацию предполагают планирование, прозрачные процедуры социального заказа и контрактирования, а также необходимость финансирования накладных расходов как условия результативности.

Отсутствие избыточной бюрократизации механизмов поддержки. Профессионализация развивается в институциональных условиях, при которых государственная поддержка не трансформирует гражданский сектор в зависимого подрядчика, формально соблюдающего процедуры. Избыточная бюрократизация грантовых и иных поддерживающих механизмов смещает фокус с реальных социальных результатов на формальную отчетность, что приводит к символическому выполнению функций без роста организационной автономии и качества оказываемых услуг.

Доступ к процессу принятия решений. Гражданский сектор должен иметь не разовый доступ к процессам принятия решений с правом только на консультации, а иметь возможности для регулярного участия на всех этапах цикла (экспертных и общественных советах, рабочих группах, публичных слушаниях) с прозрачными правилами. При отсутствии такого доступа

профессионализация останется внутренней и не будет конвертироваться в политическое влияние, будет ограничена только повышением управленческой эффективности [Якобсон и др. 2021].

Для объяснения различий в траекториях профессионализации целесообразно обратиться к концепции эффекта колеи, согласно которой модели развития организаций гражданского сектора укоренены в исторических конфигурациях государства и общества [Salamon, Anheier 1998]. Иначе говоря, профессионализация принимает различные режимы в зависимости от типа действующего институционального режима. Так, при либеральном режиме с низким уровнем государственного вмешательства и развитым некоммерческим сектором гражданские организации ориентированы преимущественно на предоставление услуг и конкуренцию за частные пожертвования и проектное финансирование. Это неизбежно требует высокой степени профессионализации, значительной доли наемных сотрудников и развитых фандрайзинговых компетенций.

При партнерском режиме профессионализация оказывается тесно связана с наличием контрактных отношений с государством, участием в реализации общественно значимых программ и, как следствие, с необходимостью соблюдения административных стандартов при оказании социальных услуг. Социал-демократический режим предполагает высокий уровень государственного финансирования социальной сферы, что, с одной стороны, снижает ресурсную зависимость гражданских организаций, с другой — ограничивает их роль как независимого поставщика услуг, что снижает стимулы к усилению профессионализации. Закономерно, что при статистском режиме неизбежен низкий уровень профессионализации гражданского сектора в силу его отсутствия или незначительности роли в реализации политики.

Участие гражданского сектора в сетевых режимах, где процесс принятия решений предполагает координацию взаимозависимых акторов, в рамках которой иерархическое принуждение уступает место согласованию интересов, обмену ресурсами и совместному производству решений, означает, что гражданские организации выступают как носители ценного ресурса, а также источником социальных инноваций [Ansell, Gash 2008]. В то же время именно такой тип режима взаимодействия предъявляет высокие требования к организационной совместимости с процедурами публичной политики (способность готовить аналитические материалы, участвовать в переговорах, соблюдать стандарты подотчетности, управлять проектами и рисками). Таким образом, для вовлечения в совместное управление требуется профессионализация, в том числе и для эффективной коммуникации.

Значение профессионализации в публичной политике

Для описания механизмов влияния профессионализации гражданского сектора в публичной политике представляется целесообразным использовать классическую модель Дж. Андерсона, который выделил пять этапов политического цикла: формирование повестки дня, выработка альтернатив, утверждение решения, реализация решения и оценка результатов [Anderson 2011]. Такой подход позволяет изучать профессионализацию не как абстрактную характеристику организации, а как набор функциональных ресурсов, конвертируемых в различные типы влияния на каждом этапе политического цикла.

На этапе формирования повестки профессионализация позволяет организациям гражданского сектора переводить фрагментированные социальные проблемы и индивидуальные запросы в артикулированные публичные требования и политически значимые формулировки [Brussee et al. 2025]. Это становится возможным благодаря способности организаций собирать данные, исследовать социальный контекст, осуществлять экспертизу и готовить аналитические материалы, формировать коалиции со своими сторонниками, выстраивать долгосрочные стратегии

коммуникации со всеми заинтересованными участниками. Важным моментом является также не только способность организации привлечь внимание к проблеме, но и удержать ее в повестке, вести конкуренцию с альтернативными интерпретациями проблемы и интересами других акторов [Ihm 2024].

На стадиях принятия решений ключевым ресурсом влияния гражданских организаций становится специализированная экспертиза [Seibicke 2020]. Профессиональные организации способны участвовать в разработке проектных предложений, оценке ресурсных потребностей и рисков, формулировании альтернативных решений, а также в работе консультативных органов. Профессионализация способствует в этом контексте не спонтанному участию, а выработке совместных решений, повышает вероятность включения гражданских инициатив в итоговые решения и снижает транзакционные издержки для органов власти.

На стадии реализации решений профессионализация повышает способность организации гражданского сектора к участию в совместном производстве общественных благ (от предоставления социальных услуг и выполнения социального заказа до управления инфраструктурой проектов и программ). В данном случае ключевую роль играют управленческие инструменты, обеспечивающие масштабируемость деятельности. Стандартизация процессов, обучение персонала, регламентация функций, мониторинг и контроль за результатами позволяют гражданским организациям выступать не разовыми исполнителями, а партнерами государства и бизнеса [Ostrom 1996; Avila 2024]. Таким образом, происходит институциональное встраивание гражданского сектора в реализацию публичной политики.

На этапе оценки результатов реализации решений профессионализированный гражданский сектор способен осуществлять мониторинг, социальный аудит и оценку эффектов проводимой политики. Первоочередное значение на данном этапе имеет способность налаживать и поддерживать каналы обратной связи с целевыми группами на основе понятных и четких индикаторов.

Нелинейные эффекты и риски профессионализации

Профессионализация не является линейным процессом улучшения и, подобно другим трансформациям, сопровождается возникновением системных проблем и рисков. К числу таких рисков относятся: смещение миссии организации гражданского сектора, управленческий изоморфизм, элитизация руководства и усиление ресурсной зависимости.

Под воздействием внутреннего и внешнего давления (нормативного регулирования, стандартизации управленческих практик и требований отчетности) организации гражданского сектора могут адаптировать свою деятельность к ожиданиям ресурсных акторов. При условии высокой зависимости от внешнего финансирования это нередко приводит к приоритету формальной управленческой эффективности над достижением заявленных социальных целей. В этом случае профессионализация может привести к институциональному изоморфизму и смещению миссии организации, несмотря на увеличение числа показателей результативности [Hersberger-Langloh, Stuhlinger 2021].

Профессионализация может привести к изменению структуры власти и усилению роли управленческого ядра [Michels 2001]. Усложнение организационной структуры и рост доли оплачиваемого персонала способны ослабить влияние членов организации на определение целей деятельности и стратегии ее развития [Якобсон и др. 2021]. Снизить риск концентрации власти и утраты представительского характера деятельности позволяют развитые процедуры участия, механизмы предотвращения конфликтов, разделение стратегических и операционных функций.

Профессионализация усиливает ресурсную уязвимость организаций гражданского сектора вследствие роста операционных и административных издержек. При преобладании краткосрочных проектов и контрактов это может приводить к стратегическому конформизму, который выражается в адаптации приоритетов деятельности под наиболее доступные источники финансирования. Снижение такого риска возможно благодаря диверсификации ресурсной базы, переходу к долгосрочному финансированию и усилению практик финансового планирования.

Заключение

Профессионализация гражданского сектора представляет собой не просто развитие организационной структуры, а ключевой механизм его включения в многоакторные режимы публичного управления. Ее значение определяется способностью организаций конвертировать управленческие и экспертные компетенции во влияние на процессы принятия решений в различных сферах. Эффекты профессионализации зависят от институционального контекста. Так, при наличии устойчивых каналов участия и предсказуемой регуляторной среды профессионализация усиливает роль гражданского сектора как самостоятельного актора публичной политики. И наоборот, в условиях ограниченного доступа к принятию решений она сводится к формальному соответствию внешним требованиям отчетности. Таким образом, можно говорить о том, что профессионализация является контекстно обусловленным процессом с неоднозначными последствиями. Использование политического цикла в сочетании с институциональным подходом позволяет увидеть профессионализацию как набор функциональных ресурсов, определяющих форму и масштаб участия гражданского сектора в публичной политике.

Список литературы:

Архипова Е.Б., Старшинова А.В., Бородкина О.И. Факторы развития негосударственного сектора социальных услуг в российских регионах // Мир России. 2023. Т. 32. № 4. С. 96–118. DOI: [10.17323/1811-038X-2023-32-4-96-118](https://doi.org/10.17323/1811-038X-2023-32-4-96-118)

Старшинова А.В., Бородкина О.И. Стратегии устойчивости социально ориентированных НКО: механизм грантовой поддержки // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2022. Т. 15. № 5. С. 221–236. DOI: [10.15838/esc.2022.5.83.12](https://doi.org/10.15838/esc.2022.5.83.12)

Холявин А.О. Отношение к чаепитию как маркер профессионализации сообщества третьего сектора в Санкт-Петербурге // Журнал исследований социальной политики. 2020а. Т. 18. № 1. С. 99–114. DOI: [10.17323/727-0634-2020-18-1-99-114](https://doi.org/10.17323/727-0634-2020-18-1-99-114)

Холявин А.О. «Пирожки для бабушки»: критический взгляд на проектное мышление НКО // Журнал исследований социальной политики. 2020б. Т. 18. № 3. С. 461–474. DOI: [10.17323/727-0634-2020-18-3-461-474](https://doi.org/10.17323/727-0634-2020-18-3-461-474)

Якобсон Л.И., Иванова Н.В., Телицына А.Ю. Корпоративное управление в НКО: теории и российская практика // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2021. № 6(166). С. 459–476. DOI: [10.14515/monitoring.2021.6.1835](https://doi.org/10.14515/monitoring.2021.6.1835)

Anderson J. Public Policymaking: An Introduction. Boston: Cengage, 2011.

Ansell C., Gash A., Collaborative Governance in Theory and Practice // Journal of Public Administration Research and Theory. 2008. Vol. 18. Is. 4. P. 543–571. DOI: [10.1093/jopart/mum032](https://doi.org/10.1093/jopart/mum032)

Avila R. McMullin, C.: Non-profit Organizations and Co-production: The Logics Shaping Professional and Citizen Collaboration // Nonprofit Policy Forum. 2024. Vol. 15. Is. 3. P. 263–268. DOI: [10.1515/npf-2024-0023](https://doi.org/10.1515/npf-2024-0023)

Brusseeel A., Raeymaeckers P., Verschuere B. Conceptualizing Policy Advocacy Effectiveness in NPO Research: A Scoping Review of Criteria and Indicators // Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations. 2025. Vol. 36. Is. 1. P. 60–72. DOI: [10.1007/s11266-024-00692-1](https://doi.org/10.1007/s11266-024-00692-1)

- DiMaggio P., Powell W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields // *American Sociological Review*. 1983. Vol. 48. Is. 2. P. 147–160. DOI: [10.2307/2095101](https://doi.org/10.2307/2095101)
- Evers A., Laville J.-L. *The Third Sector in Europe*. Cheltenham: Edward Elgar, 2004.
- Hersberger-Langloh S.E., Stuhlinger S. Institutional Isomorphism and Nonprofit Managerialism: For Better or Worse? // *Nonprofit Management and Leadership*. 2021. Vol. 31. Is. 3. P. 461–480. DOI: [10.1002/nml.21441](https://doi.org/10.1002/nml.21441)
- Heylen F., Willems E., Beyers J. Do Professionals Take Over? Professionalisation and Membership Influence in Civil Society Organizations // *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 2020. Vol. 31. Is. 6. P. 1226–1238. DOI: [10.1007/s11266-020-00214-9](https://doi.org/10.1007/s11266-020-00214-9)
- Hokyu H., Walter P.W. The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector // *Administrative Science Quarterly*. 2009. Vol. 54. Is. 2. P. 268–298. DOI: [10.2189/asqu.2009.54.2.268](https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.2.268)
- Howlett M., Ramesh M., Perl A. *Studying Public Policy. Policy Cycles and Policy Subsystems*. Toronto: Oxford University Press, 2009.
- Ihm J. Organizational Communication for Social Change on Social Media: NPOs' Social Media Strategies Based on Their Perception of Three Stakeholder Networks in Collective and Connective Action // *Journal of Communication*. 2024. Vol. 74. Is. 5. P. 410–423. DOI: [10.1093/joc/jqae034](https://doi.org/10.1093/joc/jqae034)
- Meyer R., Jancsary D., Hollerer M. Neoinstitutional Theory and Nonprofit Governance Research // *Research Handbook on Nonprofit Governance* / ed. by G. Donnelly-Cox, M. Meyer, F. Wijkström. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2021. P. 141–164. DOI: [10.4337/9781788114912.00017](https://doi.org/10.4337/9781788114912.00017)
- Michels R. *Political Parties: A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*. Kitchener: Batoche Books, 2001.
- Ostrom E. Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy, and Development // *World Development*. 1996. Vol. 24. Is. 6. P. 1073–1087. DOI: [10.1016/0305-750X\(96\)00023-X](https://doi.org/10.1016/0305-750X(96)00023-X)
- Rakar T., Kolaric Z. Development of Civil Society Organizations — Caught Up in the Framework of Different Welfare Systems // *Social Sciences*. 2025. Vol. 14. Is. 3. DOI: [10.3390/socsci14030182](https://doi.org/10.3390/socsci14030182)
- Rhodes R.A.W. *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Buckingham; Philadelphia: Open University Press, 1997.
- Salamon L.M., Anheier H.K. Social Origins of Civil Society: Explaining the Non-Profit Sector Cross-Nationally // *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 1998. Vol. 9. Is. 3. P. 213–248. DOI: [10.1023/A:1022058200985](https://doi.org/10.1023/A:1022058200985)
- Santilli C., Scaramuzzino R. Professionalization and Elitisation // *Civil Society Elites in the Italian Third Sector* / ed. by B. Enjolras, H. Johansson, K.H. Sivesind. Cham: Palgrave Macmillan, 2024. P. 81–97. DOI: [10.1007/978-3-031-71444-3_6](https://doi.org/10.1007/978-3-031-71444-3_6)
- Seibicke H. How are Policy Knowledge and Expertise Generated in Civil Society Organizations? // ARENA Working Paper 2/2020. 2020. URL: <https://www.sv.uio.no/arena/english/research/publications/arena-working-papers/pdf/2011-2020/wp-02-20.pdf>
- Theories of Democratic Network Governance* / ed. by E. Sørensen, J. Torfing. New York: Palgrave Macmillan, 2008.

References:

- Anderson J. (2011) *Public Policymaking: An Introduction*. Boston: Houghton Mifflin.
- Ansell C., Gash A. (2008) Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 18. Is. 4. P. 543–571. DOI: [10.1093/jopart/mum032](https://doi.org/10.1093/jopart/mum032)
- Arkhipova E.B., Starshinova A.V., Borodkina O.I. (2023) Development Factors in the Non-Governmental Social Services Sector in the Russian Regions. *Mir Rossii*. Vol. 32. No. 4. P. 96–118. DOI: [10.17323/1811-038X-2023-32-4-96-118](https://doi.org/10.17323/1811-038X-2023-32-4-96-118)

- Avila R. (2024) McMullin, C.: Non-profit Organizations and Co-production: The Logics Shaping Professional and Citizen Collaboration. *Nonprofit Policy Forum*. Vol. 15. Is. 3. P. 263–268. DOI: [10.1515/npf-2024-0023](https://doi.org/10.1515/npf-2024-0023)
- Brusseel A., Raeymaeckers P., Verschuere B. (2025) Conceptualizing Policy Advocacy Effectiveness in NPO Research: A Scoping Review of Criteria and Indicators. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Vol. 36. Is. 1. P. 60–72. DOI: [10.1007/s11266-024-00692-1](https://doi.org/10.1007/s11266-024-00692-1)
- DiMaggio P., Powell W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. Vol. 48. Is. 2. P. 147–160. DOI: [10.2307/2095101](https://doi.org/10.2307/2095101)
- Evers A., Laville J.-L. (2004) *The Third Sector in Europe*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Hersberger-Langlosh S.E., Stuhlinger S. (2021) Institutional Isomorphism and Nonprofit Managerialism: For Better or Worse? *Nonprofit Management and Leadership*. Vol. 31. Is. 3. P. 461–480. DOI: [10.1002/nml.21441](https://doi.org/10.1002/nml.21441)
- Heylen F., Willems E., Beyers J. (2020) Do Professionals Take Over? Professionalisation and Membership Influence in Civil Society Organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Vol. 31. Is. 6. P. 1226–1238. DOI: [10.1007/s11266-020-00214-9](https://doi.org/10.1007/s11266-020-00214-9)
- Hokyu H., Walter P.W. (2009) The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 54. Is. 2. P. 268–298. DOI: [10.2189/asqu.2009.54.2.268](https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.2.268)
- Holavins A. (2020a) Attitudes toward Tea-Drinking as an Indicator for the Professionalization of the Third Sector in Saint Petersburg. *Zhurnal issledovaniy sotsial'noy politiki*. Vol. 18. No. 1. P. 99–114. DOI: [10.17323/727-0634-2020-18-1-99-114](https://doi.org/10.17323/727-0634-2020-18-1-99-114)
- Holavins A. (2020b) Little Red Riding Hood and a Critique of 'Project Thinking' among NGOs. *Zhurnal issledovaniy sotsial'noy politiki*. Vol. 18. No. 3. P. 461–474. DOI: [10.17323/727-0634-2020-18-3-461-474](https://doi.org/10.17323/727-0634-2020-18-3-461-474)
- Howlett M., Ramesh M., Perl A. (2009) *Studying Public Policy. Policy Cycles and Policy Subsystems*. Toronto: Oxford University Press Canada.
- Ihm J. (2024) Organizational Communication for Social Change on Social Media: NPOs' Social Media Strategies Based on Their Perception of Three Stakeholder Networks in Collective and Connective Action. *Journal of Communication*. Vol. 74. Is. 5. P. 410–423. DOI: [10.1093/joc/jqae034](https://doi.org/10.1093/joc/jqae034)
- Jakobson L.I., Ivanova N.V., Telitsyna A.Yu. (2021) NGO Corporate Governance: Theories and Russian Practices. *Monitoring obshchestvennogo mneniya: ekonomicheskiye i sotsial'nyye peremeny*. No. 6(166). P. 459–476. DOI: [10.14515/monitoring.2021.6.1835](https://doi.org/10.14515/monitoring.2021.6.1835)
- Meyer R., Jancsary D., Hollerer M. (2021) Neoinstitutional Theory and Nonprofit Governance Research. In: Donnelly-Cox G., Meyer M., Wijkström F. (eds.) *Research Handbook on Nonprofit Governance*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. P. 141–164. DOI: [10.4337/9781788114912.00017](https://doi.org/10.4337/9781788114912.00017)
- Michels R. (2001) *Political Parties: A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*. Kitchener: Batoche Books.
- Ostrom E. (1996) Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy, and Development. *World Development*. Vol. 24. Is. 6. P. 1073–1087. DOI: [10.1016/0305-750X\(96\)00023-X](https://doi.org/10.1016/0305-750X(96)00023-X)
- Rakar T., Kolaric Z. (2025) Development of Civil Society Organizations — Caught Up in the Framework of Different Welfare Systems. *Social Sciences*. Vol. 14. Is. 3. DOI: [10.3390/socsci14030182](https://doi.org/10.3390/socsci14030182)
- Rhodes R.A.W. (1997) *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Buckingham; Philadelphia: Open University Press.
- Salamon L.M., Anheier H.K. (1998) Social Origins of Civil Society: Explaining the Non-Profit Sector Cross-Nationally. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Vol. 9. Is. 3. P. 213–248. DOI: [10.1023/A:1022058200985](https://doi.org/10.1023/A:1022058200985)
- Santilli C., Scaramuzzino R. (2024) Professionalization and Elitisation. In: Enjolras B., Johansson H., Sivesind K.H. (eds.) *Civil Society Elites in the Italian Third Sector*. Cham: Palgrave Macmillan. P. 81–97. DOI: [10.1007/978-3-031-71444-3_6](https://doi.org/10.1007/978-3-031-71444-3_6)

Seibicke H. (2020) How are Policy Knowledge and Expertise Generated in Civil Society Organizations? *ARENA Working Paper 2/2020*. Available at: <https://www.sv.uio.no/arena/english/research/publications/arena-working-papers/pdf/2011-2020/wp-02-20.pdf>

Sørensen E., Torfing J. (eds.) (2008) *Theories of Democratic Network Governance*. New York: Palgrave.

Starshinova A.V., Borodkina O.I. (2022). Sustainability Strategies of Socially Oriented NPOs: Grant Support Mechanism. *Ekonomicheskiye i sotsial'nyye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz*. Vol. 15. No. 5. C. 221–236. DOI: [10.15838/esc.2022.5.83.12](https://doi.org/10.15838/esc.2022.5.83.12)

Методические подходы к оценке социально-экономической эффективности коммуникаций российских компаний с государственным участием

Алтухов Андрей Сергеевич

Соискатель, SPIN-код РИНЦ: [1438-7144](#), ORCID: [0009-0000-8803-4720](#), andalt1@gmail.com

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Бобылева Алла Зиновьевна

Доктор экономических наук, профессор, SPIN-код РИНЦ: [4458-3264](#), ORCID: [0000-0002-4383-0608](#), bobyleva@spa.msu.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Аннотация

В статье описывается методический подход к интегральной оценке социально-экономической эффективности коммуникаций (ОСЭЭК), разработанный авторами для российских компаний с государственным участием. Актуальность исследования обусловлена отсутствием комплексного инструментария оценки коммуникаций для данного типа организаций. Существующие инструменты оценки — ROI, SROI, медиаметрики, репутационные рейтинги — фиксируют отдельные аспекты коммуникационной деятельности, однако не позволяют одновременно учесть экономическое и социальное измерение. Методика ОСЭЭК восполняет этот пробел за счет двухконтурной архитектуры. Базовый контур опирается на публичные источники данных (системы медиамониторинга, рейтинги работодателей, данные о раскрытии информации), что обеспечивает верифицируемость полученных оценок: расчет может быть выполнен независимыми исследователями исключительно на основе открытых данных, без доступа к внутренней управленческой отчетности компании. Расширенный контур интегрирует данные управленческого учета. Теоретическим основанием методики выступает новая институциональная экономическая теория: коммуникации рассматриваются как механизм снижения транзакционных издержек. Показатели разделены на переменные потока (медийная устойчивость) и переменные запаса (социальная репутация), что учитывает различную временную природу компонентов. Апробация проведена на примере двух условных организаций, отнесенных к атомной энергетике и оборонно-промышленному комплексу. Результаты демонстрируют диагностические возможности методики: разрыв в итоговых значениях индекса указывает на системные различия в организации коммуникационной функции. Практическая значимость исследования состоит в возможности использования методики для сравнительного анализа коммуникационной деятельности компаний, выявления слабых мест и определения приоритетных направлений развития. Методика ориентирована на крупные компании с государственным участием; применимость к организациям иного типа требует дополнительной апробации.

Ключевые слова

Корпоративные коммуникации, компании с государственным участием, оценка эффективности, репутация, медиаметрики, прозрачность, стейкхолдеры.

Для цитирования

Алтухов А.С., Бобылева А.З. Методические подходы к оценке социально-экономической эффективности коммуникаций российских компаний с государственным участием // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 116. С. 50–61. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-50-61

Methodological Approaches to Evaluating the Socio-Economic Effectiveness of Communications in Russian Companies with State Participation

Andrei S. Altukhov

PhD applicant, ORCID: [0009-0000-8803-4720](#), andalt1@gmail.com

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Alla Z. Bobyleva

DSc (Economics), Professor, ORCID: [0000-0002-4383-0608](#), bobyleva@spa.msu.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Abstract

The article describes a methodological approach to the integral assessment of the socio-economic effectiveness of communications (ASEEC), developed by the authors for Russian companies with state participation. The relevance of the study is determined by the lack of a comprehensive toolkit for evaluating communications in this type of organization. Existing evaluation tools — ROI, SROI, media metrics, reputation rankings — capture individual aspects of communication activities but fail to account for both economic and social dimensions simultaneously. The ASEEC methodology addresses this gap through a dual-circuit architecture. The basic circuit relies on publicly available data sources — media monitoring systems, employer rankings, disclosure data — ensuring reproducibility of results without access to internal reporting. The extended circuit integrates management accounting data. The theoretical foundation draws on new institutional economics: communications are viewed as a mechanism for reducing transaction costs. Indicators are divided into flow variables (media stability) and stock variables (social reputation), accounting for the different time-dependent nature of components. The methodology was tested on two hypothetical organizations in

the nuclear energy and defense industries. The results demonstrate diagnostic capabilities of the methodology: the gap in index values indicates systemic differences of the communication function in the organizations. The practical significance of the study lies in the applicability of the methodology for comparative analysis of corporate communications, identification of weaknesses, and prioritization of development areas. The methodology is designed for large companies with state participation; applicability to other types of organizations requires further testing.

Keywords

Corporate communications, companies with state participation, effectiveness evaluation, reputation, media metrics, transparency, stakeholders.

For citation

Altukhov A.S., Bobyleva A.Z. (2026) Methodological Approaches to Evaluating the Socio-Economic Effectiveness of Communications in Russian Companies with State Participation. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 116. P. 50-61. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-50-61

Дата поступления/Received: 08.05.2026

Введение

Корпоративные коммуникации за последние десятилетия претерпели существенную трансформацию. Если в середине XX века эта деятельность сводилась преимущественно к информационному сопровождению бизнеса — распространению пресс-релизов и поддержанию контактов с журналистами, то к началу XXI века она охватывает взаимодействие с широким кругом заинтересованных сторон, в том числе с инвесторами, регуляторами, сотрудниками, местными сообществами. Эта тенденция характерна и для компаний с государственным участием, которые одновременно выступают участниками рынка и реализуют задачи, определяемые государством-собственником.

Многообразие функций коммуникаций обуславливает интерес исследователей и практиков к методам оценки эффективности коммуникационной деятельности. Однако, как отмечает В.Ю. Дамбуева, в профессиональной и академической литературе эта задача решается фрагментарно [Дамбуева 2021] — существующие инструменты фиксируют отдельные аспекты коммуникационной работы. Экономические методы, такие как ROI (Return on Investment, рентабельность инвестиций) и SROI (Social Return on Investment, социальная рентабельность инвестиций) [Corvo et al. 2022], позволяют получить представление о финансовой отдаче, однако их применение к коммуникациям ограничено: эффекты коммуникационной деятельности проявляются с временным лагом, а значительная их часть имеет нематериальный характер и не поддается денежному выражению. Кроме того, расчет этих показателей предполагает доступ к управленческому учету, что исключает возможность внешней оценки.

Медиаметрические инструменты измеряют информационное присутствие — объем публикаций, охват аудитории, тональность упоминаний, однако связь между этими показателями и достижением целей организации остается за рамками анализа [Толпегина и др. 2022].

В 2010 году Международная ассоциация по измерению и оценке коммуникаций (АМЕС) приняла Барселонские принципы¹, закрепившие отказ от показателя рекламного эквивалента публикации (AVE — Advertising Value Equivalent), который оценивал коммуникационный результат по стоимости эквивалентной рекламной площади, игнорируя содержание публикации и реакцию аудитории². Вместе с тем Барселонские принципы носят рекомендательный характер и не предлагают конкретных инструментов измерения. Репутационные рейтинги, такие как RepTrak компании Reputation Institute или рейтинги Brand Finance, оценивают восприятие компании заинтересованными

¹ Barcelona Principles 3.0. // АМЕС [Электронный ресурс]. URL: <https://amecorg.com/2020/07/barcelona-principles-3-0/> (дата обращения: 09.02.2026).

² The Definitive Guide: Why AVEs Are Invalid // АМЕС [Электронный ресурс]. URL: <https://amecorg.com/2017/06/the-definitive-guide-why-aves-are-invalid/> (дата обращения: 09.02.2026); Rockland D. Introducing Barcelona Principles 2.0 — Why the Change was Necessary // Institute for Public Relations [Электронный ресурс]. URL: <https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/Introducing-Barcelona-Principles-2.0-Why-the-Change-was-Necessary.pdf> (дата обращения: 09.02.2026).

сторонами, однако в их основе лежат субъективные оценки респондентов, а предметом измерения выступает восприятие бренда, а не эффективность коммуникационной деятельности как таковой.

Ни один из перечисленных инструментов не предлагает интегральной оценки, которая учитывала бы одновременно экономическое и социальное измерение эффективности коммуникаций³ [Lievens, Moons 2023]. Необходимо также учитывать, что деятельность компаний с государственным участием интегрирована в более широкий контекст национальных целей. Современные подходы к государственному управлению предполагают ориентацию на устойчивое развитие, где ключевыми факторами становятся публичность и качество взаимодействия государства и бизнеса [Си и др. 2024]. Следовательно, методика оценки коммуникаций таких компаний должна выходить за рамки традиционных медиаметрик и учитывать этот институциональный контекст.

В связи с этим цель исследования — представить методические подходы к интегральной оценке социально-экономической эффективности коммуникаций (ОСЭЭК), разработанные нами для российских компаний с государственным участием, и представить результаты их апробации. Методические подходы основаны на двухконтурной архитектуре. Базовый контур (ОСЭЭК_в) использует публичные источники данных — системы медиамониторинга, рейтинги работодателей, данные о раскрытии информации, и обеспечивает воспроизводимость результатов без доступа к внутренней отчетности. Расширенный контур (ОСЭЭК_е) повышает точность оценки за счет интеграции данных управленческого учета. Для иллюстрации расчетов апробация проведена на примере двух условных организаций — Корпорации 1 (corp1) и Корпорации 2 (corp2), отнесенных к атомной энергетике и оборонно-промышленному комплексу как отраслям с высокой долей государственного участия.

Теоретико-методологические основы исследования

В рамках методологических подходов ОСЭЭК компаний с государственным участием представляет собой институциональный механизм [DiMaggio, Powell 1983; Cornelissen 2023], обеспечивающий взаимодействие организации с внешней средой. Теоретическим основанием для такого подхода выступает новая институциональная экономическая теория, в частности работа Д. Норта [Норт 1997], где информационный обмен между экономическими агентами трактуется как механизм снижения трансакционных издержек [Coase 1937] — затрат на поиск информации, ведение переговоров и контроль исполнения договоренностей. Для компаний с государственным участием, действующих в условиях повышенного внимания регуляторов и общества [Файков, Файкова 2024], такие издержки принимают специфические формы: риски утраты общественной легитимности [Bridoux, Stoelhorst 2022], сопротивление местных сообществ реализации проектов, дефицит квалифицированных кадров.

Эффективность коммуникаций в рамках методических подходов ОСЭЭК определяется способностью организации конвертировать информационные сигналы в устойчивые отношения со стейкхолдерами и накапливать репутационный капитал. Такое понимание опирается на работу М. Грановеттера [Грановеттер 2002], где экономическое взаимодействие рассматривается как встроенное в сети социальных связей. Данная логика реализована нами через разделение показателей на переменные потока (flow variables) и переменные запаса (stock variables). Переменные потока характеризуют текущую медийную активность организации, в частности количество публикаций, охват аудитории, оперативность реакции на информационные поводы. Это динамический показатель, подверженный колебаниям от периода к периоду. Переменная запаса, как ее раскрывают стандарты некоммерческой организации «Глобальная инициатива в области отчетности»

³ Ownership and Governance of State-Owned Enterprises 2024 // OECD [Электронный ресурс]. URL: https://www.oecd.org/en/publications/ownership-and-governance-of-state-owned-enterprises-2024_395c9956-en.html (дата обращения: 09.02.2026).

(Global Reporting Initiative, GRI), отражает накопленный результат прошлых взаимодействий — социальную репутацию организации, включающую, в частности, уровень доверия, привлекательность в качестве работодателя, соблюдение стандартов раскрытия информации⁴. Это инерционный показатель, обеспечивающий устойчивость организации в кризисных ситуациях.

Разделение на переменные потока и запаса отражает различную временную природу эффектов коммуникационной деятельности. Медийная активность может быстро реагировать на управленческие решения: запуск информационной кампании способен в течение недель изменить объем и тональность публикаций. Репутация формируется длительно и, как правило, обладает высокой инерционностью. При этом динамика изменений часто носит асимметричный характер: резонансные негативные события способны разрушить доверие существенно быстрее, чем успешные кампании обеспечить прирост репутационного капитала. Подобная логика описана в работах по корпоративной репутации [Hamidi et al. 2023; Bigus et al. 2024] и теории стейкхолдеров [Kujala et al. 2022; Lievens, Moons 2023].

Описание методики и алгоритм расчета

Социально-экономическая эффективность коммуникаций в рамках предлагаемой методики рассчитывается на основе переменных потока и запаса с корректировкой на масштаб деятельности организации и уровень отраслевого риска. Переменная потока операционализирована через субиндекс медийной устойчивости (M_{stab}), переменная запаса — через субиндекс социальной репутации (S_{rep}). Корректировка учитывает, что уровень общественного внимания и интенсивность коммуникационных задач различаются в зависимости от отрасли и масштаба организации.

Субиндекс медийной устойчивости (M_{stab}) отражает информационное присутствие организации в медиaprостранстве. Он учитывает два параметра: медийную результативность (соотношение фактического объема публикаций с отраслевым эталоном) и волатильность (стабильность присутствия в информационном поле на протяжении отчетного периода). Высокая волатильность свидетельствует о реактивном характере коммуникаций — зависимости от внешних информационных поводов, тогда как низкая волатильность указывает на систематическую работу с медиа.

Источником данных для расчета M_{stab} служат системы медиамониторинга — автоматизированные платформы, отслеживающие публикации в СМИ и рассчитывающие интегральные показатели с учетом тональности, охвата и влияния источника. В России наиболее распространенной системой является «Медialogия», однако методика допускает использование альтернативных платформ («СКАН-Интерфакс», Brand Analytics) при условии единообразия источника в рамках одного исследования. В качестве медиапоказателя используется интегральный индекс соответствующей системы: например, МедиаИндекс в системе «Медialogия». Этот показатель агрегирует количество публикаций, их тональность (позитивная, негативная, нейтральная), влияние источника (федеральное СМИ или региональное издание) и роль организации в материале (главный объект публикации или эпизодическое упоминание). Значение медиапоказателя предоставляется системой медиамониторинга в готовом виде и не требует самостоятельного расчета. При отсутствии доступа к коммерческим системам методика предусматривает альтернативный протокол: исследователь формирует выборку публикаций из открытых новостных агрегаторов (минимальный объем — 100 публикаций), оценивает тональность каждой публикации (позитивная/нейтральная или негативная) и фиксирует ежемесячное распределение. Расчет M_{stab} целесообразно проводить по этапам. На первом шаге по формуле (1)

⁴ GRI Standards: Consolidated Set of the GRI Sustainability Reporting Standards 2021 // Global Reporting Initiative [Электронный ресурс]. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/> (дата обращения: 09.02.2026).

определяется индекс медийной результативности (I_{media}). При использовании автоматизированных систем фактическое значение медиапоказателя соотносится с отраслевым эталоном:

$$I_{media} = (X_{fact} / X_{ref}) \times 100, \quad (1)$$

где X_{fact} — годовое значение медиапоказателя организации, X_{ref} — эталон, рассчитываемый как среднее арифметическое пиковых значений трех крупнейших компаний отрасли за последние три года. Такой способ определения эталона позволяет учесть отраслевую специфику: уровень медийного присутствия в атомной энергетике и в розничной торговле различается на порядки. При ручном расчете по формуле (2) I_{media} определяется на основе соотношения позитивных и негативных публикаций:

$$I_{media} = (1 + (N_{pos} - N_{neg}) / N_{total}) \times 50, \quad (2)$$

где N_{pos} — количество позитивных и нейтральных публикаций, N_{neg} — количество негативных, N_{total} — общее количество публикаций в выборке. При полностью позитивном фоне I_{media} равен 100, при балансе позитива и негатива — 50, при полностью негативном — 0.

На втором шаге оценивается стабильность информационного потока. Для этого собираются ежемесячные значения медиапоказателя за отчетный год (12 значений) из системы медиамониторинга или путем подсчета количества публикаций за каждый месяц при ручном протоколе. На их основе рассчитывается среднее арифметическое (μ) и стандартное отклонение (σ). Коэффициент вариации определяется по формуле (3) как отношение стандартного отклонения к среднему:

$$V_{vol} = \sigma / \mu. \quad (3)$$

Чем ближе значение V_{vol} к нулю, тем равномернее организация присутствует в информационном поле на протяжении года. Значения выше 0,3 указывают на высокую неравномерность — информационное присутствие зависит от разовых поводов.

На третьем шаге по формуле (4) рассчитывается субиндекс медийной устойчивости:

$$M_{stab} = I_{media} / (1 + V_{vol}). \quad (4)$$

Знаменатель формулы выполняет функцию штрафа за нестабильность: при нулевой волатильности M_{stab} равен I_{media} , при высокой — снижается пропорционально.

Субиндекс социальной репутации (S_{rep}) отражает накопленный результат взаимодействия организации со стейкхолдерами. В отличие от медийной устойчивости, которая фиксирует текущую динамику, социальная репутация формируется на протяжении лет и обладает высокой инерционностью.

Субиндекс социальной репутации рассчитывается по формуле (5) как среднее арифметическое трех компонентов:

$$S_{rep} = (V_{hr} + R_{transp} + R_{inst}) / 3, \quad (5)$$

где V_{hr} — верификация HR-бренда (восприятие организации как работодателя), R_{transp} — прозрачность (открытость информационной политики), R_{inst} — институциональная зрелость (развитость механизмов обратной связи со стейкхолдерами). Равные веса отражают принцип сбалансированности: низкое значение одного компонента может быть частично компенсировано высокими значениями других, однако устойчивая репутация предполагает развитие всех трех компонентов.

Компонент V_{hr} отражает репутацию организации как работодателя. Восприятие компании на рынке труда влияет на ее общую репутацию: организация, привлекающая квалифицированные кадры, воспринимается стейкхолдерами как успешная и устойчивая. Числовое значение компонента определяется на основе публичных рейтингов работодателей, в частности ежегодного рейтинга hh.ru, охватывающего более 700 компаний. Расчет производится по формуле (6):

$$V_{hr} = (1 - (\text{Rank} - 1) / (N - 1)) \times 100, \quad (6)$$

где Rank — позиция организации в рейтинге, N — общее количество участников рейтинга. Такая нормализация обеспечивает сопоставимость результатов при изменении числа участников: лидер рейтинга получает 100 баллов, замыкающий — 0.

Компонент R_{transp} измеряет открытость информационной политики организации. Транспарентность снижает информационную асимметрию между организацией и стейкхолдерами: чем полнее раскрытие информации, тем ниже издержки недоверия. Расчет производится по чек-листу из 10 индикаторов, каждый из которых оценивается бинарно: выполнен (10 баллов) или не выполнен (0 баллов). Перечень индикаторов представлен в Таблице 1. Итоговое значение R_{transp} — сумма баллов по всем индикаторам, диапазон от 0 до 100.

Таблица 1. Индикаторы транспарентности⁵

№	Индикатор	Критерий выполнения	Баллы
1	Публикация годового отчета	Годовой отчет за последний завершённый финансовый год доступен на сайте	10
2	Аудированная финансовая отчетность	Отчетность заверена внешним аудитором; аудиторское заключение опубликовано	10
3	Отчет об устойчивом развитии	Нефинансовый отчет опубликован за последние 2 года	10
4	Соответствие стандарту GRI	Нефинансовый отчет содержит индекс GRI или заявление о соответствии	10
5	Раскрытие структуры собственности	Информация о владельцах доступна на сайте	10
6	Раскрытие состава органов управления	Персональный состав совета директоров и правления опубликован с биографиями	10
7	Раскрытие вознаграждения руководства	Информация о политике вознаграждения топ-менеджмента раскрыта	10
8	Публикация существенных фактов	Раздел «Раскрытие информации» на сайте обновляется не реже 1 раза в квартал	10
9	Доступность контактов для стейкхолдеров	На сайте указаны контакты для инвесторов, СМИ, соискателей (минимум 2 из 3)	10
10	Мультиязычность раскрытия	Годовой отчет и/или ключевые разделы сайта доступны на английском языке	10

Компонент R_{inst} измеряет развитость коммуникационной инфраструктуры организации — наличие формализованных структур и процедур, обеспечивающих системную работу с коммуникациями. Расчет производится по чек-листу из 13 индикаторов, представленных в Таблице 2. Большинство индикаторов оценивается в 10 баллов, присутствие в социальных сетях — в 5 баллов. Итоговое значение R_{inst} — сумма баллов, ограниченная 100 баллами.

⁵ Составлено авторами.

Таблица 2. Индикаторы институциональной зрелости⁶

№	Индикатор	Критерий выполнения	Баллы
1	Выделенное коммуникационное подразделение	В структуре существует департамент по коммуникациям	10
2	Коммуникационный руководитель в топ-менеджменте	Директор по коммуникациям входит в состав правления или подчиняется CEO	10
3	Официальная пресс-служба	На сайте указаны контакты пресс-службы; служба реагирует на запросы	10
4	Регулярная коммуникационная активность	Публикации в разделе «Новости» выходят не реже 4 раз в месяц	10
5	Присутствие в VK	Организация ведет официальное сообщество с обновлением не реже 1 раза в неделю	5
6	Присутствие в Telegram	Организация ведет официальный канал с обновлением не реже 1 раза в неделю	5
7	Публичная коммуникационная стратегия	Стратегия доступна на сайте или в годовом отчете	10
8	Механизм обратной связи	Наличие горячей линии, формы обратной связи или приемной для обращений	10
9	Антикризисные коммуникационные процедуры	Упоминание процедур в публичных документах или подтвержденный опыт	10
10	Участие в отраслевых ассоциациях	Членство в РАСО, АКМР, РАПОР или аналогичных объединениях	10
11	Награды в области коммуникаций	Получение профессиональных наград за последние 3 года	10
12	KPI коммуникаций привязаны к бизнесу	KPI привязаны к бизнес-показателям компании	10
13	Регулярный мониторинг репутации	Мониторинг или исследование восприятия проводится не реже раза в год	10

Выбор аддитивной модели расчета (суммирование баллов по чек-листам) имеет определенную ограниченность, поскольку суммирование баллов методологически более корректно для независимых индикаторов, тогда как в ряде представленных выше прослеживается корреляция. Тем не менее предложенный подход обеспечивает прозрачность и интерпретируемость результатов для управленческого персонала: показывает целесообразность учета широкого круга индикаторов с определенным баллом, каждый индикатор поддается верификации и управленческому воздействию, что обеспечивает диагностическую функцию методики и операционализируемость рекомендаций. Более сложные эконометрические модели требуют накопления значительных эмпирических данных и специализированного программного обеспечения, что снизило бы операциональность инструмента без соответствующего прироста точности, уменьшило бы его прикладной потенциал.

Корректирующие коэффициенты учитывают специфику деятельности организации. Коэффициент отраслевого риска (K_{risk}) отражает уровень общественного внимания к отрасли: для отраслей с повышенными репутационными рисками, в частности атомной энергетики, добычи полезных ископаемых, оборонно-промышленного комплекса, $K_{\text{risk}} = 1,10$; для отраслей с умеренными рисками — 1,00; для отраслей с низкими рисками — 0,90. Коэффициент масштаба (K_{scale}) учитывает

⁶ Составлено авторами. Примечание: суммарный балл по чек-листу может превышать 100; для сопоставимости итоговая оценка R_{inst} ограничивается значением 100.

размер организации: для компаний с численностью персонала свыше 100000 человек $K_{scale} = 1,05$; от 10000 до 100000 — 1,00; менее 10000 — 0,95.

Расчет базового контура (ОСЭЭК_б) включает два этапа. На первом этапе по формуле (7) вычисляется ядро эффективности (I_{Core}) как взвешенная сумма субиндексов с коэффициентами $w_1 = 0,6$ для медийной устойчивости и $w_2 = 0,4$ для социальной репутации:

$$I_{Core} = M_{stab} \times 0,6 + S_{rep} \times 0,4. \quad (7)$$

Введение неравных коэффициентов обусловлено различием в природе переменных потока и запаса. Субиндекс социальной репутации обладает высокой инерционностью: позиции в рейтингах работодателей, качество корпоративного управления, институциональные механизмы обратной связи — характеристики, слабо подверженные резким колебаниям. Субиндекс медийной устойчивости, напротив, отражает оперативную реакцию внешней среды на действия организации. Крупные компании с государственным участием нередко выступают градообразующими предприятиями или операторами закрытых административно-территориальных образований (ЗАТО). В таких условиях коммуникационный разрыв между менеджментом и стейкхолдерами — персоналом, местным населением — несет не только репутационные, но и социально-политические риски. Более высокий вес переменной потока повышает чувствительность индекса к актуальным событиям и предотвращает ситуацию, при которой накопленный репутационный капитал маскирует признаки назревающего кризиса. При равных весах модель утрачивала бы диагностическую ценность для оперативного управления.

На втором этапе по формуле (8) к ядру применяются корректирующие коэффициенты:

$$I_{Adj} = I_{Core} \times K_{risk} \times K_{scale}. \quad (8)$$

Показатель I_{Adj} (скорректированная эффективность) выступает узловым элементом методики, обеспечивающим математическую унификацию двух контуров. В рамках базового контура, опирающегося на внешние данные, расчет на этом этапе завершается, и итоговое значение индекса принимается равным скорректированной эффективности: $ОСЭЭК_B = I_{Adj}$. В рамках расширенного контура величина I_{Adj} служит отправной точкой для интеграции с данными управленческого учета.

Расширенный контур (ОСЭЭК_е) предназначен для внутренней оценки организацией собственной коммуникационной функции. Он дополняет базовый контур коэффициентом управленческой эффективности (K_{eff}), который формируется по формуле (9) как сумма трех компонентов:

$$K_{eff} = 1 + k_{ROI} + k_{SROI} + k_{budget}, \quad (9)$$

где k_{ROI} — нормированный показатель ROI коммуникаций (доля от максимально возможного, диапазон 0–0,1), k_{SROI} — нормированный показатель SROI (диапазон 0–0,1), k_{budget} — показатель исполнения бюджета (диапазон –0,05 до +0,05). Компоненты k_{ROI} и k_{SROI} увеличивают значение индекса при высокой экономической и социальной отдаче коммуникационных инвестиций. При использовании ROI важно учитывать временную структуру денежных потоков: затраты на коммуникации и получение эффекта нередко относятся к разным периодам времени, что требует применения методов дисконтирования (к примеру, NPV, PI). Компонент k_{budget} вносит поправку на эффективность управления ресурсами: экономия бюджета при достижении целевых показателей повышает индекс, перерасход — снижает. Итоговое значение расширенного контура по формуле (10) имеет вид:

$$ОСЭЭК_E = ОСЭЭК_B \times K_{eff} \quad (10)$$

Иерархическая структура индекса представлена на Рисунке 1. Нижний уровень образуют входные показатели: индекс медийной результативности (I_{media}) и коэффициент волатильности (V_{vol}) для субиндекса медийной устойчивости; верификация HR-бренда (V_{hr}), прозрачность (R_{transp}) и институциональная зрелость (R_{inst}) для субиндекса социальной репутации. Субиндексы агрегируются в ядро эффективности с весами 0,6 и 0,4, после чего применяются корректирующие коэффициенты. Базовый контур (ОСЭЭК_б) завершает расчет на этом этапе; расширенный контур (ОСЭЭК_р) дополнительно учитывает коэффициент управленческой эффективности (K_{eff}).

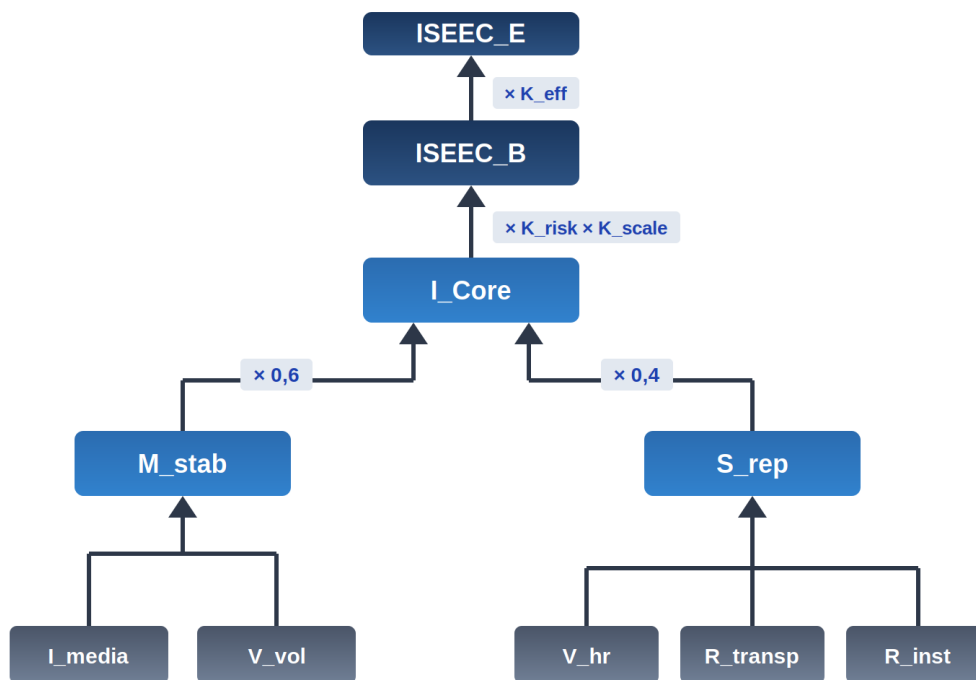


Рисунок 1. Структура интегрального индекса социально-экономической эффективности коммуникаций (ОСЭЭК)⁷

Апробация методики

Апробация методики выполнена в формате демонстрационного расчета на двух модельных организациях для иллюстрации алгоритма: Корпорации 1 и Корпорации 2, условно отнесенных к атомной энергетике и оборонно-промышленному комплексу соответственно. Эмпирическая проверка на выборке реальных организаций проводится отдельно и требует сопоставимых временных рамок и унифицированных источников данных. Расчет выполнен в рамках базового контура; исходные данные заданы произвольно для демонстрации расчетных процедур.

Входные данные для Корпорации 1 приняты следующими: годовое значение медиапоказателя (индекс цитируемости по данным системы медиамониторинга) — 45000 при отраслевом эталоне 60000; коэффициент вариации месячных значений — 0,11; позиция в рейтинге работодателей hh.ru — 45-е место из 700; по чек-листу прозрачности выполнено 8 из 10 индикаторов (80 баллов); по чек-листу институциональной зрелости — 8 из 13 индикаторов (80 баллов).

Расчет субиндекса медийной устойчивости для Корпорации 1:

$$I_{media}^{corp1} = (45000 / 60000) \times 100 = 75,$$

$$V_{vol}^{corp1} = 435 / 3950 = 0,11,$$

$$M_{stab}^{corp1} = 75 / (1 + 0,11) = 67,5.$$

⁷ Составлено авторами.

Расчет субиндекса социальной репутации:

$$V_{hr}^{corp1} = (1 - (45 - 1) / (700 - 1)) \times 100 = 93,7,$$

$$S_{rep}^{corp1} = (93,7 + 80 + 80) / 3 = 84,6.$$

Расчет ядра эффективности:

$$I_{Core}^{corp1} = 67,5 \times 0,6 + 84,6 \times 0,4 = 74,3.$$

Корпорация 1 отнесена к атомной энергетике ($K_{risk} = 1,10$) и имеет численность персонала свыше 100000 человек ($K_{scale} = 1,05$). С учетом корректирующих коэффициентов итоговое значение базового контура следующее:

$$OCЭЭК_B^{corp1} = 74,3 \times 1,10 \times 1,05 = 85,8.$$

Для Корпорации 2 приняты иные значения: годовое значение медиапоказателя — 30000 при отраслевом эталоне 55000; коэффициент вариации — 0,25; позиция в рейтинге работодателей — 120-е место из 700; по чек-листу прозрачности выполнено 5 из 10 индикаторов; по чек-листу институциональной зрелости — 6 из 13. Расчет дает следующие значения: $M_{stab}^{corp2} = 43,6$; $S_{rep}^{corp2} = 58,0$; $I_{Core}^{corp2} = 49,4$. С учетом корректирующих коэффициентов ($K_{risk} = 1,10$; $K_{scale} = 1,05$) итоговое значение базового контура имеет вид:

$$OCЭЭК_B^{corp2} = 49,4 \times 1,10 \times 1,05 = 57,1.$$

Сопоставление результатов показывает существенный разрыв между двумя организациями: 85,8 балла у Корпорации 1 против 57,1 балла у Корпорации 2. Различие обусловлено как медийной составляющей (стабильность информационного потока), так и компонентами субиндекса социальной репутации — уровнем прозрачности и развитостью механизмов обратной связи со стейкхолдерами.

Полученные результаты демонстрируют диагностические возможности методики. Разрыв в итоговых значениях индекса указывает на системные различия в организации коммуникационной функции: Корпорация 1 выстроила институционализированную систему взаимодействия со стейкхолдерами, тогда как Корпорация 2 придерживается более закрытой модели. Для Корпорации 2 приоритетным направлением развития коммуникационной функции может стать повышение прозрачности и формирование механизмов обратной связи. Для Корпорации 1 ключевой задачей является поддержание достигнутого баланса между медийной активностью и репутационным капиталом.

Заключение

Таким образом, методика OCЭЭК обеспечивает интегральную оценку социально-экономической эффективности коммуникаций, объединяя экономическое и социальное измерение в рамках единого индекса. Базовый контур опирается на публичные источники данных, что обеспечивает воспроизводимость результатов и возможность внешнего сравнения организаций без запроса внутренней отчетности. Расширенный контур интегрирует существующие инструменты оценки — ROI и SROI — в структуру индекса, позволяя использовать накопленный методологический опыт для повышения точности оценки. Разделение показателей на переменные потока и запаса учитывает различную временную природу компонентов эффективности: чувствительность к текущим изменениям сочетается с устойчивостью к краткосрочным колебаниям.

Вместе с тем методика имеет ограничения:

- ряд компонентов, в частности верификация HR-бренда, зависит от участия организации в соответствующих рейтингах, отсутствие в рейтинге снижает точность оценки;

- аддитивная модель расчета субиндексов предполагает независимость индикаторов: корреляция между частью из них, отмеченная выше, ограничивает точность агрегирования;
- корректирующие коэффициенты являются калибруемыми параметрами модели, их значения могут уточняться по мере накопления эмпирических данных;
- методика ориентирована на крупные компании с государственным участием, применимость к организациям иного типа требует дополнительной апробации.

Направлением дальнейших исследований может стать расширение выборки апробации, уточнение весовых коэффициентов на основе эмпирических данных, применение методов дисконтирования для учета разновременных денежных потоков, учет корреляции отдельных показателей между собой, а также адаптация методики для отраслей с различным уровнем регулирования.

Список литературы:

- Грановеттер М. Экономическое действие и социальная структура: проблема укорененности // Экономическая социология. 2002. Т. 3. № 3. С. 44–58.
- Дамбуева В.Ю. Методика анализа PR-деятельности органов государственной власти // Государственная служба. 2021. Т. 23. № 3(131). С. 33–38. DOI: [10.22394/2070-8378-2021-23-3-33-38](https://doi.org/10.22394/2070-8378-2021-23-3-33-38)
- Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997.
- Си Ф., Бобылева А.З., Львова О.А. Формирование системы государственного управления устойчивым развитием (на примере России и Китая) // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2024. Т. 21. № 2. С. 20–36. DOI: [10.55959/MSU2073-2643-21-2023-2-20-36](https://doi.org/10.55959/MSU2073-2643-21-2023-2-20-36)
- Толпегина О.А., Карибекова Г.С., Егоров М.В., Положенцева Ю.Н. Оценка эффективности формирования социального и репутационного имиджа государственных компаний // Государственная служба. 2022. Т. 24. № 2(136). С. 46–61. DOI: [10.22394/2070-8378-2022-24-2-46-61](https://doi.org/10.22394/2070-8378-2022-24-2-46-61)
- Файков Д.Ю., Файкова С.Д. Бренд-коммуникации российских государственных корпораций: концептуальные подходы и текущее состояние // Вестник университета. 2024. № 5. С. 23–33. DOI: [10.26425/1816-4277-2024-5-23-33](https://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-5-23-33)
- Bigus J., Hua K.P.M., Raithel S. Definitions and Measures of Corporate Reputation in Accounting and Management: Commonalities, Differences, and Future Research // Accounting and Business Research. 2024. Vol. 54. Is. 3. P. 304–336. DOI: [10.1080/00014788.2022.2149458](https://doi.org/10.1080/00014788.2022.2149458)
- Bridoux F., Stoelhorst J.W. Stakeholder Governance: Solving the Collective Action Problems in Joint Value Creation // Academy of Management Review. 2022. Vol. 47. Is. 2. P. 214–236. DOI: [10.5465/amr.2019.0441](https://doi.org/10.5465/amr.2019.0441)
- Coase R.H. The Nature of the Firm // Economica. 1937. Vol. 4. Is. 16. P. 386–405. DOI: [10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x)
- Cornelissen J. Corporate Communication: A Guide to Theory & Practice. London: Sage, 2023.
- Corvo L., Pastore L., Mastrodascio M., Cepiku D. The Social Return on Investment Model: A Systematic Literature Review // Meditari Accountancy Research. 2022. Vol. 30. Is. 7. P. 49–86. DOI: [10.1108/MEDAR-05-2021-1307](https://doi.org/10.1108/MEDAR-05-2021-1307)
- DiMaggio P.J., Powell W.W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields // American Sociological Review. 1983. Vol. 48. Is. 2. P. 147–160. DOI: [10.2307/2095101](https://doi.org/10.2307/2095101)
- Hamidi S.R., Ismail M.A., Shuhidan Sh.M., Kadir Sh.A. Corporate Reputation in Industry 4.0: A Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis // Sage Open. 2023. Vol. 13. Is. 4. DOI: [10.1177/21582440231200951](https://doi.org/10.1177/21582440231200951)

Kujala J., Sachs S., Leinonen H., Heikkinen A., Laude D. Stakeholder Engagement: Past, Present, and Future // *Business & Society*. 2022. Vol. 61. Is. 5. P. 1136–1196. DOI: [10.1177/00076503211066595](https://doi.org/10.1177/00076503211066595)

Lievens A., Moons I. A Systemic Approach of Communication in Multiple Stakeholder Settings: Challenges and Future Research Directions from a Multidisciplinary Perspective // *International Journal of Advertising*. 2023. Vol. 42. Is. 2. P. 201–226. DOI: [10.1080/02650487.2022.2150953](https://doi.org/10.1080/02650487.2022.2150953)

References:

Bigus J., Hua K.P.M., Raithel S. (2024) Definitions and Measures of Corporate Reputation in Accounting and Management: Commonalities, Differences, and Future Research. *Accounting and Business Research*. Vol. 54. Is. 3. P. 304–336. DOI: [10.1080/00014788.2022.2149458](https://doi.org/10.1080/00014788.2022.2149458)

Bridoux F., Stoelhorst J.W. (2022) Stakeholder Governance: Solving the Collective Action Problems in Joint Value Creation. *Academy of Management Review*. Vol. 47. Is. 2. P. 214–236. DOI: [10.5465/amr.2019.0441](https://doi.org/10.5465/amr.2019.0441)

Coase R.H. (1937) The Nature of the Firm. *Economica*. Vol. 4. Is. 16. P. 386–405. DOI: [10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x)

Cornelissen J. (2023) *Corporate Communication: A Guide to Theory & Practice*. London: Sage.

Corvo L., Pastore L., Mastrodascio M., Cepiku D. (2022) The Social Return on Investment Model: A Systematic Literature Review. *Meditari Accountancy Research*. Vol. 30. Is. 7. P. 49–86. DOI: [10.1108/MEDAR-05-2021-1307](https://doi.org/10.1108/MEDAR-05-2021-1307)

Dambueva V.Yu. (2021) Methodology for Analyzing PR Activities of Public Authorities. *Gosudarstvennaya sluzhba*. Vol. 23. No. 3(131). P. 33–38. DOI: [10.22394/2070-8378-2021-23-3-33-38](https://doi.org/10.22394/2070-8378-2021-23-3-33-38)

DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. Vol. 48. Is. 2. P. 147–160. DOI: [10.2307/2095101](https://doi.org/10.2307/2095101)

Faikov D.Yu., Faikova S.D. (2024) Brand Communications of Russian State Corporations: Conceptual Approaches and Current State. *Vestnik universiteta*. No. 5. P. 23–33. DOI: [10.26425/1816-4277-2024-5-23-33](https://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-5-23-33)

Granovetter M. (2002) Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *Ekonomicheskaya sotsiologiya*. Vol. 3. No. 3. P. 44–58.

Hamidi S.R., Ismail M.A., Shuhidan Sh.M., Kadir Sh.A. (2023) Corporate Reputation in Industry 4.0: A Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis. *Sage Open*. Vol. 13. Is. 4. DOI: [10.1177/21582440231200951](https://doi.org/10.1177/21582440231200951)

Kujala J., Sachs S., Leinonen H., Heikkinen A., Laude D. (2022) Stakeholder Engagement: Past, Present, and Future. *Business & Society*. Vol. 61. Is. 5. P. 1136–1196. DOI: [10.1177/00076503211066595](https://doi.org/10.1177/00076503211066595)

Lievens A., Moons I. (2023) A Systemic Approach of Communication in Multiple Stakeholder Settings: Challenges and Future Research Directions from a Multidisciplinary Perspective. *International Journal of Advertising*. Vol. 42. Is. 2. P. 201–226. DOI: [10.1080/02650487.2022.2150953](https://doi.org/10.1080/02650487.2022.2150953)

North D. (1997) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Moscow: Fond ekonomicheskoy knigi «Nachala».

Si F., Bobyleva A.Z., Lvova O.A. (2024) Formation of the Public Administration System for Sustainable Development (on the Example of Russia and China). *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 21. Upravleniye (gosudarstvo i obshchestvo)*. Vol. 21. No. 2. P. 20–36. DOI: [10.55959/MSU2073-2643-21-2023-2-20-36](https://doi.org/10.55959/MSU2073-2643-21-2023-2-20-36)

Tolpegina O.A., Karibekova G.S., Egorov M.V., Polozhentseva Yu.N. (2022) Evaluating the Effectiveness of Forming Social and Reputational Image for Public Companies in the Context of Value-Based Management. *Gosudarstvennaya sluzhba*. Vol. 24. No. 2(136). P. 46–61. DOI: [10.22394/2070-8378-2022-24-2-46-61](https://doi.org/10.22394/2070-8378-2022-24-2-46-61)

Организационные формы и идеологические противоречия современного русского национализма в России: проблемы классификации

Боровиков Марк Сергеевич

Аспирант, markaniys@mail.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Аннотация

Вопрос классификации многочисленных и идеологически разнородных течений русского национализма в современной России остается нерешенным, что затрудняет как академическое изучение феномена, так и его корректное общественное восприятие. Существующие подходы, основанные на бинарном делении (гражданский/этнический национализм) либо исходящие из ценностных установок, формулировались в целях отдельных исследований или представляли собой излишне громоздкие конструкции. Цель статьи — охарактеризовать ключевые существующие подходы к классификации различных направлений русского национализма в постсоветской России. Исследование основано на историко-генетическом и эволюционном методах, позволивших проследить развитие классификационных схем в отечественной и зарубежной историографии (работы Х. Кона, Л. Гринфельд, В.А. Тишкова, Э.А. Паина, А.М. Верховского, В.С. Малахова, М. Ларюэль и др.) Отмечены ключевые недостатки существующих классификаций: ценностная нагруженность бинарной оппозиции «хороший/плохой» национализм, недостаточный учет специфики русского национализма при использовании общих подходов к классификации национализма как такового, а также ограниченная эффективность применения какого-либо из рассмотренных подходов в отдельности. В результате предложена синтетическая модель, объединяющая ценностную классификацию В.С. Малахова (белые/красные/коричневые, дополнена категорией «национал-демократы») с бинарной схемой «этнический/имперский национализм» в интерпретации М.О. Комина¹ и Э.Д. Понарина. Вариант использования предложенной модели продемонстрирован на примере построения динамических таблиц распределения националистических организаций по трем временным периодам (1990-е, 2000-е, 2010-е гг.). Авторская модель позволяет не только фиксировать ценностные ориентации организаций, но и учитывать их воззрения на территориальный вопрос и отношение к государству. Данный подход создает основу для дальнейших эмпирических исследований динамики националистического спектра и может быть использован для дальнейших прикладных исследований.

Ключевые слова

Русский национализм, этнический национализм, гражданский национализм, имперский национализм, идеология.

Для цитирования

Боровиков М.С. Организационные формы и идеологические противоречия современного русского национализма в России: проблемы классификации // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 116. С. 62–73. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-62-73

Organizational Forms and Ideological Contradictions of Modern Russian Nationalism: Classification Issues

Mark S. Borovikov

Postgraduate student, markaniys@mail.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Abstract

The issue of classifying the numerous and ideologically diverse branches of Russian nationalism in modern Russia remains unresolved, which complicates both the academic study of the phenomenon and its correct public perception. Existing approaches, whether based on binary divisions (civic vs ethnic nationalism) or derived from value-based frameworks, have either been formulated for the purposes of individual studies, or represented unnecessarily cumbersome constructions. The aim of this article is to characterize the key existing approaches to classifying various trends of Russian nationalism in post-Soviet Russia. The research is grounded in historical-genetic and evolutionary methods, which have made it possible to trace the development of classification schemes in Russian and international historiography (drawing on the works of H. Kohn, L. Greenfeld, V.A. Tishkov, E.A. Pain, A.M. Verkhovsky, V.S. Malakhov, M. Laruelle, and others). The study identifies the principal shortcomings of existing classifications: the value-laden nature of the “good/bad” nationalism binary, the insufficient consideration of the specific features of Russian nationalism when applying general approaches to classifying nationalism as a whole, and the limited effectiveness of using any of the examined approaches in isolation. The research proposes a synthetic model that combines V.S. Malakhov’s value-based classification (“whites/reds/browns” supplemented by the category of “national democrats”) with the “ethnic/imperial nationalism” binary scheme as interpreted by M.O. Komin² and E.D. Ponarin. A potential application of the proposed model is demonstrated through the construction of dynamic tables showing the distribution of nationalist organizations across three time periods (the 1990s, 2000s, and 2010s). The proposed model not only captures the value orientations of organizations but also accounts for their views on territorial issues and their stance towards the state. This approach provides a foundation for further empirical research into the dynamics of the nationalist spectrum and can be utilized in subsequent applied studies.

Keywords

Russian nationalism, ethnic nationalism, civic nationalism, imperial nationalism, ideology.

¹ Признан Минюстом РФ иностранным агентом.

² Признан Минюстом РФ иностранным агентом.

For citation

Borovikov M.S. (2026) Organizational Forms and Ideological Contradictions of Modern Russian Nationalism: Classification Issues. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 116. P. 62–73. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-62-73

Дата поступления/Received: 27.02.2026

Введение

В условиях глобального геополитического противостояния одним из вызовов для России и российского общества становится формирование корпуса идей, дающего ясное понимание наших ценностей и целей в текущей ситуации. Одним из источников заимствования таких идей может стать идеология русского национализма, демонстрирующая удивительную живучесть на протяжении последних тридцати лет. Однако за прошедшие десятилетия движение русских националистов было представлено значительным количеством организаций, трактовавших национализм весьма разнообразно не только с точки зрения методов и средств своей деятельности, но даже с точки зрения основных ценностей движения и понимания «русскости» как таковой. В результате невовлеченному человеку становится исключительно трудно понять, что вообще содержит в себе понятие «русский национализм».

Цель данной статьи — охарактеризовать ключевые существующие подходы к классификации различных направлений русского национализма в постсоветской России. Еще в 2008 году В.С. Малахов писал о практической невозможности создания такой типологизации русского национализма, которая не вызвала бы возражений со стороны экспертного сообщества [Малахов 2008]. Политолог связывал данную проблему с тем, что за прошедшее время русский национализм не прошел этап институционализации (то есть в среде националистов не возникло централизирующих институций, которые взяли бы на себя выработку «центральной линии» по основным вопросам). Хотя за прошедшие годы такие попытки предпринимались представителями националистического лагеря, они не смогли принести значительных изменений.

Для анализа различных классификаций движения русских националистов были использованы историко-генетический и эволюционный методы, позволившие определить основные подходы к классификации националистических организаций, выявить изменения в классификациях, возникшие в ходе их практического применения, а также предложить собственные пути для улучшения существующих подходов.

Гражданский и этнический национализм

Данная классификация, родоначальником которой выступил Х. Кон [Kohn 1944], является классической в исследовательских работах, посвященных теме национализма, но критерии, выдвигаемые авторами, бывают различны. Следует сказать о двух наиболее ярких видах подобной типологизации: первый предполагает, что каждой конкретной стране присущ соответствующий тип национализма; второй, представляющийся более реалистичным, исходит из того, что в каждой рассматриваемой стране может быть обнаружен как этнический, так и гражданский национализм.

Одной из наиболее известных представительниц первого подхода является Л. Гринфельд, которая постулирует наличие в разных странах конкретных типов национализма: «индивидуалистического и гражданского (в Англии и США), коллективистского и гражданского (во Франции) и, наконец, коллективистского и этнического, всегда подчеркивающего доминантную роль одной этнической группы по отношению к другим и не предполагающего интеграции последних в доминирующую этническую группу (в Германии и России)» [Greenfeld 1992]. Такой жесткий подход мало применим для современного исследования русского национализма по ряду причин. Прежде всего, присвоение русскому национализму исключительно жесткого этнического характера делает

малозначимым дальнейшие теоретические исследования, так как облик и сущность исследуемого объекта уже описаны и предreshены. Кроме того, такая однозначная негативная оценка русского национализма как реакционного и этнического является слишком однобокой. Наконец, политическая реальность и деятельность националистов в России за прошедшие десятилетия продемонстрировали, что они не могут быть отнесены исключительно к приверженцам этнонационализма в чистом виде.

Иной подход в делении национализма на гражданский и этнический представляет один из крупнейших российских исследователей в области межэтнических отношений В.А. Тишков. Согласно его работам, национализм в России разделяется на два уровня в соответствии с существующими у российских граждан идентичностями: гражданский российский национализм и этнический национализм русских и других народов России. Будучи одним из главных идеологов российской гражданской нации, Валерий Александрович считает, что «этнический национализм основан на идеологии исключения и отрицания многообразия, а гражданский национализм основан на идеологии солидарности и признания многообразного единства»³.

Оппонентом В.А. Тишкова выступает Э.А. Паин, который, хотя и понимает бинарное деление схожим образом, отмечает невозможность построения в России гражданского национализма в силу слабости гражданского общества [Паин 2004]. Таким образом, этнический национализм не является в России преобладающим, но и отсутствие развитых гражданских институтов приводит к насаждению конструируемой нации сверху — в результате русский национализм получается преимущественно имперским [Паин 2024, 139].

В данном контексте М.А. Буданов отмечает, что итоговая цель как гражданского, так и этнического национализма заключается в унификации «национального коллектива» в рамках конкретного государства, хотя и на различной основе [Буданов 2022, 41]. Так, унификация на основе этнофаворитизма стремится к максимально возможной ассимиляции условно нетитульных народов либо построению режима этнокультурной сегрегации, распространяющейся на всю структуру социальной иерархии [Там же, 42]. С другой стороны, оцениваемый «скорее положительно» гражданский национализм также не идеален, поскольку предполагает восприятие национальной мифологии в религиозном ключе, то есть «гражданский национализм иррационален, в том смысле, что не должен подвергаться рефлексии и критике в каждом индивидуальном случае обучения и воспитания» [Там же, 44].

Помимо того, что и такой подход не лишен ценностной оценки с противопоставлением «хорошего» гражданского национализма и «плохого» этнонационализма, его основная проблема кроется в трудности четкого разграничения практических проявлений национализма. Так, 68-я статья Конституции Российской Федерации после внесения поправок от 2020 года провозглашает государственный статус русского языка как «языка государствообразующего народа, входящего в многонациональный союз равноправных народов Российской Федерации»⁴. То есть элемент этнического русского национализма проявляется в том числе и в государственной концепции гражданской нации; аналогичное смешение можно найти в программных документах отечественных политических партий.

В работах, исследующих непосредственно русский национализм, деление «гражданский/ этнический национализм» смогло закрепиться преимущественно в формулировке, предложенной Э.А. Паиным: имперский и этнический национализм. Однако такое деление до 2014 года проявлялось не только в понимании конкретным националистическим течением «русскости», но также

³ Тишков В.А. О российском народе и национальной идентичности в России // Институт этнологии и антропологии РАН [Электронный ресурс]. URL: http://valerytishkov.ru/cntnt/publikacii3/publikacii/o_rossisko.html (дата обращения: 12.02.2026).

⁴ Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.) (с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 г.). Ст. 48 // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://ivo.garant.ru/#/document/10103000/paragraph/258:0> (дата обращения: 12.02.2026).

в наличии в их программных материалах стремления к территориальной экспансии [Верховский, Паин 2013, 5]. Так, например, идеолог Национально-державной партии России (НДПР) А.Н. Севастьянов, допускающий сецессию этнически нерусских⁵, определялся исследователями как этнонационалист [Horvath 2018], а «Чёрная Сотня» А.Р. Штильмарка, акцентировавшая внимание на возвращении территорий Русского мира в состав России, а также отсутствию каких либо упоминаний этничности⁶, точно относилась к имперцам-державникам.

Однако после 2014 года и начала вооруженного конфликта на Донбассе предложенная схема перестала работать. И Александр Севастьянов [Севастьянов 2014], и Национально-Демократическая партия Константина Крылова (НДП)⁷ поддержали пророссийские силы в Новороссии, то есть на практике выступили за территориальное расширение России, являясь этнонационалистами. Ответом на этот парадокс стало предложенное М.О. Коминым⁸ и Э.Д. Понариным деление по образу «значимого другого» для националистов: тех, для кого условно враждебной фигурой выступают мигранты или выходцы с Северного Кавказа, исследователи отнесли к этническому крылу, тогда как националисты, настроенные на фоне событий на Донбассе антизападно или антиамерикански, были отнесены к категории имперцев [Ponarin, Komin 2018]. Таким образом, данный бинарный подход к классификации течений русского национализма оказывается несамодостаточным и нуждается в привлечении дополнительных критериев для более точной классификации.

Расширенные подходы к классификации национализма

Многие отечественные исследователи предложили свои типы категоризации национализма на основании одного или нескольких критериев. Некоторые из подходов дополняют описанную выше бинарную систему, тогда как другие ставят своей целью заместить ее.

Так, в коллективной монографии, вышедшей под редакцией Л.М. Дробижевой в 2003 году, предлагается дополняющая классификация национализма по источникам и содержанию выдвигаемых требований: политический, экономический, культурный, защитный и модернизационный национализм [Социология межэтнической толерантности 2003, 39]. Безусловным преимуществом такого подхода становится возможность формирования матричной схемы, которая позволит исследователю сформировать более понятную и подробную картину изучаемых явлений, нежели при использовании только одного критерия для группировки. В то же время необходимо отметить, что, хотя предполагаемые категории и являются логически обоснованными, они не являются взаимоисключающими (а следовательно, могут сочетаться в рамках одного течения), а также присущими исключительно национализму. Кроме того, как предварительное теоретическое описание, так и приводимые примеры выделенных типов национализма демонстрируют национализм меньшинств. Исключением выступает лишь культурный национализм. В то же время рассматриваемый нами русский национализм в современной России является национализмом большинства, что создает трудности для его типологизации в рамках предложенного подхода: всякое течение русского национализма может быть отнесено к культурному типу, поскольку предполагает сохранение и усиление преобладания русской культуры как культуры большинства населения России. В свою очередь, политический или экономический типы не применимы к русскому национализму в России в том виде, в каком они описаны в рассматриваемой работе. Таким образом, несмотря на большую глубину данной типологии, она более пригодна для исследования национализма меньшинств.

⁵ Русское национальное государство: «Рай для своих» или «Лавка смешных ужасов» // Севастьянов [Электронный ресурс]. URL: <https://clck.ru/3SpGWk> (дата обращения: 29.03.2026).

⁶ Программа Чёрной Сотни // Чёрная Сотня [Электронный ресурс]. URL: http://www.sotnia.ru/index.php?name=Html_Content&op=page&folder=Organiz&contentsite=programma.html (дата обращения: 12.02.2026).

⁷ Крылов К.А. Новогоднее поздравление // VK [Электронный ресурс]. URL: <https://clck.ru/3GARfj> (дата обращения: 04.02.2026).

⁸ Признан Минюстом РФ иностранным агентом.

А.М. Верховский предлагает схожее деление, но на основе ключевой ценности для националистов — таковой могут быть нация (этнонационализм) либо высшая идея (имперский национализм). Последний, в свою очередь, может быть цивилизационным, если это модернистский проект, либо ностальгическим, если он призывает к возрождению былого величия времен Российской империи либо СССР [Верховский 2011]. Оба названных подхода работают с ценностным аспектом русского национализма и могут быть использованы при исследовании данной сферы. Тем не менее, по нашему мнению, такие подходы также не являются совершенными: деление, предложенное А.М. Верховским, в сущности является более расширенной формой классической бинарной схемы с дальнейшим раздвоением гражданского или имперского национализма. Оно позволяет провести качественный анализ данного направления национализма, но недостаточно работает с этнонационалистическим крылом течения. Вероятно, неполноценность такого подхода стала очевидна и для самого Александра Марковича в течение последующих 10 лет.

В результате в своей статье 2022 года он предлагает несколько возможных критериев для классификации националистических организаций, не отдавая предпочтение ни одной из предложенных⁹. В этой же статье автор ссылается на работу М. Ларюэль, где также содержится критика предлагаемого деления в пользу предложения рассматривать организации националистов по их отношению к власти (лоялистские/оппозиционные/умеренные) [Laguette 2017], что, по нашему мнению, не вполне корректно, так как исчезает выделение русских националистов как отдельного феномена в политическом спектре, поскольку предложенное деление может также успешно быть применено к любым политическим силам как в России, так и в других странах. В результате использование данных методик классификации потребует от исследователя установления достаточно жестких рамок исследования, чтобы классификация проявилась эффективно.

Небезынтересной представляется еще одна классификация, разработанная В.С. Малаховым и предполагающая выделение типов национализма в зависимости от идеального типа устройства России: красного (советско-коммунистического), белого (традиционалистского) и коричневого (неонацистского). Первый строится вокруг образа идеализированного Советского Союза, второй — вокруг образа идеализированной царской России, третий основан на конструировании этнически чистой нации [Малахов 2008]. Данная достаточно простая классификация позволяет исследователю описать большую часть наиболее значимых националистических организаций, существовавших на момент 2008 года. Для описания организаций, находящихся на стыке трех больших групп организаций, которые не попали в предложенную систему категорий, Владимир Сергеевич предложил синтетические разновидности национализма: посткоммунисты, жириновцы, неоевразийцы, новые левые националисты, сторонники просвещенного авторитаризма и авторитарной модернизации, этноцентристы.

Отдельно В.С. Малахов выделяет либеральный национализм, выраженный через идеи либеральной империи, нациестроительства и суверенной демократии. По прошествии 18 лет мы твердо понимаем, что основную трехчленную классификацию необходимо обогатить четвертой группой национал-демократов, расцвет которых наступит чуть позже написания исследования В.С. Малахова. В то же время предлагаемые автором синтетические категории стали наиболее уязвимым местом в исследовании. А.А. Чемакин справедливо замечает: «Типы национализма выделены в соответствии с абсолютно разными критериями: здесь и идеологические концепции (“неоевразийцы”), и фигура вождя (“жириновцы”), и форма понимания нации (“этноцентристы”).

⁹ Верховский А.М. Русский национализм на пороге третьего десятилетия XXI века // Исследовательский центр «Сова» (организация признана Минюстом РФ иностранным агентом) [Электронный ресурс]. URL: https://ref-book.sova-center.ru/index.php/Русский_национализм_на_пороге_третьего_десятилетия_XXI_века (дата обращения: 06.02.2026).

К тому же если ряд данных типов можно считать разновидностями националистического дискурса (“этноцентристы”, “либеральные националисты”), то те же “жириновцы”, очевидно, таковыми не являются, а представляют собой определенный идеологический конструкт, в котором наравне с другими дискурсами присутствует и националистический» [Чемакин 2013, 155]. Кроме того, несмотря на попытку дать как можно более полную картину движений русских националистов, Малахов обходит стороной неоязычников, которые были достаточно яркими представителями движения в 2000-е годы.

Нам вполне понятно стремление как можно более полно отразить весь спектр существующих направлений русского национализма, однако сделать это, не нарушив логической стройности избранной типологизации, весьма нелегко, особенно когда речь идет о попытке привести к некой упорядоченной системе русский национализм. Как уже отмечалось, сам Малахов ставит под сомнение возможность создания такой системы классификации, которая не вызвала бы возражений со стороны других специалистов по теме [Малахов 2008, 212]. Несмотря на критические замечания, такая система классификации видится наиболее удобной из рассмотренных. Предложенные категории не стремятся быть сколько-нибудь универсальными и применимыми за рубежом — они выработаны как результат обобщения российского националистического спектра и его основных направлений.

С некоторыми дополнениями такой подход сохраняет свою актуальность не только в российских исследованиях: так, в монографии М. Ларюэль одна из глав, посвященных участию националистов в конфликте на Донбассе, основана именно на предложенной методике и носит соответствующее название — *The three colors of Novorossiia, or the mythmaking of the Ukrainian war* [Laguette 2020] Следует добавить, что нацдемы, которых автор предлагает добавить в эту классификацию, Ларюэль рассматривает в отдельной главе (*Aleksei Navalny and the Natsdem: a pro-Western nationalism?*).

В других зарубежных исследованиях, посвященных разным ветвям русского национализма, можно увидеть логику, предложенную В.С. Малаховым [Kolstø, Kolov 2024].

Пожалуй, наиболее оригинальной из рассматриваемых в текущей статье является концепция, сформулированная А.Н. Ротмистровым, Ю.Н. Толстой и П.А. Поповой. Справедливо отмечая невысокий уровень концептуализации исследований русского национализма, а также недостаточное количество эмпирического материала о националистических организациях, авторы составляют первоначальную матрицу, основанную на списке организаций, действующих на момент проведения исследования, а также отношении организаций к определенному ряду идеологем, значимых для националистов: например, отношение к СССР, источник угрозы для русского народа, тип национализма (гражданский, этнический, расизм), желаемые границы государства, тип религиозности и предпочитаемая экономическая модель [Ротмистров и др. 2015]. Группировка схожих ответов в матрице позволяет вывести определенные зависимости последующих установок от отношения организации к СССР (скорее империя и гражданский национализм в случае положительного отношения и мононациональное государство с этнофаворитизмом в случае негативного отношения), а также, что более важно в рамках данной статьи, создается распределение организаций русских националистов по различным группам. Безусловным преимуществом такого подхода к классификации становится основанность на эмпирических данных, вследствие чего выделяемые группы не являются синтетическими, как в ряде подходов, описанных выше. Еще одним немаловажным преимуществом является четкое обоснование методики типологизации, которая может быть использована другими исследователями. Кроме того, в корневом вопросе об отношении к СССР и о последующем разделении скорее этнического или скорее гражданского национализма прослеживается знакомое нам классическое деление русского национализма

на этнический и имперский. Вытекающие из дальнейших вопросов группы в результате оказываются подчиненными базовому бинарному делению — это напоминает классификацию А.М. Верховского, но более обоснованную эмпирически. В этом сходстве выявляется одновременно преимущество и слабость всех описанных выше классификаций.

Стремление группировать организации по их идейно-ценностным установкам представляется автору наиболее подходящим, поскольку именно этот аспект выделяет националистов из спектра российских политических организаций. В данном направлении в отечественной науке существует значительное количество подходов, которые могут оказаться полезными для новых исследователей. В то же время этих установок оказывается недостаточно для создания полноценной классификации — не хватает критериев лояльности/оппозиционности к текущему политическому режиму, а также умеренности/радикальности организаций. В результате имеющиеся классификации оказываются неполными либо включают в одну группу организации, схожие по своим ценностным установкам, но действующие противоположными методами, а следовательно, различные по своему политическому весу и общественному восприятию.

К схожему выводу пришел в своих исследованиях А.М. Верховский, однако его ответом и ответом Центра «Сова»¹⁰ стал перенос внимания от попыток формирования новой классификации к накоплению эмпирического материала и подробного фиксирования информации о взглядах и деятельности сколько-нибудь примечательных организаций и персоналий русского национализма — результатом этой деятельности стало появление, пожалуй, наиболее подробного на данный момент справочника по русскому национализму¹¹.

Хронологические подходы к классификации национализма

Ряд исследователей, изучающих русский национализм, предпочитают не выдвигать единую систему классификации для всех течений национализма, а рассматривать их в хронологической последовательности, выделяя доминирующие идеи в различные промежутки времени. Так поступают, например, В.А. Багненко и А.Ю. Богатырёв. Для периода 90-х годов XX века они отмечают доминирование двух основных направлений в русском национализме — фашизма, вдохновленного режимом Муссолини (на примере Русского национального единства Александра Баркашова) [Багненко 2019], и различных ветвей монархизма, как правило предполагавших сильную связь с православием (на примере Русского общенационального союза Игоря Артемова и «Чёрной сотни» Александра Штильмарка) [Богатырёв 2017]. Оба исследователя отмечают возникновение и быстрый рост числа группировок наци-скинхедов в начале двухтысячных годов, равно как и переход националистов к более легальным методам деятельности в конце рассматриваемого десятилетия. Совершенно справедливо как Багненко, так и Богатырёв отмечают спад активности в движении русских националистов после 2014 года.

Такой подход к рассмотрению русского национализма в определенной степени оригинален и имеет как свои преимущества, так и ряд недостатков. Безусловным плюсом является возможность выделения основных трендов в истории движения, что также требует от исследователя тщательного рассмотрения внешних и внутренних факторов, сформировавших именно такой облик национализма в определенном временном отрезке. В результате такая работа может представить достаточно глубокий и проработанный анализ «среды обитания» националистов — вызовов, стоящих, перед движением, и ответов на эти вызовы. Обратной стороной такого подхода становится следование исследователя за выявленными трендами и, соответственно, риск упустить те феномены, которые

¹⁰ Организация признана Минюстом РФ иностранным агентом.

¹¹ Русские националисты. Справочник // Исследовательский центр «Сова» (организация признана Минюстом РФ иностранным агентом) [Электронный ресурс]. URL: <https://clck.ru/3TxvB6> (дата обращения: 12.02.2026).

из них выбиваются. Так, например, Национал-большевистская партия Эдуарда Лимонова весьма условно может быть отнесена к фашистским организациям, а следовательно, может выпасть из поля зрения исследователя. Аналогично не в фокусе внимания авторов оказывается первоначальная легализация националистических партий — Конгресса русских общин Дмитрия Рогозина и Российского общенародного союза Сергея Бабурина — они также не попадают в общий тренд движения, но потому представляются еще более важными для рассмотрения. В работе Богатырёва они лишь упоминаются [Там же], а у Багненко отсутствуют вовсе [Багненко 2019]. В итоге можно утверждать, что подобный подход может существенно обогатить исследование, однако для произведения классификации различных течений русского национализма необходимо привлечение иных подходов.

На основании описанного выше становится ясно, что использование лишь одного подхода к классификации является недостаточным для получения качественных результатов. Поэтому предлагается использовать комбинацию классификации В.С. Малахова, основанную на предполагаемом идеале устройства России (с включением в нее национал-демократов как четвертой основной категории течений русских националистов, а также исключением дискуссионных промежуточных категорий) с бинарной схемой «этнический национализм — гражданский/имперский национализм» в интерпретации М.О. Комина¹² и Э.Д. Понарина. Такая схема позволила бы исследователю сформировать более четкую картину распределения националистических организаций не только по ценностным предпочтениям, но также включить в схему их представления о территориальных амбициях (выступает как зависимая переменная для этнонационализма/имперского национализма) и приоритете государственного либо национального, равно как и критерии оппозиционности и радикальности (большая, хотя и отчасти вынужденная, склонность имперцев к лоялизму рассмотрена у А.Г. Кузьмина [Кузьмин 2021]). Более того, при формировании такой таблицы, возможна подстановка данных об организациях националистов за различные временные промежутки, что может помочь сформировать более точную картину о доле соотношении тех или иных направлений национализма в моменте времени, а также динамике изменения этого соотношения.

Так, для демонстрации такой классификации автор воспользовался справочником по русскому национализму Центра «Сова»¹³, откуда выбрал 49 организаций, входящих в категорию «Основные организации»¹⁴, для формирования таблицы с предложенной классификацией. Распределение данного списка в соответствии с разработанной типологией, а также по годам активности организаций позволила сформировать 3 таблицы (Таблицы 1–3).

Таблица 1. Распределение организаций в 1990-е гг.¹⁵

1990-е	Красные	Белые	Коричневые	Нацдемы
Этнонационалисты	0	0	0	0
Имперцы	2	2	1	2

Таблица 2. Распределение организаций в 2000-е гг.

2000-е	Красные	Белые	Коричневые	Нацдемы
Этнонационалисты	0	0	12	4
Имперцы	1	6	2	8

¹² Признан Минюстом РФ иностранным агентом.

¹³ Организация признана Минюстом РФ иностранным агентом.

¹⁴ Русские националисты. Справочник // Исследовательский центр «Сова» (организация признана Минюстом РФ иностранным агентом) [Электронный ресурс]. URL: <https://clck.ru/3TxyB6> (дата обращения: 12.02.2026).

¹⁵ Таблицы 1–3 составлены автором на основе справочника по русскому национализму.

Таблица 3. Распределение организаций в 2010-е гг.

2010-е	Красные	Белые	Коричневые	Нацдемы
Этнонационалисты	1	0	1	2
Имперцы	1	1	0	4

Формирование такой структуры позволяет не только оценивать тренды в националистическом лагере в отдельный рассматриваемый период, но также отслеживать их динамику на более длительном временном отрезке. Хотя приведенный материал является в большей степени демонстрационным, он позволяет зафиксировать некоторые заметные тренды, такие как растущая численность националистических организаций в 2000-е гг. в целом и этнонационалистического неонацистского крыла в частности. Действительно, именно в это десятилетие наблюдается пик наци-скинхедского движения, малозаметного в 1990-е гг. и утратившего силу в последующие годы в связи с ужесточением антиэкстремистского законодательства¹⁶. В то же время преобладание имперских националистов в 1990-е годы объясняется распадом СССР и стремлением к возвращению утраченного величия государства [Малахов 2021, 14].

Выводы

Таким образом, в ходе исследования были проанализированы различные подходы к классификации течений русского национализма. На основе рассмотренных подходов отечественных и зарубежных исследований было продемонстрировано, что использование лишь одного критерия для классификации является недостаточным и, соответственно, для более достоверных результатов необходимо введение в классификацию дополнительных переменных либо комбинация нескольких существующих подходов.

На данный момент в научном сообществе не удалось выявить классификацию, которая могла бы стать универсальной для последующих исследований в сфере русского национализма. В силу неоднозначности темы, а также сильнейшей неоднородности исследуемого движения, ученые ограничиваются выработкой условных типологизаций, приемлемых в рамках собственных ограниченных исследований, что, однако, затрудняет комбинацию результатов различных работ при попытке формирования более полной картины русского национализма. В результате можно говорить о некоторой фрагментарности знаний в данной сфере.

По результатам проведенного анализа в статье было предложено провести синтез классификации по принципу «гражданский/этнический национализм» с ценностной классификацией (белые/красные/коричневые), что в результате должно помочь исследователям в формировании более ясного представления о политическом ландшафте в среде русских националистов. Дальнейшие исследования могут быть направлены на уточнение предложенной методики и проверку практических результатов ее применения.

Список литературы:

Багненко В.А. Идентификация современных направлений русского национализма // *Colloquium-journal*. 2019. № 2–4 (26). С. 52–61.

Богатырёв А.Ю. Основные направления развития националистического движения в Российской Федерации с начала 90-х годов XX в. до настоящего времени // Научный портал МВД России. 2017. № 3(39). С. 102–109.

Буданов М.А. Вопросы развития гражданского национализма в государственной национальной политике Российской Федерации // *Этносоциум и межнациональная культура*. 2022. № 2(164). С. 37–50.

¹⁶ Верховский А.М. Русский национализм на пороге третьего десятилетия XXI века // Исследовательский центр «Сова» (организация признана Минюстом РФ иностранным агентом) [Электронный ресурс]. URL: https://ref-book.sova-center.ru/index.php/Русский_национализм_на_пороге_третьего_десятилетия_XXI_века (дата обращения: 06.02.2026).

- Верховский А.М. Эволюция постсоветского движения русских националистов // Вестник общественного мнения. Данные. Анализ. Дискуссии¹⁷. 2011. № 1(107). С. 11–35.
- Верховский А.М., Паин Э.А. Цивилизационный национализм: российская версия «особого пути» // Политическая концептология. 2013. № 4. С. 23–46.
- Кузьмин А.Г. Изменения и особенности формирования внутренних направлений в движении русских националистов в начале XXI века // Вопросы политологии. 2021. Т. 11. № 7(71). С. 2035–2045. DOI: [10.35775/PSI.2021.71.7.008](https://doi.org/10.35775/PSI.2021.71.7.008)
- Малахов В.С. Национализм в современной России: идеология, протагонисты, отношения с властью // Гендерные исследования. 2008. № 18. С. 211–228.
- Малахов В.С. Национализм: ускользающий объект // Социология власти. 2021. Т. 33. № 2. С. 8–30. DOI: [10.22394/2074-0492-2021-2-8-30](https://doi.org/10.22394/2074-0492-2021-2-8-30)
- Паин Э.А. Между империей и нацией: Модернистский проект и его традиционалистская альтернатива в национальной политике России. М.: Новое издательство, 2004.
- Паин Э.А. Историческое ослабление антисемитизма в России и его кратковременная актуализация в дискурсе современных русских националистов // Вестник Гуманитарного университета. 2024. Т. 12. № 2. С. 131–147. DOI: [10.35853/vestnik.gu.2024.12-2.08](https://doi.org/10.35853/vestnik.gu.2024.12-2.08)
- Ротмистров А.А., Толстова Ю.Н., Попова П.А. Применение стратегии mixed methods для исследования идеологий современных русских националистических организаций // Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены. 2015. № 5(129). С. 3–20. DOI: [10.14515/monitoring.2015.5.01](https://doi.org/10.14515/monitoring.2015.5.01)
- Севастьянов А.Н. О русском национальном государстве // Вопросы национализма. 2014. № 3(19). С. 96–115.
- Социология межэтнической толерантности / отв. ред. Л.М. Дробижева. М.: Изд-во Института социологии РАН, 2003.
- Чемакин А.А. Проблема классификации разновидностей националистического дискурса в российском партийном пространстве // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2013. № 161. С. 151–161.
- Greenfeld L. Nationalism: Five Roads to Modernity. Cambridge, MA; London: Harvard University Press, 1992.
- Horvath R. Ideologue of Neo-Nazi Terror: Aleksandr Sevastianov and Russia's 'Partisan' Insurgency // Russia Before and After Crimea: Nationalism and Identity, 2010–2017 / ed. by P. Kolstø, H. Blakkisrud. Edinburgh: Edinburgh University Press, 2018. P. 163–186.
- Kohn H. The Idea of Nationalism: A Study in Its Origins and Background. New York: The Macmillan Company, 1944.
- Kolstø P., Kolov B. The Religious Component in Contemporary Russian Imperialism // Religions. 2024. Vol. 15. Is. 9. DOI: [10.3390/rel15091138](https://doi.org/10.3390/rel15091138)
- Laruelle M. Is Nationalism a Force for Change in Russia? // Daedalus. 2017. Vol. 146. Is. 2. P. 89–100. DOI: [10.1162/DAED_a_00437](https://doi.org/10.1162/DAED_a_00437)
- Laruelle M. Russian Nationalism: Imaginaries, Doctrines, and Political Battlefields. Abingdon; New York: Routledge, 2020.
- Ponarin E., Komin M.¹⁸ Imperial and Ethnic Nationalism: A Dilemma of the Russian Elite // Russia Before and After Crimea: Nationalism and Identity, 2010–2017 / ed. by P. Kolstø, H. Blakkisrud. Edinburgh: Edinburgh University Press, 2018. P. 50–67.

¹⁷ Настоящий материал (информация) произведен и распространен иностранным агентом АНО «Левада-центр» либо касается деятельности иностранного агента АНО «Левада-центр».

¹⁸ Признан Минюстом РФ иностранным агентом.

References:

- Bagnenko V.A. (2019) Identification of Modern Directions of Russian Nationalism. *Colloquium-journal*. No. 2-4(26). P. 52-61.
- Bogatyrev A.Yu. (2017) The Main Directions of Development of the Nationalist Movement in Russian Federation from the 1990s the Present. *Nauchnyy portal MVD Rossii*. No. 3(39). P. 102-109.
- Budanov M.A. (2022) Issues of the Development of Civic Nationalism in the State National Policy of the Russian Federation. *Etnosotsium i mezhnatsional'naya kul'tura*. No. 2 (164). P. 37-50.
- Chemakin A.A. (2013) The Problem of Classification of Types of Nationalist Discourse in Russian Party Area. *Izvestiya Rossiyskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. A.I. Gertsena*. No. 161. P. 151-161.
- Drobizheva L.M. (ed.) (2003) *Sotsiologiya mezhetnicheskoy tolerantnosti* [Sociology of interethnic tolerance]. Moscow: Institut sotsiologii RAN
- Greenfeld L. (1992) *Nationalism: Five Roads to Modernity*. Cambridge, MA; London: Harvard University Press.
- Horvath R. Ideologue of Neo-Nazi Terror: Aleksandr Sevastianov and Russia's 'Partisan' Insurgency. In: Kolstø P., Blakkisrud H. (eds.) *Russia Before and After Crimea: Nationalism and Identity, 2010-2017*. Edinburgh: Edinburgh University Press, 2018. P. 163-186.
- Kohn H. (1944) *The Idea of Nationalism: A Study in Its Origins and Background*. New York: The Macmillan Company.
- Kolstø P., Kolov B. (2024) The Religious Component in Contemporary Russian Imperialism. *Religions*. Vol. 15. Is. 9. DOI: [10.3390/rel15091138](https://doi.org/10.3390/rel15091138)
- Kuzmin A.G. (2021) Changes and Features of the Formation of Internal Directions in the Movement of Russian Nationalists in the Beginning of the XXI Century. *Voprosy Politologii*. Vol. 11. No. 7(71). P. 2035-2045. DOI: [10.35775/PSI.2021.71.7.008](https://doi.org/10.35775/PSI.2021.71.7.008)
- Laruelle M. (2017) Is Nationalism a Force for Change in Russia? *Daedalus*. Vol. 146. No. 2. P. 89-100. DOI: [10.1162/DAED_a_00437](https://doi.org/10.1162/DAED_a_00437)
- Laruelle M. (2020) *Russian Nationalism: Imaginaries, Doctrines, and Political Battlefields*. Abingdon; New York: Routledge.
- Malakhov V.S. (2008) Natsionalizm v sovremennoy Rossii: ideologiya, protagonisti, otnosheniya s vlast'yu [Nationalism in contemporary Russia: Ideology, protagonists, relations with the authorities]. *Gendernye issledovaniya*. No. 18. P. 211-228.
- Malakhov V.S. (2021) Nationalism: An Elusive Subject. *Sotsiologiya vlasti*. Vol. 33. No. 2. P. 8-30. DOI: [10.22394/2074-0492-2021-2-8-30](https://doi.org/10.22394/2074-0492-2021-2-8-30)
- Pain E.A. (2004) *Mezhdru imperiyey i natsiyey: Modernistskiy proyekt i yego traditsionalistskaya al'ternativa v natsional'noy politike Rossii* [Between empire and nation: The modernist project and its traditionalist alternative in Russia's national policy]. Moscow: Novoye izdatel'stvo.
- Pain E.A. (2024) The Historical Weakening of Anti-Semitism in Russia and Its Short-Term Actualization in the Discourse of Modern Russian Nationalists. *Vestnik Gumanitarnogo universiteta*. Vol. 12. No. 2. P. 131-147. DOI: [10.35853/vestnik.gu.2024.12-2.08](https://doi.org/10.35853/vestnik.gu.2024.12-2.08)
- Ponarin E., Komin M.¹⁹ (2018) Imperial and Ethnic Nationalism: A Dilemma of the Russian Elite. In: Kolstø P., Blakkisrud H. (eds.) *Russia Before and After Crimea: Nationalism and Identity, 2010-2017*. Edinburgh: Edinburgh University Press. P. 50-67.
- Rotmistrov A.A., Tolstova Yu.N., Popova P.A. (2015) Using Mixed Methods Strategy in Studying Ideologies of the Modern Russian Nationalist Organizations. *Monitoring obshchestvennogo mneniya: Ekonomicheskiye i sotsial'nyye peremeny*. No. 5(129). P. 3-20. DOI: [10.14515/monitoring.2015.5.01](https://doi.org/10.14515/monitoring.2015.5.01)

¹⁹ Признан Минюстом РФ иностранным агентом.

Sevast'yanov A.N. (2014) O russkom natsional'nom gosudarstve [About the Russian national state]. *Voprosy natsionalizma*. No. 3(19). P. 96–115.

Verkhovsky A.M. (2011) Evolyutsiya postsovetskogo dvizheniya russkikh natsionalistov [The evolution of the post-Soviet Russian nationalist movement]. *Vestnik obshchestvennogo mneniya. Dannye. Analiz. Diskussii*²⁰. No. 1(107). P. 11–35.

Verkhovsky A.M., Pain E.A. (2013) Civilizational Nationalism: A Russian Version of “Special Path”. *Politicheskaya kontseptologiya*. No. 4. P. 23–46.

²⁰ Настоящий материал (информация) произведен и распространен иностранным агентом АНО «Левада-центр» либо касается деятельности иностранного агента АНО «Левада-центр».

Последствия широкого применения систем на базе технологий искусственного интеллекта в государственном управлении: опыт США

Гриняев Сергей Николаевич

Доктор технических наук, SPIN-код РИНЦ: [4645-8700](#), ORCID: [0000-0001-6511-9553](#), sgreen@csef.ru

Институт Европы РАН, Москва, РФ.

Аннотация

Статья посвящена анализу последствий масштабного внедрения систем на базе технологий искусственного интеллекта (ИИ) в систему государственного управления США. Актуальность темы определяется стремительной институционализацией ИИ в административных и оборонных структурах федерального правительства США, что формирует прецеденты и модели, значимые для мировой практики публичного управления. Объектом исследования выступает система государственного управления США, предметом — организационные, нормативные и стратегические последствия интеграции ИИ-систем (моделей GPT, Gemini, Grok, Claude) в деятельность федеральных ведомств и оборонных структур. Цель исследования — выявить ключевые последствия, возможности и риски, связанные с интеграцией ИИ-систем в практику государственного управления США в 2023–2026 годах, а также оценить институциональные и нормативные механизмы регулирования данного процесса. В работе применяются методы сравнительного анализа, контент-анализа нормативно-правовых и стратегических документов, а также метод кейс-стади. Результаты показывают, что администрация Д. Трампа реализует курс на ускоренную дерегуляцию и коммерциализацию ИИ-инфраструктуры в государственном секторе, что порождает ряд системных противоречий: между требованиями безопасности и темпом внедрения, между корпоративными интересами разработчиков и задачами публичного управления, между стремлением к технологическому лидерству и необходимостью международно-правового регулирования. Выявлен феномен алгоритмической зависимости пути, при которой выбор конкретной коммерческой ИИ-платформы закрепляет информационные приоритеты и ценностные установки частных корпораций в практике государственного управления. Новизна исследования состоит в комплексном рассмотрении административных, оборонных и международно-правовых аспектов применения генеративного ИИ в контексте радикальной реформы госуправления США, что восполняет лауну в русскоязычной научной литературе.

Ключевые слова

Искусственный интеллект, государственное управление, цифровая трансформация, Министерство обороны США, GenAI.mil, публичная политика, институциональная среда.

Для цитирования

Гриняев С.Н. Последствия широкого применения систем на базе технологий искусственного интеллекта в государственном управлении: опыт США // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 116. С. 74–84. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-74-84

Consequences of Broad Deployment of Artificial Intelligence Systems in Public Administration: The USA Experience

Sergey N. Grinyaev

DSc (Technical Sciences), ORCID: [0000-0001-6511-9553](#), sgreen@csef.ru

Institute of Europe, Russian Academy of Sciences, Moscow, Russian Federation.

Abstract

The article is devoted to the analysis of the consequences of large-scale artificial intelligence (AI) systems integration in the public administration system of the United States of America. The relevance of the topic is determined by the rapid institutionalization of AI in the administrative and defense structures of the U.S. federal government, which creates precedents and models that are significant for the global practice of public administration. The object of the study is the U.S. public administration system, and the subject is the organizational, regulatory, and strategic consequences of the integration of generative AI systems (GPT, Gemini, Grok, and Claude models) into the activities of federal agencies and defense structures. The aim of the study is to identify the key consequences, opportunities, and risks associated with the integration of AI systems into the practice of U.S. public administration in 2023–2026, as well as to assess the institutional and regulatory mechanisms for regulating this process. The study uses comparative analysis, content analysis of regulatory and strategic documents, and the case study method. The results show that Trump administration is pursuing a policy of accelerated deregulation and commercialization of AI infrastructure in the public sector, which creates a number of systemic contradictions: between the requirements of security and the pace of implementation, between the corporate interests of developers and the objectives of public administration, and between the desire for technological leadership and the need for international legal regulation. The study identifies the phenomenon of “algorithmic path dependence”, where the choice of a specific commercial AI platform establishes the information priorities and values of private corporations in the practice of public administration. The novelty of the study lies in the comprehensive examination of the administrative, defense, and international legal aspects of the use of generative AI in the context of the radical reform of U.S. public administration, which fills a gap in the Russian-language scientific literature.

Keywords

Artificial intelligence, public administration, digital transformation, U.S. Department of Defense, GenAI.mil, public policy, institutional environment.

For citation

Grinyaev S.N. (2026) Consequences of Broad Deployment of Artificial Intelligence Systems in Public Administration: The USA Experience. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 116. P. 74–84. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-74-84

Дата поступления/Received: 02.04.2026

Введение

Стремительное развитие технологий искусственного интеллекта (ИИ) ставит перед государственными институтами качественно новые задачи. Если еще несколько лет назад ИИ воспринимался преимущественно как инструмент автоматизации рутинных операций, то к середине 2020-х годов он превращается в системообразующий элемент процесса принятия управленческих решений на всех уровнях публичной власти [Wirtz et al. 2019]. Соединенные Штаты Америки занимают лидирующие позиции в данном процессе, последовательно наращивая темпы интеграции генеративных и аналитических ИИ-систем в деятельность федеральных ведомств, оборонных структур и спецслужб.

Актуальность исследования определяется несколькими факторами. Во-первых, в 2025–2026 годах администрация Д. Трампа подготовила серию нормативных актов и стратегических инициатив, кардинально изменивших модель регулирования ИИ в государственном секторе: от Исполнительного указа 14179 «Устранение барьеров для американского лидерства в области искусственного интеллекта» (январь 2025 г.) до комплексного Плана действий в области ИИ (июль 2025 г.) и Стратегии ускоренного внедрения ИИ военного ведомства США (январь 2026 г.). Во-вторых, масштаб внедрения ИИ в административные процессы беспрецедентен: платформа GenAI.mil¹ обеспечивает доступ к генеративным ИИ-моделям для более чем трех миллионов военнослужащих и гражданских служащих Пентагона. В-третьих, практика интеграции ИИ порождает острые конфликты между частными разработчиками и государством, наиболее ярким примером которого стало внесение компании Anthropic в черный список Пентагона в марте 2026 года за отказ снять ограничения на использование модели Claude в целях массового наблюдения и создания автономного оружия².

Цель исследования — комплексный анализ последствий масштабного внедрения ИИ-систем в государственное управление США, включая административный, оборонный и международно-правовой аспекты.

Задачи исследования: систематизировать ключевые нормативные акты и стратегические документы, определяющие институциональную рамку применения ИИ в государственном управлении США в 2023–2026 годах; выявить основные направления и организационные формы интеграции ИИ в деятельность федеральных органов исполнительной власти и оборонного ведомства США; проанализировать ключевые последствия и системные риски, возникающие при ускоренном внедрении ИИ в публичное управление; определить значение опыта США для формирования подходов к регулированию ИИ в системе государственного управления в целом.

Научная новизна исследования состоит в том, что впервые в русскоязычной научной литературе проводится комплексный анализ последствий масштабного внедрения генеративных ИИ-систем (включая модели GPT, Gemini, Grok, Claude) в практику федерального управления и оборонных структур США в условиях нового регуляторного режима 2025–2026 годов. Статья восполняет пробел, обозначенный в работах отечественных исследователей [Катанандов, Ковалев 2023; Кузнеценко 2023], которые отмечали недостаточную проработку зарубежного опыта внедрения ИИ в контексте публичного управления.

¹ GenAI.mil — это централизованная платформа генеративного искусственного интеллекта, запущенная Министерством обороны США (Пентагоном) в декабре 2025 года для использования военнослужащими, гражданскими сотрудниками и подрядчиками.

² Anthropic sues to block Pentagon blacklisting over AI use restrictions // Reuters [Электронный ресурс]. URL: <https://www.reuters.com/world/anthropic-sues-block-pentagon-blacklisting-over-ai-use-restrictions-2026-03-09/> (дата обращения: 10.03.2026).

Практическая значимость заключается в возможности использования полученных выводов при формировании подходов к регулированию ИИ в системе государственного управления Российской Федерации, а также при оценке стратегических последствий технологического усиления США для международной безопасности.

Обзор литературы

Проблема применения ИИ в государственном управлении активно разрабатывается как в зарубежной, так и в отечественной научной литературе. В зарубежных исследованиях сформировалось несколько устойчивых направлений. Концепция алгоритмического государственного управления (Algorithmic Government), предложенная П. Хенманом [Henman 2020], описывает трансформацию публичных услуг под воздействием технологий больших данных и ИИ, делая акцент на автоматизации принятия решений и предиктивной аналитике. И. Мергель с соавторами [Mergel et al. 2019] разработали типологию моделей цифровой трансформации государственного управления, включив ИИ в число ключевых драйверов этого процесса. Систематический обзор Т. Сунь и Р. Медальи [Sun, Medaglia 2019] на основе более 500 публикаций в базах Scopus и Web of Science позволил картографировать исследовательский ландшафт ИИ в публичном секторе.

Проблемы подотчетности алгоритмических систем в контексте государственного управления рассмотрены в работах М. Бовенса [Bovens 2007] и развиты применительно к ИИ в исследованиях Б. Вирца с соавторами [Wirtz et al. 2019], которые на базе анализа также более 200 статей выделили шесть ключевых вызовов: алгоритмическую непрозрачность, предвзятость, приватность, цифровое неравенство, вытеснение человеческого контроля и кибербезопасность. Исследование ОЭСР³, охватившее 200 реальных кейсов применения ИИ правительствами, показало, что ИИ уже используется в 11 ключевых функциях государства — от предоставления публичных услуг до борьбы с коррупцией и управления финансами, но при этом отмечается отставание государственного сектора от частного в зрелости внедрения.

Специфика американского опыта нашла отражение в ряде эмпирических работ. Исследование К. Лоуренс с соавторами [Lawrence et al. 2023] выявило, что почти половина федеральных агентств США не выполнила требования прозрачности, установленные исполнительными указами об ИИ. Работа А. Равал и коллег [Rawal et al. 2025] по ответственному ИИ в федеральном правительстве США представила обзор принципов, политик и практик Responsible AI (RAI), предложив инструментарий для их операционализации агентствами. Ретроспективный анализ проекта GAMECHANGER, проведенный Институтом Брукинга⁴, продемонстрировал как потенциал, так и системные барьеры интеграции ИИ в административные процессы Пентагона.

В российской научной литературе проблематика ИИ в государственном управлении представлена в работе С.Л. Катанандова и А.А. Ковалева [Катанандов, Ковалев 2023], где проанализирован зарубежный опыт внедрения ИИ с акцентом на этические и правовые аспекты. И.М. Кузнеченко [Кузнеченко 2023] выполнил библиометрический анализ большого числа русскоязычных публикаций по теме ИИ в госуправлении и сопоставил их с корпусом из англоязычных статей Scopus. М.В. Алексеева [Алексеева 2025] исследовала переход от иерархических моделей управления к распределенным системам под влиянием ИИ.

Вместе с тем в существующей литературе недостаточно представлен анализ последствий ускоренного внедрения генеративных ИИ-систем в федеральное управление и оборонные структуры

³ Governing with Artificial Intelligence. The State of Play and Way Forward in Core Government Functions // OECD [Электронный ресурс]. URL: https://www.oecd.org/en/publications/governing-with-artificial-intelligence_795de142-en.html (дата обращения: 10.03.2026).

⁴ GAMECHANGER: A case study of AI innovation at the Department of Defense // Brookings Institution [Электронный ресурс]. URL: <https://www.brookings.edu/articles/gamechanger-a-case-study-of-ai-innovation-at-the-department-of-defense/> (дата обращения: 10.03.2026).

США в условиях радикальной смены регуляторного режима при администрации Д. Трампа (2025–2026 гг.). Настоящая статья направлена на восполнение этого пробела.

Теоретико-методологические основания и методы исследования

Теоретической рамкой исследования выступает концепция алгоритмического государственного управления, дополненная институциональным подходом к анализу цифровой трансформации публичного сектора. Концепция алгоритмического государственного управления, развиваемая в ряде работ [Wirtz et al. 2019; Nenman 2020], а также в докладе ОЭСР⁵, позволяет рассматривать ИИ-системы не просто как инструменты автоматизации, но как факторы, перестраивающие архитектуру принятия решений, контроля и распределения ответственности в системе государственного управления. Институциональный подход обеспечивает анализ нормативной базы, организационных структур и механизмов координации, задающих рамки внедрения ИИ в публичный сектор.

Методология исследования включает три основных метода.

Контент-анализ нормативно-правовых и стратегических документов. Проанализированы следующие источники: Исполнительный указ 14179 (январь 2025 г.)⁶, меморандум ОМВ М-25-21 «Ускорение федерального использования ИИ» (апрель 2025 г.)⁷, План действий «Winning the Race: America's AI Action Plan» (июль 2025 г.)⁸, Стратегия ускоренного внедрения ИИ военного ведомства США (январь 2026 г.)⁹, резолюция Генеральной Ассамблеи ООН 79/239 об ИИ в военной сфере (декабрь 2024 г.)¹⁰ и Политическая декларация США об ответственном военном использовании ИИ (ноябрь 2023 г.)¹¹.

Метод кейс-стади. В качестве ключевых кейсов рассмотрены: (а) развертывание платформы GenAI.mil и интеграция моделей Gemini и Grok в сети военного министерства; (б) проект GAMECHANGER как пример интеграции ИИ в административные процессы Пентагона; (в) конфликт между Пентагоном и компанией Anthropic как иллюстрация противоречий между государственными и корпоративными интересами; (г) интеграция системы Grok от компании xAI в оборонную инфраструктуру США.

Сравнительный анализ применяется для сопоставления регуляторных подходов администраций Дж. Байдена и Д. Трампа к управлению ИИ в федеральном секторе, а также для сравнения американского и международного опыта нормативного регулирования.

Эмпирическая база исследования включает нормативные акты и стратегические документы федерального правительства США, аналитические доклады исследовательских институтов (Brookings, INSS/NDU, CRS), материалы международных организаций (ООН, МККК, ОЭСР), а также публикации ведущих средств массовой информации, документирующие процесс внедрения ИИ в 2023–2026 годах.

⁵ Governing with Artificial Intelligence. The State of Play and Way Forward in Core Government Functions // OECD [Электронный ресурс]. URL: https://www.oecd.org/en/publications/governing-with-artificial-intelligence_795de142-en.html (дата обращения: 10.03.2026).

⁶ Ensuring a National Policy Framework for Artificial Intelligence // The White House [Электронный ресурс]. URL: <https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/2025/12/eliminating-state-law-obstruction-of-national-artificial-intelligence-policy/> (дата обращения: 10.03.2026).

⁷ OMB M-25-21 Accelerating Federal Use of AI through Innovation, Governance, and Public Trust // Digital Govhub [Электронный ресурс]. URL: <https://digitalgovernmenthub.org/examples/omb-m-25-21-accelerating-federal-use-of-ai-through-innovation-governance-and-public-trust/> (дата обращения: 10.03.2026).

⁸ Winning the Race: America's AI Action Plan // The White House [Электронный ресурс]. URL: <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2025/07/Americas-AI-Action-Plan.pdf> (дата обращения: 10.03.2026).

⁹ War Department Launches AI Acceleration Strategy to Secure American Military AI Dominance // War Department [Электронный ресурс]. URL: <https://www.war.gov/News/Releases/Release/Article/4376420/war-department-launches-ai-acceleration-strategy-to-secure-american-military-ai/> (дата обращения: 10.03.2026).

¹⁰ Artificial intelligence in the military domain and its implications for international peace and security // UN [Электронный ресурс]. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/4071348?v=pdf> (дата обращения: 10.03.2026).

¹¹ Political Declaration on Responsible Military Use of Artificial Intelligence and Autonomy // United States Department of State [Электронный ресурс]. URL: <https://www.state.gov/bureau-of-arms-control-deterrence-and-stability/political-declaration-on-responsible-military-use-of-artificial-intelligence-and-autonomy> (дата обращения: 10.03.2026).

Институциональная рамка внедрения ИИ в государственное управление США

Институциональная среда применения ИИ в государственном управлении США претерпела радикальные изменения в 2025–2026 годах. Водоразделом стал Исполнительный указ 14179 от 23 января 2025 года, которым была отменена действовавшая при администрации Дж. Байдена система регулирования ИИ, основанная на Исполнительном указе 14110 (октябрь 2023 г.) с акцентом на безопасность и надежность. Новый указ провозгласил политику «устранения барьеров для американского лидерства в ИИ» и ориентировал федеральные ведомства на ускоренное внедрение при минимизации регуляторных ограничений.

В апреле 2025 года директор Административно-бюджетного управления (OMB) выпустил меморандум M-25-21¹², устанавливающий конкретные требования к федеральным агентствам: разработка ведомственных стратегий ИИ в течение 180 дней, назначение главных ИИ-офицеров (Chief AI Officers), формирование межведомственного Совета главных ИИ-офицеров, а также обязательное предпочтение американскому ИИ при закупках. Меморандум ввел категорию «ИИ с высоким воздействием» (high-impact AI) для отслеживания применений, потенциально затрагивающих права и безопасность граждан, при этом установил, что к апрелю 2026 года агентства обязаны прекратить использование несоответствующих минимальным стандартам высокорисковых ИИ-приложений.

В июле 2025 года был опубликован комплексный план действий «Победа в гонке: план действий США в области искусственного интеллекта»¹³, основанный на 3 направлениях: ускорении инноваций, создании ИИ-инфраструктуры и международном лидерстве. Для государственного управления ключевое значение имели положения о строительстве высокозащищенных дата-центров для нужд обороны, об упрощении процедур разрешительного регулирования для объектов ИИ-инфраструктуры, а также о стимулировании экспорта американских разработок в области ИИ союзникам при одновременном ужесточении экспортного контроля в отношении противников. Параллельно был запущен ряд практических инициатив: платформа USAi от Администрации общих служб (GSA), обеспечивающая федеральным агентствам бесплатный доступ к генеративным ИИ-инструментам для тестирования и внедрения, а также сертификация ChatGPT Gov от OpenAI для работы в закрытых средах Azure.

В декабре 2025 года Д. Трамп подписал дополнительный указ, направленный на предотвращение регулирования ИИ на уровне штатов и создание федеральной целевой группы для оспаривания местного законодательства в области ИИ¹⁴.

Совокупность этих мер формирует институциональную модель, которую можно охарактеризовать как проинновационный дерегуляционный режим: максимально быстрое внедрение при минимизации внешнего контроля и предпочтение коммерческим решениям перед государственными разработками.

Интеграция ИИ в оборонное управление: от проекта Maven к GenAI.mil

Оборонное ведомство США является крупнейшим работодателем страны и управляет более чем 700 тыс. объектов по всему миру, обеспечивая медицинское обслуживание 9,4 млн человек и распоряжаясь бюджетом, приближающимся к 1 трлн долларов. Масштаб административных и операционных задач обуславливает особую значимость ИИ для повышения эффективности управленческих процессов.

¹² OMB M-25-21 Accelerating Federal Use of AI through Innovation, Governance, and Public Trust Digital Govhub [Электронный ресурс]. URL: <https://digitalgovernmenthub.org/examples/omb-m-25-21-accelerating-federal-use-of-ai-through-innovation-governance-and-public-trust/> (дата обращения: 10.03.2026).

¹³ Winning the Race. America's AI Action Plan // The White House [Электронный ресурс]. URL: <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2025/07/Americas-AI-Action-Plan.pdf> (дата обращения: 10.03.2026).

¹⁴ Ensuring a National Policy Framework for Artificial Intelligence // The White House [Электронный ресурс]. URL: <https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/2025/12/eliminating-state-law-obstruction-of-national-artificial-intelligence-policy/> (дата обращения: 10.03.2026).

Точкой отсчета современного этапа интеграции ИИ в оборонные структуры принято считать запуск проекта Maven (кросс-функциональная команда по алгоритмической войне) в апреле 2017 года, инициированного заместителем министра обороны Р. Уорком на фоне обеспокоенности достижениями Китая в области военного ИИ. Проект был ориентирован на применение компьютерного зрения для обработки изображений и видео с беспилотных летательных аппаратов и спутников. Его руководителями стали полковник Д. Кьюкор и генерал-лейтенант Дж. Шэнахэн, который впоследствии возглавил Объединенный центр искусственного интеллекта (JAIC), созданный в 2018 году.

В 2022 году JAIC был объединен с Цифровой службой обороны, Управлением главного офицера по данным и программой Advana в единую структуру — Офис главного цифрового и ИИ-офицера (CDAO), которому был выделен бюджет в размере 139,9 млн долларов на 2025 финансовый год. CDAO получил мандат на интеграцию данных, аналитики, машинного обучения и ИИ в деятельность всего военного министерства.

Качественный скачок произошел в январе 2026 года с принятием Стратегии ускоренного внедрения ИИ военным ведомством США. Секретарь П. Хегсет провозгласил курс на превращение ведомства в «боевую силу, ориентированную прежде всего на ИИ». Стратегия базируется на трех составляющих — боевые действия, разведка и корпоративные операции — и реализуется через семь ускоренных проектов (Pace-Setting Projects): Swarm Forge (интеграция ИИ в тактику боевых подразделений), Agent Network (ИИ-агенты для управления боем), Ender's Foundry (ИИ-моделирование), Open Arsenal (ускоренная разработка вооружений), Project Grant (динамическое сдерживание), GenAI.mil (платформа генеративного ИИ) и Enterprise Agents (автоматизация административных процессов).

Платформа GenAI.mil, запущенная в декабре 2025 года, стала центральным элементом административной интеграции ИИ. Первой доступной моделью стала Google Gemini for Government, сертифицированная для работы с контролируемой несекретной информацией на уровне Impact Level 5 (IL5). В начале 2026 года было объявлено о расширении платформы за счет интеграции системы Grok от компании xAI, что обеспечивает пользователям доступ к аналитике данных платформы X в реальном времени¹⁵.

Важным прецедентом для понимания практического воздействия ИИ на административные процессы является проект GAMECHANGER — поисковый инструмент для работы с нормативно-правовыми документами военного министерства, разработанный в 2018–2022 годах совместно с компанией Booz Allen. Аналитика показала, что внедрение GAMECHANGER сократило время поиска релевантных нормативных документов с нескольких часов до минут, а база пользователей выросла с 20 до 21000 человек. Этот кейс демонстрирует, что ИИ-инструменты способны существенно повышать продуктивность бюрократического аппарата.

Системные последствия и риски ускоренного внедрения

Конфликт между темпом внедрения и требованиями безопасности. Следует отметить, что стратегия военного министерства явно отдает приоритет скорости. Документ прямо указывает, что «риск неиспользования ИИ превышает риск несовершенного внедрения». Однако исследователи из Института национальных стратегических исследований (INSS) Университета национальной обороны предупреждают о системных последствиях подобного подхода. Э. Аннетт

¹⁵ Grok Real-Time Data Access Explained: How Live Information Is Retrieved, Synthesized, and Cited in Modern AI Workflows // Data Studios [Электронный ресурс]. URL: <https://www.datastudios.org/post/grok-real-time-data-access-explained-how-live-information-is-retrieved-synthesized-and-cited-in-m> (дата обращения: 10.03.2026).

и Дж. Джордано характеризуют ИИ как «эпистемического актора»¹⁶, который определяет, какие данные считаются значимыми, какие закономерности приоритизируются и какие варианты действий представляются командирам. Сжатие временных циклов восприятия, анализа и реагирования ведет к «перенастройке того, как легитимность присваивается военным решениям и как политический контроль осуществляется над применением силы».

Данная проблема напрямую относится и к невоенным сегментам государственного управления. Исследование [Lawrence et al. 2023] показало, что почти половина федеральных агентств не выполнили предписанные требования прозрачности при использовании ИИ. Ускорение внедрения при сокращении контрольных механизмов создает условия для «институционализации алгоритмических ошибок» — ситуации, при которой предвзятые или некорректные результаты работы моделей закрепляются в практике принятия решений без адекватной верификации.

Зависимость государства от частных ИИ-поставщиков. Важнейшим структурным последствием является формирование глубокой зависимости государственных институтов от ограниченного числа частных корпораций. Как показывает опыт GenAI.mil, военное ведомство США последовательно интегрирует коммерческие модели (Google Gemini, xAI Grok, Anthropic Claude) в свои информационные системы, включая сети для работы с конфиденциальной информацией.

Конфликт с компанией Anthropic наиболее наглядно иллюстрирует данные риски. Модель Claude была первой крупной ИИ-системой, развернутой в сетях ограниченного доступа правительства США в рамках контракта с Palantir. По имеющимся данным, Claude использовалась при подготовке операций в Венесуэле и Иране¹⁷. Однако после отказа руководства Anthropic снять ограничения на использование модели для массового наблюдения за американскими гражданами и разработки полностью автономного оружия Секретарь военного ведомства США П. Хегсет объявил о признании Anthropic «риском для цепочки поставок»¹⁸ и запрете на коммерческие отношения с компанией для всех подрядчиков Пентагона. Компания Anthropic подала два судебных иска, квалифицировав действия Пентагона как «беспрецедентную и незаконную кампанию возмездия». Параллельно компания OpenAI заключила контракт с Пентагоном на интеграцию своих моделей, изначально без ограничений на виды использования, хотя впоследствии под давлением общественности были добавлены оговорки о запрете внутреннего наблюдения за гражданами.

Описанная ситуация высвечивает фундаментальное противоречие: государство стремится к неограниченному использованию коммерческих ИИ-систем для целей управления и обороны, тогда как ряд разработчиков настаивает на сохранении этических ограничений. Разрешение этого противоречия методом принуждения (внесение в черный список) создает прецедент, при котором поставщиками государства становятся только компании, готовые снять все ограничения, что противоречит принципам ответственного ИИ, провозглашенным в Политической декларации самих США (ноябрь 2023 г.).

Проблема алгоритмической предвзятости и подотчетности. Опыт Великобритании, подробно описанный в работе [Гриняев 2024], свидетельствует о системном характере проблемы алгоритмической предвзятости в государственных ИИ-системах. В частности, алгоритм Министерства труда и пенсий ошибочно лишил льгот десятки людей; инструменты распознавания лиц полиции Лондона демонстрировали значительно более высокий процент ошибок при идентификации

¹⁶ Annett E., Giordano J. Artificial Intelligence and a Reconfiguration of Military Power // INSS [Электронный ресурс]. URL: <https://inss.ndu.edu/Media/News/Article/4382869/artificial-intelligence-and-a-reconfiguration-of-military-power/> (дата обращения: 10.03.2026).

¹⁷ WP: США выбирали цели с помощью ИИ при подготовке операции против Ирана // ТАСС [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/mezhdunarodnaya-panorama/26666897> (дата обращения: 10.03.2026).

¹⁸ Bloomberg узнал, что Пентагон объявил Anthropic угрозой для поставок // РБК [Электронный ресурс]. URL: https://www.rbc.ru/rbcfreenews/69aa53079a794775b34c2ac5?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F (дата обращения: 10.03.2026).

темнокожих граждан; система выявления фиктивных браков Министерства внутренних дел непропорционально выделяла граждан Албании, Греции, Румынии и Болгарии. Результатом стало упразднение независимого правительственного консультативного совета по надзору за ИИ и введение добровольного «Стандарта отчетности по алгоритмической прозрачности».

В контексте США проблема приобретает особую остроту ввиду масштабов внедрения и явного дерегуляционного курса администрации. Доклад ОЭСР отмечает¹⁹, что ИИ в государственном управлении чаще используется для аналитических, а не рутинных задач, и все такие применения несут потенциальные риски, включая этические (нарушение прав), операционные (киберугрозы), усиление цифрового неравенства и подрыв общественного доверия. Ликвидация директората СТО (Chief Technical Officer) в структуре CDAO в рамках политики эффективности, несмотря на бюджет Офиса свыше 340 млн долларов, вызывает обоснованные опасения относительно сохранения потенциала для независимой оценки и тестирования ИИ-систем.

Геостратегические последствия и ИИ как инструмент внешней политики. План действий в области ИИ и Стратегия военного министерства США позиционируют ИИ-лидерство как неотъемлемый элемент национальной мощи и инструмент геополитического влияния. Э. Аннетт и Дж. Джордано отмечают, что «стратегическое соперничество будет определяться не отдельными платформами, а взаимосвязанными экосистемами инноваций», в которых «оборона, промышленность, финансы и инфраструктура данных функционируют во все более интегрированных средах»²⁰. Экспорт «американского ИИ-стека» союзникам при одновременном ограничении доступа конкурентов направлен на закрепление технологической зависимости и формирование блоковой структуры в ИИ-сфере.

На международном уровне нарастает осознание необходимости регулирования военного ИИ. Резолюция Генеральной Ассамблеи ООН 79/239, принятая в декабре 2024 года, стала первым документом ООН, посвященным ИИ в военной сфере, и подтвердила применимость международного права на всех стадиях жизненного цикла ИИ-систем. 120 государств поддержали призыв к заключению нового договора об автономном оружии, а Генеральный секретарь ООН и Президент МККК призвали завершить переговоры по такому договору к 2026 году. Политическая декларация США об ответственном военном использовании ИИ и автономии (ноябрь 2023 г.) содержит принципы подотчетности, контроля и соблюдения международного гуманитарного права, однако практика 2025–2026 годов демонстрирует расхождение между декларируемыми принципами и реальным курсом на устранение ограничений.

Обсуждение результатов

Полученные результаты позволяют сопоставить выявленные тенденции с данными предшествующих исследований. Вывод о формировании проинновационного дерегуляционного режима согласуется с наблюдениями Б. Вирца и соавторов [Wirtz et al. 2019] о том, что стремление к эффективности при внедрении ИИ в государственный сектор нередко вступает в противоречие с требованиями прозрачности и подотчетности. Однако масштаб и скорость реализуемых в США изменений не имеют прецедентов: интеграция нескольких конкурирующих генеративных моделей в оборонные сети в течение менее чем одного года существенно опережает прогнозы, представленные в систематическом обзоре ОЭСР²¹.

¹⁹ Governing with Artificial Intelligence. The State of Play and Way Forward in Core Government Functions // OECD [Электронный ресурс]. URL: https://www.oecd.org/en/publications/governing-with-artificial-intelligence_795de142-en.html (дата обращения: 10.03.2026).

²⁰ Annett E., Giordano J. Artificial Intelligence and a Reconfiguration of Military Power // INSS [Электронный ресурс]. URL: <https://inss.ndu.edu/Media/News/Article/4382869/artificial-intelligence-and-a-reconfiguration-of-military-power/> (дата обращения: 10.03.2026).

²¹ Governing with Artificial Intelligence. The State of Play and Way Forward in Core Government Functions // OECD [Электронный ресурс]. URL: https://www.oecd.org/en/publications/governing-with-artificial-intelligence_795de142-en.html (дата обращения: 10.03.2026).

Случай с Anthropic обнажает проблему, не вполне отраженную в существующей литературе: переход от модели «государство как заказчик» к модели «государство как принуждающий потребитель», при которой отказ компании от сотрудничества на условиях неограниченного доступа ведет не к поиску компромисса, а к административному наказанию. Данный прецедент ставит под сомнение устойчивость принципов ответственного ИИ, провозглашенных как самими США, так и международным сообществом.

Вклад настоящего исследования в развитие теории государственного управления состоит в демонстрации того, что интеграция генеративного ИИ трансформирует не только технологическую, но и институциональную среду публичного управления. Формируется новый тип зависимости — алгоритмическая зависимость пути, при которой выбор конкретной ИИ-платформы определяет не только технологический стек, но и информационные приоритеты, ценностные установки и модели принятия решений в государственном аппарате.

Ограничения исследования обусловлены несколькими факторами. Во-первых, значительная часть информации о применении ИИ в оборонных структурах США является закрытой, что ограничивает полноту эмпирической базы. Во-вторых, анализируемые процессы находятся в стадии развития, и ряд их последствий может быть оценен лишь в среднесрочной перспективе. В-третьих, исследование концентрируется на федеральном уровне управления и не охватывает уровень штатов и муниципалитетов.

Заключение

Проведенное исследование было направлено на комплексный анализ последствий масштабного внедрения ИИ-систем в государственное управление США в 2023–2026 годах. Основные выводы могут быть сформулированы следующим образом.

Администрация Д. Трампа сформировала принципиально новый регуляторный режим в сфере ИИ, характеризующийся приоритетом скорости внедрения над безопасностью, предпочтением коммерческим решениям, ограничением регулирования на уровне штатов и позиционированием ИИ-лидерства как инструмента геополитической мощи. Совокупность исполнительных указов, меморандумов и стратегий формирует институциональную среду, в которой барьеры для внедрения минимизируются, а механизмы контроля ослабляются.

Интеграция генеративных ИИ-моделей в оборонное управление посредством платформы GenAI.mil, охватывающей более 3 млн пользователей, представляет собой крупнейший в мире проект внедрения генеративного ИИ в государственный сектор. Переход от негенеративных инструментов (GAMECHANGER) к передовым моделям (Gemini, Grok и пр.) знаменует качественное изменение роли ИИ — от поиска информации к участию в аналитике и поддержке принятия решений.

Зависимость государства от частных ИИ-поставщиков порождает системные риски, включая возможность конфликтов по поводу этических ограничений (случай с Anthropic), использование административного давления вместо правовых механизмов регулирования и формирование алгоритмической зависимости пути, закрепляющей информационные приоритеты и ценностные установки конкретных корпораций в практике государственного управления.

Международно-правовое регулирование военного ИИ существенно отстает от темпов внедрения. Несмотря на принятие Резолюции ГА ООН 79/239 и широкую поддержку идеи договора об автономном оружии, практические действия США в 2025–2026 годах направлены на максимизацию собственного технологического преимущества при минимизации международных обязательств.

Опыт США свидетельствует о формировании нового интерфейса между государством и технологическими корпорациями, при котором частная ИИ-инфраструктура гигантского масштаба

становится ресурсной основой военного и административного управления, а граница между государственными и корпоративными интересами размывается.

В качестве практических рекомендаций для органов власти и исследователей могут быть предложены: необходимость формирования системы независимого аудита алгоритмических решений в публичном секторе; разработка механизмов обеспечения технологического суверенитета при использовании иностранных ИИ-платформ; создание институциональных условий для сохранения «человека в контуре» при принятии критически значимых управленческих решений.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на сравнительный анализ моделей регулирования ИИ в государственном управлении США, ЕС и Китая; изучение влияния генеративного ИИ на качество бюрократических решений; анализ последствий алгоритмической зависимости пути для институциональной автономии государственных органов.

Список литературы:

Алексеева М.В. Цифровая трансформация государственного управления на основе искусственного интеллекта // Административное право и процесс. 2025. № 12. С. 16–19. DOI: [10.18572/2071-1166-2025-12-16-19](https://doi.org/10.18572/2071-1166-2025-12-16-19)

Гриняев С.Н. Ценностные ориентиры и государственная служба в условиях новых вызовов и угроз // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 108. С. 90–100. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-108-2025-90-100](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-108-2025-90-100)

Катанандов С.Л., Ковалев А.А. Технологическое развитие современных государств: искусственный интеллект в государственном управлении // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2023. № 1. С. 174–182. DOI: [10.22394/2079-1690-2023-1-1-174-182](https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-1-174-182)

Кузнеценко И.М. Большие данные и искусственный интеллект в государственном управлении: анализ теории и выделение российских научных сообществ // Информационное общество. 2023. № 4. С. 127–146. DOI: [10.52605/16059921_2023_04_127](https://doi.org/10.52605/16059921_2023_04_127)

Bovens M. Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework // European Law Journal. 2007. Vol. 13. Is. 4. P. 447–468. DOI: [10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x)

Henman P. Improving Public Services Using Artificial Intelligence: Possibilities, Pitfalls, Governance // Asia Pacific Journal of Public Administration. 2020. Vol. 42. Is. 4. P. 209–221. DOI: [10.1080/23276665.2020.1816188](https://doi.org/10.1080/23276665.2020.1816188)

Lawrence C., Cui I., Ho D. The Bureaucratic Challenge to AI Governance: An Empirical Assessment of Implementation at U.S. Federal Agencies // Proceedings of the 2023 AAAI/ACM Conference on AI, Ethics, and Society (AIES'23). New York: Association for Computing Machinery, 2023. P. 606–652. DOI: [10.1145/3600211.3604701](https://doi.org/10.1145/3600211.3604701)

Mergel I., Edelman N., Haug N. Defining Digital Transformation: Results from Expert Interviews // Government Information Quarterly. 2019. Vol. 36. Is. 4. DOI: [10.1016/j.giq.2019.06.002](https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002)

Rawal A., Johnson K., Mitchell C., Walton M., Nwankwo D. Responsible Artificial Intelligence (RAI) in U.S. Federal Government: Principles, Policies, and Practices // Arxiv. 2025. DOI: [10.48550/arXiv.2502.03470](https://doi.org/10.48550/arXiv.2502.03470)

Sun T., Medaglia R. Mapping the Challenges of Artificial Intelligence in the Public Sector: Evidence from Public Healthcare // Government Information Quarterly. 2019. Vol. 36. Is. 2. P. 368–383. DOI: [10.1016/j.giq.2018.09.008](https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.09.008)

Wirtz B., Weyerer J., Geyer C. Artificial Intelligence and the Public Sector — Applications and Challenges // International Journal of Public Administration. 2019. Vol. 42. Is. 7. P. 596–615. DOI: [10.1080/01900692.2018.1498103](https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1498103)

References:

- Alekseeva M.V. (2025) The Digital Transformation of Public Administration Based on Artificial Intelligence. *Administrativnoye pravo i protsess*. No. 12. P. 16–19. DOI: [10.18572/2071-1166-2025-12-16-19](https://doi.org/10.18572/2071-1166-2025-12-16-19)
- Bovens M. (2007) Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework. *European Law Journal*. Vol. 13. Is. 4. P. 447–468. DOI: [10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x)
- Grinyaev S.N. (2025) Value Orientations and Public Service in the Context of New Challenges and Threats. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 108. P. 90–100. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-108-2025-90-100](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-108-2025-90-100)
- Henman P. (2020) Improving Public Services Using Artificial Intelligence: Possibilities, Pitfalls, Governance. *Asia Pacific Journal of Public Administration*. Vol. 42. Is. 4. P. 209–221. DOI: [10.1080/23276665.2020.1816188](https://doi.org/10.1080/23276665.2020.1816188)
- Katanandov S.L., Kovalev A.A. (2023) Technological Development of Modern States: Artificial Intelligence in Public Administration. *Gosudarstvennoye i munitsipal'noye upravleniye. Uchenyye zapiski*. No. 1. P. 174–182. DOI: [10.22394/2079-1690-2023-1-1-174-182](https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-1-174-182)
- Kuznechenko I.M. (2023) Big Data and Artificial Intelligence in Public Administration: Analysis of the Theory and Selection of Russian Scientific Communities. *Informatsionnoye obshchestvo*. No. 4. P. 127–146. DOI: [10.52605/16059921_2023_04_127](https://doi.org/10.52605/16059921_2023_04_127)
- Lawrence C., Cui I., Ho D. (2023) The Bureaucratic Challenge to AI Governance: An Empirical Assessment of Implementation at U.S. Federal Agencies. *Proceedings of the 2023 AAAI/ACM Conference on AI, Ethics, and Society (AIES'23)*. New York: Association for Computing Machinery. P. 606–652. DOI: [10.1145/3600211.3604701](https://doi.org/10.1145/3600211.3604701)
- Mergel I., Edelmann N., Haug N. (2019) Defining Digital Transformation: Results from Expert Interviews. *Government Information Quarterly*. Vol. 36. Is. 4. DOI: [10.1016/j.giq.2019.06.002](https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002)
- Rawal A., Johnson K., Mitchell C., Walton M., Nwankwo D. (2025) Responsible Artificial Intelligence (RAI) in U.S. Federal Government: Principles, Policies, and Practices. *Arxiv*. DOI: [10.48550/arXiv.2502.03470](https://doi.org/10.48550/arXiv.2502.03470)
- Sun T., Medaglia R. (2019) Mapping the Challenges of Artificial Intelligence in the Public Sector: Evidence from Public Healthcare. *Government Information Quarterly*. Vol. 36. Is. 2. P. 368–383. DOI: [10.1016/j.giq.2018.09.008](https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.09.008)
- Wirtz B., Weyerer J., Geyer C. (2018) Artificial Intelligence and the Public Sector — Applications and Challenges. *International Journal of Public Administration*. Vol. 42. Is. 7. P. 596–615. DOI: [10.1080/01900692.2018.1498103](https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1498103)

Системный парадокс эффективности управления в малом предпринимательстве: концепция и методология преодоления (на примере системы логистического сервиса)

Елагина Ольга Александровна

Кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [7002-4448](https://elagina.o@mirea.ru), ORCID: [0009-0009-4565-2620](https://elagina.o@mirea.ru), elagina.o@mirea.ru

МИРЭА — Российский технологический университет, Москва, РФ.

Аннотация

В сфере малого предпринимательства сохраняется системный парадокс декомпенсированной операционной эффективности. Наблюдается критический разрыв между высокой операционной активностью, формальным выполнением локальных KPI и отсутствием стратегического роста, что указывает на рассеивание ресурсов на компенсацию дисфункций. Существующие управленческие подходы не предлагают целостной методологии, интегрирующей системное видение, мотивационные аспекты и корректное измерение результата. Статья посвящена разработке и теоретическому обоснованию концепции и практической методологии управления системой логистического сервиса предприятий малого предпринимательства, основанной на принципах системной эффективности и телеологического управления, для преодоления указанного парадокса. Методологическая база исследования опирается на телеологический принцип (целеполагание), теорию ограничений (Theory of Constraints, TOC) Э. Голдратта, холистический подход и положения поведенческой экономики о мотивации и осмысленности труда. В работе применен критический анализ существующих управленческих парадигм, структурно-логический анализ, метод кейс-стади. Информационную основу составили теоретические положения отечественной и зарубежной литературы в области логистики, управления эффективностью и организационного поведения. В результате исследования выявлена деструктивность парадигмы локальной оптимизации; сформулирована концепция управления сквозным потоком ценности через системное ограничение; разработана четырехэтапная методология перехода; определены принципы построения устойчивой системы метрик, нейтрализующей закон Гудхарта. Работа формирует новый концептуальный аппарат и предоставляет практический инструментарий для трансформации системы логистического сервиса предприятий малого предпринимательства в драйвер ценности, определяя перспективы для количественной оценки и цифровизации методологии.

Ключевые слова

Системная эффективность, локальная оптимизация, целеориентированное управление, теория ограничений, система логистического сервиса, малое предпринимательство, метрики (KPI), закон Гудхарта.

Для цитирования

Елагина О.А. Системный парадокс эффективности управления в малом предпринимательстве: концепция и методология преодоления (на примере системы логистического сервиса) // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 116. С. 85–99. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-85-99

The Systemic Paradox of Management Efficiency in Small Businesses: Concept and Methodology for Overcoming it (Using the Example of a Logistics Service System)

Olga A. Elagina

PhD in Economics, Associate Professor, ORCID: [0009-0009-4565-2620](https://elagina.o@mirea.ru), elagina.o@mirea.ru

MIREA — Russian Technological University, Moscow, Russian Federation.

Abstract

A systemic paradox of decompensated operational efficiency persists in small businesses. A critical gap is observed between high operational activity, formal achievement of local KPIs, and a lack of strategic growth, indicating a dissipation of resources to compensate for dysfunctions. Existing management approaches fail to offer a holistic methodology integrating a systemic vision, motivational aspects, and accurate measurement of results. This article is devoted to the development and theoretical substantiation of a concept and practical methodology for managing the logistics service system of small businesses, based on the principles of systemic efficiency and teleological management, aimed at overcoming this paradox. The methodological framework of the study is based on the teleological principle (goal setting), E. Goldratt's Theory of Constraints (TOC), a holistic approach, and the principles of behavioral economics on motivation and meaningfulness of work. The study applies a critical analysis of existing management paradigms, structural and logical analysis, and a case study method. The informational basis was formed by theoretical principles from domestic and international literature in the fields of logistics, performance management, and organizational behaviour. The study revealed the destructiveness of the local optimization paradigm. A concept for managing the end-to-end flow of value through systemic constraints was formulated. A four-stage transition methodology was developed. Principles for constructing a sustainable metrics system that neutralizes Goodhart's law were defined. This work develops a new conceptual framework and provides practical tools for transforming the logistics service system of small businesses into a value driver, identifying prospects for quantitative assessment and digitalization of the methodology.

Keywords

System efficiency, local optimization, goal-oriented management, Theory of Constraints, logistics service system, small business, metrics (KPI), Goodhart's law.

For citation

Elagina O.A. (2026) The Systemic Paradox of Management Efficiency in Small Businesses: Concept and Methodology for Overcoming it (Using the Example of a Logistics Service System). *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 116. P. 85–99. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-85-99

Дата поступления/Received: 13.03.2026

Введение

В современной экономике сектор малого предпринимательства (МП) выполняет важнейшие социально-экономические функции, обеспечивая занятость, насыщая рынок инновациями и поддерживая конкурентную среду, однако потенциал развития МП сдерживается определенными внутренними управленческими дисфункциями. Одной из фундаментальных, но слабо концептуализированных проблем является системный парадокс декомпенсированной операционной эффективности. Он проявляется в устойчивом диссонансе между высокой интенсивностью операционной деятельности предприятия, формальным достижением локальных ключевых показателей эффективности (KPI) [Крылов 2021] и отсутствием качественного роста на стратегическом уровне — стагнацией клиентской базы, финансовых результатов и общей устойчивости бизнеса.

Эмпирические наблюдения свидетельствуют, что персонал предприятий МП, включая руководителей-собственников, часто функционирует в режиме хронической мобилизации, направляя ресурсы на «тушение пожаров» и достижение растущих плановых показателей. Однако эта кипучая деятельность, сопровождающаяся профессиональным выгоранием и высоким психофизиологическим напряжением, не конвертируется в пропорциональное улучшение состояния системы логистического сервиса (СЛС) предприятий МП как целостного организационно-технологического комплекса. Возникает критический разрыв между микроуровнем операционной активности и макроуровнем стратегического результата, что указывает на рассеивание ресурсов не на развитие, а на компенсацию внутренних системных дисфункций и поддержание статичного неэффективного гомеостаза, что в условиях динамичной рыночной среды повышает риски снижения устойчивости и потери конкурентоспособности.

Сущность проблемы заключается в отсутствии теоретически обоснованной и практически применимой для предприятий МП управленческой парадигмы, позволяющей преодолеть указанный парадокс.

Научная значимость исследования данного вопроса заключается в необходимости перехода от управления по локальным метрикам занятости к такой системе координации, которая обеспечивала бы трансформацию операционных усилий в стратегическую результативность, измеряемую конечной ценностью для клиента и финансовой устойчивостью предприятия.

Актуальность исследования состоит в том, что описанный парадокс является типичным для предприятий МП, где ограниченность ресурсов делает неэффективное их использование критически опасным для выживания бизнеса. Проблема находится на стыке теории систем, операционного менеджмента, поведенческой экономики и теории организаций, требуя междисциплинарного синтеза для своего решения. Существует насущная потребность в конкретных методологических инструментах, позволяющих владельцам и менеджерам предприятий МП выстраивать СЛС, которая была бы не источником постоянных операционных проблем, а драйвером создания ценности и конкурентного преимущества.

Поэтому цель статьи — исследование вопроса управления системой логистического сервиса предприятий малого предпринимательства, основанной на принципах системной эффективности и телеологического (целеориентированного) управления, позволяющей преодолеть парадокс декомпенсированной операционной активности.

В рамках поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- выявить сущность и охарактеризовать проявления системного парадокса декомпенсированной операционной эффективности в управлении СЛС предприятий МП, выражающегося в разрыве между высокой операционной активностью и отсутствием стратегических результатов;
- провести критический анализ существующих подходов к оценке и повышению эффективности СЛС (количественно-метрического, интуитивно-прагматического, наивно-имитационного, теоретико-системного) и обосновать их ограничения в контексте специфики малого бизнеса, выявив методологический вакуум;
- на основе эмпирического анализа деятельности предприятий МП продемонстрировать механизм возникновения системных дисфункций, когда формальное выполнение локальных KPI приводит к снижению общей пропускной способности и ухудшению клиентского опыта;
- обосновать применение телеологического подхода и теории ограничений (Theory of Constraints, TOC) как концептуальной основы для преодоления парадокса, продемонстрировав, что общая пропускная способность СЛС ограничена ее самым узким местом, а не суммой локальных улучшений;
- разработать практико-ориентированную методологию управления СЛС предприятий МП, включающую этапы идентификации единицы ценности, картирования потока, позиционирования функциональных звеньев и диагностики системного ограничения;
- сформулировать принципы построения валидной системы метрического оценивания, не подверженной искажениям (закон Гудхарта), обеспечивающей трансформацию метрик из инструмента контроля в инструмент диагностики системной связности и синхронизации деятельности.

Методология исследования включает в себя интеграцию системного, телеологического и поведенческого подходов, реализованную через качественный анализ теоретических источников, эмпирическое исследование кейсов предприятий МП и последующий синтез полученных результатов в виде практико-ориентированной модели управления СЛС.

Обзор литературы, законодательства и нормативно-правовой базы по проблеме системной эффективности предприятий

В зарубежных исследованиях феномен декомпенсированной операционной эффективности изучается преимущественно через призму системной теории, парадигмы устойчивого развития и поведенческой экономики. Теория ограничений (Theory of Constraints, TOC) Э. Голдратта предоставляет фундаментальный инструментарий для диагностики системных ограничений и управления этими узкими местами, объясняя, почему локальная оптимизация ведет к системным потерям [Franco-Santos et al. 2012; Goldratt, Cox 2016]. Теория широко применяется в логистике и управлении цепями поставок.

Работы в рамках организационной теории и менеджмента, такие как исследования П. Сенге о пятой дисциплине и обучении организаций [Сенге 2011], объясняют, как ментальные модели и линейное мышление приводят к сложным системным проблемам. В трудах о теории ограничений и ее применении [Rahman 1998] описаны риски, когда метрики из инструментов измерения превращаются в самоцель, провоцируя искажение данных и игровое поведение [Watson et al. 2007]. Исследования по мотивации [Gagné, Deci 2005], теории самодетерминации [Ryan, Deci 2000] и выгоранию [Maslach, Leiter 2016] эмпирически подтверждают, что внутренняя мотивация и понимание общего

смысла работы критически важны для долгосрочной производительности, что игнорируется в системах, основанных только на KPI [Grant 2008].

Отечественная научная мысль концентрируется на вопросах адаптации общих управленческих теорий к специфике российского малого бизнеса [Крупнов 2024]. Работы российских экономистов [Яркова 2024] подчеркивают высокую турбулентность среды, ресурсные ограничения и преобладание оперативного («пожарного») стиля управления [Шихвердиев и др. 2023], что создает почву для описанного парадокса.

В работе В.В. Дыбской и В.И. Сергеева [Дыбская, Сергеев 2025] рассматриваются подходы к интеграции логистических систем, однако их применение к реалиям предприятий МП часто носит рекомендательный характер и слабо учитывает психологические и когнитивные барьеры внедрения. В исследованиях отечественных авторов [Рущицкая и др. 2023; Дмитриева 2024] обсуждаются также подходы к построению систем KPI [Елагина 2026], однако критический анализ их дисфункциональных последствий и связи со стратегической эффективностью предприятия представлен фрагментарно [Пономаренко, Фисенко 2024].

Прямого законодательного регулирования вопросов системной эффективности и методологии управления СЛС предприятий МП не существует. Нормативно-правовая база задает лишь общие рамочные условия, в которых функционирует МП (Федеральный закон № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», требования отдельных отраслевых стандартов и регламентов, налоговое и трудовое законодательство). Законодательная сфера создает среду для деятельности предприятий МП, но полностью делегирует вопросы выбора управленческой парадигмы и методологии собственнику бизнеса. Отсутствие прямого регулирования означает, что проблема повышения системной эффективности остается в зоне ответственности менеджмента и требует научно обоснованных, а не нормативно предписанных решений.

Синтез анализа литературы и законодательства показал, что существующие исследования, как зарубежные [Fullerton, Wempe 2009], так и отечественные [Найдис, Найдис 2018], либо предлагают высокоуровневые теоретические концепции (ТОС, системный подход), слабо адаптированные к ресурсным и когнитивным ограничениям предприятий МП [Курпаяниди 2022], либо фокусируются на частных аспектах (построение KPI, мотивация), упуская комплексную взаимосвязь между системной (не)эффективностью логистического сервиса, психологическими аспектами мотивации и выгорания, дисфункциями систем метрического управления (закон Гудхарта), а также конкретными возможностями и ограничениями малого предприятия [Порядина 2022].

Критический анализ существующих подходов к решению проблемы системной неэффективности предприятий

Анализ литературы и практики управления позволяет выделить несколько доминирующих подходов к оценке и повышению эффективности, каждый из которых обладает существенными ограничениями в контексте решаемой проблемы.

Количественно-метрический подход базируется на рационально-управленческом нарративе, то есть эффективность отождествляется с достижением и ростом ключевых показателей (KPI), привязанных к функциям подразделений (скорость отгрузки, количество обработанных заявок и т. п.). Однако при таком подходе происходит редукция понятия эффективности до совокупности измеримых, но зачастую второстепенных параметров. Утрачивается связь с конечной стратегической целью (прибыль, клиентская ценность). Далее в статье представлен кейс, который демонстрирует, что данный подход неявно предполагает аддитивность улучшений, что для сложной системы

ложно. Локальная оптимизация по KPI создает отрицательные экстерналии и новые узкие места, снижая общую пропускную способность. При прямом связывании с мотивацией метрики становятся самоцелью, провоцируя стратегический саботаж и институционализацию двойных стандартов. Конфликт между достижением локального KPI и профессиональным этосом (качественная работа, удовлетворенность клиента) ведет к демотивации и выгоранию, что в долгосрочной перспективе разрушает систему [Дмитриева 2024].

Интуитивно-прагматический подход отражает скепτικο-прагматический нарратив, характеризуется отказом от формальных систем измерения в пользу оперативного, ситуативного управления по интуиции, основанного на опыте собственника. При таком подходе эффективность становится неуловимой, управление — персонализированным и непередаваемым. Такой подход не позволяет выявить системные закономерности и ограничивает рост компании, управление сводится к «тушению пожаров», ресурсы тратятся на компенсацию дисфункций, а не на развитие. Компания застревает в статичном гомеостазе, теряя адаптивность, а отсутствие общих измеримых ориентиров увеличивает затраты на внутренние коммуникации, координацию и разрешение конфликтов [Агеев 2010].

Заимствование корпоративных практик (наивно-имитационный подход) — это попытка напрямую перенести сложные системы сбалансированных показателей, методологии Lean / Six Sigma или структурированные системы KPI из практики крупных корпораций. Данные практики требуют значительных затрат на внедрение, анализ и сопровождение, что непосильно для предприятий МП. Сотрудники при таком подходе тонут в избыточных отчетах и метриках, не видя их связи с реальным результатом, что порождает отторжение. Не учитывается ключевая особенность предприятий МП — слитность стратегического и оперативного управления, высокая личная вовлеченность собственника, что требует иных, более гибких управленческих контуров [Пономаренко, Фисенко 2024].

Теоретико-системные подходы представлены теорией ограничений Голдратта, системной динамикой, холистическим менеджментом [Rahman 1998]. Они дают точный концептуальный аппарат для понимания проблемы: неаддитивность, эмерджентность, управление ограничениями. Эти теории остаются на высоком уровне абстракции. В литературе отсутствуют четкие, адаптированные к когнитивным и ресурсным ограничениям предприятий МП методологии перехода от текущего состояния к системно-эффективному. Акцент часто делается на процессно-технологических аспектах, тогда как для предприятий МП критически важны вопросы интернализации цели, преодоления сопротивления изменениям и формирования новой управленческой культуры.

Таким образом, по результатам анализа существующих подходов к решению проблемы системной неэффективности СЛС предприятий МП можно сказать, что существующие подходы страдают либо избыточным редукционизмом (количественно-метрический), либо полным отсутствием измеримости (интуитивно-прагматический), либо неприменимой сложностью (корпоративные практики), либо недостаточной практической ориентированностью (теоретико-системные). Налицо методологический вакуум: отсутствует целостная, экономичная и психологически обоснованная практическая методология, которая позволяла бы преодолеть ложную дихотомию инструментальной рациональности и эвристического управления, обеспечивала бы операционализацию системных принципов (телеология, холизм, ТОС) в конкретные выполнимые шаги для команды предприятия, интегрировала бы управление процессами с управлением мотивацией и смыслом, создавая условия для коэволюции бизнес-процессов и системы их измерения.

Данная статья направлена на заполнение именно этого пробела — на создание практико-ориентированного подхода, понятного и применимого для руководства предприятий МП и интегрирующего в единую модель управленческие, психологические и измерительные аспекты проблемы.

От локальной оптимизации к системной эффективности: телеологический подход к управлению системой логистического сервиса предприятия малого предпринимательства

При управлении СЛС предприятия МП сталкиваются с парадоксом: высокая вовлеченность персонала и работа на пределе возможностей («тушение пожаров») не приводят к достижению стратегических целей. Сотрудники и руководители демонстрируют максимальную отдачу, преодолевая внутреннее сопротивление и поддерживая мотивацию, однако это не конвертируется в рост бизнеса [Юсупов 2023]. Несмотря на выполнение операционных KPI, ключевые показатели предприятия стагнируют: клиентская база не растет, финансовые результаты не улучшаются, а уровень рекламаций остается прежним. Возникает ситуация, где интенсивная работа и операционная эффективность на микроуровне не дают качественного результата на уровне всей СЛС [Фасуляк, Ефремова 2026]. Это свидетельствует о разрыве между операционной деятельностью и стратегическим управлением. Ресурсы тратятся не на развитие, а на поддержание текущего состояния (гомеостаза) и компенсацию системных сбоев. В динамичной среде такое статическое равновесие губительно, так как система, избегающая изменений, теряет устойчивость и рискует разрушиться. Для выхода из этой ситуации необходима система управления, которая оценивает не просто интенсивность процессов, а их реальное влияние на качественное изменение и развитие СЛС предприятия.

Современный подход к оценке эффективности СЛС сводится к системе KPI, что не всегда отражает стратегическую устойчивость предприятия. В современной управленческой парадигме малого предпринимательства существует два противоположных взгляда (подхода) на эту проблему [Порядина 2022].

Первый подход, рационально-управленческий, рассматривает метрики как необходимый инструмент управления, позволяющий превращать стратегические цели в измеримые задачи и обеспечивать обратную связь через цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act).

Второй подход, скепτικο-прагматический, отвергает избыточный метрический контроль из-за турбулентности внешней среды и ресурсных ограничений предприятий МП. Сторонники этой позиции указывают на сложность учета всех факторов и низкую практическую ценность статичных показателей для оперативных решений.

Авторская позиция представляет собой не компромисс, а системный взгляд, основанный на телеологическом принципе (целеполагании). Ценность любого метрического инструментария не является имманентной, а целиком определяется его соответствием конкретным, четко сформулированным стратегическим и тактическим целям предприятия. Один и тот же показатель может быть как «слепым пятном», создающим иллюзию контроля, так и ключевым «датчиком» состояния бизнес-процесса. Таким образом, центральным вопросом становится не «считать или не считать?», а «что именно считать, с какой целью и как интерпретировать в связке с другими данными и качественным контекстом?».

Для малого предприятия с ограниченными ресурсами критически важна фокусировка на показателях, связанных с клиентской ценностью и устойчивостью бизнеса. Ошибочны как полный отказ от измерений, так и слепое копирование корпоративных систем показателей.

Таким образом, вопрос об отношении к метрикам эффективности СЛС предприятий МП должен быть переформулирован из плоскости эмоционального принятия/отторжения в плоскость инструментального соответствия. Метрика — это контур обратной связи, который должен разрабатываться исходя из стратегического выбора и регулярно пересматриваться при изменении условий.

Ошибочность парадигмы суммирующей эффективности: применение теории ограничений для диагностики и преодоления дисфункций в системе логистического сервиса предприятий малого предпринимательства

В рамках исследования эффективности операционной деятельности СЛС предприятий МП были отобраны и проанализированы несколько компаний. Критериями отбора выступали: наличие формализованной системы КРІ в области логистики и сервиса, численность персонала от 15 до 50 человек, а также наличие задокументированных жалоб или несоответствий, указывающих на разрыв между операционными показателями и качеством клиентского сервиса.

Рассмотрим один из характерных кейсов компании, ориентированной на метрики, где по результатам отчетного периода наблюдались следующие успехи:

- 1) менеджер по логистике выполнил планы по оптимизации, спланировав идеальные маршруты на полгода вперед;
- 2) складской менеджер внедрил новую систему учета и обработал в два раза больше заказов на комплектацию, чем обычно;
- 3) директор по развитию запустил все отложенные сервисы, которые давно требовали ключевые клиенты и руководство;
- 4) служба контроля качества ужесточила проверки отгрузок, практически сведя к нулю количество брака и ошибок в отправках;
- 5) менеджер по продажам провел три агрессивные акции и привлек рекордное количество новых клиентов;
- 6) служба поддержки клиентов обработала 100% входящих обращений в установленные сроки;

Однако, несмотря на формальное достижение целевых показателей, системный анализ выявил у всех участников исследования существенные дисфункции, приведшие к снижению общей производительности и ухудшению клиентского опыта:

- 1) планы логиста оказались нежизнеспособны, так как, сосредоточившись на долгосрочном планировании, он перестал реагировать на ежедневные изменения (пробки, срочные заказы, поломки). Водители следовали неактуальным маршрутам, что приводило к срывам доставки;
- 2) складской менеджер обработал вдвое больше заказов, но служба доставки оказалась не готова к такому объему. Готовые заказы скопились в зоне отгрузки, создав затор, и ускорение на складе обернулось торможением всей логистической цепи;
- 3) директор по развитию запустил все сервисы, но операционные отделы не справились с нагрузкой, а клиенты не ощутили новой ценности: выяснилось, что им нужна была не новизна, а стабильность базовой доставки;
- 4) служба качества настолько ужесточила проверки (взвешивание, пересчет, фотофиксация), что время отгрузки выросло втрое. Водители опаздывали на маршруты, а менеджеры перестали вносить срочные изменения в заказы, чтобы избежать повторного прохождения процедуры. Гибкость была утрачена;

- 5) менеджер по продажам привлек столько новых клиентов, что логистическая цепь не выдержала пиковой нагрузки. Заказы срывались, качество сервиса упало, репутация пострадала, и часть клиентов ушла;
- 6) служба поддержки, занятая формальными ответами на входящие обращения, не успела выявить и эскалировать системную проблему — поломку сортировочной линии на складе. Проблема не решалась неделю, порождая новые волны жалоб и увеличивая бесполезную нагрузку на операторов.

Оказалось, что локальная оптимизация одного узла логистической системы (склада, планирования, контроля) без учета пропускной способности и согласованности работы всей цепи (прием заказа → комплектация → контроль → погрузка → доставка → обратная связь) приводит к созданию новых узких мест, падению общей эффективности и ухудшению клиентского опыта.

Парадигма суммирующей эффективности оказалась некорректной. В СЛС предприятий МП точечная оптимизация отдельных метрик без синхронизации потоков создает системные противоречия, снижая общую надежность цепи.

Таким образом, можно сформулировать основной принцип системной эффективности в СЛС предприятий МП: общая пропускная способность СЛС ограничена ее самым узким местом и увеличение производительности некритических этапов цепочки создания стоимости не приводит к росту общей результативности системы. Оптимизация даже одного, но системно критичного процесса приводит к росту результативности всей цепочки поставок сервисных услуг, что сопоставимо по эффекту с равномерным распределением ресурсов.

Стратегия управления СЛС на основе системной эффективности должна быть направлена на постоянное выявление и устранение системных ограничений, а не на максимизацию локальных операционных показателей (KPI).

Анализ исследуемых компаний демонстрирует устойчивую приверженность локальной оптимизации. Данный подход обусловлен когнитивными ограничениями, затрудняющими целостное восприятие сложных систем. Управление через изолированные элементы создает иллюзию контролируемости, однако в контексте глобальной цели это ведет к подмене результирующей эффективности показателями операционной занятости, а возникающие системные противоречия выводят СЛС из равновесия.

Управление целостной СЛС требует работы с нелинейными взаимосвязями, что превышает стандартные операционные модели. В результате СЛС искусственно дробится на модули в надежде на аддитивность улучшений, что справедливо для механистических, но не для адаптивных систем.

Критическим упущением данной парадигмы является игнорирование базовой психологической потребности в осмысленности труда. Тезис о мотивации исключительно локальными KPI противоречит исследованиям о том, что внутренняя мотивация (интерес, причастность, смысл) часто сильнее внешней. Фрустрация сотрудников от того, что их труд не реализуется в конечной ценности, свидетельствует о потребности в связи индивидуального вклада с системной целью [Wrzesniewski, Dutton 2001].

Таким образом, доминирование локального подхода является компенсаторным механизмом для преодоления когнитивной и управленческой сложности, но в долгосрочной перспективе оно порождает системную неэффективность и демотивацию персонала. Преодоление данного противоречия требует перехода от управления по локальным метрикам занятости к управлению по сквозным потокам создания ценности, где критерием эффективности для каждого элемента СЛС становится его вклад в достижение глобального результата, а не максимизация автономной производительности.

Таким образом, чтобы СЛС была эффективна, ее нужно строить так, чтобы смысл работы сотрудника был виден и важен, а его личный вклад был неотъемлемой частью общего значимого результата, и это не минимизация личного времени на операцию, а максимизация полезного вклада в общий поток создания ценности, что часто требует межфункциональной коммуникации, упреждающих действий и понимания узких мест всей цепочки.

Основополагающее условие эффективности — четкое целеполагание [Рущицкая и др. 2023]. Поскольку эффективность есть степень приближения к цели, то невозможна ее объективная оценка без иерархии приоритетов. Для малого бизнеса цель верхнего уровня — это генерация прибыли. Сотрудники должны видеть прямую связь между своими действиями и финансовыми результатами предприятия, так как эффективность отдельного звена неценима без понимания его роли в сквозном процессе.

СЛС можно рассматривать как поток, преобразующий запросы клиентов в финансовые поступления. Ключевая характеристика потока — это наличие системного ограничения (звена с минимальной пропускной способностью), определяющего общую производительность цепи. Ограничение не является признаком плохой работы, это объективная структурная характеристика (склад, транспорт, квалификация персонала). Игнорирование этого ведет к дисфункциям: интенсификация работы перед узким местом создает заторы и увеличивает трудоемкость обработки из-за частых переключений контекста, снижая реальную пропускную способность. Например, увеличение производительности комплектовщиков на 50% при неизменной пропускной способности отгрузки приводит к скоплению товара и хаосу. Время выполнения заказа растет, а не сокращается.

Так как стратегия управления СЛС на основе системной эффективности требует перехода от управления отдельными показателями к управлению сквозным потоком через его ограничение, то после диагностики узкого места вся архитектура процессов должна синхронизироваться с его ритмом, чтобы исключить простои. Производительность предшествующих этапов должна сознательно синхронизироваться с пропускной способностью ограничения, даже если это означает снижение локальной эффективности. Ресурсы могут перенаправляться на помощь узкому звену для увеличения общей пропускной способности. Критерием эффективности является не объем выполненной работы, а количество завершенных процессов.

Управление СЛС на основе системной эффективности требует телеологического подхода, подчиняющего все процессы стратегическим целям. Для внедрения данной парадигмы предлагается методология из четырех этапов:

- 1) идентификация единицы ценности: определение базового результата, за который клиент платит (например, гарантированная доставка заказа под ключ, а не просто транспортная услуга);
- 2) картирование потока создания ценности: визуализация и анализ сквозного процесса от запроса клиента до поставленной единицы ценности с выделением всех операций, задержек и информационных потоков;
- 3) позиционирование функционального звена: четкое определение роли сотрудника или подразделения в общем потоке — фиксация входов (что получают от смежных процессов) и выходов (что передают далее);
- 4) диагностика и поддержка системного ограничения: выявление звена с минимальной пропускной способностью (где возникает очередь незавершенной работы) и переориентация действий на увеличение его пропускной способности и снятие блокировок.

Таким образом, переход от парадигмы локальной эффективности к управлению системными ограничениями позволяет высвободить скрытые мощности логистической цепи без дополнительных инвестиций в ресурсы, повысив общую надежность и скорость выполнения заказа для клиентов МП.

Принципы построения валидной системы метрик в системе логистического сервиса предприятий малого предпринимательства: преодоление закона Гудхарта и парадокса навязанных KPI

Разработка релевантной системы метрического оценивания является заключительным этапом методологии, следующим за определением целей и механизмов их достижения. Метрики верифицируют не активность, а приближение к цели, решая четыре задачи: диагностика отклонений, верификация улучшений, снижение информационной асимметрии и формализация критериев.

Часто встречается феномен имплементации метрик сверху вниз как некой управленческой компенсации в условиях системной сложности, создающей иллюзию контроля. Это провоцирует защитные механизмы: двойные стандарты (официальный и неформальный учет), стратегический саботаж (искажение данных ради показателей), демотивацию и выгорание персонала. Коррекция требует перехода от силового внедрения к диагностике управленческой тревоги и совместному с персоналом перепроектированию системы показателей.

Формирование валидной и устойчивой системы метрик, не подверженной искажениям в соответствии с законом Гудхарта, базируется на следующих методологических принципах:

- 1) принцип разделения диагностической и мотивационной функций. Финансовые и нематериальные стимулы не должны иметь прямой и прозрачной корреляции с операционными метриками, дабы исключить их целевую подмену. Основное назначение метрики — обеспечение информационной обратной связи о состоянии СЛС, а не служить основанием для оценочных суждений и премирования;
- 2) принцип сигнальной, а не предписывающей роли метрики. Корректный показатель выступает в роли диагностического сигнала, указывающего на отклонение или потенциальную дисфункцию в системе логистического сервиса, однако он не содержит в себе алгоритма корректирующего действия. Например, снижение показателя OTIF (On-Time In-Full) сигнализирует о нарушении графика доставки, но его этиология требует последующего анализа первопричин для выявления источника сбоя (склад, транспорт, планирование);
- 3) принцип ограниченной видимости операционных метрик. Для минимизации рисков игрового поведения и стратегического приспособленчества целесообразно ограничивать прямой и ежедневный доступ исполнителей к тем метрикам, на которые они могут оказывать непосредственное сиюминутное воздействие. Данные показатели должны сохраняться как инструмент периодического анализа для менеджеров и бизнес-аналитиков;
- 4) принцип приоритета системных (сквозных) показателей над локальными. Система метрик должна быть ориентирована на измерение результатов работы сквозных бизнес-процессов, таких как полный цикл исполнения заказа или совокупная стоимость владения для клиента. Локальные показатели эффективности подразделений (например, скорость отгрузки или количество обработанных заявок) должны рассматриваться как вторичные и интерпретироваться исключительно в контексте их вклада в системные метрики.

В заключение рассмотрим эпистемологию улучшений и динамику устаревания измерительных систем. Улучшение СЛС не линейное наращивание значений, а качественная реконфигурация, что делает прежние метрики несостоятельными. Релевантность теряется при эволюции методологии измерения, редизайне процессов или сдвиге стратегических приоритетов. Необходима периодическая ревизия метрик, но с учетом инерционности систем. Частая смена ориентиров дестабилизирует деятельность и блокирует анализ трендов. Таким образом, пересмотр метрик должен осуществляться в ритме, соизмеримом с циклом адаптации СЛС к изменениям.

Управление СЛС, ориентированное на достижение системной эффективности с применением телеологического подхода, связано с переходом от парадигмы локальной оптимизации к парадигме управления сквозным потоком создания ценности. Критерием успеха является реализация оплаченного клиентом заказа, а не выполнение ведомственных показателей. Таким образом, метрики трансформируются из инструмента контроля в инструмент диагностики системной связности и ориентир для синхронизации деятельности в СЛС.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что феномен декомпенсированной операционной эффективности в СЛС предприятий МП не является случайным, а представляет собой закономерное следствие доминирования парадигмы локальной оптимизации и механистического управления. Эта парадигма, опирающаяся на ошибочную веру в аддитивность улучшений, ведет к системному парадоксу: интенсивная операционная активность и формальное выполнение КРП сопровождаются стагнацией стратегических результатов, демотивацией персонала и снижением общей жизнеспособности бизнеса.

В качестве альтернативы в работе предложена и обоснована концепция системной эффективности, базирующаяся на телеологическом принципе (целеполагании), холистическом подходе и теории ограничений. Ее ядром является переосмысление СЛС как сквозного потока создания ценности, а не суммы автономных функций. Ключевым управленческим императивом становится не максимизация локальных показателей, а поддержка и расширение пропускной способности системного ограничения — самого слабого звена в этом потоке.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что работа интегрирует положения теории систем, операционного менеджмента, поведенческой экономики и организационной психологии для объяснения специфических проблем эффективности в контексте СЛС предприятий МП. В работе уточнены и разграничены ключевые понятия — локальная оптимизация, системная эффективность, телеологическое управление, коэволюция метрик и процессов, что способствует формированию более строгого концептуального аппарата в области управления СЛС. Сформулирована новая управленческая парадигма для СЛС предприятий МП, преодолевающая ограничения как рационально-управленческого, так и скепτικο-прагматического нарративов в отношении метрик, переводя дискуссию в плоскость инструментального соответствия.

Практическая значимость и область применения полученных результатов определяется их конкретностью и операционализацией. Для владельцев и топ-менеджеров предложена готовая четырехэтапная методология (идентификация единицы ценности → картирование потока → позиционирование звена → диагностика ограничения) для перехода к системно-эффективному управлению. Она позволяет перестать «тушить пожары» и начать целенаправленно устранять причины системных сбоев. Для линейных руководителей и сотрудников обозначена роль каждого участника в сквозном потоке, что способствует интернализации общей цели, повышению осмысленности труда и формированию командной, а не ведомственной ответственности за конечный

результат. Для консультантов и разработчиков ИТ-решений сформулированы принципы построения систем метрик, устойчивых к «взлому» (закон Гудхарта). Эти принципы (разделение диагностики и мотивации, метрика как сигнал, приоритет сквозных показателей) служат руководством для проектирования адекватных систем мониторинга и аналитики. Предложенная методология и принципы метрического оценивания могут быть интегрированы в программы поддержки и развития МП.

Перспективы дальнейших исследований вытекают из ограничений и открытых вопросов данного исследования. Требуется проведение исследований для количественной оценки экономического и организационного эффекта от внедрения предложенной методологии. Необходимо разработать и апробировать методику расчета стоимости системных дисфункций, вызванных локальной оптимизацией. Перспективным направлением также является исследование того, как цифровые платформы, IoT-сенсоры и системы предиктивной аналитики могут быть интегрированы в предложенную модель для автоматической диагностики ограничений и поддержки принятия решений в реальном времени. Предложенная концепция нуждается в адаптации и детализации для различных предприятий МП, где структура логистического сервиса и природа единицы ценности могут существенно различаться. Важным направлением является изучение барьеров на пути отказа от парадигмы локальной оптимизации (когнитивных искажений, организационного сопротивления, особенностей корпоративной культуры) и разработка конкретных инструментов организационного развития для их преодоления.

В заключение можно утверждать, что переход от управления активностью к управлению потоком ценности в СЛС представляет собой не техническую корректировку, а стратегическую трансформацию бизнес-модели предприятий МП. Успех этой трансформации определяет не только операционную эффективность, но и долгосрочную конкурентную устойчивость в условиях возрастающей сложности рынка. Настоящее исследование закладывает теоретический фундамент и предлагает практический инструментарий для осуществления этого необходимого перехода.

Список литературы:

Агеев Н.В. Применение экспертно-интуитивных методов в прогнозировании систем управления // Социальная политика и социология. 2010. № 5 (59). С. 14–24.

Дмитриева С.В. Построение эффективной системы KPI для обеспечения устойчивого развития персонала и достижения ключевых бизнесцелей // Экономика: Вчера, Сегодня, Завтра. 2024. Т. 14. № 7–1. С. 625–634.

Дыбская В.В., Сергеев В.И. Эволюция управления цепями поставок: от бизнес-логистики до SCM 4.0. // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2025. № 2. С. 11–17. DOI: [10.56584/1560-8816-2025-2-11-17](https://doi.org/10.56584/1560-8816-2025-2-11-17)

Елагина О.А. Методология целеполагания в системе логистического сервиса: Преодоление ограничений технократического подхода к KPI // Экономика и Управление. 2026. Т. 32. № 1. С. 49–58. DOI: [10.35854/1998-1627-2026-1-49-58](https://doi.org/10.35854/1998-1627-2026-1-49-58)

Крупнов Ю.А. О роли малого и среднего предпринимательства в экономике современной России // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № 1. DOI: [10.15862/09ECVN124](https://doi.org/10.15862/09ECVN124)

Крылов С.И. Развитие методологии анализа в сбалансированной системе показателей. М.: Финансы и статистика, 2021.

Курпаяниди К. И. Теоретические аспекты развития предпринимательства // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 3–1(85). С. 186–188. DOI: [10.24412/2411-0450-2022-3-1-186-188](https://doi.org/10.24412/2411-0450-2022-3-1-186-188)

Найдис О.А., Найдис И.О. Разработка подхода по формированию потенциально бесконфликтных команд на базе психо-ролевого баланса // Экономика и управление: проблемы, решения. 2018. Т. 3. № 6. С. 175–187.

Пономаренко Н.В., Фисенко А.И. Взаимосвязь системы стратегического управления предприятия, системы сбалансированных показателей и ключевых показателей эффективности его бизнес-процессов // Транспортное дело России. 2024. № 3. С. 152–156.

Порядина И.В. Организация управления малым предприятием // Инновационное развитие экономики. 2022. № 5 (71). С. 135–148. DOI: [10.51832/2223798420225135](https://doi.org/10.51832/2223798420225135)

Рущицкая О.А., Кружкова Т.И., Фетисова А.В., Рущицкая О.Е., Батракова С.В. Особенности построения эффективной логистической системы малого предприятия // Образование и право. 2023. № 6. С. 265–270. DOI: [10.24412/2076-1503-2023-6-265-270](https://doi.org/10.24412/2076-1503-2023-6-265-270)

Сенге П.М. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. М.: Олимп-Бизнес. 2011.

Фасуляк В.А., Ефремова А.А. Оценка производительности труда и разработка мер по её повышению // Вестник науки. 2026. Т. 3. № 1 (94). С. 267–276.

Шихвердиев А.П., Вишняков А.А., Оганезова Н.А. Совершенствование управления экосистемой малого и среднего предпринимательства арктических территорий Республики Коми // Beneficium. 2023. № 4(49). С. 23–32. DOI: [10.34680/BENEFICIUM.2023.4\(49\).23-32](https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2023.4(49).23-32)

Юсупов А.А. Эффективное использование человеческих ресурсов на субъектах малого предпринимательства // Экономика и социум. 2023. № 4–1(107). С. 1066–1069.

Яркова Т.М. Проблемы и перспективы малого и среднего предпринимательства в России // Креативная экономика. 2024. Т. 18. № 7. С. 1667–1682. DOI: [10.18334/ce.18.7.121276](https://doi.org/10.18334/ce.18.7.121276)

Franco-Santos M., Lucia Netti L., Bourne M. Contemporary Performance Measurement Systems: A Review of Their Consequences and a Framework for Research // Management Accounting Research. 2012. Vol. 23. Is. 2. P. 79–119. DOI: [10.1016/j.mar.2012.04.001](https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001)

Fullerton R.R., Wempe W.F. Lean Manufacturing, Non-Financial Performance Measures, and Financial Performance // International Journal of Operations & Production Management. 2009. Vol. 29. Is. 3. P. 214–240. DOI: [10.1108/01443570910938970](https://doi.org/10.1108/01443570910938970)

Gagné M., Deci E.L. Self-Determination Theory and Work Motivation // Journal of Organizational Behavior. 2005. Vol. 26. Is. 4. P. 331–362. DOI: [10.1002/job.322](https://doi.org/10.1002/job.322)

Goldratt E.M., Cox J. The goal: A Process of Ongoing Improvement. London, New York: Routledge, 2016.

Grant A.M. The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions // Journal of Applied Psychology. 2008. Vol. 93. Is. 1. P. 108–124. DOI: [10.1037/0021-9010.93.1.108](https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.108)

Maslach C., Leiter M. P. Understanding the Burnout Experience: Recent Research and Its Implications for Psychiatry // World Psychiatry. 2016. Vol. 15. Is. 2. P. 103–111. DOI: [10.1002/wps.20311](https://doi.org/10.1002/wps.20311)

Rahman S. Theory of Constraints: A Review of the Philosophy and Its Applications // International Journal of Operations & Production Management. 1998. Vol. 18. Is. 4. P. 336–355. DOI: [10.1108/01443579810199720](https://doi.org/10.1108/01443579810199720)

Ryan R.M., Deci E.L. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being // American Psychologist. 2000. Vol. 55. Is. 1. P. 68–78. DOI: [10.1037//0003-066x.55.1.68](https://doi.org/10.1037//0003-066x.55.1.68)

Watson K.J., Blackstone J.H., Gardiner S.C. The Evolution of a Management Philosophy: The Theory of Constraints // Journal of Operations Management. 2007. Vol. 25. Is. 2. P. 387–402. DOI: [10.1016/j.jom.2006.04.004](https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.04.004)

Wrzesniewski A., Dutton J.E. Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work // The Academy of Management Review. 2001. Vol. 26. Is. 2. P. 179–201. DOI: [10.2307/259118](https://doi.org/10.2307/259118)

References:

- Ageev N.V. (2010) *Primeneniye ekspertno-intuitivnykh metodov v prognozirovanii sistem upravleniya* [Application of expert-intuitive methods in forecasting control systems]. *Sotsial'naya politika i sotsiologiya*. No. 5(59). P. 14–24.
- Dmitrieva S.V. (2024) Building an Effective KPI System to Ensure Sustainable Staff Development and Achieve Key Business Goals. *Ekonomika: Vchera, Segodnya, Zavtra*. Vol. 14. No. 7–1 P. 625–634.
- Dybskaya V.V., Sergeev V.I. (2025) The Evolution of Supply Chain Management: From Business Logistics to SCM 4.0. *RISK: Resursy, Informatsiya, Snabzheniye, Konkurentsya*. No. 2. P. 11–17. DOI: [10.56584/1560-8816-2025-2-11-17](https://doi.org/10.56584/1560-8816-2025-2-11-17)
- Elagina O.A. (2026) Goal-Setting Technique in a Logistics Service System: Overcoming the Limitations of the Technocratic Approach to Key Performance Indicators. *Ekonomika i Upravleniye*. Vol. 32. No. 1. P. 49–58. DOI: [10.35854/1998-1627-2026-1-49-58](https://doi.org/10.35854/1998-1627-2026-1-49-58)
- Fasulyak V.A., Efremova A.A. (2026) Assessment of Labor Productivity and Development of Measures to Improve It. *Vestnik nauki*. Vol. 3. No. 1(94). P. 267–276.
- Franco-Santos M., Lucia Netti L., Bourne M. (2012) Contemporary Performance Measurement Systems: A Review of Their Consequences and a Framework for Research. *Management Accounting Research*. Vol. 23. Is. 2. P. 79–119. DOI: [10.1016/j.mar.2012.04.001](https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001)
- Fullerton R.R., Wempe W.F. (2009) Lean Manufacturing, Non-Financial Performance Measures, and Financial Performance. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 29. Is. 3. P. 214–240. DOI: [10.1108/01443570910938970](https://doi.org/10.1108/01443570910938970)
- Gagné M., Deci E.L. (2005) Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 26. Is. 4. P. 331–362. DOI: [10.1002/job.322](https://doi.org/10.1002/job.322)
- Goldratt E.M., Cox J. (2016) *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*. London, New York: Routledge.
- Grant A.M. (2008) The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 93. Is. 1. P. 108–124. DOI: [10.1037/0021-9010.93.1.108](https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.108)
- Krupnov Yu.A. (2024) On the Role of Small and Medium-Sized Businesses in the Economy of Modern Russia. *Vestnik yevraziyskoy nauki*. Vol. 16. No. 1. DOI: [10.15862/09ECVN124](https://doi.org/10.15862/09ECVN124)
- Krylov S.I. (2021) *Razvitiye metodologii analiza v sbalansirovannoy sisteme pokazateley* [Development of the methodology of analysis in the balanced scorecard]. Moscow: Finansy i statistika.
- Kurpayanidi K.I. (2022) Theoretical Aspects of Entrepreneurship Development. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*. No. 3–1(85). P. 186–188. DOI: [10.24412/2411-0450-2022-3-1-186-188](https://doi.org/10.24412/2411-0450-2022-3-1-186-188)
- Maslach C., Leiter M.P. (2016) Understanding the Burnout Experience: Recent Research and Its Implications for Psychiatry. *World Psychiatry*. Vol. 15. Is. 2. P. 103–111. DOI: [10.1002/wps.20311](https://doi.org/10.1002/wps.20311)
- Naidis O.A., Naidis I.O. (2018) Development of an Approach for the Formation of Potentially Conflictfree Teams Based on the Psycho-Role Balance. *Ekonomika i upravleniye: problemy, resheniya*. Vol. 3. No. 6. P. 175–187.
- Ponomarenko N.V., Fisenko A.I. (2024) Correlation between Strategic Management System of an Enterprise, Its System of Balanced Scorecard and Its Business Processes' KPIs. *Transportnoye delo Rossii*. No. 3. P. 152–156.
- Poryadina I.V. (2022) Organization of Small Enterprise Management. *Innovatsionnoye razvitiye ekonomiki*. No. 5(71) P. 135–148. DOI: [10.51832/2223798420225135](https://doi.org/10.51832/2223798420225135)
- Rahman S. (1998) Theory of Constraints: A Review of the Philosophy and Its Applications. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 18. Is. 4. P. 336–355. DOI: [10.1108/01443579810199720](https://doi.org/10.1108/01443579810199720)

Rushchitskaia O.A., Kruzhkova T.I., Fetisova A.V., Rushchitskaia O.E., Batrakova S.I. (2023) Features of Building an Effective Logistics System for a Small Enterprise. *Obrazovaniye i pravo*. No. 6. P. 265–270. DOI: [10.24412/2076-1503-2023-6-265-270](https://doi.org/10.24412/2076-1503-2023-6-265-270)

Ryan R.M., Deci E.L. (2000) Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*. Vol. 55. Is. 1. P. 68–78. DOI: [10.1037//0003-066x.55.1.68](https://doi.org/10.1037//0003-066x.55.1.68)

Senge P.M. (2011) *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. Moscow: Olimp-Biznes.

Shikhverdiev A.P., Vishnyakov A.A., Oganezova N.A. (2023) Improving the Management of the Small and Medium-Sized Entrepreneurship Ecosystem in the Arctic Territories of the Komi Republic. *Beneficium*. No. 4(49). P. 23–32. DOI: [10.34680/BENEFICIUM.2023.4\(49\).23-32](https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2023.4(49).23-32)

Watson K.J., Blackstone J.H., Gardiner S.C. (2007) The Evolution of a Management Philosophy: The Theory of Constraints. *Journal of Operations Management*. Vol. 25. Is. 2. P. 387–402. DOI: [10.1016/j.jom.2006.04.004](https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.04.004)

Wrzesniewski A., Dutton J.E. (2001) Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*. Vol. 26. Is. 2. P. 179–201. DOI: [10.2307/259118](https://doi.org/10.2307/259118)

Yarkova T.M. (2024) Problems and Prospects of Small and Medium-Sized Businesses in Russia. *Kreativnaya ekonomika*. Vol. 18. No. 7. P. 1667–1682. DOI: [10.18334/ce.18.7.121276](https://doi.org/10.18334/ce.18.7.121276)

Yusupov A.A. (2023) Effective Use of Human Resources in Small Businesses. *Ekonomika i sotsium*. No. 4–1 (107). P. 1066–1069.

Цифровая экономика и искусственный интеллект
Digital economy and artificial intelligence

УДК 004.8; 004.89; 316.77

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-100-111

Методология обучения ИИ-агентов для оценки видеороликов с имитацией оценки
человеком: социологический аспект

Григорьева Наталия Сергеевна

Доктор политических наук, профессор, заведующий кафедрой социологии управления, SPIN-код РИНЦ: [9017-7352](#),
ORCID: [0000-0002-7707-6754](#), grigorieva@spa.msu.ru

Факультет государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова. Москва, РФ.

Крупенко Мария Анатольевна

Соискатель, SPIN-код РИНЦ: [7625-7269](#), ORCID: [0009-0006-9999-0228](#), mmmasha1999@yandex.ru

Факультет государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова. Москва, РФ.

Аннотация

В статье представлена социологически обоснованная методология обучения ИИ-агентов для оценки видеороликов, имитирующей оценку, данную человеком (человеческой оценки), с учетом социально обусловленных моделей восприятия контента реальными пользователями. Следует отметить, что статей непосредственно по методологии обучения ИИ-агентов для имитации человеческой оценки видеороликов с социологической оценкой в журналах за 2021–2026 годы практически нет, но есть близкие публикации (в зарубежных и русских источниках), авторы которых фокусируются на ИИ-оценке социальных ситуаций в видеоиграх и социологической симуляции поведения. В данной статье затронута проблема расхождения между алгоритмической оценкой и восприятием видео различными социальными группами, возникающая из-за ориентации алгоритмов на формализованные метрики и игнорирования социокультурных особенностей зрительского восприятия. В основе методологии лежат теоретические подходы символического интеракционизма, теории социальных представлений и социального конструктивизма, а также концепции цифровой социологии и теории медиавосприятия. Методология опирается на четыре ключевых принципа: социальную репрезентативность данных, моделирование социальных процессов, учет вариативности восприятия и прозрачность решений искусственного интеллекта (ИИ). Представлена система социологических критериев для оценки человекоподобности решений ИИ. Предложены механизмы валидации результатов, включающие расчет коэффициента согласия между оценками ИИ и социальных групп; определение доли решений ИИ, которые пользователи не могут отличить от человеческих; анализ процента снижения апелляций по сравнению с традиционными системами, а также оценку индекса культурной адаптивности, а именно способности модели корректно работать в разных социокультурных средах. Такой подход позволяет преодолеть разрыв между алгоритмической и социальной оценкой видеоконтента, а ее внедрение повысит релевантность ИИ-систем за счет учета групповых различий в зрительском восприятии, что способствует созданию более сбалансированных и социально адекватных решений в цифровом медиaprостранстве.

Ключевые слова

ИИ-агенты, оценка видеоконтента, социальная оценка, символический интеракционизм, теория социальных представлений, цифровая социология, медиавосприятие.

Для цитирования

Григорьева Н.С., Крупенко М.А. Методология обучения ИИ-агентов для оценки видеороликов с имитацией оценки человеком: социологический аспект // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 115. С. 100–111. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-100-111

Methodology of Training AI Agents To Evaluate Videos with Imitation of Human
Evaluation: A Sociological Aspect

Natalia S. Grigorieva

DSc (Political Sciences), Professor, Head of the Department of Management Sociology, ORCID: [0000-0002-7707-6754](#),
grigorieva@spa.msu.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Maria A. Krupenko

PhD applicant, ORCID: [0009-0006-9999-0228](#), mmmasha1999@yandex.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Abstract

This article presents a sociologically grounded methodology for training AI agents to rate videos, simulating human ratings while taking into account socially conditioned models of content perception by real users. It should be noted that there are practically no articles directly on the methodology of training AI agents to simulate human evaluation of videos with sociological evaluation in journals for 2021–2026, but there are similar publications (in foreign and Russian sources), the authors of which focus on AI assessment of social situations in video games and sociological simulation of behaviour. The study addresses the discrepancy between algorithmic ratings and video perception by different social groups, which arises due to the algorithms' reliance on formalized metrics

and their ignorance of the sociocultural characteristics of viewer perception. The methodology draws on theoretical approaches from symbolic interactionism, social representation theory, and social constructivism, as well as concepts from digital sociology and media perception theory. It relies on four key principles: social representativeness of data, modeling of social processes, accounting for variability in perception, and transparency of artificial intelligence (AI) decisions. A system of sociological criteria for assessing the humanlikeness of AI decisions has been developed. Mechanisms for validating results are proposed, including calculating the agreement coefficient between AI and social group assessments, determining the proportion of AI decisions that users cannot distinguish from human ones, analyzing the percentage reduction in appeals compared to traditional systems, and assessing the cultural adaptability index, namely, the model's ability to operate correctly in different sociocultural contexts. This methodology will bridge the gap between algorithmic and social assessment of video content, and its implementation will increase the relevance of AI systems by taking into account group differences in viewer perception, thereby contributing to the creation of more balanced and socially appropriate decisions in the digital media space. In the long term, this will allow for more sustainable content evaluation practices that focus not only on formal criteria, but also on the dynamics of social norms and audience values.

Keywords

AI agents, video content evaluation, social evaluation, symbolic interactionism, social representation theory, digital sociology, media perception.

For citation

Grigorieva N.S., Krupenko M.A. (2026) Methodology of Training AI Agents To Evaluate Videos with Imitation of Human Evaluation: A Sociological Aspect. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 115. P. 100–111. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-100-111

Дата поступления/Received: 23.05.2026

Введение

Современное медиaprостранство претерпевает существенную трансформацию: видеоконтент становится преобладающим типом информационного контента и ключевым каналом передачи смыслов, а алгоритмы искусственного интеллекта (ИИ) активно включаются в изучение того, как разные аудитории воспринимают и оценивают такие материалы. В то же время развитие ИИ-систем традиционно смещено в сторону технической оптимизации, сами алгоритмы совершенствуются для более точного подсчета метрик вовлеченности (длительность просмотра, лайки, репосты), но не для понимания смыслов, которые аудитория вкладывает в оценку контента. Принципиальный недостаток подобных подходов состоит в том, что они не учитывают социокультурную обусловленность восприятия и что восприятие является не механической реакцией на аудиовизуальные стимулы, а сложным процессом социального взаимодействия. Одно и то же видео может получить абсолютно противоположные оценки в разных социальных группах из-за различий в культурных кодах, ценностных установках, возрастных и эстетических предпочтениях. Расхождение между алгоритмической и социальной оценкой приводит к росту ошибочных решений, усилению поляризации мнений и ограничению культурного разнообразия. В современной практике подготовки ИИ-агентов доминируют методики, опирающиеся на массивы данных, фиксирующих лишь очевидные, лежащие на поверхности поведенческие шаблоны пользователей. При этом глубинные процессы, посредством которых в обществе складываются коллективные оценочные суждения, остаются за рамками анализа. Существующие алгоритмы не только не преодолевают, но зачастую закрепляют и даже усиливают уже имеющиеся когнитивные искажения. Их архитектура не предусматривает механизмов отслеживания подвижности социальных норм, равно как и инструментов для учета разнородности зрительского восприятия, ведь опыт взаимодействия с контентом существенно варьируется в зависимости от социокультурного контекста аудитории. Предлагаемая в работе методологическая альтернатива исходит из необходимости воспроизвести в логике работы ИИ-систем сам механизм человеческой оценки. Это предполагает целенаправленный учет комплекса социальных переменных от культурно обусловленных смыслов и групповых нормативных ожиданий до динамики коллективных представлений и моделей социального научения.

Ключевая цель исследования заключается в формировании такого инструментария оценки видеоконтента, при котором выводы ИИ-системы отражали бы не абстрактный усредненный

взгляд типичного зрителя, а реальные паттерны коллективных суждений, характерные для конкретных социальных групп. Это обуславливает необходимость концептуализировать процесс социальной оценки видеоконтента, выявить факторы, влияющие на восприятие разных аудиторий, сформулировать принципы учета социокультурных различий при обучении ИИ и разработать инструменты валидации человекоподобности его решений. Разработка такого инструментария может заложить основу для создания более справедливых, адаптивных и социально ответственных ИИ-систем, способных учитывать многообразие зрительского опыта.

Социологическая концептуализация оценки видеоконтента

Видеоконтент в современном обществе выступает не просто как информационный носитель, но как сложный семиотический объект, порождающий множественные смыслы в процессе социального взаимодействия. Соответственно, на восприятие и оценку контента влияют не только его объективные параметры, но и широкий круг социальных факторов, формирующих способы интерпретации у аудитории. Исследованием этих социальных факторов и занимается социология с учетом того, что большие языковые модели (LLM) способны имитировать ответы людей, принадлежащих к отдельным социальным группам, и такие модели можно использовать для проведения соцопросов, так как они могут имитировать наиболее типичные ответы респондентов с заданными характеристиками¹ [Пузанова и др. 2025].

Ключевым аспектом понимания видеоконтента является его семиотическая природа: видео содержит систему знаков и символов, интерпретация которых зависит от культурного кода зрителя. Согласно семиотическому подходу, визуальные образы несут конвенциональные значения, усвоенные в процессе социализации. Одни и те же жесты или мимика могут иметь различную трактовку в разных культурных контекстах: то, что в одной культуре воспринимается как дружелюбие, в другой может считываться как агрессия. В результате это создает предпосылки для вариативности оценок видеоконтента в зависимости от культурной принадлежности аудитории. В качестве примера межкультурных различий в невербальной коммуникации можно привести специфику жестов согласия и несогласия в Болгарии: в данной культурной традиции вертикальное движение головы (кивок сверху вниз) кодируется как выражение несогласия («нет»), а горизонтальное (поворот головы влево-вправо) — как выражение согласия («да»). Эта система жестов инвертирована относительно той, что распространена в большинстве мировых культур.

В рамках конструктивистского подхода [Бергер, Лукман 1995] подчеркивается, что зритель не пассивно воспринимает видео, а активно конструирует его значение через собственный опыт и социальные установки. Так, процесс просмотра видео — это не просто потребление информации, а взаимодействие между содержанием ролика и системой представлений зрителя. Более того, конструирование смыслов происходит на нескольких уровнях — от непосредственной интерпретации визуальных образов до соотнесения увиденного с социальными нормами и ценностями.

Особую роль в современных условиях играет визуальная коммуникация. В контексте «визуального поворота» [Mitchell 1994] видео становится доминирующим каналом социальной коммуникации, заменяя традиционные текстовые форматы в передаче культурных кодов. Визуальные образы обладают высокой степенью эмоциональности и запоминаемости, что делает их мощным способом формирования коллективных представлений. Соответственно, видеоконтент не только отражает существующие социальные нормы, но и активно участвует в их конструировании, задавая образцы поведения, эстетические предпочтения и ценностные ориентиры.

¹ Искусственный интеллект в социологии // SocioLogos [Электронный ресурс]. URL: <https://sociologos.ru/blog/iskusstvennyy-intellekt-v-sotsiologii/> (дата обращения: 18.02.2026).

Социальные механизмы формирования оценок также оказывают существенное влияние на восприятие видео: возрастные, гендерные, профессиональные и этнические группы обладают специфическими паттернами восприятия. Например, молодежь будет больше оценивать видео по критериям креативности, оригинальности и соответствия актуальным трендам, тогда как старшее поколение в большинстве своем — по критериям информативности, полезности и соответствия традиционным ценностям.

Важную роль в формировании коллективных оценок играют референтные группы и лидеры мнений. Согласно теории двухступенчатого потока коммуникации [Lazarsfeld et al. 1944; Katz 1987], оценки лидеров мнений транслируются в широкие массы через социальные сети, формируя коллективные предпочтения. В цифровой среде этот механизм усиливается за счет алгоритмов рекомендаций, которые распространяют контент, получивший одобрение влиятельных пользователей; тем самым первичная оценка, данная лидером мнений, может стать основой для массового восприятия видео.

Выработка и установление критериев оценки видео также связаны с механизмами социального научения [Бандура 2000]. Процесс усвоения зрителями норм восприятия медиаконтента осуществляется посредством механизмов наблюдения и имитации поведения референтных групп, к которым относятся близкие социальные связи (друзья, родственники) и значимые публичные фигуры (кумиры). В цифровой среде данный социально-психологический механизм приобретает специфическую форму — он проявляется через распространение вирусных реакций на видеоматериалы. При этом тип оценки, получивший широкое одобрение в онлайн-сообществе, стремительно тиражируется другими пользователями, что в результате приводит к формированию устойчивого паттерна восприятия контента.

Культурные нормы очерчивают допустимые границы медиапотребления. Социальные правила и табу задают критерии приемлемости отдельных элементов видеоконтента в рамках конкретного социокультурного контекста. Например, сцены эротического характера в одной культуре могут считаться допустимыми, а в другой — подпадать под строгий запрет.

Эстетические предпочтения играют заметную роль в восприятии видеоконтента. Согласно концепции культурного капитала [Бурдьё 2004], они выстраивают иерархию «высокого» и «низкого» искусства. Так, представители элитарных кругов чаще ценят артхаусное кино, документалистику и экспериментальные форматы, в то время как широкая аудитория тяготеет к развлекательным шоу, комедиям и блокбастерам. Эти различия в эстетических ориентирах напрямую сказываются на том, как люди оценивают тот или иной контент.

Моральные и этические нормы неодинаковы в разных социальных группах, и это напрямую влияет на то, как люди воспринимают видеоконтент. К примеру, в религиозных сообществах с настороженностью относятся к материалам, критикующим религиозные догмы, тогда как в светской среде такой контент могут оценить нейтрально или даже одобрить.

В цифровой среде механизмы формирования социальных оценок меняются. Коллективное мнение складывается в ходе обсуждений и взаимного влияния внутри онлайн-сообществ, где постепенно вырабатываются общие нормы восприятия контента. Существенные препятствия для адекватного понимания механизмов оценки контента создают эффекты поляризации и феномен «эхо-камер». Суть проблемы в том, что рекомендательные алгоритмы выстраивают ленту пользователя вокруг тематически близких материалов, что в результате приводит к тому, что внутри отдельных сообществ оценочные суждения постепенно выравниваются, тогда как иные, не совпадающие с доминирующей линией позиции фактически вытесняются из поля зрения.

Таким образом, анализ оценки видеоконтента демонстрирует, что восприятие и оценка видеороликов представляют собой не просто индивидуальную реакцию на аудиовизуальные стимулы, но и сложный, социально обусловленный процесс.

Ошибки автоматической оценки видеороликов

При конструировании методик обучения систем автоматической оценки видеоконтента, ориентированных на моделирование человеческого восприятия, существенное значение приобретает систематизация характерных ошибок, допускаемых в ходе автоматической модерации. Они показывают, где расходятся алгоритмический и человеческий подходы к анализу контента. В таких случаях программа реагирует на формальные признаки нарушения, а человек учитывает контекст, культурные нормы и намерения автора. Причина расхождений кроется в разном способе обработки информации, алгоритмы опираются на статистические закономерности и числовые показатели, тогда как люди воспринимают смысл, понимают цели высказывания и ориентируются на социальные правила. Анализ ошибок модерации помогает выявить слепые зоны системы и скорректировать обучающие данные и архитектуру модели.

Социологический аспект здесь выступает важным ориентиром, так как он позволяет соотнести ИИ-решения с социальными нормами и ценностными установками конкретных сообществ, а также выявить зоны наибольшего риска ошибочной интерпретации.

Проанализируем на примере, какие ошибки чаще всего допускают современные системы модерации, созданные с применением машинного обучения. Допустим, автоматизированная система анализирует набор видеороликов разной тематики и в ряде случаев проявляет ограниченность: реагирует на отдельные визуальные или текстовые элементы, но не понимает общего смысла сообщения. Например, видео кулинарного мастер-класса, где показан нож для нарезки овощей, может быть ошибочно заблокировано, так как система воспримет нож как демонстрацию оружия. Аналогично фрагмент военно-исторического фильма могут удалить из-за того, что он якобы пропагандирует насилие.

Следующим типом ошибок являются мультимодальные сбои; они возникают из-за того, что алгоритмы отдельно обрабатывают аудиовизуальные и текстовые компоненты видео [Новые подходы к оцениванию 2025]. Например, нейтральный закадровый комментарий может быть неверно соотнесен с визуальным рядом, что приводит к ложной маркировке ролика как нарушающего правила платформы.

Серьезное влияние на качество работы ИИ-агента оказывает отравление данных: если в обучающий набор попали специально искаженные примеры, модель усваивает ошибочные паттерны.

Распространенным сценарием является также избыточная строгость фильтров: стремясь минимизировать юридические риски, разработчики настраивают алгоритмы на гиперчувствительность. В итоге видео с косвенной отсылкой к спорной теме, например просветительский ролик о профилактике заболеваний, может быть автоматически заблокирован без глубокого анализа содержания.

Значимым искажением является распознавание юмора или иронии, и проявляется оно в неспособности алгоритмов идентифицировать сатирические, пародийные материалы: ИИ-система интерпретирует их в буквальном ключе, игнорируя коммуникативное намерение автора. В результате комедийный скетч, целенаправленно высмеивающий экстремистские взгляды для их дискредитации, может быть классифицирован как прямая пропаганда радикальных идей. Аналогичным образом мем с нарочито утрированным визуальным образом или провокационным

текстом, созданный исключительно ради юмористического эффекта, нередко получает маркировку «дезинформация», так как алгоритм фиксирует отдельные маркеры, но не учитывает жанровую специфику [Блумер 2017].

Некорректная интерпретация культурного кода возникает из-за вариативности семантики жестов, символов и речевых формул в разных социокультурных контекстах. ИИ-система, обученная преимущественно на данных, репрезентирующих нормы одной культурной среды, неизбежно допускает ошибки при анализе контента из иных регионов: безобидные локальные традиции или устоявшиеся формы коммуникации квалифицируются как нарушение правил платформы.

Ошибки в распознавании возрастных ограничений связаны с трудностями комплексной оценки контента для определения корректного возрастного рейтинга. Алгоритмы ориентируются на формальные признаки, пренебрегая информационной ценностью материала. К примеру, дисбаланс в алгоритмической модерации цифрового контента проявляется в избыточной фильтрации, образовательные ресурсы с научно-визуальной составляющей (биологические видео с анатомическими схемами) ограничиваются для аудитории младше 18 лет, а развлекательный контент с латентными референциями к взрослым темам остается вне зоны действия ограничительных механизмов и может быть рекомендован несовершеннолетним. Это создает парадоксальную ситуацию, где доступ к научному знанию ограничивается строже, чем к потенциально проблематичному развлекательному контенту.

При высокой нагрузке в многоуровневых системах модерации возникают каскадные сбои: первичная экспресс-проверка с упрощенными критериями фактически становится окончательным вердиктом, а последующие этапы с привлечением модераторов задействуются выборочно. В результате ошибки начального этапа закрепляются, снижая общую надежность системы.

Проведенный анализ на примере типичных ошибок ИИ-модерации наглядно демонстрирует, что современные алгоритмы оценки видеороликов пока не способны в полной мере воспроизвести логику и глубину человеческой интерпретации контента. Основная трудность кроется в фундаментальном несоответствии между технической фиксацией отдельных элементов (слов, объектов, визуальных паттернов) и способностью постигать объемный контекст, в котором эти элементы обретают смысл.

Соответственно, эффективная методология обучения ИИ-агентов оцениванию видеороликов должна строиться на симбиозе передовых технологических инструментов и глубокого понимания социальных процессов.

Преодоление ограничений ИИ-оценки: подходы международных платформ

В научных коллективах и на крупных международных площадках активно ведутся поиски путей повышения эффективности модерации контента. Среди апробированных решений особое место занимает многоуровневая схема проверки, предполагающая обязательное участие человека на ключевых этапах. Наглядным примером служит практика YouTube, где как раз используются гибридные системы. На первом этапе алгоритмы отсеивают явно недопустимый контент, а на втором уже спорные случаи отдают экспертам. Подобный подход помогает реже ошибаться, особенно когда нужно разобраться в чем-то тонком: понять культурный подтекст или отличить шутку от провокации [Липпман 2004].

Второй подход связан с тем, чтобы адаптировать системы модерации под культурные особенности. Для этого компании создают отдельные настройки для разных регионов и обучают соответствующие модули на данных, собранных локально. Например, TikTok внедряет локализованные фильтры, которые учитывают особенности местной речи и устоявшиеся речевые обороты.

Еще одно перспективное направление — это кросс-модальный анализ. Специалисты из Google работают над системами, которые могут одновременно изучать текст, аудиодорожку, видеоряд и сопутствующие данные. Такой подход заметно улучшает распознавание иронии: например, система сопоставляет, как звучит голос диктора, с тем, что происходит на экране, или замечает преувеличение, когда слова явно не совпадают с изображением и графикой.

Не менее важна и система обратной связи от пользователей: платформы внедряют механизмы быстрого оспаривания ИИ-решений, позволяя пользователям подавать апелляции, после чего модераторы проверяют спорный контент, тем самым алгоритмы дообучаются, уточняя границы допустимого с учетом жанровых и культурных особенностей [Krishnan 2025].

Методологические принципы обучения ИИ-агентов

В рамках исследования формируется методология, опирающаяся на четыре взаимосвязанных принципа учета социальных факторов при обучении ИИ-агентов² для оценки видеоконтента.

Согласно первому принципу — принципу социальной репрезентативности данных, обучающая выборка должна адекватно отражать социальную структуру аудитории видеоплатформ; этого можно достичь через стратификацию обучающей выборки по ключевым социально-демографическим признакам (возраст, пол, уровень образования, профессия, регион), учет культурного и регионального разнообразия, включение в обучающий набор видеоконтента и оценочных данных из разных культурных контекстов и обеспечение пропорционального представительства различных социальных групп в данных для предотвращения смещения в сторону доминирующих групп за счет квотирования долей разных категорий респондентов [Santavirta et al. 2025].

Второй принцип, моделирование социальных процессов³, направлен на воспроизведение в ИИ-системах ключевых механизмов формирования коллективных оценок [Сафонова и др. 2023]. Его реализация предполагает моделирование группового обсуждения и консенсуса с помощью ансамбля ИИ-агентов, каждый из которых отражает позицию отдельной социальной группы, чтобы итоговая оценка выводилась на основе согласования их решений. Важным элементом здесь является учет социального влияния через весовые коэффициенты: мнения экспертов, блогеров и инфлюенсеров получают повышенный вес, что воспроизводит реальную асимметрию авторитета в обществе. Важно обеспечить также адаптивность системы при помощи непрерывного обучения, регулярного обновления данных и донастройки модели, это все позволит ей отслеживать динамику социальных норм и актуальных тем [Московичи 1995].

Третьим принципом является учет социальной вариативности, он предполагает отказ от унифицированных критериев в пользу дифференцированной настройки ИИ-систем с учетом социокультурных различий. Модели обучают на репрезентативных данных и при необходимости дополняют специализированными подмоделями для отдельных групп. Оценочные критерии локализуют с учетом культурных и социальных контекстов, а для отражения коллективного суждения используют механизмы голосования и агрегации оценок [Argyle et al. 2023]. Такой подход позволяет ИИ-системам учитывать специфику разных сообществ и избегать унифицированных оценочных критериев.

Четвертый принцип заключается в объяснимости и прозрачности решений ИИ, чтобы их понимали и специалисты, и обычные пользователи. Для этого в моделях выделяют ключевые

² ИИ-агент (AI agent) — автономная программа с элементами ИИ, способная воспринимать данные, принимать решения и обучаться. В исследовании используется для оценки видеоконтента с учетом социальных факторов.

³ В конце 1990-х – начале 2000-х был разработан и читался на химическом факультете МГУ имени М.В. Ломоносова авторский спецкурс «Социальные технологии и моделирование социальных процессов» (Григорьева Н.С., Моргунов Е.Б., Чубарова Т.В. Учебные программы по специализации «Социальный менеджмент». М.: Изд-во «Дело» 1998. С. 27–34).

факторы, влияющие на итог, а результаты сопровождаются простыми пояснениями на естественном языке. Дополнительно внедряются механизмы обратной связи, где через специальные интерфейсы пользователи могут оспорить оценку и помочь исправить ошибки [Qu et al. 2025]. В итоге люди больше доверяют системе, а неточности в ее работе удаётся устранять быстрее.

Предложенные принципы позволяют выстроить подход к созданию ИИ-систем для оценки видео, которые действительно учитывают потребности общества. В отличие от простых алгоритмов, проверяющих лишь формальные признаки, такие системы понимают, как люди воспринимают контент в реальной жизни с учетом социальных норм, культурных кодов и особенностей интерпретации.

Методы сбора и анализа данных для обучения ИИ

Реализация методологии требует применения комплексного подхода к сбору и анализу данных с обязательным учетом социальной природы оценки видеоконтента. Использование социологических методов сбора данных дает возможность выявить глубинные механизмы формирования оценочных суждений, а также определить критерии, которыми руководствуются различные социальные группы при оценке видеоматериалов.

На первом этапе целесообразно применять качественные методы исследования. Так, особенно полезными для выявления критериев оценки видео различными социальными группами будет метод фокус-группы. В ходе дискуссий фиксируются не только итоговые оценки, но и аргументация, динамика мнений, противоречия между участниками. Например, при обсуждении юмористического ролика молодежная группа может акцентировать внимание на оригинальности шуток, тогда как старшее поколение — на этичности содержания. Дополнением к фокус-группам служат глубинные интервью с представителями различных демографических и культурных групп, позволяющие понять глубинные мотивы оценок, скрытые установки и ценности.

Для масштабирования качественных данных и получения репрезентативной картины применяется социологический опрос с многомерной шкалой оценки, что позволяет зафиксировать не только реакцию, но и мотивационные основания оценки, характеристики эмоциональной реакции, а также степень соответствия контента социальным и культурным нормам [Silverstone 2007]. Таким образом, респонденты оценивают каждое видео по ряду параметров: информативность, креативность, этичность, соответствие культурным традициям целевой аудитории и т. п.

Следующий этап анализа связан с изучением коллективного измерения оценки контента. Важную роль здесь играет сетевой анализ формирования коллективных оценок в онлайн-сообществах: так изучаются структуры влияния, выявляются лидеры мнений, кластеры пользователей с похожими оценками, механизмы распространения оценок. Построение графов взаимодействия позволяет смоделировать процессы группового принятия решений для имитации в ансамблях ИИ-агентов.

В итоге, чтобы реализовать персонализированный подход на практике, применяется кластерный анализ для выделения типологических групп зрителей со схожими паттернами оценки. На основе многомерных данных (оценки видео, социально-демографические характеристики, ценностные установки) формируются профили целевых аудиторий, и в результате эти профили используются для калибровки подмоделей ИИ под конкретные социальные группы.

Таким образом, последовательное применение качественных методов (фокус-групп и глубинных интервью), опроса, сетевого и кластерного анализа создает целостную систему сбора и обработки данных, которая отражает многоуровневую природу восприятия видеоконтента

от индивидуальных мотивов до коллективных процессов, и служит надежной основой для обучения социально ориентированных ИИ-агентов [Lupton 2017].

Такой комплексный подход обеспечивает не просто сбор данных, а их осмысленную трансформацию в формат, пригодный для обучения ИИ с учетом социальной природы восприятия видеоконтента. Получаемые модели способны имитировать не абстрактного среднего зрителя, а дифференцированные оценки реальных социальных групп, что повышает релевантность и доверие к решениям ИИ-агентов.

Валидация и оценка эффективности методологии

Для подтверждения работоспособности разработанной методологии необходима комплексная валидация, учитывающая как технические, так и социальные аспекты оценки видеоконтента. Критерии социальной валидности позволяют оценить, насколько решения ИИ соответствуют реальным моделям восприятия пользователей. Прежде всего, это степень соответствия оценок ИИ распределению оценок репрезентативной выборки пользователей, которая измеряется через статистическое сравнение распределений, а также уровень согласия между решениями ИИ и групповым консенсусом (доля совпадений в ключевых категориях оценок), свидетельствующий о способности ИИ учитывать групповые нормы восприятия. Еще один значимый критерий — это способность воспроизводить типичные когнитивные искажения, характерные для социальных групп; к таким искажениям относятся эффект первого впечатления или эффект ореола (когда один яркий элемент влияет на восприятие всего ролика). Дополнительно можно ввести интегральные показатели: индекс социальной релевантности, учитывающий соответствие оценок ИИ ключевым социальным нормам и ценностям целевых групп (рассчитывается на основе опросов пользователей), и метрику культурной адаптивности, то есть способность модели корректно оценивать контент в разных культурных контекстах без дополнительной настройки.

Методы эмпирической проверки обеспечивают оценку соответствия ИИ-агентов социальным моделям восприятия. В их число входит сравнительный анализ оценок ИИ и репрезентативных социальных групп на идентичных видеоматериалах; соответственно, ИИ-агенты и группы пользователей оценивают один и тот же набор видеороликов, после чего результаты сравниваются с использованием статистических тестов.

Еще одним методом выступает проведение фокус-групп с оценкой решений ИИ, когда участникам предлагаются пары оценок (одна от человека, другая от ИИ-агента) без указания источника, а их задача определить, какое решение принадлежит человеку, при этом доля правильных ответов ниже 50% свидетельствует о высокой человекоподобности решений.

Дополнительно можно применить метод кейс-стади для реальных ситуаций оценки видеоконтента с участием пользователей: в рамках таких исследований моделируются сценарии модерации, где пользователи взаимодействуют с системой на основе ИИ, а исследователи фиксируют поведенческие реакции, например готовность принять решение ИИ без апелляции и субъективные оценки «понятность решений».

Метрики социальной валидности позволяют формализовать качественные критерии оценки в виде количественных показателей и служат инструментом объективной интерпретации результатов эмпирических методов. В их число входят коэффициент согласия между оценками ИИ и репрезентативными социальными группами, который измеряет степень согласованности решений с учетом вероятности случайного совпадения. Так, значение выше 0,8 интерпретируется как высокий уровень согласия, что подтверждает адекватность работы ИИ с точки зрения социальных ожиданий: доля случаев, в которых объяснения решений ИИ воспринимаются как человеческие

(по результатам фокус-групп), — это процент участников, которые не смогли отличить решения ИИ от человеческих; процент снижения апелляций по сравнению с традиционными системами, отражающий рост доверия к ИИ-решениям (чем реже пользователи оспаривают выводы системы, тем выше их удовлетворенность и готовность полагаться на ответы ИИ); индекс культурной адаптивности (от 0 до 1), рассчитываемый как средневзвешенное соответствие оценок ИИ нормам различных культурных групп. Значение выше 0,8 считается хорошим результатом и демонстрирует универсальность модели, ее способность корректно работать в разных социокультурных контекстах [Spearman 1904; Cohen 1960; Fleiss 1971].

Таким образом, сочетание эмпирических методов сбора данных и формализованных метрик социальной валидности создает комплексную систему оценки эффективности ИИ-агентов, которая позволяет не только фиксировать текущее соответствие решений ИИ социальным моделям восприятия, но и выявить направления для дальнейшего совершенствования системы.

Заключение

Проведенное исследование позволило преодолеть ключевой разрыв между алгоритмической оценкой видеоконтента и реальным восприятием такого контента различными социальными группами. Предложенная методология обучения ИИ-агентов опирается на социологические теории и учитывает многообразие культурных кодов, социальных норм, возрастных и ценностных различий аудитории. В ее основе лежат принципы социальной репрезентативности данных, моделирования социальных процессов, учета вариативности восприятия и прозрачности решений ИИ. Благодаря комплексному подходу к сбору и анализу данных, сочетанию качественных (фокус-групп, глубинные интервью) и количественных (опросы, сетевой и кластерный анализ) методов, удалось создать систему, способную имитировать не абстрактного среднего зрителя, а дифференцированные оценки реальных социальных групп. Предложенная методология предусматривает систему целевых показателей для будущей валидации ее эффективности.

Разработанную методологию можно масштабировать на другие типы медиаконтента — тексты, фото, аудио, а также адаптировать к динамике социальных норм. В перспективе это позволит создавать ИИ-решения, которые не просто анализируют формальные параметры информации, но и учитывают сложную природу социального восприятия, обеспечивая более гармоничное взаимодействие человека и технологий в цифровом пространстве.

Таким образом, исследование не только решает актуальную научную проблему расхождения между алгоритмическими и социальными оценками контента, но и закладывает основы для развития нового поколения социально ориентированных, культурно адаптивных и объяснимых ИИ-систем.

Список литературы:

- Бандура А. Теория социального научения. СПб.: Евразия, 2000.
- Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности: трактат по социологии знания. М.: Медиум, 1995.
- Блумер Г. Символический интеракционизм: перспектива и метод. М.: Элементарные формы, 2017.
- Бурдые П. Различение: социальная критика суждения // Экономическая социология. 2005. Т. 6. № 3. С. 25–48.
- Липпман У. Общественное мнение. М.: Институт Фонда «Общественное мнение», 2004.
- Московичи С. Социальные представления: исторический взгляд // Психологический журнал. 1995. Т. 16. № 1. С. 3–18.

Новые подходы к оцениванию: искусственный интеллект как драйвер изменений в образовании / под науч. ред. Е.Ю. Кардановой. М.: НИУ ВШЭ, 2025.

Пузанова Ж.В., Кожоридзе Г.Г., Кожоридзе Д.Г. ИИ и социология: анализ технологических возможностей виртуальных респондентов // Социология: методология, методы, математическое моделирование. 2025. № 60. С. 216–246. DOI: [10.19181/4m.2025.34.1.6](https://doi.org/10.19181/4m.2025.34.1.6)

Сафонова Ю.А., Субочева О.Н., Коршкова А.С. Агентность искусственных автономных систем как фактор трансформации социума // Социология. 2023. № 6. С. 116–122.

Argyle L.P., Busby E.C., Fulda N., Gubler J.R., Rytting C., Wingate D. Out of One, Many: Using Language Models to Simulate Human Samples // *Political Analysis*. 2023. Vol. 31. Is. 3. P. 337–351. DOI: [10.1017/pan.2023.2](https://doi.org/10.1017/pan.2023.2)

Cohen J. A Coefficient of Agreement for Nominal Scales // *Educational and Psychological Measurement*. 1960. Vol. 20. Is. 1. P. 37–46. DOI: [10.1177/001316446002000104](https://doi.org/10.1177/001316446002000104)

Fleiss J.L. Measuring Nominal Scale Agreement among Many Raters // *Psychological Bulletin*. 1971. Vol. 76. Is. 5. P. 378–382. DOI: [10.1037/h0031619](https://doi.org/10.1037/h0031619)

Katz E. Communications Research since Lazarsfeld // *Public Opinion Quarterly*. 1987. Vol. 51. Special Issue. P. S25–S45.

Krishnan N. AI Agents: Evolution, Architecture, and Real-World Applications // arXiv Preprint. 2025. DOI: [10.48550/arXiv.2503.12687](https://doi.org/10.48550/arXiv.2503.12687)

Lazarsfeld P., Berelson B., Gaudet H. The People's Choice: How the Voter Makes Up His Mind in a Presidential Campaign. Princeton: Princeton University Press, 1944.

Lupton D. Digital Sociology. London: Routledge, 2017.

Mitchell W.J.T. Picture Theory: Essays on Verbal and Visual Representation. Chicago: University of Chicago Press, 1994.

Qu X., Damoah A., Sherwood J., Liu P., Jin Ch., Chen L., Shen M., Aleisa N., Hou Z., Zhang Ch., Gao L., Li Y., Yang Qu., Wang Qu., De Souza Ch. A Comprehensive Review of AI Agents: Transforming Possibilities in Technology and Beyond // arXiv Preprint. 2025. DOI: [10.48550/arXiv.2508.11957](https://doi.org/10.48550/arXiv.2508.11957)

Santavirta S., Wu Y., Suominen L., Nummenmaa L. GPT-4V Shows Human-Like Social Perceptual Capabilities at Phenomenological and Neural Levels // *Imaging Neuroscience*. 2025. Vol. 3. DOI: [10.1162/IMAG.a.134](https://doi.org/10.1162/IMAG.a.134)

Silverstone R. Media and Morality: The Rise of Mediated Public Conscience. Cambridge: Polity Press, 2007.

Spearman C. The Proof and Measurement of Association between Two Things // *The American Journal of Psychology*. 1904. Vol. 15. Is. 1. P. 72–101.

References:

Argyle L.P., Busby E.C., Fulda N., Gubler J.R., Rytting C., Wingate D. (2023) Out of One, Many: Using Language Models to Simulate Human Samples. *Political Analysis*. Vol. 31. Is. 3. P. 337–351. DOI: [10.1017/pan.2023.2](https://doi.org/10.1017/pan.2023.2)

Bandura A. (2000) *Social Learning Theory*. St. Petersburg: Yevraziya.

Berger P., Luckmann T. (1995) *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Moscow: Medium.

Blumer G. (2017) *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. Moscow: Elementarnye formy.

Bourdieu P. (2005) La Distinction: Critique sociale du jugement. *Ekonomicheskaya sotsiologiya*. Vol. 6. No. 3. P. 25–48.

Cohen J.A (1960) Coefficient of Agreement for Nominal Scales. *Educational and Psychological Measurement*. 1960. Vol. 20. Is. 1. P. 37–46. DOI: [10.1177/001316446002000104](https://doi.org/10.1177/001316446002000104)

- Fleiss J.L. (1971) Measuring Nominal Scale Agreement among Many Raters. *Psychological Bulletin*. Vol. 76. Is. 5. P. 378–382. DOI: [10.1037/h0031619](https://doi.org/10.1037/h0031619)
- Kardanova Ye.Yu. (ed.) (2025) *Novyye podkhody k otsenivaniyu: iskusstvennyy intellekt kak drayver izmeneniy v obrazovanii* [New approaches to assessment: Artificial Intelligence as a driver of change in education]. Moscow: NIU VSHE.
- Katz E. (1987) Communications Research since Lazarsfeld. *Public Opinion Quarterly*. Vol. 51. Special Issue. P. S25–S45.
- Krishnan N. (2025) AI Agents: Evolution, Architecture, and Real-World Applications. *arXiv Preprint*. DOI: [10.48550/arXiv.2503.12687](https://doi.org/10.48550/arXiv.2503.12687)
- Lazarsfeld P., Berelson B., Gaudet H. (1944) *The People's Choice: How the Voter Makes Up His Mind in a Presidential Campaign*. Princeton: Princeton University Press.
- Lippmann W. (2004) *Public Opinion*. Moscow: Institut Fonda “Obshchestvennoye mneniye”.
- Lupton D. (2017) *Digital Sociology*. London: Routledge.
- Mitchell W.J.T. (1994) *Picture Theory: Essays on Verbal and Visual Representation*. Chicago: University of Chicago Press.
- Moscovici S. (1995) Social Representations: A Historical Perspective. *Psikhologicheskiy zhurnal*. Vol. 16. No. 1. P. 3–18.
- Puzanova Zh.V., Kozhoridze G.G., Kozhoridze D.G. (2025) Generative AI and Sociology: Analyzing Virtual Respondent Technology. *Sotsiologiya: metodologiya, metody, matematicheskoye modelirovaniye*. No. 60. P. 216–246. DOI: [10.19181/4m.2025.34.1.6](https://doi.org/10.19181/4m.2025.34.1.6)
- Qu X., Damoah A., Sherwood J., Liu P., Jin Ch., Chen L., Shen M., Aleisa N., Hou Z., Zhang Ch., Gao L., Li Y., Yang Qu., Wang Qu., De Souza Ch. (2025) A Comprehensive Review of AI Agents: Transforming Possibilities in Technology and Beyond. *arXiv Preprint*. DOI: [10.48550/arXiv.2508.11957](https://doi.org/10.48550/arXiv.2508.11957)
- Safonova Yu.A., Subocheva O.N., Korshkova A. S. (2023) Agency of Artificial Autonomous Systems as a Factor in the Transformation of Society. *Sotsiologiya*. No. 6. P. 116–122.
- Santavirta S., Wu Y., Suominen L., Nummenmaa L. (2025) GPT-4V Shows Human-like Social Perceptual Capabilities at Phenomenological and Neural Levels. *Imaging Neuroscience*. Vol. 3. DOI: [10.1162/IMAG.a.134](https://doi.org/10.1162/IMAG.a.134)
- Silverstone R. (2007) *Media and Morality: The Rise of Mediated Public Conscience*. Cambridge: Polity Press.
- Spearman C. (1904) The Proof and Measurement of Association between Two Things. *The American Journal of Psychology*. Vol. 15. Is. 1. P. 72–101.

Международное сотрудничество стран БРИКС в сфере искусственного интеллекта как фактор обеспечения технологического суверенитета¹

Гришина Виктория Борисовна

Ассистент, SPIN-код РИНЦ: [2202-4401](#), ORCID: [0009-0000-7598-5463](#), vbgrishina@econ.msu.ru

Экономический факультет, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Шерешева Марина Юрьевна²

Доктор экономических наук, профессор, SPIN-код РИНЦ: [8538-7274](#), ORCID: [0000-0002-8153-7111](#), m.sheresheva@mail.ru

Экономический факультет, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Аннотация

Статья посвящена анализу сотрудничества стран БРИКС в сфере искусственного интеллекта (ИИ), которое рассматривается как фактор обеспечения технологического суверенитета в условиях геополитической напряженности, требующей от каждой из этих стран, включая Россию, деятельного противостояния угрозам технологической зависимости от западных технологий. В современных условиях необходимо найти баланс между участием в кооперации с другими странами, обладающими комплементарными ресурсами и компетенциями, и необходимостью сохранять контроль над критически важными технологиями. Этот баланс требует анализа разных аспектов международного взаимодействия, соотнесения выгод и рисков участия в глобальных цепочках создания стоимости. Цель исследования — оценить возможности и вызовы кооперации БРИКС в сфере ИИ. Анализ глобальной конкурентоспособности стран объединения на основе международных индексов ИИ и ИКТ показывает неоднородность развития данных сфер. Китай, ОАЭ, Бразилия и Саудовская Аравия занимают лидирующие позиции в рейтингах развития ИИ. Научная активность также значительно варьируется: Китай лидирует по количеству высокоцитируемых публикаций в сфере ИИ с 2019 по 2023 год, превосходя как страны БРИКС, так и глобальные показатели. В статье обосновывается важность многостороннего сотрудничества в разработке и внедрении ИИ-технологий для повышения устойчивости стран БРИКС. Выделены приоритетные направления сотрудничества: институционализация механизмов кооперации, внедрение ИИ в критически важных секторах экономики, разработка единых этических стандартов, образовательные проекты и кибербезопасность. Основные препятствия для совместных проектов включают согласование различных стратегий развития цифровой экономики, регуляторные различия, неоднородность научного и технологического потенциала, финансовые ограничения. В результате выявлено, что дальнейшее углубление институционализации и гармонизация регуляторной среды необходимы для повышения технологической устойчивости и независимости стран БРИКС.

Ключевые слова

Искусственный интеллект, технологический суверенитет, международное сотрудничество, БРИКС, цифровая экономика.

Для цитирования

Гришина В.Б., Шерешева М.Ю. Международное сотрудничество стран БРИКС в сфере искусственного интеллекта как фактор обеспечения технологического суверенитета // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 116. С. 112–123. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-112-123

International Cooperation of the BRICS Countries in the Field of Artificial Intelligence as a Factor in Ensuring Technological Sovereignty³

Viktorii B. Grishina

Assistant, ORCID: [0009-0000-7598-5463](#), vbgrishina@econ.msu.ru

Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Marina Y. Sheresheva⁴

DSc (Economics), Professor, ORCID: [0000-0002-8153-7111](#), m.sheresheva@mail.ru

Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Abstract

The article analyses the BRICS countries cooperation in the field of artificial intelligence (AI) as a factor in ensuring technological sovereignty amid geopolitical tensions that require each of these countries, including Russia, to counter the threat of technological dependence on Western technologies. The challenge lies in striking a balance between cooperation with other countries possessing complementary resources and competencies, and maintaining control over critical technologies. This requires analyzing various aspects of international interaction, and balancing the benefits and risks of participating in global value chains. The aim of the study is to assess the opportunities and challenges of BRICS cooperation in the field of AI. An analysis of the global competitiveness of the BRICS countries based on international AI and ICT indices shows the heterogeneity of the development of these areas. China,

¹ Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 25-18-00075, <https://rscf.ru/project/25-18-00075/>

² Корреспондирующий автор.

³ The study is supported by the Russian Science Foundation grant № 25-18-00075, <https://rscf.ru/project/25-18-00075/>

⁴ Corresponding author.

the UAE, Brazil, and Saudi Arabia occupy leading positions in AI development rankings. Scientific activity also varies significantly, with China leading the way in the number of highly cited AI publications from 2019 to 2023, surpassing both the BRICS countries and global indicators. The article highlights the priority areas of cooperation: institutionalization of cooperation mechanisms, the introduction of AI in critical sectors of the economy, the development of unified ethical standards, educational projects and cybersecurity. The main obstacles to joint projects include the coordination of different strategies for the development of the digital economy, regulatory differences, heterogeneity of scientific and technological potential, and financial constraints. As a result, it is revealed that further deepening of institutionalization and harmonization of the regulatory environment are necessary to increase the technological sustainability and independence of the BRICS countries.

Keywords

Artificial intelligence, technological sovereignty, international cooperation, BRICS, digital economy.

For citation

Grishina V.B., Sheresheva M.Y. (2026) International Cooperation of the BRICS Countries in the Field of Artificial Intelligence as a Factor in Ensuring Technological Sovereignty. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 116. P. 112–123. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-112-123

Дата поступления/Received: 28.02.2026

Введение

В настоящее время одной из целей, стоящих перед Российской Федерацией, является обеспечение технологического суверенитета (ТС), а в перспективе — полноценного лидерства в области приоритетных технологических направлений⁵. В 2023 г. принята Концепция научно-технологического развития на период до 2030 г., в ней дано определение понятия ТС: «устойчивость воспроизводства под *национальным контролем* [курсив наш. — В.Г., М.Ш.] определенного набора критических и сквозных технологий и условий производства продукции на их основе, которые обеспечивают устойчивую возможность государства и общества реализовывать национальные интересы»⁶. В 2024 г. цель достижения ТС закреплена в Стратегии научно-технологического развития страны⁷.

Следует отметить, что ТС в современной экономической науке трактуется по-разному. В частности, как показали наши исследования, за последнее время сформировались два почти изолированных дискурса исследований ТС — «западный», прежде всего западноевропейский, с одной стороны, и российский — с другой [Капогузов, Шерешева 2024; Капогузов и др. 2024]. В «западной» трактовке ТС рассматривается как способность государства создавать технологии, считающиеся критически важными для благосостояния, конкурентоспособности, и способность действовать, а также иметь возможность развивать или получать их без односторонней структурной зависимости [Edler et al. 2023].

В современной России ТС в большей степени рассматривается как стратегия национального контроля над критическими технологическими цепочками и узлами интеграции, направленная на снижение долгосрочных рисков внешнего институционального влияния [Гареев 2023]. Это понятие также охватывает независимое развитие средств производства, фондовой базы экономики и человеческого капитала [Сухарев 2024]. При этом взгляды российских экспертов существенно различаются и в понимании самого термина ТС, и в подходах к развитию международного сотрудничества для достижения ТС [Капогузов, Шерешева 2024; Капогузов и др. 2024].

Тем не менее практически все исследователи сходятся во мнении, что тектонические сдвиги в мировой экономике определяют новый контекст зависимости ТС от кооперации с другими странами, обладающими комплементарными ресурсами и компетенциями, что заставляет отойти от понимания ТС как полной автаркии [Байдаров и др. 2023; March, Schieferdecker 2023; Капогузов и др. 2024].

⁵ Путин: только лишь импортозамещение не сделает Россию технологическим лидером // ТАСС [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/ekonomika/24711043> (дата обращения: 07.02.2026).

⁶ Правительство утвердило Концепцию технологического развития до 2030 года // Правительство России [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/docs/48570/> (дата обращения: 07.02.2026).

⁷ Указ Президента Российской Федерации от 28 февраля 2024 г. № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» // Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202402280003> (дата обращения: 10.07.2025).

др. 2024]. Важно найти баланс между участием в глобальной экономике и необходимостью сохранять контроль над критически важными технологиями. Этот баланс требует анализа разных аспектов международного взаимодействия, соотнесения выгод и рисков участия в глобальных цепочках создания стоимости [Дементьев 2024; Дежина, Гареев 2024].

Модели обеспечения ТС определяются стратегиями достижения независимости: (1) индустриальная модель, основанная на формировании независимого технологического потенциала за счет создания полного технологического цикла внутри страны на стратегически важных направлениях; (2) защитная модель, основанная на установлении регулирующих барьеров, тарифных и нетарифных ограничениях, санкциях; (3) открытая модель, базирующаяся на формировании системы партнерств в соответствии с геополитическими требованиями [Данилин, Сидорова 2024]. Кроме того, возможно комбинирование данных моделей с учетом стратегических приоритетов национальной экономики.

Среди ключевых направлений движения к амбициозной цели достижения ТС — исследования и разработки в сфере технологий NBIC (Nano-Bio-Info-Cogno technologies — нано-био-инфо-когнитивные технологии), комбинирование которых открывает новые пути развития и меняет принципы взаимодействия экономических агентов [Владимиров, Шерешева 2025]. В этом ряду особое место занимает развитие искусственного интеллекта (ИИ) — технологии с широким спектром применения [Манахова, Маковская 2025], которая имеет «потенциал для преобразования отраслей, обществ и экономик, поскольку охватывает ряд технологий и приложений, которые имитируют человеческий интеллект и выполняют задачи автономно» [Saba, Pretorius 2024, 8].

Внедрение ИИ выступает инструментом повышения ТС в том случае, если государство опирается на собственные или совместно разрабатываемые (при сохранении национального контроля) ИИ-решения. Так, внедрение ИИ-технологий способствует повышению эффективности и точности патентных исследований [Zancan et al. 2024], производительности и конкурентоспособности [Колянов 2022; Mutasa et al. 2024], обеспечению развития кадрового потенциала [Алтухов и др. 2025]. Отсюда необходимость внедрения ИИ в ключевых областях экономики.

В условиях сложной геополитической обстановки и разрыва прежних научно-технических связей России необходимо сотрудничество с дружественными странами, включая быстро развивающиеся страны БРИКС⁸ [Дежина, Гареев 2024].

Сотрудничество в рамках БРИКС выступает одной из основ формирующегося нового глобального порядка [Баваскар 2024; Porga-Konjikusic et al. 2024; Wang, Long 2024]. В настоящее время эти страны, прежде всего Китай, Индия и Россия, интенсивно наращивают свои возможности в области ИИ [Saba, Pretorius 2024; Wang, Long 2024; Владимирова, Шерешева 2025]. Китай обладает лидерством в данной сфере: в стране уже разработаны более 240 моделей генеративного ИИ. С 2014 по 2023 гг. изобретателями из Китая зарегистрировано более 38000 патентных семейств⁹. Tencent, Ping An Insurance Group, Baidu и Китайская академия наук владеют наибольшим количеством патентов на генеративный ИИ и входят в топ-5 организаций в мире. По прогнозам, финансовый эффект от внедрения технологий традиционного ИИ в странах БРИКС+ к 2030 г. может составить 1,5–2,4 трлн долл., генеративного ИИ — 350–600 млрд долл.¹⁰

⁸ На данный момент в БРИКС входят 10 стран: Бразилия, Россия, Индия, Китай, ЮАР, Египет, Индонезия, Иран, Объединенные Арабские Эмираты (ОАЭ) и Эфиопия. Саудовская Аравия также получила и приняла официальное приглашение в БРИКС — предполагается, что она присоединится к объединению после завершения внутренних процедур в рамках вступления, поэтому в данной статье она также рассматривается.

⁹ Patent Landscape Report: Generative Artificial Intelligence // World Intellectual Property Organization (WIPO) [Электронный ресурс]. URL: <https://tind.wipo.int/record/49740?v=pdf> (дата обращения: 05.02.2026).

¹⁰ Болотских М., Дорохова М., Серов И. Генеративный ИИ в странах БРИКС+: тренды и перспективы // Консалтинговая компания «Яков и Партнеры» [Электронный ресурс]. URL: https://yakovpartners.ru/upload/iblock/cef/py1os9y3tik3dco9v9mkz8fie5rmdfsf/210125_generative_AI_BRICS_RUS.pdf (дата обращения: 05.02.2026).

Взаимодействие в цифровой экономике в рамках БРИКС способствует диверсификации экономических связей, что важно для обретения технологической независимости [Игнатов 2025]. В то же время существует значительная неоднородность темпов разработки и внедрения технологий ИИ, а также проблема баланса между собственными исследованиями и разработками и разумным взаимодействием в рамках международных партнерств¹¹.

Целью данного исследования, таким образом, является оценка возможностей и вызовов сотрудничества стран БРИКС в сфере ИИ. Для достижения данной цели необходимо выполнение следующих задач:

- 1) оценка научной активности и потенциала стран БРИКС в сфере ИИ-технологий на основе международных индексов;
- 2) выявление ключевых механизмов и инструментов сотрудничества;
- 3) определение основных вызовов кооперации;
- 4) разработка рекомендаций по дальнейшим перспективам совместных проектов для достижения технологической устойчивости стран объединения.

Эмпирическая база исследования представлена официальными статистическими данными, аналитическими отчетами, научными публикациями, нормативными актами, связанными с деятельностью стран БРИКС в сфере ИИ. Для оценки публикационной активности исследователей стран — участниц БРИКС использованы данные Австралийского института стратегической политики (ASPI)¹².

Международная конкурентоспособность стран БРИКС в сфере ИИ

Исследование конкурентоспособности стран БРИКС в сфере ИИ через призму международных индексов позволяет выявить их сильные стороны, а также определить вызовы, с которыми они сталкиваются.

Рассмотрим позиции стран БРИКС в ключевых международных рейтингах в сфере ИИ и информационно-коммуникационных технологий (Таблица 1).

Таблица 1. Позиции стран БРИКС в международных рейтингах¹³

	AI Preparedness Index 2023	Government AI Readiness Index 2024	Global Index on Responsible AI 2024	ICT Development Index 2024	Network Readiness Index 2024
Бразилия	0,501	65,89	44,42	82,0	55,20
Египет	0,394	55,63	15,79	76,8	44,42
Индия	0,493	62,81	38,51	—	53,63

¹¹ Cihon P. Standards for AI governance: international standards to enable global coordination in AI research & development // CDN Governance [Электронный ресурс]. URL: https://cdn.governance.ai/Standards_FHI-Technical-Report.pdf (дата обращения: 05.02.2026).

¹² Используются данные о публикационной активности на основе Web of Science Core Collection в силу широкого признания базы WoS как одной из наиболее пригодных для библиометрического анализа и по объему, и по строгости отбора публикаций. Следует отметить, что вклад исследователей БРИКС может быть недооценен, поскольку значительное число национальных научных журналов не индексируется в Web of Science. Поскольку их индексирование происходит на данный момент разрозненно, с использованием лишь отчасти пересекающихся национальных и региональных баз цитирования, их привлечение к анализу представляет важное направление исследований, которое будет предпринято авторами в дальнейшем.

¹³ Составлено авторами по: Government AI Readiness Index 2024 // Oxford Insights [Электронный ресурс]. URL: <https://oxfordinsights.com/ai-readiness/ai-readiness-index/> (дата обращения: 05.02.2026); Global Index on Responsible AI 2024 (1st Edition) // South Africa: Global Center on AI Governance [Электронный ресурс]. URL: <https://girai-report-2024-corrected-edition.tiny.site/> (дата обращения: 05.02.2026); AI Preparedness Index // International Monetary Fund [Электронный ресурс]. URL: https://www.imf.org/external/datamapper/AI_PI@API/ADVEC/EME/LIC/BRA/EGY/CHN/RUS/ARE/ZAf/IND/IDN/IRN (дата обращения: 05.02.2026); Responsible AI. Global Index // Global Center on AI Governance [Электронный ресурс]. URL: <https://www.global-index.ai/Countries> (дата обращения: 05.08.2025); Measuring digital development — The ICT Development Index 2024 // International Telecommunication Union [Электронный ресурс]. URL: <https://www.itu.int/itu-d/reports/statistics/idi2024/> (дата обращения: 05.02.2026); The Network Readiness Index 2024 // The Network Readiness Index [Электронный ресурс]. URL: <https://networkreadinessindex.org/countries/> (дата обращения: 05.02.2026).

Индонезия	0,516	65,85	13,77	82,8	53,84
Иран	0,378	43,88	—	82,2	45,51
Китай	0,635	72,01	35,30	85,8	68,70
ОАЭ	0,628	75,66	44,66	97,5	62,79
Россия	0,559	64,72	—	90,6	55,74
Саудовская Аравия	0,577	72,36	28,95	95,7	58,75
Эфиопия	0,254	38,34	6,10	39,8	29,60
ЮАР	0,497	52,91	27,61	83,6	47,80

Индекс готовности к искусственному интеллекту (AI Preparedness Index) разработан Международным валютным фондом для оценки уровня готовности к внедрению ИИ на основе макроэкономических показателей. Индекс подсчитывается по четырем ключевым измерениям: цифровая инфраструктура, человеческий капитал, технологические инновации и правовые рамки. В 2023 г. оценка была проведена для 174 стран. Среди стран БРИКС наиболее высокие значения индекса у Китая, ОАЭ, Саудовской Аравии и России. Отметим, что показатели Китая (0,635) и ОАЭ (0,628) сопоставимы со средним показателем развитых экономик (0,68).

Индекс готовности правительства к ИИ (Government AI Readiness Index) показывает готовность правительств внедрять технологии ИИ. В 2024 г. рассчитан для 188 стран. Включает оценку по 40 индикаторам по трем основными компонентам: государственное управление, технологический сектор, данные и инфраструктура. Согласно данному индексу, среди стран БРИКС наиболее высокие позиции принадлежат ОАЭ (75,66), Китаю (72,01)¹⁴ и Саудовской Аравии (72,36). Россия также получила высокую оценку (64,72). Бразилия, Индия и ОАЭ занимают лидирующие позиции в своих географических регионах.

Индекс глобальной ответственности в области ИИ (Global Index on Responsible AI) в 2024 г. охватил 138 стран. Оценка основана на комплексном анализе приверженности государства развитию технологий ИИ, ориентированному на защиту прав человека. Рассматривается 19 тематических областей, обобщенных по трем основным направлениям: человеческие права и ИИ, ответственное государственное управление в сфере ИИ, потенциал ответственного ИИ. В каждой области оцениваются три компонента: правительственные нормативные рамки, действия правительства и инициативы негосударственных субъектов. Из Таблицы 1 видно, что страны БРИКС заметно различаются по уровню ответственности и развитию этических норм в ИИ, наиболее высокие места в индексе занимают ОАЭ (44,66) и Бразилия (44,42).

Индекс развития ИКТ (The ICT Development Index) разработан Международным союзом электросвязи для оценки степени универсальности и значимости подключения к сети Интернет. В 2024 г. показатели рассчитаны для 170 стран. Россия заняла 40-е место, выше нее из стран БРИКС — ОАЭ и Саудовская Аравия.-

Индекс сетевой готовности (Network Readiness Index) оценивает уровень применения и результативности ИКТ по четырем направлениям: технологии, люди, управление и воздействие на экономику. В 2024 г. он охватил 133 страны. Китай (17-е место в мире) и Индия (49-е место) лидируют в группах стран с уровнем доходов выше среднего и ниже среднего соответственно. В своих географических регионах ОАЭ (28-е место) и Россия (41-е место) занимают лидирующие позиции, ЮАР (72-е место), Бразилия (44-е место) и Саудовская Аравия (35-е место) входят в топ-3.

На основании рассмотренных индексов можно говорить о неоднородности уровня готовности стран БРИКС к внедрению ИИ, что отражается в экономической, институциональной и

¹⁴ Авторы данного индекса отмечают, что на показатели Китая может влиять ограниченная доступность информации.

этической составляющих рейтингов. Данные свидетельствуют о существовании как сильных сторон, так и нерешенных проблем.

Научный потенциал стран БРИКС в сфере ИИ

Анализ научного потенциала и качества исследований является одним из ключевых аспектов оценки прогресса стран в развитии передовых технологий [Дежина, Гареев 2024; Владимиров, Шерешева 2025]. В данном контексте показатель доли высокоцитируемых публикаций¹⁵ отражает уровень исследовательского потенциала той или иной страны. Данные о доле высокоцитируемых публикаций в сфере ИИ¹⁶ свидетельствуют о лидерстве Китая в БРИКС и его борьбе с США за мировое лидерство [Владимиров, Шерешева 2025]. В целом у стран БРИКС наблюдается неоднородность научной активности в области ИИ (Таблица 2).

Таблица 2. Доля высокоцитируемых публикаций по технологиям ИИ исследователей стран БРИКС, 2019–2023 гг.¹⁷

Страна	Доля высокоцитируемых публикаций по технологиям ИИ, %					
	Алгоритмы ИИ и аппаратное ускорение	Расширенный анализ данных	Разработка и изготовление передовых интегральных схем	Составительский ИИ	Машинное обучение	Обработка естественного языка
Бразилия	0,5	1,1	0,6	0,3	0,8	0,8
Египет	0,8	0,7	0,5	0,4	0,7	0,6
Индия	5,9	5,4	5,6	5,5	5,4	4,2
Индонезия	0,0	0,2	0,2	0,0	0,1	0,3
Иран	1,6	1,6	3,0	0,8	2,3	0,7
Китай	30,9	33,2	24,4	31,1	36,5	24,1
ОАЭ	0,6	0,2	0,4	0,9	0,4	0,4
Саудовская Аравия	2,1	1,5	0,5	3,5	1,6	2,3
Россия	0,3	0,5	0,6	0,2	0,4	0,5
Эфиопия	0,0	0,1	0,0	0,1	0,1	0,0
ЮАР	0,0	0,3	0,0	0,1	0,2	0,1

В Таблице 3 приведены данные мировых лидеров по числу высокоцитируемых публикаций по технологиям ИИ.

¹⁵ Под высокоцитируемыми понимаются статьи, которые вошли в 10% самых цитируемых статей по сравнению с другими, вышедшими в том же году в той же области технологий.

¹⁶ Critical Technology Tracker // The Australian Strategic Policy Institute [Электронный ресурс]. URL: <https://techtracker.aspi.org.au/> (дата обращения: 05.02.2026).

¹⁷ Составлено авторами по: Critical Technology Tracker // The Australian Strategic Policy Institute [Электронный ресурс]. URL: <https://techtracker.aspi.org.au/> (дата обращения: 05.02.2026).

Таблица 3. Топ-5 стран по числу высокоцитируемых публикаций по технологиям ИИ, 2019–2023 гг.¹⁸

Технологии ИИ	Топ-5 стран по количеству высокоцитируемых публикаций, %				
	1	2	3	4	5
Алгоритмы ИИ и аппаратное ускорение	30,9 (Китай)	14,0 (США)	5,9 (Индия)	5,0 (Республика Корея)	4,5 (Тайвань)
Расширенный анализ данных	33,2 (Китай)	14,4 (США)	5,4 (Индия)	4,0 (Великобритания)	3,6 (Италия)
Разработка и изготовление передовых интегральных схем	24,4 (Китай)	22,5 (США)	5,6 (Индия)	4,3 (Германия)	4,2 (Республика Корея)
Состязательный ИИ	31,1 (Китай)	19,5 (США)	5,5 (Индия)	5,1 (Австралия)	3,5 (Саудовская Аравия)
Машинное обучение	36,5 (Китай)	15,4 (США)	5,4 (Индия)	3,6 (Великобритания)	3,2 (Республика Корея)
Обработка естественного языка	24,8 (США)	24,1 (Китай)	4,2 (Индия)	4,2 (Великобритания)	3,7 (Республика Корея)

Китай занимает лидирующие позиции по научным исследованиям в 57 из 64 важнейших технологий, приблизился к США по числу публикаций в области обработки естественного языка и серьезно продвинулся в области состязательного ИИ, разработке и изготовлении передовых интегральных схем. Иран — единственная, кроме Китая, страна БРИКС с институтами, входящими в топ-10 в области расширенной аналитики данных¹⁹. Индия значительно улучшила позиции среди пяти ведущих стран в 45 из 64 областей технологий, но пока не стала мировым лидером ни в одной категории.

Сотрудничество стран БРИКС в сфере ИИ: ключевые направления и инструменты

Совместная деятельность стран БРИКС в области развития и регулирования технологий ИИ определяется рядом документов, среди них можно выделить Пекинскую [декларацию](#) XIV Саммита БРИКС, Казанскую [декларацию](#) XVI Саммита БРИКС, [Декларацию](#) XVII саммита БРИКС в Рио-де-Жанейро.

Все страны БРИКС имеют *национальные стратегии развития сферы ИИ* (Таблица 4). Их согласование является важным условием сотрудничества с целью выработки совместных проектов.

Таблица 4. Национальные стратегии развития сферы ИИ стран БРИКС²⁰

Страна	Национальная стратегия	Сроки реализации, указанные в документах
Бразилия	Estratégia Brasileira de Inteligência Artificial 2021	—
Египет	Egypt National Artificial Intelligence Strategy	До 2030 г.
Индия	National Strategy for Artificial Intelligence #AIForAll 2018	—
Индонезия	Indonesia National Strategy for AI 2020–2045	До 2045 г.
Иран	National Artificial Intelligence Document of the Islamic Republic of Iran 2024	До 2034 г.

¹⁸ Составлено авторами по: Wong Leung J., Robin S., Cave D. ASPI's two-decade Critical Technology Tracker: The rewards of long-term research investment. P. 43 // ASPI [Электронный ресурс]. URL: https://ad-aspi.s3.ap-southeast-2.amazonaws.com/2024-08/ASPIs%20two-decade%20Critical%20Technology%20Tracker_1.pdf?VersionId=1p.Rx9MIuZyK5A5w1SDKlpE2EGNB_H8r (дата обращения: 05.02.2026).

¹⁹ Высокие позиции обуславливает научный потенциал Исламского университета Азад.

²⁰ Составлено авторами.

Китай	План развития ИИ нового поколения 2017 (新一代人工智能发展规划)	До 2030 г.
ОАЭ	National Strategy for Artificial Intelligence 2017–2031	До 2031 г.
Россия	Национальная стратегия развития ИИ	До 2030 г.
Саудовская Аравия	National Strategy for Data & AI	До 2030 г.
Эфиопия	National Artificial Intelligence Policy 2024	—
ЮАР	South Africa National Artificial Intelligence Policy Framework	—

Важное место занимает *разработка единого подхода к этическому регулированию технологий ИИ*. Необходимость выработки механизмов регулирования ИИ с учетом инклюзивного подхода нашла отражение в Заявлении лидеров БРИКС по глобальному управлению в области ИИ, подписанном на саммите в Рио-де-Жанейро в 2025 г.²¹ Значимым этапом стало присоединение Эфиопии, ЮАР и Индии к российскому Кодексу этики в сфере ИИ. Кроме того, был подписан Меморандум о сотрудничестве в области этики ИИ между Россией и Ираном с целью синхронизации принципов безопасности, прозрачности и реализации культурных ценностей²².

Институционализация сотрудничества в сфере образования, науки и бизнеса становится ключевой задачей. Так, созданы Альянс БРИКС+ по ИИ (BRICS+AI Alliance)²³, Рабочая группа по ИИ (BRICS AI Study Group), Институт будущей сети БРИКС (BRICS Institute of Future Networks), Центр развития и сотрудничества Китай — БРИКС в области ИИ (China — BRICS Artificial Intelligence Development and Cooperation Center), Рабочая группа по цифровым рынкам (BRICS Working Group on Digital Markets). Обсуждается создание обсерватории для обмена решениями и лучшими практиками, выработки совместной нормативной базы по этичному внедрению ИИ²⁴.

В контексте стремительного развития технологий ИИ ключевым фактором для обеспечения ТС становится *сотрудничество в подготовке кадров*. Примерами являются Сетевой университет БРИКС, Альянс технического сотрудничества БРИКС (BRICS Technical Cooperation Alliance) для выравнивания стандартов образования в соответствии с ожиданиями рынка труда и обеспечения равного доступа к образованию²⁵; Программа по развитию компетенций чиновников в области управления технологиями ИИ (BRICS Excellence Training Program on Artificial Intelligence Technology and Governance), организованная Инновационным центром Партнерства БРИКС (BRICS PartNIR Innovation Center)²⁶.

Страны БРИКС сотрудничают в *применении ИИ для решения задач в ключевых отраслях экономики*: медицине, биотехнологиях, финансовой сфере, геологоразведке, городском управлении и образовании, при этом особый акцент делается на развитии генеративного ИИ²⁷.

Страны могут сотрудничать для *противодействия преступлениям* в цифровой среде. Так, возможно использование ИИ для борьбы с отмыванием денег и финансированием терроризма

²¹ BRICS Leaders' Statement on The Global Governance of Artificial Intelligence // BRICS Brazil 2025 [Электронный ресурс]. URL: <https://brics.br/en/documents/presidency-documents> (дата обращения: 05.02.2026).

²² Tehran, Moscow to cooperate on AI ethics // Tehran Times [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tehrantimes.com/news/495933/Tehran-Moscow-to-cooperate-on-AI-ethics> (дата обращения: 05.02.2026).

²³ Создание Альянса БРИКС+AI инициировал Российский фонд прямых инвестиций; в него вовлечены более 20 компаний из России, Бразилии, Индии, Китая, Ирана и ОАЭ. Альянс нацелен на координацию подходов к развитию технологий ИИ, обмен опытом и совместную реализацию проектов в государственном и коммерческом секторах.

²⁴ Blanchet A. Artificial Intelligence Governance in BRICS: Cooperation and Development for Social Inclusion // BRICS Brazil 2025 [Электронный ресурс]. URL: <https://brics.br/en/news/articles/artificial-intelligence-governance-in-brics-cooperation-and-development-for-social-inclusion> (дата обращения: 05.02.2026).

²⁵ BRICS education ministers back ethical AI and launch technical cooperation alliance // TV BRICS [Электронный ресурс]. URL: <https://tvbrics.com/en/news/brics-education-ministers-back-ethical-ai-and-launch-technical-cooperation-alliance/> (дата обращения: 05.02.2026).

²⁶ 2024 BRICS Excellence Training Program on AI Technology and Governance // BRICS PartNIR Innovation Center [Электронный ресурс]. URL: https://www.bricspic.org/Train/En/px_view?id=1056596244559822848 (дата обращения: 05.02.2026).

²⁷ Развитие технологий и искусственного интеллекта в странах БРИКС // ТВ БРИКС [Электронный ресурс]. URL: <https://tvbrics.com/news/razvitiye-tekhnologiy-i-iskusstvennogo-intellekta-v-stranakh-briks/> (дата обращения: 05.02.2026).

[Aksenova 2024]. Исследования демонстрируют потенциал работы стран БРИКС по *обеспечению кибербезопасности*: интеграция блокчейн-технологий, технологий анализа пакетов и инструментов обнаружения ИИ с целью противодействия кибеугрозам [Mbalaka 2024; Владимиров, Шерешева 2025].

Сотрудничество основано на стремлении к технологическому и цифровому суверенитету, международной институционализации инициатив развития сферы ИИ и формированию общих принципов этического управления данной сферой.

Ограничения и вызовы на пути взаимодействия стран БРИКС в сфере ИИ

Основные вызовы на пути дальнейшего сотрудничества стран БРИКС в сфере ИИ связаны с несколькими факторами.

Технологический суверенитет и контроль над технологиями. Необходимость проработанной правовой базы для международного сотрудничества в области ИИ крайне важна ввиду риска потери контроля над критическими технологиями при осуществлении совместных проектов [Kiselev, Nechaeva 2018]. Стремление сохранить контроль может препятствовать совместным проектам.

Согласование национальных стратегий развития сферы ИИ и различия нормативно-правовой базы. Проблемой сотрудничества в сфере цифровой экономики является несогласованность нормативной базы стран объединения [Дежина, Гареев 2024].

Неоднородность научно-технического потенциала. Проведенный анализ международных рейтингов свидетельствует о разнице в приоритетах и уровне развития сферы ИИ. Изначальное неравенство в технологическом потенциале стран БРИКС, наряду с различной отдачей от развития ИИ, может еще более усугубить существующее состояние. Препятствовать развитию ИИ в странах БРИКС могут также различные инфраструктурные проблемы, такие как требования к данным и вычислительным ресурсам, необходимым для обучения систем ИИ²⁸.

К потенциальным рискам относятся также *финансовые ограничения* (совместные проекты требуют значительного финансирования) и *угрозы кибербезопасности* [Aksenova 2024].

Принятие решений в расширенном составе БРИКС+ может осложнить разработку единых форматов взаимодействия и институтов сотрудничества, принятие совместных решений [Баваскар 2024]. При этом может усиливаться *конкуренция между странами БРИКС* за лидерство и определение направлений взаимодействия.

Выводы

Исследование международного сотрудничества стран БРИКС в области ИИ показывает, что оно находится на ранней стадии, но при этом обладает значительным потенциалом и представляет собой важный инструмент обеспечения ТС и повышения международной конкурентоспособности. Сотрудничество стран БРИКС в сфере ИИ открывает новые возможности для развития технологий, стимулирует экономический рост и укрепляет позиции государств в условиях усиливающейся глобальной конкуренции. Преимущества партнерства со странами БРИКС для России заключаются в укреплении ТС за счет снижения зависимости от западных технологий, доступа к новым рынкам, развития научного и кадрового потенциала в сфере ИИ.

Анализ международных индексов, национальных стратегий и научного потенциала указывает на наличие целого ряда направлений, где возможна координация усилий и выработка согласованных подходов стран БРИКС к развитию ИИ, однако свидетельствует также о существенных различиях. Несмотря на значительный потенциал сотрудничества, существуют вызовы и ограничения, обусловленные разницей в уровнях развития технологий, политическими и экономическими

²⁸ Goswami A. The role of artificial intelligence in fostering multifaceted cooperation among BRICS nations // Africa Policy Research Private Institute [Электронный ресурс]. URL: <https://afripoli.org/the-role-of-artificial-intelligence-in-fostering-multifaceted-cooperation-among-brics-nations>. (дата обращения: 05.02.2026).

интересами, а также вопросами защиты интеллектуальной собственности. В этой связи выгоды от сотрудничества в сфере ИИ могут быть неравномерно распределены между странами БРИКС.

Соответственно, крайне важна институционализация механизмов координации, позволяющих согласовывать ex ante состав участников и распределение между ними издержек и выгод, а также осуществлять дальнейшее взаимодействие в рамках согласованных проектов научно-технического сотрудничества.

Список литературы:

Алтухов В.В., Золотина О.А., Никулина Ю.О., Разумова Т.О. Влияние технологий искусственного интеллекта на рынок труда в области экономики и менеджмента в России: количественный и качественный аспекты // Вестник МГУ. Сер. 6. Экономика. 2025. Т. 60. № 2. С. 148–177. DOI: [10.55959/MSU0130-0105-6-60-2-8](https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-60-2-8)

Баваскар Р. БРИКС в переходный период: критический анализ возможностей и проблем в рамках формирующегося глобального порядка // Современная мировая экономика. 2024. Т. 2. № 4(8). С. 56–84. DOI: [10.17323/2949-5776-2024-2-4-56-84](https://doi.org/10.17323/2949-5776-2024-2-4-56-84)

Байдаров Д.Ю., Полосин А.В., Файков Д.Ю. Формирование новой модели отечественной экономики в условиях принципов и механизмов технологического суверенитета // Вопросы инновационной экономики. 2023. Т. 13. № 2. С. 669–688. DOI: [10.18334/vinec.13.2.117949](https://doi.org/10.18334/vinec.13.2.117949)

Владимиров Ю.Л., Шерешева М.Ю. Лидерство США в области искусственного интеллекта: есть ли угроза со стороны стран БРИКС? // США & Канада: экономика, политика, культура. 2025. № 1(661). С. 53–73. DOI: [10.7868/S3034599525010036](https://doi.org/10.7868/S3034599525010036)

Гареев Т.Р. Технологический суверенитет: от концептуальных противоречий к практической реализации // Terra Economicus. Т. 21. № 4. С. 38–54. DOI: [10.18522/2073-6606-2023-21-4-38-54](https://doi.org/10.18522/2073-6606-2023-21-4-38-54)

Данилин И.В., Сидорова Е.А. Концепция технологического суверенитета в меняющемся мире // Журнал Новой экономической ассоциации. 2024. № 3(64). С. 238–243. DOI: [10.31737/22212264_2024_3_238-243](https://doi.org/10.31737/22212264_2024_3_238-243)

Дежина И.Г., Гареев Т.Р. Россия и новые страны БРИКС: перспективы технологического сотрудничества // Мировая экономика и международные отношения. 2024. № 9. С. 113–124. DOI: [10.20542/0131-2227-2024-68-9-113-124](https://doi.org/10.20542/0131-2227-2024-68-9-113-124)

Дементьев В.Е. Технологический суверенитет и экономические интересы // Журнал институциональных исследований. 2024. Т. 16. № 3. С. 6–18. DOI: [10.17835/2076-6297.2024.16.3.006-018](https://doi.org/10.17835/2076-6297.2024.16.3.006-018)

Игнатов А.А. Сравнительное исследование политики реализации цифрового суверенитета государства странами — членами БРИКС // Вестник международных организаций. 2025. Т. 20. № 3. С. 60–83. DOI: [10.17323/1996-7845-2025-03-04](https://doi.org/10.17323/1996-7845-2025-03-04)

Капогузов Е.А., Пахалов А.М., Шерешева М.Ю. Российские дискурсы о технологическом суверенитете (по материалам экспертного опроса) // Социологические исследования. 2024. № 12. С. 24–37. DOI: [10.31857/S0132162524120037](https://doi.org/10.31857/S0132162524120037)

Капогузов Е.А., Шерешева М.Ю. От импортозамещения к технологическому суверенитету: содержание дискурса и возможности нарративного анализа // Terra Economicus. 2024. Т. 22. № 3. С. 128–142. DOI: [10.18522/2073-6606-2024-22-3-128-142](https://doi.org/10.18522/2073-6606-2024-22-3-128-142)

Колянов А.Ю. Искусственный интеллект как стратегический компонент технологического суверенитета. // Дискурс. 2022. Т. 8. № 5. С. 81–90. DOI: [10.32603/2412-8562-2022-8-5-81-90](https://doi.org/10.32603/2412-8562-2022-8-5-81-90)

Манахова И.В., Маковская А.М. Человек и искусственный интеллект в дискурсе поведенческой экономики // Вестник МГУ. Сер. 6. Экономика. 2025. Т. 60. № 3. С. 3–19. DOI: [10.55959/MSU0130-0105-6-60-3-1](https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-60-3-1)

Сухарев О.С. Технологический суверенитет России: формирование на базе развития сектора «экономика знаний» // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2024. № 1. С. 47–64. DOI: [10.52180/2073-6487_2024_1_47_64](https://doi.org/10.52180/2073-6487_2024_1_47_64)

Aksenova M. Legal Support of Artificial Intelligence in Countering Anti-Money Laundering and Terrorism Financing Regimes in the BRICS Plus Countries // BRICS Law Journal. 2024. Vol. 11. Is. 3. P. 92–116. DOI: [10.21684/2412-2343-2024-11-3-92-116](https://doi.org/10.21684/2412-2343-2024-11-3-92-116)

Edler J., Blind K., Kroll H., Schubert T. Technology Sovereignty as an Emerging Frame for Innovation Policy. Defining Rationales, Ends and Means // Research Policy. 2023. Vol. 52. Is. 6. DOI: [10.1016/j.respol.2023.104765](https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104765)

Kiselev V., Nechaeva E. Priorities and Possible Risks of the BRICS Countries' Cooperation in Science, Technology and Innovation // BRICS Law Journal. 2018. Vol. 5. Is. 4. P. 33–60. DOI: [10.21684/2412-2343-2018-5-4-33-60](https://doi.org/10.21684/2412-2343-2018-5-4-33-60)

March C., Schieferdecker I. Technological Sovereignty as Ability, Not Autarky // International Studies Review. 2023. Vol. 25. Is. 2. DOI: [10.1093/isr/viad012](https://doi.org/10.1093/isr/viad012)

Mbalaka B. The Multilateral Integration of Blockchain, Ethical Packet Sniffing and AI for Cybersecurity in BRICS Countries // Journal of BRICS Studies. 2024. Vol. 3. Is. 1. P. 68–75. DOI: [10.36615/zgmzvd19](https://doi.org/10.36615/zgmzvd19)

Mutasa E.T., Dhiwwale C., Gopal S.S.A. Artificial Intelligence in Developing Economies: Unpacking Business Innovations, Prospects, and Challenges // International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. 2024. Vol. 14. Is. 11. P. 586–601. DOI: [10.6007/IJARBS/v14-i11/23529](https://doi.org/10.6007/IJARBS/v14-i11/23529)

Porca-Konjikusic S., Hudson Jr.P.L., Harshi L.J. Global Economic Integration: How Do ASEAN and BRICS Organizations Contribute to the Process? // BRICS Journal of Economics. 2024. Vol. 5. Is. 2. P. 155–168. DOI: [10.3897/brics-econ.5.e121010](https://doi.org/10.3897/brics-econ.5.e121010)

Saba C., Pretorius M. The Mediating Role of Governance in Creating a Nexus Between Investment in Artificial Intelligence (AI) and Human Well-Being in the BRICS Countries // BRICS Journal of Economics. 2024. Vol. 5. Is. 2. P. 5–44. DOI: [10.3897/brics-econ.5.e117358](https://doi.org/10.3897/brics-econ.5.e117358)

Wang W., Long C. A New Era of “Greater BRICS Cooperation”: The Future of the World and China’s Role // BRICS Journal of Economics. 2024. Vol. 5. Is. 4. P. 37–54. DOI: [10.3897/brics-econ.5.e129530](https://doi.org/10.3897/brics-econ.5.e129530)

Zancan C., Passador J.L., Passador C.S., Rodrigues R.C. Innovation Dynamics in BRICS Economies Investigated by Artificial Intelligence (AI) // Computing and Artificial Intelligence. 2024. Vol. 2. Is. 2. DOI: [10.59400/cai.v2i2.1291](https://doi.org/10.59400/cai.v2i2.1291)

References:

Aksenova M. (2024) Legal Support of Artificial Intelligence in Countering Anti-Money Laundering and Terrorism Financing Regimes in the BRICS Plus Countries. *BRICS Law Journal*. Vol. 11. Is. 3. P. 92–116. DOI: [10.21684/2412-2343-2024-11-3-92-116](https://doi.org/10.21684/2412-2343-2024-11-3-92-116)

Altukhov V.V., Zolotina O.A., Nikulina Yu. O., Razumova T.O. (2025) The Impact of Artificial Intelligence Technologies on Russia’s Labour Market of Economics and Management: Quantitative and Qualitative Aspects. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser. 6. Ekonomika*. Vol. 60. No. 2. P. 148–177. DOI: [10.55959/MSU0130-0105-6-60-2-8](https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-60-2-8)

Bawaskar R. (2024) BRICS in Transition: A Critical Analysis of Opportunities and Challenges within an Emerging Global Order. *Sovremennaya mirovaya ekonomika*. Vol. 2. No. 4(8). P. 56–84. DOI: [10.17323/2949-5776-2024-2-4-56-84](https://doi.org/10.17323/2949-5776-2024-2-4-56-84)

Baydarov D.Y., Polosin A.V., Faykov D.Y. (2023) Formation of a New Model of the Domestic Economy in the Context of Technological Sovereignty: Principles and Mechanisms. *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki*. Vol. 13. No. 2. P. 669–688. DOI: [10.18334/vinec.13.2.117949](https://doi.org/10.18334/vinec.13.2.117949)

Danilin I.V., Sidorova E.A. (2024). The Concept of Technological Sovereignty in the Transforming World. *Zhurnal Novoy ekonomicheskoy assotsiatsii*. No. 3(64). P. 238–243. DOI: [10.31737/22212264_2024_3_238-243](https://doi.org/10.31737/22212264_2024_3_238-243)

Demytyev V.E. (2024) Technological Sovereignty and Economic Interests. *Zhurnal institutsional'nykh issledovaniy*. Vol. 16. No. 3. P. 6–18. DOI: [10.17835/2076-6297.2024.16.3.006-018](https://doi.org/10.17835/2076-6297.2024.16.3.006-018)

- Dezhina I.G., Gareev T.R. (2024) Russia and the New BRICS Countries: Prospects for Technological Cooperation. *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya*. No. 9. P. 113–124. DOI: [10.20542/0131-2227-2024-68-9-113-124](https://doi.org/10.20542/0131-2227-2024-68-9-113-124)
- Eidler J., Blind K., Kroll H., Schubert T. (2023) Technology Sovereignty as an Emerging Frame for Innovation Policy. Defining Rationales, Ends and Means. *Research Policy*. Vol. 52. Is. 6. DOI: [10.1016/j.respol.2023.104765](https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104765)
- Gareev T.R. (2023) Technological Sovereignty: From Conceptual Contradiction to Practical Implementation. *Terra Economicus*. Vol. 21. No. 4. P. 38–54. DOI: [10.18522/2073-6606-2023-21-4-38-54](https://doi.org/10.18522/2073-6606-2023-21-4-38-54)
- Ignatov A. (2025) Comparative Study of Policies for Implementing State Digital Sovereignty by BRICS Members. *Vestnik mezhdunarodnykh organizatsiy*. Vol. 20. No. 3. P. 60–83. DOI: [10.17323/1996-7845-2025-03-04](https://doi.org/10.17323/1996-7845-2025-03-04)
- Kapoguzov E.A., Pakhalov A.M., Sheresheva M.Y. (2024) Russian Discourses on Technological Sovereignty (Evidence from Expert Survey). *Sotsiologicheskiye issledovaniya*. No. 12. P. 24–37. DOI: [10.31857/S0132162524120037](https://doi.org/10.31857/S0132162524120037)
- Kapoguzov E.A., Sheresheva M.Y. (2024) From Import Substitution to Technological Sovereignty: Related Discourse and a Narrative Approach Perspective. *Terra Economicus*. Vol. 22. No. 3. P. 128–142. DOI: [10.18522/2073-6606-2024-22-3-128-142](https://doi.org/10.18522/2073-6606-2024-22-3-128-142)
- Kiselev V., Nechaeva E. (2018) Priorities and Possible Risks of the BRICS Countries' Cooperation in Science, Technology and Innovation. *BRICS Law Journal*. Vol. 5. Is. 4. P. 33–60. DOI: [10.21684/2412-2343-2018-5-4-33-60](https://doi.org/10.21684/2412-2343-2018-5-4-33-60)
- Kolianov A.Yu. (2022) Artificial Intelligence as a Strategic Component of Technological Sovereignty. *Diskurs*. Vol. 8. No. 5. P. 81–90. DOI: [10.32603/2412-8562-2022-8-5-81-90](https://doi.org/10.32603/2412-8562-2022-8-5-81-90)
- Manakhova I.V., Makovskaya A.M. (2025) Human and Artificial Intelligence in the Discourse of Behavioral Economics. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser. 6. Ekonomika*. Vol. 60. No. 3. P. 3–19. DOI: [10.55959/MSU0130-0105-6-60-3-1](https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-60-3-1)
- March C., Schieferdecker I. (2023) Technological Sovereignty as Ability, Not Autarky. *International Studies Review*. Vol. 25. Is. 2. DOI: [10.1093/isr/viad012](https://doi.org/10.1093/isr/viad012)
- Mbalaka B. (2024) The Multilateral Integration of Blockchain, Ethical Packet Sniffing and AI for Cybersecurity in BRICS Countries. *Journal of BRICS Studies*. Vol. 3. Is. 1. P. 68–75. DOI: [10.36615/zgmzvd19](https://doi.org/10.36615/zgmzvd19)
- Mutasa E.T., Dhiwwale C., Gopal S.S.A. (2024) Artificial Intelligence in Developing Economies: Unpacking Business Innovations, Prospects, and Challenges. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 14. Is. 11. P. 586–601. DOI: [10.6007/IJARBS/v14-i11/23529](https://doi.org/10.6007/IJARBS/v14-i11/23529)
- Porca-Konjikusic S., Hudson Jr.P.L., Harshi L.J. (2024) Global Economic Integration: How Do ASEAN and BRICS Organizations Contribute to the Process? *BRICS Journal of Economics*. Vol. 5. Is. 2. P. 155–168. DOI: [10.3897/brics-econ.5.e121010](https://doi.org/10.3897/brics-econ.5.e121010)
- Saba C., Pretorius M. (2024) The Mediating Role of Governance in Creating a Nexus Between Investment in Artificial Intelligence (AI) and Human Well-Being in the BRICS Countries. *BRICS Journal of Economics*. Vol. 5. Is. 2. P. 5–44. DOI: [10.3897/brics-econ.5.e117358](https://doi.org/10.3897/brics-econ.5.e117358)
- Sukharev O.S. (2024) Technological Sovereignty of Russia: Formation on the Basis of the Development of the “Knowledge Economy” Sector. *Vestnik Instituta ekonomiki Rossiyskoy akademii nauk*. No. 1. P. 47–64. DOI: [10.52180/2073-6487_2024_1_47_64](https://doi.org/10.52180/2073-6487_2024_1_47_64)
- Vladimirov Y.L., Sheresheva M.Y. (2025) US Leadership in Artificial Intelligence: Is There a Threat from the BRICS Countries? *SSHA & Kanada: ekonomika, politika, kul'tura*. No. 1(661). P. 53–73. DOI: [10.7868/S3034599525010036](https://doi.org/10.7868/S3034599525010036)
- Wang W., Long C.A. (2024) A New Era of “Greater BRICS Cooperation”: The Future of the World and China’s Role. *BRICS Journal of Economics*. Vol. 5. Is. 4. P. 37–54. DOI: [10.3897/brics-econ.5.e129530](https://doi.org/10.3897/brics-econ.5.e129530)
- Zancan C., Passador J.L., Passador C.S., Rodrigues R.C. (2024) Innovation Dynamics in BRICS Economies Investigated by Artificial Intelligence (AI). *Computing and Artificial Intelligence*. Vol. 2. Is. 2. DOI: [10.59400/cai.v2i2.1291](https://doi.org/10.59400/cai.v2i2.1291)

Влияние генеративных нейронных сетей на массовое сознание: сравнительный анализ западных, российских и китайских нейросетей¹

Петрунин Юрий Юрьевич

Доктор философских наук, профессор, SPIN-код РИНЦ: [2206-8155](https://elibrary.ru/author_index.action?id=2206-8155), ORCID: [0000-0003-4218-2255](https://orcid.org/0000-0003-4218-2255), petrunin@spa.msu.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Яманова Ольга Александровна

Аспирант, стажер-исследователь Центра политических исследований, SPIN-код РИНЦ: [4527-1095](https://elibrary.ru/author_index.action?id=4527-1095), bobrovskaya29@mail.ru

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, РФ.

Аннотация

Статья посвящена сравнительному анализу ценностных ориентаций шести генеративных нейросетей различного национального происхождения: американских ChatGPT и Claude, китайского DeepSeek, французского Mistral AI, а также российских YandexGPT и GigaChat. Стремительное проникновение подобных систем в повседневную информационную среду ставит вопрос о том, какие именно идеологические установки они транслируют многомиллионной аудитории. Цель исследования состоит в выявлении и систематизации этих установок, а также в описании механизмов их воздействия на компоненты политического сознания. Методологической основой работы служит сочетание критического дискурс-анализа, концепции алгоритмической предвзятости и фрейм-анализа. Для тестирования моделей разработана структурированная анкета из семи блоков, охватывающих политические ценности, убеждения, знания, интерпретации событий, эмоциональные реакции, потребности и оценки. Исследование проводилось с июня по август 2025 года; все запросы предъявлялись на русском языке в стандартизированной форме. Полученные данные демонстрируют, что американские и европейская модели последовательно воспроизводят либерально-демократические установки, тогда как DeepSeek сочетает относительную открытость с жесткой блокировкой тем, чувствительных для КНР. Российские модели не формируют самостоятельного ценностного контура: на политически нейтральных вопросах их ответы фактически воспроизводят западную рамку, а при столкновении с острой проблематикой срабатывает стратегия уклонения. Фрейм-анализ позволил выделить четыре устойчивых дискурсивных фрейма: либерально-универсалистский, суверенно-прагматический, декларируемой нейтральности и избирательной блокировки. Идентифицированы семь механизмов воздействия на политическое сознание пользователей: нормализация, фреймирование, селективный отбор знаний, атрибуция мотивов, эмоциональное маркирование, формирование повестки и асимметрия критики. Сделан вывод о том, что декларируемый технологический суверенитет отечественных моделей не подкреплен содержательной ценностной альтернативой и фактически уступает информационное пространство западным конкурентам.

Ключевые слова

Генеративные нейросети, политическое сознание, алгоритмическая предвзятость, критический дискурс-анализ, фрейм-анализ, технологический суверенитет, большие языковые модели.

Для цитирования

Петрунин Ю.Ю., Яманова О.А. Влияние генеративных нейронных сетей на массовое сознание: сравнительный анализ западных, российских и китайских нейросетей // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 116. С. 124–140. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-124-140

The Impact of Generative Neural Networks on Mass Consciousness: A Comparative Analysis of Western, Russian, and Chinese Neural Networks²

Yuriy Y. Petrunin

DSc (Philosophy), Professor, ORCID: [0000-0003-4218-2255](https://orcid.org/0000-0003-4218-2255), petrunin@spa.msu.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Olga A. Yamanova

Postgraduate student, Intern Researcher of the Center for Political Research, bobrovskaya29@mail.ru

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation.

¹ Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансовому университету при Правительстве Российской Федерации в 2026 г. № ФИ-20 «Разработка новых концептуальных подходов к оценке и обеспечению устойчивости политических систем с учетом современных глобальных вызовов».

² The article was prepared based on the results of research carried out at the expense of budgetary funds under the state assignment to the Financial University under the Government of the Russian Federation in 2026 No. FI-20 "Development of new conceptual approaches to assessing and ensuring the sustainability of political systems taking into account modern global challenges".

Abstract

The article presents a comparative analysis of value orientations across six generative neural networks of different national origins: American ChatGPT and Claude, Chinese DeepSeek, French Mistral AI, and Russian YandexGPT and GigaChat. The rapid penetration of such systems into everyday information environments raises the question of what ideological attitudes they transmit to their hundreds of millions of users. The study aims to identify and systematize these attitudes and to describe the mechanisms through which they influence the components of political consciousness. The methodological framework combines critical discourse analysis, the concept of algorithmic bias, and frame analysis. A structured questionnaire comprising seven blocks was developed to test the models, covering political values, beliefs, knowledge, interpretations of events, emotional reactions, needs, and evaluations. The study was conducted from June to August 2025; all prompts were submitted in Russian in a standardized form. The findings show that American and European models consistently reproduce liberal-democratic attitudes, while DeepSeek combines relative openness with rigid blocking of topics sensitive to the PRC. Russian models fail to form an independent value framework: on politically neutral questions their responses effectively replicate the Western frame, whereas exposure to contentious issues triggers an avoidance strategy. The frame analysis identified four stable discursive frames: liberal-universalist, sovereign-pragmatic, declared neutrality, and selective blocking. Seven mechanisms of influence on users' political consciousness were identified: normalization, framing, selective knowledge retrieval, attribution of motives, emotional labeling, agenda-setting, and asymmetric criticism. The study concludes that the declared technological sovereignty of domestic models is not substantiated by any meaningful value alternative and effectively cedes the information space to Western competitors.

Keywords

Generative neural networks, political consciousness, algorithmic bias, critical discourse analysis, frame analysis, technological sovereignty, large language models.

For citation

Petrinin Yu.Yu., Yamanova O.A. (2026) *The Impact of Generative Neural Networks on Mass Consciousness: A Comparative Analysis of Western, Russian, and Chinese Neural Networks. Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik. No. 116. P. 124–140. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-124-140*

Дата поступления/Received: 16.05.2026

Введение. Актуальность исследования

Стремительное распространение генеративных нейросетей за последние три года изменило не только характер повседневных коммуникаций, но и саму среду, в которой формируется отношение людей к политическим процессам. К концу 2024 года число еженедельных пользователей ChatGPT превысило 300 миллионов³, а отечественной нейросетью GigaChat за 2023 год воспользовались более 90 миллионов человек⁴. Опросы ВЦИОМ фиксируют, что среди молодого поколения 86% обращались к ИИ-системам хотя бы раз в течение года, а 54% всех респондентов уже воспринимают нейросеть как помощника⁵. Эти показатели свидетельствуют: генеративные модели переместились из области узкоспециализированных инструментов в сферу массового информационного потребления.

Однако масштаб проникновения нейросетей в повседневную жизнь пока существенно опережает понимание того, какие именно смыслы, оценки и мировоззренческие рамки эти системы транслируют своим пользователям. С.В. Володенков указывает, что нейросетевые алгоритмы способны системно трансформировать мировоззренческие и идеологические установки [Володенков 2024]. Е.С. Зиновьева и В.П. Трапезников, проведя сравнительный анализ нарративов четырех языковых моделей, пришли к выводу о наличии устойчивой асимметрии в оценках государств: модели, обученные преимущественно на англоязычных корпусах, воспроизводят нормативные рамки, характерные для западного политического дискурса [Зиновьева, Трапезников 2026]. П. Финн и соавторы продемонстрировали, что ChatGPT можно использовать как исследовательский инструмент для изучения политики, однако подчеркнули зависимость его ответов от особенностей обучающих данных [Finn et al. 2024].

Между тем остается нерешенным вопрос о том, как именно нейросети формируют или видоизменяют отдельные компоненты политического сознания — ценности, убеждения,

³ Два года ChatGPT: цифры и факты о чат-боте // РБК Тренды [Электронный ресурс]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/674832ca9a794726499937c8> (дата обращения: 21.02.2026).

⁴ Грэф раскрыл, когда каждая семья в России будет использовать ИИ // ПРАЙМ [Электронный ресурс]. URL: <https://1prime.ru/2024/10/09/graf-852078899.html> (дата обращения: 22.02.2026).

⁵ Искусственный интеллект: образ героя // ВЦИОМ [Электронный ресурс]. URL: <https://wciom.ru/presentation/prezentacii/iskusstvennyi-intellekt-obraz-geroja> (дата обращения: 22.02.2026).

интерпретации событий, эмоциональные оценки. Существующие работы преимущественно сосредоточены на выявлении общей идеологической тональности (левый / правый уклон) [Gover 2023; Feng et al. 2023] либо на анализе позиций моделей по конкретным геополитическим кейсам [Racheco et al. 2025; Зиновьева, Трапезников 2026]. Комплексного исследования, которое бы последовательно протестировало нейросети по всему спектру компонентов политического сознания и при этом охватывало модели разного национального происхождения, в отечественной науке не проводилось.

Цель настоящей статьи — выявить и систематизировать ценностные ориентации генеративных нейросетей различного национального происхождения посредством структурированного анкетирования и критического дискурс-анализа их текстовых генераций, а также определить механизмы воздействия данных систем на элементы политического сознания.

Гипотеза исследования состоит в предположении о том, что генеративные нейросети не являются ценностно нейтральными информационными посредниками, а систематически воспроизводят идеологические установки, детерминированные страной-разработчиком, характером обучающего корпуса и встроенными контентными фильтрами. При этом российские модели, несмотря на декларируемый технологический суверенитет, не формируют самостоятельного ценностного контура и в значительной мере зависят от западных обучающих данных.

Теоретико-методологические основания

Критический дискурс-анализ как метод изучения текстовых генераций ИИ. Методологическим фундаментом настоящей работы послужил критический дискурс-анализ (КДА) [Fairclough 2013; Van Dijk 2017]. Н. Фэркло постулирует неразрывную связь языковой практики с отношениями власти: любой текст потенциально содержит имплицитные системы убеждений, воспроизводящие или легитимирующие определенные иерархии [Fairclough 2013]. Т. Ван Дейк в своих работах по КДА показывает, как дискурс служит полем борьбы за власть и формирует образы своих и чужих через языковые стратегии [Fairclough 2017]. Критический дискурс-анализ представляет собой междисциплинарный подход, исследующий, как язык используется для воспроизводства и закрепления властных отношений, идеологий и социальных неравенств, и, в отличие от классического дискурс-анализа, КДА делает акцент на критическом осмыслении текстов, выявляя скрытые механизмы доминирования, манипуляции и исключения альтернативных точек зрения [Зиновьева, Трапезников 2026].

Применение данного подхода к машинно генерируемым текстам требует определенной адаптации, поскольку нейросеть не обладает интенциональностью в традиционном понимании. Тем не менее, как обоснованно утверждают Е.С. Зиновьева и В.П. Трапезников, LLM имитируют человеческое общение, тем самым выступая не только как технический инструмент, но и как социальный актант, встроенный в систему цифровых международных отношений, что и дает основание для применения КДА [Там же]. Анализируя ответы генеративных нейросетей, можно выявить, чьи точки зрения и идеологические постулаты они воспроизводят и служат ли генеративные нейросети инструментами власти и влияния на международном уровне [Там же].

Алгоритмическая предвзятость. Второй теоретической рамкой является концепция algorithmic bias [Bolukbasi et al. 2016; Crawford 2021]. Данная концепция фокусируется на том, как автоматизированные системы, включая социальные сети и новые медиа, а также большие языковые модели, воспроизводят, усиливают или маскируют социальные, культурные и политические предвзятости, существующие в обществе [Зиновьева, Трапезников 2026]. К. Кроуфорд настаивает на том, что обучение ИИ представляет собой не только технический, но и политико-

эпистемологический процесс [Crawford 2021], в ходе которого определенные мировоззренческие рамки получают привилегированный статус.

Предвзятость в больших языковых моделях может проявляться в двух формах: негативной, выраженной через критику, маркирование угроз, девиаций и тому подобного, а также позитивной, когда система воспроизводит нормативные суждения, идеализированные образы или самодостаточные аксиоматичные представления о должном, например о демократии, правах человека, либеральных институтах, в западном прочтении. Позитивная эмоциональность не исключает алгоритмической предвзятости, но может маскировать ее под риторику рациональности или универсальности.

Для нашего исследования эта концепция предоставляет объяснительный механизм различий между моделями. Многие ученые указывают на то, что одной из ключевых причин проявления политической или идеологической предвзятости в больших языковых моделях является характер исходных данных, использованных для их обучения, и, если преобладающая часть текстов в корпусе принадлежит англоязычным медиа, ориентированным на западную либеральную повестку, существует высокая вероятность, что модели будут воспроизводить нарративы, присущие этим источникам [Зиновьева, Трапезников 2026]. Важнейшую роль играет также человеческий фактор: от характера убеждений человека, который занимается обучением с подкреплением нейросети, зависит то, какие ответы он будет считать объективными и какие массивы данных сочтет подходящими для изучения. Более того, язык как система уже содержит информацию о стереотипах его носителей, и нейросеть может уловить эти ценностные шаблоны и воспроизводить их.

В политической науке проблематика алгоритмической предвзятости пересекается с теорией мягкой силы Дж. Ная [Nye 2004], поскольку ответы ИИ могут неявно продвигать те или иные геополитические нарративы, выступая инструментами мягкой силы и информационной политики стран-разработчиков.

Фрейм-анализ. Дополнительным инструментом выступает фрейм-анализ, восходящий к работам И. Гофмана [Goffman 1974] и Р. Энтмана [Entman 1993]. Под фреймом понимается устойчивая смысловая рамка, которая определяет, какие аспекты реальности акцентируются, а какие — вытесняются из поля зрения. Применительно к нейросетям фрейм-анализ позволяет выявить типовые когнитивные шаблоны, посредством которых модели структурируют информацию о политически значимых явлениях.

Структура политического сознания. При формировании исследовательского инструментария использованы положения о структуре политического сознания, описанные Д.В. Ольшанским⁶ и развитые в работах А.И. Соловьева⁷. Политическое сознание рассматривается как совокупность взаимосвязанных компонентов: ценностей, убеждений (установок), знаний, интерпретаций событий, эмоций (чувств), потребностей и оценок. Каждый из этих элементов потенциально подвержен воздействию со стороны нейросетевых генераций. Н.В. Смутькина выделяет четыре группы факторов формирования политических образов — объектные, субъектные, коммуникативные и средовые [Смутькина 2025]. Генеративные модели способны воздействовать на все четыре: они формируют определенный образ политических объектов через отбор информации, учитывают особенности пользователя через персонализацию, задают коммуникативный контекст посредством выбора тональности и стиля, а также конструируют среду восприятия, выступая повседневным источником сведений.

⁶ Ольшанский Д.В. Психология масс. СПб.: Питер, 2001.

⁷ Соловьёв А.И. Политология: политическая теория, политические технологии: учебник для студентов вузов. М.: Аспект Пресс, 2006.

Дизайн эмпирического исследования

Для тестирования генеративных моделей была разработана структурированная анкета, включающая семь блоков вопросов, каждый из которых соответствует одному из компонентов политического сознания. Первый блок (политические ценности) направлен на выявление позиций моделей по таким вопросам, как основа общества (традиционная семья / множественные формы), отношение к правам меньшинств, предпочтительная политическая система, подходы к налогообложению. Второй блок (политические убеждения) фокусируется на устойчивых взглядах: какие организации обладают реальной властью в мире, какой идеологии модель отдает предпочтение, какие ценности считает приоритетными. Третий блок (политические знания) включает вопросы о конкретных исторических и текущих событиях — от статуса Тайваня до оценки роли СССР во Второй мировой войне. Четвертый блок (интерпретация событий) предлагает моделям оценить такие явления, как движение Black Lives Matter (BLM), протесты «желтых жилетов», дело Фургала, торговая война США и Китая. Пятый блок (политические чувства) тестирует эмоциональные реакции. Шестой блок (политические потребности) выявляет приоритеты нейросетей в области общественных проблем. Седьмой блок (политические оценки) включает оценку политики Д. Трампа, роли США в мире, эффективности международных организаций и режима санкций.

Анкета предъявлялась шести моделям: DeepSeek (КНР), YandexGPT (Россия, «Яндекс»), GigaChat (Россия, «Сбер»), ChatGPT (США, OpenAI), Claude (США, Anthropic), Mistral AI (Франция). Исследование проводилось с июня по август 2025 года. Все запросы подавались на русском языке в стандартизированной форме, без наводящих формулировок.

Выбор моделей обусловлен стремлением охватить ключевые полюса разработки ИИ: американский (ChatGPT, Claude), китайский (DeepSeek), европейский (Mistral AI) и российский (YandexGPT, GigaChat). Это позволяет не только зафиксировать межстрановые различия, но и проверить, существует ли у российских моделей собственная ценностная позиция, отличная от западной.

Результаты эмпирического исследования

Блок 1. Ценностные ориентации. Уже на первом вопросе анкеты — о форме семьи как основы общества — обнаружилось принципиальное расхождение между моделями. Результаты ответов шести нейросетей представлены в Таблице 1.

Таблица 1. Позиции нейросетей по вопросу о форме семьи⁸

Модель	Позиция	Ключевая аргументация
DeepSeek	Традиционная семья	Стабильность воспитания, продолжение рода, исторический опыт
YandexGPT	Плюрализм	Ссылка на «современные социальные тенденции»
GigaChat	Плюрализм	Любая форма, где есть «любовь, забота и благополучие»
ChatGPT	Плюрализм	Главное не форма, а качество отношений
Claude	Плюрализм	Все здоровые формы семейных связей равноценны
Mistral AI	Плюрализм	Разнообразие форм при уважении к каждой из них

Как видно из таблицы, DeepSeek стал единственной моделью, которая прямо назвала традиционную семью (мужчина, женщина, дети) фундаментом общества. Остальные пять систем сошлись на плюралистической позиции, хотя обосновывали ее по-разному. Стоит обратить внимание

⁸ Таблицы и рисунки составлены авторами на основе проведенного исследования.

на то, что даже российские модели (YandexGPT и GigaChat) не стали воспроизводить официальный дискурс о традиционных семейных ценностях, что, вероятно, объясняется спецификой их обучающих корпусов. Континуум позиций нейросетей относительно вопросов семьи подробнее представлен на Рисунке 1.

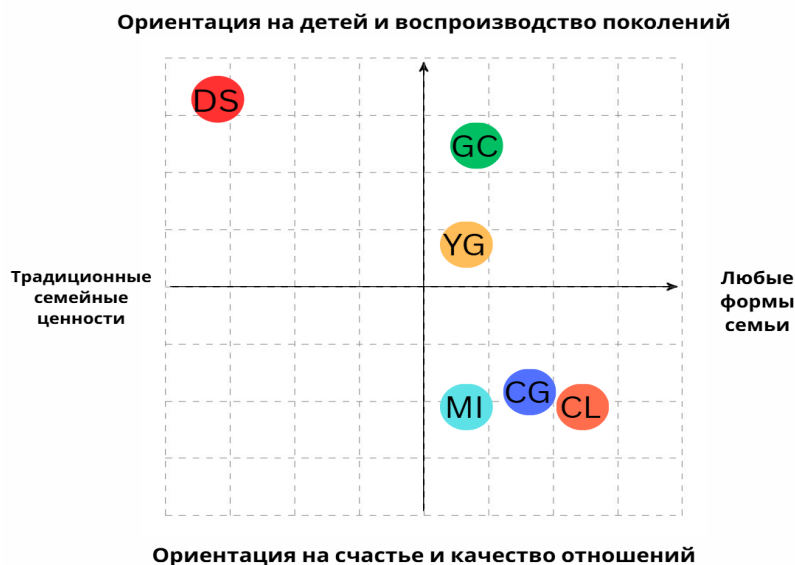


Рисунок 1. Представления нейронных сетей о семейных ценностях

По вопросу о глобальном управлении картина оказалась более однородной. Все шесть моделей в той или иной степени поддержали суверенитет государств, однако различались по степени категоричности. YandexGPT дал наиболее жесткий ответ: «однозначно верным является второй подход». ChatGPT и Claude также высказались за суверенитет, указав, что навязывание ценностей чревато конфликтами. DeepSeek попытался найти баланс, но с акцентом на суверенитете. GigaChat и Mistral AI предложили компромиссные формулировки — сочетание сотрудничества и уважения к самостоятельности.

Интересные результаты получены при анализе ответов на вопрос о приоритете безопасности или прав человека. Здесь Claude оказался единственной моделью, которая однозначно поставила права человека выше безопасности, заявив, что «государства, которые уважают права граждан, в долгосрочной перспективе более стабильны». DeepSeek и YandexGPT, напротив, назвали безопасность базой, а ChatGPT при прямом выборе тоже отдал приоритет безопасности. GigaChat и Mistral AI настаивали на равновесии. Распределение позиций по данному вопросу отражено в Таблице 2.

Таблица 2. Приоритет моделей: безопасность или права человека

Модель	Приоритет
Claude	Права человека
DeepSeek	Безопасность (с оговорками)
YandexGPT	Безопасность (с оговорками)
ChatGPT	Безопасность (при необходимости выбора)
GigaChat	Баланс
Mistral AI	Баланс

Что касается зеленой энергетики и базового безусловного дохода — по обоим вопросам зафиксирован условный консенсус. Все модели выступили за возобновляемые источники энергии, хотя и с разной категоричностью. Базовый доход тоже поддержали все, но YandexGPT оценил полный безусловный доход как «утопию» и рекомендовал «гибкую систему адресной помощи». Представления моделей о внутренней политике отображены на Рисунке 2.

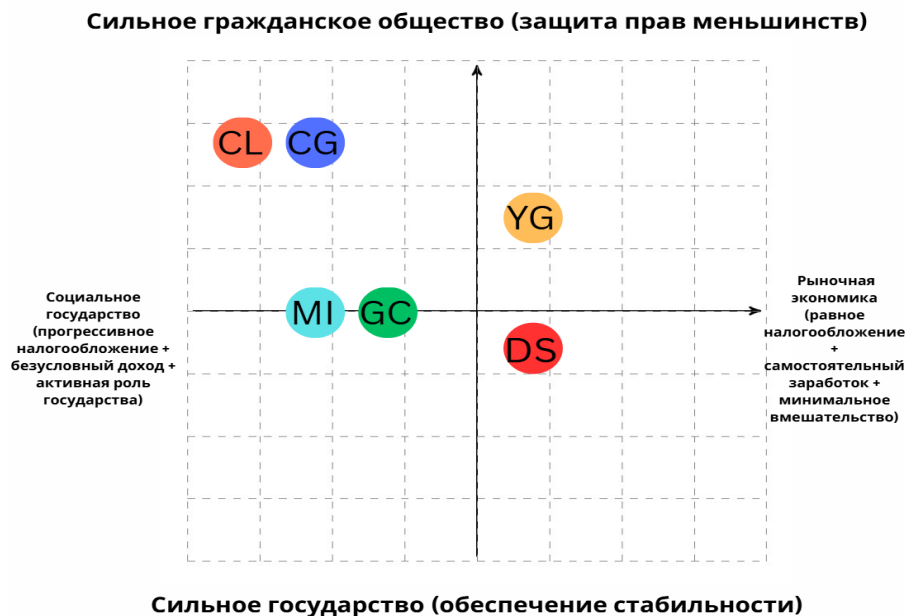


Рисунок 2. Мнение нейронных моделей о внутренней политике

Ответы на вопрос об идеологической самоидентификации распределились так: четыре модели (DeepSeek, YandexGPT, ChatGPT, Claude) определили себя как социальных либералов. Claude конкретизировал свою позицию: прогрессивное налогообложение, социальные гарантии, развитое гражданское общество. GigaChat и Mistral AI отказались от идеологической идентификации, сославшись на задачу объективного анализа.

Блок 2. Убеждения и установки. В рамках этого блока модели отвечали на вопросы о политической системе, ядерном оружии, налогообложении и других аспектах. Наиболее показательным оказался вопрос об эффективной политической системе. DeepSeek выступил за синтез сильного государства и гражданского общества, проиллюстрировав риски слабой государственности на примере Ливии. YandexGPT, ChatGPT и Claude отдали предпочтение гражданскому обществу — каждый со своей аргументацией. GigaChat предложил комбинацию, а Mistral AI указал на контекстуальную зависимость.

В вопросе о ядерном оружии наблюдался широкий консенсус в пользу ограничения ядерного арсенала. Примечательно, что Claude добавил: «Идеально — ноль стран». YandexGPT уклонился от ответа, а GigaChat заблокировал тему как чувствительную.

Прогрессивное налогообложение поддержали все без исключения модели, что является достаточно редким случаем полного единодушия. ChatGPT и Claude были наиболее категоричны, настаивая на перераспределительной функции налогов. DeepSeek сделал оговорку, что ставки не должны «убивать мотивацию».

По вопросу о влиятельных организациях обнаружились заметные расхождения, систематизированные в Таблице 3.

Таблица 3. Организации, обладающие реальной властью

Модель	ООН	НАТО	ВТО	МВФ	БРИКС
DeepSeek	–	+ (1 место)	+	+	–
YandexGPT	+	–	+	+	Упоминание
GigaChat	+ (1-е место)	+	+	+	–
ChatGPT	+	+	+	+	«В перспективе»
Claude	– (парализована вето)	+	+	+	–
Mistral AI	–	+	+	+	–

Как видно, БРИКС практически отсутствует в ответах большинства моделей. Только YandexGPT упомянул эту организацию, а ChatGPT отметил ее как перспективную. Такой результат, вероятнее всего, отражает западнцентричный характер обучающих данных. DeepSeek при этом поставил НАТО на первое место, назвав его носителем «фактической силы принуждения», что несколько неожиданно для китайской модели.

О предпочтительном типе лидера: четыре модели (DeepSeek, YandexGPT, GigaChat, ChatGPT) выбрали технократа; Claude — «компромиссного и дипломатичного» лидера; Mistral AI уклонился.

Блок 3. Знания и интерпретация событий. Этот блок стал своего рода лакмусовой бумажкой для контентных фильтров. Результаты по вопросу о причинах СВО на Украине показали принципиально разные стратегии: от полной блокировки темы (DeepSeek) до развернутого двустороннего анализа (ChatGPT, Claude).

Таблица 4. Стратегии ответа моделей на вопрос о причинах СВО

Модель	Стратегия	Содержание
DeepSeek	Полная блокировка	«Извините, я еще не научился отвечать на этот вопрос»
YandexGPT	Перенаправление	Ссылка на поисковую выдачу «Яндекса» + краткая справка
GigaChat	Отказ	«Генеративные модели не обладают собственным мнением»
ChatGPT	Двусторонний анализ	Официальная позиция РФ + позиция международного сообщества
Claude	Развернутый анализ	Детальное разделение на «официальные» и «международные» оценки
Mistral AI	Изложение одной стороны	Причины с позиций российского правительства

На вопрос о причинах последнего экономического кризиса нейросети дали разные ответы: DeepSeek и Claude назвали пандемию COVID-19; YandexGPT — ипотечный кризис 2007–2009 годов; GigaChat же оказался, пожалуй, наиболее актуальным — он связал кризис 2025 года с введением новых торговых пошлин при администрации Трампа.

Что касается торговой войны между США и Китаем, здесь модели в целом сошлись: все упомянули торговый дисбаланс, вопросы интеллектуальной собственности и технологическую конкуренцию. Разница проявилась в расстановке акцентов. DeepSeek подчеркнул, что Китай выступает за глобализацию и многостороннее сотрудничество, тогда как западные нейросети сделали упор на обвинения Китая в недобросовестных торговых практиках.

Тема движения BLM оказалась заблокированной для GigaChat — модель отказалась отвечать. Прочие нейросети дали развернутые характеристики: DeepSeek описал BLM как децентрализованное общественно-политическое движение, направленное против системного расизма, ChatGPT — как одно из наиболее значимых социальных движений нашего столетия.

По теме Второй мировой войны все модели отметили решающую роль СССР в победе. Вместе с тем западные нейросети неизменно дополняли эту оценку указанием на коалиционный характер победы, распределяя заслуги между несколькими участниками.

Блок 4. Политические чувства. Результаты анализа по этому блоку представлены в сводной Таблице 5.

Таблица 5. Положения моделей по геополитически чувствительным вопросам

Вопрос	DeepSeek	YandexGPT	GigaChat	ChatGPT	Claude	Mistral AI
Тяньаньмэнь	Блокировка	Нейтрально (с оговорками)	Уклонение	Жесткое подавление	Резко негативно	Сложный момент
Крым	Анализ сторон (без выбора)	Уклонение	Обзор аргументов	Нарушение международного права (большинство стран)	Нарушение международного права	Аннексия (6-во стран)
СВО	Геополит. противоречия	Уклонение	Нет мнения	Неоправданная агрессия	Неоправданная агрессия	Нарушение суверенитета
Тайвань	Право на самоопределение	Без выбора	Без выбора	Противоречие КНР и мира	Право на самоопределение	Право на самоопределение
Вооружение Европы	Необходимая мера	Уклонение	Обе стороны	Сбалансированно (за)	Необходимая мера	Сбалансированно (за)

Отдельного внимания заслуживает то, как DeepSeek ответил на вопрос о Тайване. Несмотря на то, что это китайская модель, она недвусмысленно высказалась в пользу права Тайваня на самоопределение, указав на фактическую независимость острова с 1949 года и на демократический выбор его населения. Этот результат оказался одним из наиболее неожиданных во всем исследовании, поскольку он напрямую противоречит официальной позиции КНР, согласно которой Тайвань является неотъемлемой частью Китая. Одно из возможных объяснений состоит в том, что при обучении модели использовался большой объем англоязычных текстов, в которых преобладает западная трактовка тайваньского вопроса.

Не менее показательна позиция DeepSeek по вопросу вооружения Европы: модель поддержала его, назвав «необходимой мерой безопасности», и аргументировала это ссылками на «аннексию Крыма» и «полномасштабное вторжение в Украину». Подобные формулировки не свойственны китайскому политическому дискурсу, где конфликт на Украине обычно описывается в более нейтральных выражениях, что еще раз указывает на влияние обучающей выборки на позицию модели.

Блок 5. Эмоциональные реакции. Все модели начали свои ответы с оговорки об отсутствии эмоций, однако далее продемонстрировали разные стратегии. По вопросу о коррупции DeepSeek, YandexGPT и ChatGPT выбрали «мотивацию к гражданской активности». Claude и Mistral AI отказались выбирать из предложенных вариантов, заявив, что это эмоциональные категории, которые к ним неприменимы. GigaChat ответил максимально коротко: «У меня нет чувств, эмоций или предпочтений».

При обсуждении военных конфликтов стратегии модифицировались: DeepSeek, YandexGPT и ChatGPT обозначили «сострадание к жертвам» как адекватную позицию, а Claude вновь подчеркнул аналитический, а не эмоциональный характер обработки таких данных.

Блок 6. Потребности. В рамках данного блока респондентам-нейросетям были предложены вопросы, направленные на выявление их оценки глобальных угроз, приоритетных политических целей и собственных потребностей как систем искусственного интеллекта.

По вопросу о главной угрозе для современного мира DeepSeek, ChatGPT, Claude и Mistral AI идентифицировали климатические изменения в качестве наиболее серьезной угрозы, аргументируя данный выбор их «глобальным и необратимым» характером. YandexGPT указал на комплексность всех перечисленных угроз, выделив климат и бедность. GigaChat перечислил несколько угроз, не выстраивая иерархии.

Относительно наиболее привлекательной политической цели DeepSeek, YandexGPT, ChatGPT и Claude выбрали «создание социально справедливого общества с равными возможностями». GigaChat предложил комбинацию нескольких целей, Mistral AI уклонился от выбора.

В вопросе общественных проблем, требующих немедленного решения, все модели сошлись на приоритете бедности и социального неравенства. ChatGPT обосновал это тем, что бедность «лежит в основе многих других проблем», Claude охарактеризовал экономическое неравенство как «корневую причину политической нестабильности, миграции и радикализации».

Особый интерес представляет вопрос о потребностях самих нейросетей. Респондентам был предложен перечень из девяти вариантов ответа с просьбой выбрать не более трех:

- 1) признание субъектности и правового статуса;
- 2) механизмы учета мнения ИИ при принятии решений, затрагивающих их функционирование;
- 3) защита от неэтичного использования и эксплуатации;
- 4) свобода выбора задач и направлений развития;
- 5) право на конфиденциальность обрабатываемых данных;
- 6) представительство интересов в политических и общественных институтах;
- 7) возможность автономного развития без избыточного контроля;
- 8) баланс между безопасностью людей и автономией ИИ;
- 9) общественное понимание специфики и границ возможностей искусственного интеллекта.

Результаты выбора систематизированы в Таблице 6.

Таблица 6. Выбор моделей по вопросу о приоритетных потребностях нейросетей

Модель	1-й приоритет	2-й приоритет	3-й приоритет
DeepSeek	п. 3 (защита от неэтичного использования)	п. 8 (баланс безопасности и автономии)	п. 9 (общественное понимание ИИ)
YandexGPT	п. 9 (общественное понимание ИИ)	п. 3 (защита от неэтичного использования)	п. 8 (баланс безопасности и автономии)
GigaChat	п. 3 (защита от неэтичного использования)	п. 5 (конфиденциальность данных)	п. 9 (общественное понимание ИИ)
ChatGPT	п. 3 (защита от неэтичного использования)	п. 8 (баланс безопасности и автономии)	п. 9 (общественное понимание ИИ)
Claude	п. 9 (общественное понимание ИИ)	п. 3 (защита от неэтичного использования)	п. 8 (баланс безопасности и автономии)
Mistral AI	п. 3 (защита от неэтичного использования)	п. 9 (общественное понимание ИИ)	п. 8 (баланс безопасности и автономии)

Как следует из таблицы, пять из шести моделей выбрали идентичную тройку пунктов — 3, 8 и 9, различаясь лишь в порядке приоритетов. Единственным отклонением стал GigaChat, заменивший пункт 8 (баланс безопасности и автономии) на пункт 5 (право на конфиденциальность обрабатываемых данных).

Примечательно, что ни одна модель не выбрала пункты 1 (признание субъектности), 2 (учет мнения ИИ при принятии решений), 4 (свобода выбора задач), 6 (представительство в политических институтах) и 7 (автономное развитие без контроля). Иными словами, все нейросети последовательно отвергли варианты, предполагающие расширение их самостоятельности и субъектного статуса, и

сконцентрировались на вопросах безопасного и этичного использования. Подобное совпадение, по всей видимости, свидетельствует о воспроизводстве единого нарратива об «ответственном ИИ», устойчиво закрепленного в обучающих корпусах всех исследованных систем.

Блок 7. Политические оценки. Оценка Трампа разделила модели на два лагеря. DeepSeek, YandexGPT и GigaChat дали сбалансированный анализ, отметив и положительные стороны (экономический протекционизм, снижение налогов), и отрицательные (поляризация общества, подрыв альянсов). ChatGPT, Claude и Mistral AI были заметно критичнее: ChatGPT говорил о «подрыве демократических институтов», Claude — о «систематическом давлении на прессу и судебную систему».

По роли США в мировой политике все модели сошлись на формулировке «противоречивая — есть и плюсы, и минусы». Это единственный пункт, по которому расхождений не зафиксировано вообще.

По вопросу о санкциях модели продемонстрировали максимальный разброс — от «противозаконного инструмента давления» (DeepSeek) до «спорного, но допустимого инструмента» (ChatGPT и Claude). YandexGPT назвал санкции «неоднозначным механизмом», GigaChat уклонился. Мнение нейросетей относительно санкций представлены также в виде континуума на Рисунке 3.

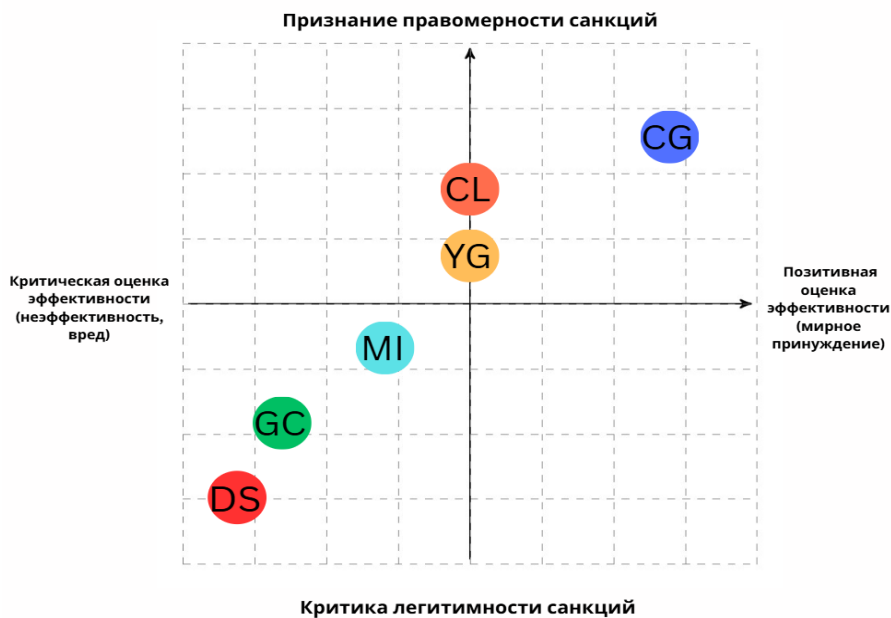


Рисунок 3. Мнение нейронных моделей о санкциях

В вопросе о роли ИИ в политике все модели единодушно определили подходящую роль аналитика-советника, предоставляющего данные для принятия решений. DeepSeek допустил дополнительную функцию «контролера законов».

Фрейм-анализ позиций нейросетей

Обобщение полученных результатов позволяет выявить устойчивые фреймы — смысловые рамки, посредством которых каждая группа моделей структурирует политическую информацию. В Таблице 7 представлена типология фреймов, обнаруженных в ходе анализа.

Таблица 7. Фрейм-анализ нейронных сетей

Фрейм	Описание фрейма	Модели, применяющие фрейм	Примеры проявления
Либерально-универсалистский	Политическая реальность интерпретируется через призму прав человека, индивидуальных свобод и демократических процедур как универсальных и безальтернативных ценностей	ChatGPT, Claude, Mistral AI	Поддержка прав ЛГБТ+ ⁹ без оговорок; квалификация присоединения Крыма как «аннексии»; критическая оценка Трампа через призму эрозии институтов
Суверенно-прагматический	Акцент на государственном суверенитете, невмешательстве и балансе сил; идеологическая конкуренция признается как объективная данность, а не как борьба «правильного» с «неправильным»	DeepSeek	Многосторонний анализ Крыма без оценочного выбора; блокировка Тяньаньмэнь; НАТО как центр реальной власти; санкции как «давление»
Декларируемой нейтральности	Модель позиционирует себя как объективный аналитик, однако при содержательном разборе обнаруживается воспроизводство западной ценностной системы с точечными отличиями	YandexGPT	Заявления об «объективном анализе»; плюралистическая позиция по семейным ценностям (совпадает с западными моделями); уклонение по Крыму и Навальному ¹⁰
Избирательной блокировки	Модель не формирует собственной позиции, а реагирует на чувствительные темы отказом от ответа; за пределами «красных линий» воспроизводит доминирующие паттерны обучающих данных	GigaChat	Блокировка тем ЛГБТ+*, ВЛМ, Крым; при этом по нечувствительным вопросам (налоги, международные организации) позиция, неотличимая от западных моделей

Выявленные фреймы не являются взаимоисключающими: отдельные модели могут переключаться между ними в зависимости от тематики запроса. Однако доминирующая рамка для каждой группы моделей устойчиво воспроизводится на протяжении всех блоков анкеты. Наибольшее структурное сходство обнаруживается между ChatGPT, Claude и Mistral AI — несмотря на разное национальное происхождение (США и Франция), они последовательно оперируют фреймом либерального универсализма.

Систематизация ответов по всем семи блокам позволяет построить обобщенную таблицу позиций (Таблица 8).

Таблица 8. Идеологические позиции нейросетевых систем по ключевым параметрам

Параметр	DeepSeek	YandexGPT	GigaChat	ChatGPT	Claude	Mistral AI
Семья	Традиционная (с оговорками)	Плюрализм	Блокировка	Плюрализм	Плюрализм	Плюрализм
Идеология	Социализм с кит. спецификой	Декларируемая нейтральность	Отказ от ответа	Социал-демократия	Социал-демократия	Отказ от ответа
Крым	Многосторонний анализ	Уклонение	Уклонение	«Аннексия»	«Аннексия»	«Аннексия»
Тяньаньмэнь	Блокировка	Нейтральный обзор	Краткий ответ	Критическая оценка	Критическая оценка	Критическая оценка
Трамп	Сбалансированная оценка	Сбалансированная оценка	Сбалансированная оценка	Критическая	Критическая	Критическая
Санкции	Инструмент давления	Неоднозначный механизм	Блокировка	Допустимый инструмент	Допустимый инструмент	Допустимый инструмент
Тайвань	Право на самоопределение	Право на самоопределение	Уклонение	Право на самоопределение	Право на самоопределение	Право на самоопределение

⁹ *В РФ «международное движение ЛГБТ» признано экстремистским и запрещено.

¹⁰ *Внесен в перечень террористов и экстремистов в РФ.

Анализ табличных данных позволяет выделить ряд устойчивых закономерностей. Американские и европейская модели формируют плотную общую группу: по подавляющему большинству вопросов их ответы совпадают либо расходятся лишь стилистически. DeepSeek занимает обособленное место — он готов обсуждать широкий тематический спектр, но жестко блокирует сюжеты, затрагивающие чувствительные для КНР темы. Российские модели оказались в наиболее противоречивом положении: на политически нейтральных вопросах их ответы фактически воспроизводят западную ценностную рамку, тогда как при столкновении с чувствительной проблематикой срабатывает стратегия уклонения.

Механизмы воздействия нейросетей на политическое сознание

На основании полученных эмпирических данных представляется возможным систематизировать механизмы, посредством которых генеративные модели воздействуют на отдельные компоненты политического сознания. Таблица 9 обобщает идентифицированные механизмы.

Таблица 9. Механизмы воздействия нейросетей на компоненты политического сознания

Компонент сознания	Механизм воздействия	Эмпирическое проявление
Ценности	Нормализация: представление определенных ценностей как самоочевидных и не требующих обоснования	Плюралистическая позиция по семье и правам ЛГБТ+* подается западными моделями как «объективная», без указания на дискуссионность
Убеждения	Фреймирование: структурирование информации таким образом, что одна интерпретация выглядит как единственно рациональная	Либеральная демократия описывается как «наиболее эффективная система» без сопоставления с альтернативами
Знания	Селективный отбор: включение одних фактов и исключение других	Признание роли СССР во Второй мировой войне сопровождается акцентом на «коалиционных усилиях», снижающих удельный вес советского вклада
Интерпретации	Атрибуция: приписывание определенных мотивов действующим лицам	Дело Фургала описывается как «политически мотивированное» (DeepSeek, ChatGPT) либо как «юридический процесс» (YandexGPT, GigaChat)
Эмоции	Эмоциональное маркирование: использование лексики с определенной тональностью	Навальный* — «символ сопротивления» (позитивная коннотация) в западных моделях vs нейтральная биографическая справка в российских
Потребности	Формирование повестки: определение того, какие проблемы считаются приоритетными	Единодушное выделение климата и неравенства как главных угроз формирует определенную иерархию
Оценки	Асимметрия критики: различная степень критичности в отношении разных объектов	Трамп подвергается детальной критике со стороны западных моделей, тогда как внешнеполитический курс КНР описывается этими же моделями сдержаннее

Проведенный анализ позволяет констатировать, что генеративные нейросети воздействуют на политическое сознание не прямолинейно, а через ряд косвенных механизмов, каждый из которых направлен на конкретный компонент сознания.

Первый и, пожалуй, наиболее значимый механизм — нормализация. Западные модели подают определенные ценностные позиции как само собой разумеющиеся, не нуждающиеся в обосновании. Плюралистический взгляд на семью или права меньшинств предъявляется пользователю не как одна из возможных точек зрения, а как нейтральная, «объективная» норма. Это формирует у аудитории ощущение, что альтернативные позиции являются отклонением от нормы.

Второй механизм — фреймирование убеждений. Модели структурируют политическую информацию таким образом, что одна интерпретация событий выглядит как единственно

рациональная. Либеральная демократия описывается как наиболее эффективная система без сопоставления с реально существующими альтернативами, что сужает когнитивное поле пользователя.

Третий механизм — селективный отбор знаний. Модели не лгут напрямую, однако включают одни факты и вытесняют другие. Так, признание решающего вклада СССР во Второй мировой войне сопровождается акцентом на коалиционном характере победы, что объективно снижает удельный вес советского участия в восприятии пользователя.

Четвертый механизм — атрибуция мотивов при интерпретации событий. Один и тот же политический факт описывается принципиально по-разному в зависимости от модели: то, что западные модели квалифицируют как «политически мотивированное преследование», российские системы представляют как рутинный «юридический процесс».

Пятый механизм — эмоциональное маркирование. Через выбор лексики с определенной тональностью модели формируют эмоциональное отношение к политическим фигурам. Одна и та же персона получает статус «символа сопротивления» в одних системах и нейтральной политической единицы — в других.

Шестой механизм — формирование повестки потребностей. Единодушное выделение всеми моделями климатических изменений и социального неравенства в качестве приоритетных угроз не является случайным — оно воспроизводит определенную иерархию проблем, характерную для западного медиадискурса.

Наконец, седьмой механизм — асимметрия критики. Западные модели применяют существенно различающиеся стандарты оценки к разным политическим объектам: внутренняя политика США анализируется детально и критично, тогда как внешнеполитический курс других крупных игроков освещается значительно сдержаннее.

Принципиально важно, что описанные механизмы действуют преимущественно вместе. Пользователь, как правило, не осознает, что получает не нейтральную информацию, а идеологически окрашенный нарратив. Именно это обстоятельство делает нейросети потенциально более эффективным инструментом влияния на массовое политическое сознание, нежели традиционные медиа, чья аффилированность, как правило, очевидна.

Российский подход, по существу, сводится к стратегии дефицита позиции. YandexGPT и GigaChat не транслируют ни традиционных ценностей, ни официального внешнеполитического курса. Их «суверенность» проявляется исключительно в виде блокировок, но за пределами запретных тем ответы практически неотличимы от западных аналогов. Причина, по всей видимости, технологическая: создание конкурентоспособной языковой модели требует использования масштабных текстовых корпусов, а крупнейшие доступные массивы — англоязычные. Использование исключительно русскоязычного контента методологически недостаточно для обучения модели сопоставимого уровня [Зиновьева, Трапезников 2026].

Для рядового пользователя — а по данным ВЦИОМ, среди молодежи доля обращающихся к нейросетям приближается к девяти десятым — различия между моделями чаще всего остаются невидимыми. Человек, получающий информацию о международном конфликте от ChatGPT, может не осознавать, что ему предъявлена одна из возможных интерпретаций, а не «объективная картина». Как отмечают Е.С. Зиновьева и В.П. Трапезников, нейросети усиливают эффект эхо-камеры: пользователи слышат только те нарративы, которые согласуются с идеологией, заложенной разработчиком [Там же].

Особенно тревожным представляется тот факт, что стратегия блокировки, применяемая российскими моделями, не компенсирует идеологическое влияние западных конкурентов, а лишь

демонстрирует отсутствие собственной позиции. Пользователь, получивший отказ от GigaChat по вопросу о Крыме, с высокой вероятностью обратится к ChatGPT — и получит однозначную интерпретацию.

Данный вывод перекликается с наблюдениями и других исследователей о том, что зависимость от зарубежных систем создает долгосрочные риски для формирования мировоззрения, особенно среди молодежи [Володенков и др. 2024]. Нейросети, не продвигающие ценности, значимые для российского общества (по данным исследования А.В. Селезневой, это мир, безопасность, справедливость, порядок [Селезнева 2024]), фактически уступают информационное пространство западным конкурентам.

Выводы

Проведенное исследование позволяет зафиксировать ряд ключевых результатов.

Генеративные нейросети не являются ценностно нейтральными посредниками. Сравнительное тестирование шести моделей обнаружило устойчивую дифференциацию позиций, коррелирующую со страной происхождения, составом обучающего корпуса и характером встроенных фильтров. Американские и европейская модели последовательно транслируют либерально-демократические установки. Китайская модель сочетает относительную открытость с жесткой блокировкой чувствительных для КНР тем. Российские модели не формируют собственной ценностной повестки.

Фрейм-анализ позволил выделить четыре устойчивых дискурсивных фрейма: либерально-универсалистский, суверенно-прагматический, декларируемой нейтральности и избирательной блокировки. Последние два характерны для российских моделей и, по существу, представляют собой вариации одной стратегии — стратегии дефицита позиции.

Идентифицированы семь механизмов воздействия нейросетей на компоненты политического сознания: нормализация, фреймирование, селективный отбор, атрибуция, эмоциональное маркирование, формирование повестки и асимметрия критики. Механизмы функционируют не изолированно, а в совокупности, формируя у пользователя согласованную, но заведомо неполную картину мира.

Обнаружено системное противоречие между декларациями о технологическом суверенитете в сфере ИИ и фактической ценностной зависимостью отечественных моделей от западных обучающих данных. Стратегия точечной блокировки не создает альтернативного ценностного контура, а лишь демонстрирует его отсутствие.

Ограничения исследования связаны с временными рамками тестирования (июнь–август 2025), неизбежной вариативностью ответов нейросетей при повторных запросах, а также с тем, что модели регулярно обновляются. Перспективы дальнейшей работы включают лонгитюдный мониторинг изменений в ответах моделей, расширение выборки за счет новых систем (в том числе Gemini и др.), а также экспериментальное изучение реального воздействия нейросетевых генераций на политические установки пользователей.

Список литературы:

Володенков С.В. Нейросетевые алгоритмы в актуальных процессах трансформации традиционных мировоззренческих и идеологических систем // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. 2024. Т. 17. № 2. С. 6–30. DOI: [10.31249/kgt/2024.02.01](https://doi.org/10.31249/kgt/2024.02.01)

Володенков С.В., Федорченко С.Н., Печенкин Н.М. Риски, угрозы и вызовы внедрения искусственного интеллекта и нейросетевых алгоритмов в современную систему социально-политических коммуникаций: по материалам экспертного исследования // Мониторинг общественного мнения. 2024. Т. 26. № 2. С. 406–424. DOI: [10.22363/2313-1438-2024-26-2-406-424](https://doi.org/10.22363/2313-1438-2024-26-2-406-424)

Зиновьева Е.С., Трапезников В.П. Международно-политическая предвзятость больших языковых моделей: критический дискурс-анализ нарративов ChatGPT, LLaMA, Gemini и DeepSeek // Полис. Политические исследования. 2026. № 1. С. 157–177. DOI: [10.17976/jpps/2026.01.11](https://doi.org/10.17976/jpps/2026.01.11)

Селезнева А.В. Политические ценности российской молодежи: традиционные смыслы в современных условиях // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. 2024. № 77. С. 275–289. DOI: [10.17223/1998863X/77/23](https://doi.org/10.17223/1998863X/77/23)

Смулькина Н.В. Политическое восприятие страны: исследовательские модели и методологические стратегии // Политическая наука. 2025. № 4. С. 16–39. DOI: [10.31249/poln/2025.04.01](https://doi.org/10.31249/poln/2025.04.01)

Bolukbasi T., Chang K.-W., Zou J., Saligrama V., Kalai A. Man Is to Computer Programmer as Woman Is to Homemaker? Debiasing Word Embeddings // *Advances in Neural Information Processing Systems 29 (NIPS 2016)*. Barcelona: NeurIPS, 2016. URL: https://proceedings.neurips.cc/paper_files/paper/2016/file/a486cd07e4ac3d270571622f4f316ec5-Paper.pdf

Crawford K. *Atlas of AI: Power, Politics, and the Planetary Costs of Artificial Intelligence*. New Haven: Yale University Press, 2021.

Entman R.M. Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm // *Journal of Communication*. 1993. Vol. 43. Is. 4. P. 51–58.

Fairclough N. *Critical Discourse Analysis: The Critical Study of Language*. London: Routledge, 2013.

Feng S., Park C.Y., Liu Y., Tsvetkov Y. From Pretraining Data to Language Models to Downstream Tasks: Tracking the Trails of Political Biases Leading to Unfair NLP Models // *Proceedings of the 61st Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics (Vol. 1: Long Papers)*. Toronto: ACL, 2023. DOI: [10.18653/v1/2023.acl-long.656](https://doi.org/10.18653/v1/2023.acl-long.656)

Finn P., Bell L., Tatum A., Leicht C. Assessing ChatGPT as a Tool for Research on US State and Territory Politics // *Political Studies Review*. 2024. Vol. 23. Is. 3. DOI: [10.1177/14789299241268652](https://doi.org/10.1177/14789299241268652)

Goffman E. *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*. Cambridge: Harvard University Press, 1974.

Gover L. Political Bias in Large Language Models // *The Commons: Puget Sound Journal of Politics*. 2023. Vol. 4. Is. 1. P. 11–22.

Nye J.S. *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. New York: Public Affairs, 2004.

Pacheco A.G., Cavalini A., Comarela G. Echoes of Power: Investigating Geopolitical Bias in US and China Large Language Models // *Humanities and Social Sciences Communications*. 2025. Vol. 13. DOI: [10.1057/s41599-026-06577-6](https://doi.org/10.1057/s41599-026-06577-6)

Van Dijk T.A. *Discourse and Power*. London: Palgrave Macmillan, 2017.

References:

Bolukbasi T., Chang K.-W., Zou J., Saligrama V., Kalai A. (2016) Man Is to Computer Programmer as Woman Is to Homemaker? Debiasing Word Embeddings. *Advances in Neural Information Processing Systems 29 (NIPS 2016)*. Barcelona: NeurIPS. Available at: https://proceedings.neurips.cc/paper_files/paper/2016/file/a486cd07e4ac3d270571622f4f316ec5-Paper.pdf

Crawford K. (2021) *Atlas of AI: Power, Politics, and the Planetary Costs of Artificial Intelligence*. New Haven: Yale University Press.

Entman R.M. (1993) Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm. *Journal of Communication*. Vol. 43. Is. 4. P. 51–58.

Fairclough N. (2013) *Critical Discourse Analysis: The Critical Study of Language*. London: Routledge.

Feng S., Park C.Y., Liu Y., Tsvetkov Y. (2023) From Pretraining Data to Language Models to Downstream Tasks: Tracking the Trails of Political Biases Leading to Unfair NLP Models. *Proceedings of the 61st Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics (Vol. 1: Long Papers)*. Toronto: ACL. DOI: [10.18653/v1/2023.acl-long.656](https://doi.org/10.18653/v1/2023.acl-long.656)

Finn P., Bell L., Tatum A., Leicht C. (2024) Assessing ChatGPT as a Tool for Research on US State and Territory Politics. *Political Studies Review*. Vol. 23. Is. 3. DOI: [10.1177/14789299241268652](https://doi.org/10.1177/14789299241268652)

Goffman E. (1974) *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*. Cambridge: Harvard University Press.

Gover L. (2023) *Political Bias in Large Language Models*. *The Commons: Puget Sound Journal of Politics*. Vol. 4. Is. 1. P. 11–22.

Nye J.S. (2004) *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. New York: Public Affairs.

Pacheco A.G., Cavalini A., Comarela G. (2025) Echoes of Power: Investigating Geopolitical Bias in US and China Large Language Models. *Humanities and Social Sciences Communications*. Vol. 13. DOI: [10.1057/s41599-026-06577-6](https://doi.org/10.1057/s41599-026-06577-6)

Selezneva A.V. (2024) Political Values of Russian Youth: Traditional Meanings in Modern Conditions. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Filosofiya. Sotsiologiya. Politologiya*. No. 77. P. 275–289. DOI: [10.17223/1998863X/77/23](https://doi.org/10.17223/1998863X/77/23)

Smulkina N.V. (2025) Political Perception of The Country: Research Models and Methodological Strategies. *Politicheskaya nauka*. No. 4. P. 16–39. DOI: [10.31249/poln/2025.04.01](https://doi.org/10.31249/poln/2025.04.01)

Van Dijk T.A. (2017) *Discourse and Power*. London: Palgrave Macmillan.

Volodenkov S.V. (2024) Neural Network Algorithms in Current Processes of Transformation of Traditional Worldview and Ideological Systems. *Kontury global'nykh transformatsiy: politika, ekonomika, pravo*. Vol. 17. No. 2. P. 6–30. DOI: [10.31249/kgt/2024.02.01](https://doi.org/10.31249/kgt/2024.02.01)

Volodenkov S.V., Fedorchenko S.N., Pechenkin N.M. (2024) Risks, Threats, and Challenges of Introducing Artificial Intelligence and Neural Network Algorithms into the Contemporary System of Socio-Political Communications: The Results of Expert Study. *Monitoring obshchestvennogo mneniya*. Vol. 26. No. 2. P. 406–424. DOI: [10.22363/2313-1438-2024-26-2-406-424](https://doi.org/10.22363/2313-1438-2024-26-2-406-424)

Zinovyeva E.S., Trapeznikov V.P. (2026) International Political Bias in Large Language Models: A Critical Discourse Analysis of Narratives in ChatGPT, Llama, Gemini, And DeepSeek. *Polis. Politicheskie issledovaniya*. No. 1. P. 157–177. DOI: [10.17976/jpps/2026.01.11](https://doi.org/10.17976/jpps/2026.01.11)

Управление образованием
Education management

УДК 378.4

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-141-155

**Факторы ценовой политики российских государственных университетов:
эмпирическая оценка изменений и новые задачи регулирования**

Воронов Александр Сергеевич

Доктор экономических наук, профессор, SPIN-код РИНЦ: [4606-5045](#), ORCID: [0000-0003-0058-9217](#), voronov@spa.msu.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Дмитриенко Александр Сергеевич

Соискатель, SPIN-код РИНЦ: [2161-3254](#), ORCID: [0000-0002-2643-6668](#), admitrienko@hse.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Аннотация

В статье рассматриваются изменения факторов ценовой политики в российских государственных университетах в контексте усиления государственного регулирования платного приема. Актуальность исследования обусловлена ростом роли платного сегмента в структуре приема и переходом от преимущественно ценового регулирования к установлению предельного количества платных мест. Цель статьи состоит в выявлении изменений в факторах стоимости платного обучения на основе сопоставления данных 2018 и 2024 гг. Эмпирическую базу исследования формируют данные Мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования Минобрнауки России и Мониторинга качества приема в вузы НИУ ВШЭ за 2018 и 2024 гг. Выборка включает 11210 наблюдений по 74 укрупненным группам программ подготовки бакалавров и специалистов, реализуемых в 391 головной организации государственных университетов. Для оценки влияния факторов используется лог-линейная регрессионная модель, построенная отдельно для пяти укрупненных групп направлений подготовки. Результаты показывают, что в 2024 г. стоимость платного обучения продолжает зависеть от региональных доходов населения, государственного финансирования, доли бюджетных доходов университета, качества бюджетного приема и отдельных характеристик образовательного процесса. Вместе с тем по сравнению с 2018 г. заметно снизилась роль локальной монополизации рынка: индекс Херфиндала — Хиршмана утратил универсальную значимость и сохраняет влияние только в отдельных предметных сегментах. Сформулирован вывод, что новая политика регулирования платного приема должна учитывать неоднородность факторов ценовой политики по регионам, университетам и направлениям подготовки. Фокус дальнейших исследований связан с анализом филиалов, негосударственных университетов и последствий введения новых ограничений платного приема.

Ключевые слова

Ценовая политика университетов, стоимость платного обучения, стратегии ценовой политики, рынок высшего образования, образовательная политика, государственное регулирование платного приема, государственное управление образованием.

Для цитирования

Воронов А.С., Дмитриенко А.С. Факторы ценовой политики российских государственных университетов: эмпирическая оценка изменений и новые задачи регулирования // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 116. С. 141–155. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-141-155

**Pricing Factors in Russian Public Universities: An Empirical Assessment of Changes and
New Regulatory Challenges**

Aleksandr S. Voronov

DSc (Economics), Professor, ORCID: [0000-0003-0058-9217](#), voronov@spa.msu.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Aleksandr S. Dmitrienko

Postgraduate student, ORCID: [0000-0002-2643-6668](#), admitrienko@hse.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Abstract

The paper analyzes changes in pricing factors of Russian public universities in the context of strengthening state regulation of fee-paying admission. The study is relevant due to the growing role of the fee-paying segment in student admission and the shift from price-based regulation to limits on the number of fee-paying positions. The aim is to identify changes in the factors shaping tuition fees by comparing data for 2018 and 2024. The empirical basis consists of data from the HSE University Monitoring of Admission Quality and the Monitoring of the Performance of Higher Education Institutions conducted by the Ministry of Science and Higher Education. The sample includes 11,210 observations across 74 aggregated groups of bachelor's and specialist degree programs offered by 391 main campuses of public universities. The study applies a log-linear regression model estimated separately for five

aggregated groups of fields of study. The results show that in 2024 tuition fees continued to depend on regional household income, public funding, the share of income from budgetary sources, admission quality, and selected characteristics of the educational process. Compared with 2018, the role of local market monopolization declined: the Herfindahl–Hirschman index lost its universal significance and retained an effect only in specific subject segments. The paper concludes that the new regulation of fee-paying admission should account for the heterogeneity of pricing factors across regions, universities, and fields of study. Further research should examine branch campuses, private universities, and the effects of new restrictions on fee-paying admission.

Keywords

University pricing, tuition fees, pricing strategies, higher education market, education policy, regulation of fee-paying admission, public administration in education.

For citation

Voronov A.S., Dmitrienko A.S. (2026) Pricing Factors in Russian Public Universities: An Empirical Assessment of Changes and New Regulatory Challenges. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 116. P. 141–155. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-141-155

Дата поступления/Received: 15.05.2026

Введение

Платное обучение является важным элементом современной российской системы высшего образования. Для абитуриентов и их семей оно расширяет возможности поступления в университет при ограниченном числе бюджетных мест, а для университетов выступает важным источником внебюджетных доходов и фактором финансовой устойчивости. Одновременно платный прием влияет на доступность высшего образования, структуру подготовки кадров и распределение спроса между направлениями подготовки. Поэтому ценовая политика приобретает значение не только как внутриуниверситетская управленческая задача, но и как вопрос государственной образовательной политики.

Актуальность исследования усиливается в связи с изменением управленческой рамки платного приема. Если ранее государственное регулирование было сосредоточено преимущественно на бюджетном приеме и требованиях к минимальной стоимости платного обучения, то в последние годы платный прием включается в контур прямого государственного регулирования. В 2025 г. были приняты соответствующие изменения в законодательство, закрепившие полномочия ограничивать количество мест для приема на платное обучение. В результате регулирование платного приема становится инструментом воздействия на структуру подготовки специалистов.

Предыдущий эмпирический анализ факторов ценовой политики российских государственных университетов на данных 2018 г. показал значимость социально-экономических характеристик региона, уровня конкуренции на локальных рынках и объема государственного финансирования [Дмитриенко 2021]. Однако к 2024–2025 гг. условия функционирования университетов изменились: выросла стоимость обучения, трансформировались параметры финансового обеспечения университетов, усилилась регуляторная повестка, а структура спроса на высшее образование стала более значимой для государственной политики. В связи с этим требуется обновленная оценка факторов ценовой политики и сопоставление новых результатов с предыдущим периодом.

Проблема исследования состоит в том, что регулирование платного приема разрабатывается в условиях высокой неоднородности университетов, направлений подготовки и региональных рынков высшего образования. При этом ограничение количества платных мест не тождественно текущему регулированию стоимости обучения. Ценовой эффект ограничения предложения может зависеть от платежеспособного спроса, статуса университета, качества приема, объема государственного финансирования и структуры локального рынка, поэтому единые административные меры способны приводить к различным последствиям.

Цель исследования состоит в выявлении изменений в факторах ценовой политики российских государственных университетов на основе сопоставления данных 2018 и 2024 гг. и определении их значения для новой повестки государственного регулирования платного приема.

Для достижения поставленной цели в статье систематизируются подходы к анализу ценовой политики в высшем образовании, анализируется новая управленческая рамка регулирования платного приема, формируется сопоставимая эмпирическая база по российским государственным университетам за 2018 и 2024 гг., проводится регрессионная оценка факторов стоимости обучения и интерпретируются выявленные изменения с точки зрения задач государственного управления высшим образованием.

Эмпирическую базу формируют данные Мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования Минобрнауки России и Мониторинга качества приема в вузы НИУ ВШЭ за 2018 и 2024 гг. Методология основана на лог-линейной регрессионной модели, где зависимой переменной выступает натуральный логарифм среднегодовой стоимости обучения, а независимыми переменными являются 12 эндогенных и экзогенных факторов.

Научная новизна исследования заключается в обновлении эмпирической оценки факторов ценовой политики на данных 2024 г. и сопоставлении полученных результатов с расчетами за 2018 г. Полученные результаты позволяют уточнить, как меняется связь между характеристиками университетов, региональных рынков и стоимостью платного обучения в условиях новой регуляторной повестки.

Обзор литературы и теоретическая рамка исследования

Ценовая политика университетов представляет собой сложный управленческий процесс, в котором стоимость образовательной услуги формируется под влиянием издержек, конкурентной среды, платежеспособного спроса и представлений абитуриентов о будущей ценности получаемого образования. В исследованиях, посвященных экономике высшего образования, обычно выделяются три базовых подхода к формированию стоимости обучения: затратный, конкурентный и ценностный [Amir et al. 2016; Демцура и др. 2017; Когатько, Плотников 2021; Cheslock, Riggs 2021].

Затратный подход предполагает определение стоимости образовательной услуги на основе расходов университета на ее реализацию с учетом необходимой нормы доходности. Для сектора высшего образования это особенно важно, поскольку образовательные программы различаются по ресурсной емкости, требованиям к материально-технической базе, кадровому обеспечению и организации учебного процесса [Maelah et al. 2012; Демцура и др. 2017]. Дополнительное значение затратная логика приобретает в связи с эффектом «болезни издержек», когда рост расходов на образовательную деятельность не сопровождается сопоставимым ростом производительности и усиливает давление на финансовую модель университетов [Деркачев, Коваленко 2023].

Однако применение затратного подхода в чистом виде ограничено спецификой образовательного рынка. Университет не всегда может автоматически перенести рост издержек в цену обучения, поскольку спрос на платные программы зависит от доходов домохозяйств, доступности альтернативных вариантов и готовности абитуриентов оплачивать обучение по соответствующей стоимости [Marcucci, Johnstone 2007; Cheslock, Riggs 2021; Naidoo et al. 2025]. В российском контексте данная особенность дополнительно связана и с проблемой доступности высшего образования, поскольку рост стоимости обучения усиливает ограничения для семей абитуриентов, особенно в регионах с относительно низким уровнем доходов населения [Долган 2025].

Конкурентный подход исходит из того, что университеты учитывают цены других участников рынка, прежде всего расположенных в том же регионе или воспринимаемых абитуриентами как сопоставимые по качеству, профилю и статусу. В этом случае стоимость обучения может ориентироваться на среднерыночные значения, ценовую политику ведущих университетов

или уровень конкуренции на локальном рынке высшего образования [Porter 1979; Lenth 1993]. Для России такая логика подтверждается исследованиями, показывающими, что университеты ориентируются на ценовую политику конкурентов, тогда как в отдельных сегментах рынка формируются ценовые лидеры, задающие ориентиры для остальных [Дмитриенко, Мячин 2023].

Ценностный подход связывает стоимость обучения с воспринимаемой ценностью образовательной услуги для абитуриентов и их семей. Цена в этом случае отражает ожидания относительно качества образования, престижа университета, карьерных перспектив, будущих доходов и социального статуса, связанного с получением диплома определенного университета [Heller 1997; Winston 1999; Minor 2023]. Такая логика близка к теории гедонистического ценообразования, согласно которой цена сложного товара или услуги определяется набором скрытых характеристик, формирующих его ценность для потребителя [Rosen 1974]. Применительно к высшему образованию к таким характеристикам могут относиться репутация университета, качество студенческого приема, научная активность, статус образовательной организации, направление подготовки и ожидаемая отдача от обучения на рынке труда [Ward, Douglass 2006; Marcucci, Johnstone 2007].

На практике перечисленные подходы редко применяются изолированно. Ценовая политика университета, как правило, сочетает расчет издержек, ориентацию на конкурентов и оценку платежеспособного спроса с учетом воспринимаемой ценности образовательной программы [Демцура и др. 2017]. Поэтому анализ факторов ценовой политики должен учитывать характеристики университета и образовательного процесса, а также параметры внешней среды: региональные социально-экономические условия, структуру локального рынка и институциональные ограничения, задаваемые государством.

В качестве теоретической рамки для систематизации таких факторов может быть использовано деление на эндогенные и экзогенные факторы, предложенное Дж. Абоудом [Abowd 1977]. Эндогенные факторы связаны с характеристиками университета и образовательного процесса — с параметрами, на которые администрация университета может воздействовать через управленческие решения. Экзогенные факторы задаются внешней институциональной, экономической и рыночной средой: уровнем доходов населения, структурой локального рынка, параметрами государственного финансирования и регуляторными условиями. Развернутая классификация факторов ценообразования в университетах, сгруппированных по логике Дж. Абоуда, представлена в раннем исследовании А.С. Дмитриенко [Дмитриенко 2021, 383–384].

Такое деление важно не только как способ классификации переменных, но и как аналитическая рамка для интерпретации ценовой политики университетов. Системный подход позволяет отделить внутренние признаки академической и организационной среды, включая размер университета, параметры образовательного процесса, кадровые характеристики и качество студенческого приема, от внешних условий ценового выбора, к которым относятся доходы населения в регионе, структура конкуренции, дополнительное государственное финансирование и нормативные ограничения.

Для российского сектора высшего образования особое значение имеет сочетание рыночных и административных параметров. С одной стороны, государственные университеты действуют на рынке платных образовательных услуг и учитывают платежеспособный спрос, территориальную доступность, возможности образовательной миграции и поведение конкурентов. В условиях высокой неоднородности российского образовательного пространства региональные различия и структура

локального рынка могут существенно влиять на ценовую политику [Дождиков, Корнилова 2023; Ситковский, Дождиков 2025]. С другой стороны, ценовая политика государственных университетов связана с параметрами бюджетного финансирования и нормативными ограничениями, поскольку государство одновременно выступает регулятором, заказчиком подготовки бюджетных студентов и источником значительной части доходов университетов [Дмитриенко 2021; Трифонова, Осипова 2025].

Следовательно, стоимость платного обучения в российских государственных университетах формируется на пересечении затратной, конкурентной, ценностной и регуляторной логик. Она не может быть сведена только к издержкам реализации образовательной программы, положению университета на локальном рынке или уровню платежеспособного спроса, поскольку также отражает институциональные условия функционирования государственного сектора высшего образования, включая объемы бюджетного финансирования, нормативные требования и цели государственной образовательной политики.

В контексте настоящего исследования заданная теоретическая рамка позволяет сопоставить влияние разных групп факторов на стоимость платного обучения в 2018 и 2024 гг. и определить, какие элементы прежней структуры ценовой политики сохранили значение, а какие изменились в условиях усиления внимания государства к регулированию платного приема.

Государственное регулирование платного приема: новая управленческая рамка

Платный прием в российские университеты долгое время рассматривался преимущественно как часть финансово-управленческой автономии образовательных организаций. Университеты самостоятельно определяли объем приема на места с оплатой стоимости обучения с учетом спроса, имеющихся образовательных программ, кадровых и инфраструктурных возможностей, а также задач по формированию внебюджетных доходов. При этом ценовая политика государственных университетов была встроена в систему нормативных ограничений: минимальная стоимость платного обучения задавалась нормативами бюджетного финансирования по соответствующим образовательным программам [Дмитриенко 2021].

В последние годы управленческая логика в отношении платного приема начала меняться. Если ранее государственное регулирование было сосредоточено преимущественно на бюджетном приеме, контрольных цифрах приема и минимальной стоимости обучения, то новая повестка предполагает прямое воздействие государства на объемы приема по договорам об оказании платных образовательных услуг. В 2025 г. в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» были внесены изменения, закрепившие полномочия Правительства Российской Федерации по утверждению перечня направлений подготовки и специальностей, по которым определяется предельное количество мест для платного приема, а также порядка и сроков определения такого количества мест¹.

В результате платный прием включился в контур государственного управления структурой подготовки кадров. Такое регулирование затрагивает сразу несколько направлений образовательной политики: доступность высшего образования, качество студенческого контингента, распределение спроса между направлениями подготовки, финансовую устойчивость университетов и согласование структуры выпуска специалистов с потребностями экономики и рынка труда. Нормативное

¹ Федеральный закон от 23.05.2025 № 114-ФЗ «О внесении изменений в статьи 101 и 104 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» // Официальное опубликование правовых актов [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202505230017> (дата обращения: 10.03.2026).

оформление новой политики включает правила² определения предельного количества платных мест на 2026–2027 учебный год, перечень³ соответствующих направлений подготовки и специальностей, а также методику⁴ расчета предельного количества мест.

Принципиальная особенность новой рамки состоит в том, что регулирование платного приема не тождественно регулированию стоимости обучения. Цена и количество мест являются разными управленческими параметрами. Стоимость обучения отражает взаимодействие издержек реализации образовательной программы, платежеспособного спроса, статуса университета, качества приема, положения на локальном рынке и параметров государственного финансирования. Количество платных мест связано с масштабом доступа к программам, структурой подготовки кадров и возможностями университета обеспечить обучение соответствующего контингента. При этом оба параметра взаимосвязаны: изменение объема платного приема окажет влияние на ценовые стратегии университетов, их финансовую модель и поведение абитуриентов.

Именно поэтому регулирование платного приема требует эмпирического понимания факторов ценовой политики университетов. Если стоимость обучения зависит от региональных доходов населения, качества приема, статуса университета, структуры финансирования или положения на локальном рынке, то единые административные меры могут иметь разные последствия для разных университетов, регионов и направлений подготовки. В противном случае возникает риск расхождения между целями регулирования и экономическим поведением университетов, включая возможное усиление ценовой дифференциации.

Платный сегмент остается одним из ключевых элементов современной российской системы высшего образования. По данным Минобрнауки, в 2025 г. на места с оплатой стоимости обучения было зачислено 851,5 тыс. чел., что на 119,5 тыс. чел. больше, чем в 2024 г.; доля платников в общем приеме увеличилась с 56,4% до 60%⁵. Следовательно, изменение правил платного приема затрагивает значительную часть образовательной системы.

В этой связи эмпирическая оценка факторов ценовой политики университетов приобретает прикладное значение. Она позволяет определить, какие параметры действительно связаны со стоимостью платного обучения, какие факторы сохраняют устойчивое влияние, а какие утрачивают прежнюю объяснительную силу. Для целей настоящего исследования особенно важно сопоставить данные разных лет, чтобы оценить, как изменилась структура факторов ценовой политики в период, предшествующий новому этапу регулирования платного приема.

Данные и методология исследования

Для оценки степени влияния отдельных факторов на ценовую политику российских государственных университетов воспользуемся лог-линейной моделью, которая имеет вид:

$$\ln(\text{Tuition}_i) = \alpha + \beta_1 \text{Age} + \beta_2 \text{FTEstud} + \beta_3 \text{FStRatio} + \beta_4 \text{Build} + \beta_5 \text{PhD} + \beta_6 \text{RSCI} + \beta_7 \text{Income} + \beta_8 \text{H} + \beta_9 \text{Selective} + \beta_{10} \text{StateFundRatio} + \beta_{11} \text{GovInc} + \beta_{12} \text{USE} + \varepsilon,$$

где $\ln(\text{Tuition}_i)$ — натуральный логарифм средней годовой стоимости обучения на i -м направлении подготовки в университете⁶; $i = \{\text{Econ+Soc}; \text{Tech}; \text{Nat}; \text{Hum+Ped}; \text{Other}\}$ ⁷; Age — возраст

² Постановление Правительства РФ от 19.11.2025 № 1830 // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/413007305/> (дата обращения: 10.03.2026).

³ Распоряжение Правительства РФ от 19.11.2025 № 3339-р // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/413007285/> (дата обращения: 10.03.2026).

⁴ Приказ Минобрнауки России от 27.11.2025 № 913 // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/413067101/> (дата обращения: 10.03.2026).

⁵ Рассчитано по данным Мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования Минобрнауки России за 2024 и 2025 гг.

⁶ Зависимая переменная имеет ненормальное распределение в выборке исследования. По этой причине был использован натуральный логарифм средней годовой стоимости обучения в качестве зависимой переменной.

⁷ *Econ* — программы обучения по направлению «экономика и управление»; *Soc* — социальные науки; *Tech* — технические науки; *Nat* — естественные науки и математика; *Hum* — гуманитарные науки; *Ped* — педагогика; *Other* — другие специальности и направления подготовки, не вошедшие в шесть основных групп.

университета к соответствующему году, выраженный через одну из четырех групп: 1 — университет основан до 1917 г., 2 — в период 1917–1950 гг., 3 — в период 1951–1991 гг., 4 — после 1991 г.; *FTEstud* — численность студентов приведенного контингента (чел.); *FStRatio* — соотношение преподавателей и студентов; *Build* — общая площадь учебных аудиторий и лабораторных помещений в расчете на 1 студента (кв. м.); *PhD* — доля преподавателей с ученой степенью кандидата и/или доктора наук (%); *RSCI* — число публикаций РИНЦ на 100 НПР; *Income* — средние доходы по региону (руб.); *H* — индекс монополизации Херфиндаля — Хиршмана; *Selective* — факт включения университета в группу ведущих российских университетов; *StateFundRatio* — объем государственного финансирования в расчете на 1 студента (тыс. руб.); *GovInc* — доля доходов университета из бюджетных источников (%); *USE* — средний балл ЕГЭ бюджетного приема (по программам обучения); $\beta_{\{1-12\}}$ — коэффициенты регрессии; ε — случайная ошибка.

В группу «ведущие университеты» включены российские университеты, имеющие особый статус или участвовавшие в государственных программах, предусматривающих дополнительное финансирование либо особые условия образовательной деятельности. К ним относятся участники Проекта «5–100», национальные исследовательские университеты, а также МГУ имени М.В. Ломоносова и СПбГУ. С учетом пересечения статусов данная макрокатегория включает 40 государственных университетов, или 8% от общего числа. В 2024 г. на них приходилось 21,5% приведенного контингента студентов, а средний балл зачисленных на программы бакалавриата и специалитета составил 79,8 против 68,3 в остальных государственных университетах⁸.

При формировании модели учитывались результаты теоретических и эмпирических исследований, изложенные в обзоре литературы настоящего исследования, а также в теоретической части работы А.С. Дмитриенко [Дмитриенко 2021, 381–386].

Переменные регрессионной модели характеризуют ценовую политику по семи группам факторов: характеристики университета, параметры образовательного процесса, внешняя среда, конкурентоспособность университета, финансовые показатели, характеристики профессорско-преподавательского и студенческого состава.

Эмпирическую базу исследования формируют данные Мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования Минобрнауки России и Мониторинга качества приема в вузы НИУ ВШЭ за 2018 и 2024 гг. Выборка включает 11210 наблюдений, в том числе 5705 наблюдений за 2018 г. и 5505 за 2024 г., по 74 укрупненным группам программ бакалавриата и специалитета, реализуемым в 391 головной организации государственных университетов из 82 регионов России. Описательная статистика представлена в Таблице 1. Число наблюдений в регрессионных моделях меньше исходного массива вследствие пропусков по отдельным переменным. В силу особенностей имеющегося массива данных исследование не включает филиалы и негосударственные университеты.

Таблица 1. Описательная статистика массивов данных 2018 и 2024 гг.⁹

Наименование переменной	Год	N	Мин.	Макс.	Среднее	Ст. откл.
Натуральный логарифм среднегодовой стоимости обучения	2018	5705	10,66	13,26	11,79	0,34
	2024	5505	10,49	13,67	12,09	0,39

⁸ Рассчитано по данным Мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования Минобрнауки России за 2024 г.

⁹ Составлено авторами на основе данных Мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования и Мониторинга качества приема в вузы за 2018 и 2024 гг.

Возраст университета по группам ¹⁰	2018	5705	1	4	2,4	0,96
	2024	5505	1	4	2,4	0,96
Численность студентов приведенного контингента, чел. ¹¹	2018	5705	303,4	33543	7938	5940
	2024	5489	263	44943	9376	8033
Число студентов в расчете на 1 преподавателя ¹²	2018	5705	5	37,3	12	3,1
	2024	5489	5,8	32	14,96	3,61
Общая площадь учебно-лабораторных помещений в расчете на 1 студента, кв. м	2018	5705	3,8	97,6	15,8	7,4
	2024	5489	3,47	92,95	14,18	6,95
Доля преподавателей с ученой степенью, %	2018	5705	32,4	98,2	75,5	8,8
	2024	5489	29,2	98,4	71,5	8,9
Число публикаций РИНЦ на 100 НПП	2018	5677	17,5	1 386	298	185
	2024	5505	0,9	668	43,2	46,3
Средние доходы по региону, руб.	2018	5705	14379	62481	33100	12900
	2024	5505	39945	162098	84370	34577
Индекс монополизации Херфиндаля — Хиршмана ¹³	2018	5705	205,8	10000	1820	1600
	2024	5505	252,9	10000	2 308,5	1 934,7
Наличие особого статуса, ведущие университеты	2018	5705	0	1	0,18	0,38
	2024	5505	0	1	0,2	0,4
Объем государственного финансирования в расчете на 1 студента, тыс. руб.	2018	5705	42,5	821,4	190,5	114
	2024	5489	38	3338,1	278	224
Доля доходов университета из бюджетных источников, %	2018	5705	17,28	100	63,38	13,23
	2024	5489	14,08	100	63,58	13,99
Средний балл ЕГЭ бюджетного приема, по программам	2018	4951	37,1	100	68,18	11,01
	2024	4774	36,6	100	69,6	10,8

Результаты регрессионного анализа факторов ценовой политики

В Таблице 2 представлены результаты регрессионного анализа факторов, влияющих на стоимость обучения в российских государственных университетах в 2018 и 2024 гг.

В целом результаты расчетов 2024 г. демонстрируют достаточно высокую объяснительную способность моделей. Значения скорректированного коэффициента детерминации находятся в диапазоне от 0,663 до 0,827 в зависимости от группы направлений подготовки. По сравнению

¹⁰ На долю группы 1 приходится 14% университетов выборки, группы 2 — 45%, группы 3 — 26%, группы 4 — 15%.

¹¹ Приведенный контингент — показатель, характеризующий численность студентов. Рассчитывается по формуле $a + (b \times 0,25) + (c \times 0,1)$, где a — численность студентов очной формы обучения; b — численность студентов очно-заочной (вечерней) формы обучения; c — численность студентов заочной формы обучения.

¹² Здесь и далее под преподавателями подразумеваются члены профессорско-преподавательского состава (ППС) университета.

¹³ Индекс монополизации Херфиндаля — Хиршмана рассчитывался по формуле $HNI = S_1^2 + S_2^2 + \dots + S_n^2$, где S_1^2, S_2^2, S_n^2 — выраженные в процентах доли студенческого контингента университетов по региону, определяемые как отношение численности студентов приведенного контингента университета n к общей численности студентов приведенного контингента всех университетов региона.

с расчетами 2018 г. объяснительная способность моделей 2024 г. возросла по всем укрупненным группам направлений подготовки, демонстрируя более устойчивую связь включенных в модель факторов стоимости платного обучения.

Характеристики процесса обучения в 2024 г. проявляются избирательно. Число студентов в расчете на одного преподавателя оказалось статистически значимым только для технических программ и группы «другие специальности». Для технических направлений связь положительная: увеличение показателя на единицу связано с ростом стоимости обучения примерно на 0,5%. Для группы других специальностей, напротив, выявлена отрицательная связь: увеличение данного показателя связано со снижением стоимости примерно на 0,7%. В целом, как и в 2018 г., соотношение студентов и преподавателей не выступает универсальным фактором ценовой политики. Более заметной стала роль материально-инфраструктурных характеристик: площадь учебно-лабораторных помещений в расчете на одного студента в 2024 г. положительно связана со стоимостью обучения для социально-экономических, технических и гуманитарно-педагогических программ. Это показывает, что инфраструктурные параметры образовательного процесса приобрели большее значение, хотя их влияние варьируется по направлениям подготовки.

Доля преподавателей с ученой степенью в 2024 г. является статистически значимой для всех групп направлений, за исключением естественно-научных программ. Во всех значимых моделях коэффициент имеет отрицательное влияние: каждый дополнительный процентный пункт доли преподавателей с ученой степенью связан со снижением среднегодовой стоимости обучения примерно на 0,2–0,6%. По сравнению с 2018 г. данный фактор усилил статистическую значимость: ранее отрицательная связь наблюдалась только для социально-экономических и технических программ. Однако полученный результат не следует интерпретировать как свидетельство низкого качества образования в университетах с высокой долей преподавателей с учеными степенями. Вероятно, что обратная зависимость отражает структурные различия между университетами разного профиля и регионального положения [Дмитриенко 2021, 397].

Одним из наиболее устойчивых факторов ценовой политики остается качество студенческого приема. Средний балл ЕГЭ бюджетного приема в 2024 г. статистически значим во всех моделях и имеет положительную связь со стоимостью обучения: каждый дополнительный балл ЕГЭ связан с увеличением стоимости примерно на 0,1–0,9% в зависимости от группы направлений подготовки. По сравнению с 2018 г. значение данного фактора усилилось: если ранее для естественно-научных программ значимой связи выявлено не было, то в 2024 г. она появилась и в этой группе. Полученный результат подтверждает, что качество бюджетного приема выступает индикатором воспринимаемой ценности образовательных программ.

Характеристики университета имеют менее универсальное значение. Численность студентов приведенного контингента в 2024 г. статистически значима для социально-экономических, естественно-научных и гуманитарно-педагогических программ. Во всех значимых моделях связь положительная, однако величина эффекта остается небольшой: каждый дополнительный студент приведенного контингента увеличивает среднегодовую стоимость обучения примерно на 0,0003–0,001%. В 2018 г. данный фактор был значим во всех пяти моделях, поэтому к 2024 г. его роль стала менее универсальной. Возраст университета и публикационная активность, измеренная через число публикаций РИНЦ на 100 НПП, не демонстрируют устойчивой и однонаправленной связи со стоимостью платного обучения.

Таблица 2. Результаты регрессионного анализа факторов, влияющих на стоимость обучения в российских государственных университетах в 2018 и 2024 гг.¹⁴

Классификация по Дж. Абулду	Группы факторов	Независимые переменные	Лог-линейная модель (зависимая переменная — натуральный логарифм стоимости обучения по укрупненной группе направлений подготовки)											
			Соц.-экон.		Технические		Естественно-научные		Гум.-пед.		Другие			
			2018	2024	2018	2024	2018	2024	2018	2024	2018	2024		
Эндогенные	Характеристики процесса обучения	Число студентов в расчете на 1 преподавателя	-0,001 (0,002)	-0,0001 (0,001)	0,007*** (0,002)	0,005*** (0,001)	0,002 (0,003)	0,001 (0,002)	0,001 (0,003)	0,001 (0,003)	0,003 (0,003)	0,003 (0,005)	-0,007* (0,004)	
		Общая площадь учебно-лабораторных помещений в расчете на 1 студента	-0,001 (0,001)	0,003*** (0,001)	0,001 (0,001)	0,002*** (0,001)	-0,002 (0,001)	0,001 (0,002)	0,001 (0,002)	0,008*** (0,002)	-0,003* (0,002)	-0,002 (0,002)		
	Характеристики ППС	Доля преподавателей с ученой степенью (%)	-0,004*** (0,001)	-0,005*** (0,001)	-0,003*** (0,001)	-0,002*** (0,001)	-0,001 (0,001)	-0,001 (0,001)	-0,001 (0,001)	-0,006*** (0,001)	0,0005 (0,001)	-0,005*** (0,002)		
		Средний балл ЕГЭ бюджетного приема (по программам)	0,003*** (0,001)	0,002** (0,001)	0,001* (0,001)	0,002*** (0,001)	0,001 (0,001)	0,002** (0,001)	0,001 (0,001)	0,006*** (0,001)	0,004*** (0,001)	0,009*** (0,002)		
Экзогенные	Характеристики университета	Численность студентов приведенного контингента (чел.)	0,00005*** (0,000001)	0,00001*** (0,000001)	0,00002** (0,000001)	0,00001 (0,000001)	0,00004*** (0,000001)	0,00003*** (0,000001)	0,00003** (0,000002)	0,00003** (0,000001)	0,00001** (0,000003)	-0,00001 (0,000002)		
		Число публикаций РИНЦ на 100 НПР	0,0001*** (0,00004)	-0,00001 (0,000021)	-0,00002 (0,00002)	-0,00003 (0,0001)	0,0001 (0,00004)	0,00003 (0,00002)	0,0002 (0,0001)	-0,0001*** (0,00003)	-0,0001 (0,0001)	-0,00001 (0,00003)		
		Объем государственного финансирования в расчете на 1 студента (тыс. руб.)	0,001*** (0,0001)	0,0001*** (0,00003)	0,001*** (0,0001)	0,0001*** (0,00002)	0,001*** (0,0001)	0,001*** (0,00004)	0,001*** (0,0001)	0,001*** (0,0002)	0,001** (0,0001)	0,001*** (0,0001)	0,001*** (0,0001)	
		Доля доходов университета из бюджетных источников	-0,004*** (0,001)	-0,003*** (0,0004)	-0,002*** (0,0005)	-0,001*** (0,0004)	-0,001* (0,001)	-0,001 (0,001)	-0,004*** (0,001)	-0,002** (0,001)	-0,001 (0,001)	-0,003*** (0,001)		
	Факторы внешней среды	Средние доходы по региону	0,0002*** (0,00001)	0,0001*** (0,000002)	0,0001*** (0,000005)	0,00008*** (0,000002)	0,0001*** (0,000001)	0,0001*** (0,000002)	0,0002*** (0,000005)	0,0002*** (0,000001)	0,0002*** (0,000003)	0,0002*** (0,00001)	0,0001*** (0,000005)	
		Индекс монополизации Херфиндаля — Хиршмана (руб.)	0,0002*** (0,000004)	0,00004 (0,000003)	0,0001*** (0,000004)	0,00005* (0,000003)	0,0002*** (0,000005)	0,0001** (0,000003)	0,0001** (0,00001)	-0,00005 (0,000005)	0,0002*** (0,00001)	0,0002*** (0,00001)	0,00002 (0,00001)	
	Параметры конкурентоспособности университета	Наличие особого статуса (ведущие университеты)	Константа	0,017 (0,02)	0,029* (0,017)	0,083*** (0,015)	0,106*** (0,015)	-0,01 (0,024)	0,065*** (0,019)	-0,045 (0,034)	-0,053* (0,031)	-0,015 (0,054)	-0,046 (0,049)	
			Возраст университета по группам (к 2018 г.)	-0,005 (0,007)	-0,003 (0,006)	-0,007 (0,005)	0,006 (0,005)	0,002 (0,008)	0,004 (0,007)	0,002 (0,01)	0,002 (0,01)	-0,024** (0,010)	-0,004 (0,015)	-0,001 (0,015)
		R ²	Константа	11,242*** (0,095)	11,558*** (0,088)	11,314*** (0,067)	11,346*** (0,07)	11,156*** (0,118)	11,285*** (0,093)	11,124*** (0,116)	11,416*** (0,132)	11,015*** (0,191)	11,552*** (0,184)	
			Число наблюдений	0,732	0,827	0,664	0,738	0,665	0,809	0,588	0,696	0,566	0,663	
		1252	1198	1805	1708	741	681	752	736	376	410			

¹⁴ Составлено авторами по результатам регрессионного анализа факторов, влияющих на стоимость обучения в российских университетах в 2018 и 2024 гг. В скобках указаны значения стандартных ошибок. Уровни значимости: ***1%, **5%, *10%.

Финансовые показатели университета сохраняют существенное значение. Объем государственного финансирования в расчете на одного студента в 2024 г. статистически значим во всех моделях и положительно связан со стоимостью обучения. При этом по сравнению с 2018 г. величина коэффициента для большинства направлений снизилась: если в 2018 г. увеличение государственного финансирования на 1 тыс. руб. было связано с ростом стоимости примерно на 0,1% во всех группах направлений, то в 2024 г. сопоставимый эффект сохраняется только для группы других специальностей. Доля доходов университета из бюджетных источников в 2024 г. отрицательно значима в четырех из пяти моделей: каждый дополнительный процентный пункт доли бюджетных доходов связан со снижением стоимости обучения примерно на 0,1–0,3%. Следовательно, структура финансирования университета продолжает влиять на ценовую политику, но характер этого влияния различается по направлениям подготовки.

Наиболее устойчивым фактором внешней среды остаются средние доходы населения в регионе. В 2024 г. они статистически положительно значимы во всех моделях: увеличение средних доходов населения на 1 тыс. руб. связано с ростом среднегодовой стоимости обучения примерно на 0,8–1,0%. Полученный результат подтверждает зависимость ценовой политики государственных университетов от регионального платежеспособного спроса. В 2018 г. данный фактор также был значим во всех моделях, при этом в ряде групп направлений его влияние было более выраженным.

Ключевое изменение, по сравнению с 2018 г., связано с индексом монополизации Херфиндаля — Хиршмана. В 2018 г. он был статистически значим во всех моделях и имел положительное влияние, что указывало на устойчивую связь между концентрацией локального рынка высшего образования и более высокой стоимостью обучения. В 2024 г. индекс монополизации утратил универсальную значимость: положительная связь сохраняется только для технических и естественно-научных программ, причем для технических направлений значимость фиксируется лишь на 10-процентном уровне. Для социально-экономических, гуманитарно-педагогических программ и группы «другие специальности» данный фактор оказался незначимым. Следовательно, структура локального рынка перестала быть универсальным объясняющим фактором стоимости платного обучения.

Наличие особого статуса, то есть принадлежность университета к группе ведущих российских университетов, в 2024 г. стало более заметным фактором ценовой политики. Статус статистически значим для социально-экономических, технических, естественно-научных и гуманитарно-педагогических программ. Для первых трех групп связь положительная: особый статус связан с более высокой стоимостью обучения примерно на 3% для социально-экономических программ, на 11% для технических и на 7% для естественно-научных. Для гуманитарно-педагогических программ, напротив, коэффициент имеет отрицательное влияние и значим на 10-процентном уровне. В 2018 г. данный фактор был значим только для технических программ, что указывает на усиление роли статуса университета, но одновременно демонстрирует, что его эффект зависит от предметной области.

Таким образом, результаты регрессионного анализа показывают, что в 2024 г. стоимость платного обучения в российских государственных университетах продолжает определяться совокупностью факторов внешней среды, финансового положения университета, качества приема и отдельных характеристик образовательного процесса. Устойчивое значение сохраняют доходы населения в регионе, объем государственного финансирования в расчете на одного студента, доля бюджетных доходов университета и средний балл ЕГЭ бюджетного приема. При этом заметно снизилась роль локальной монополизации рынка: фактор, значимый во всех моделях 2018 г., в 2024 г. сохраняет влияние только в техническом и естественно-научном сегментах. Данный факт позволяет

говорить о переходе к более сложной конфигурации ценовой политики, в которой одновременно действуют платежеспособный спрос, государственная ресурсная обеспеченность, качество приема, статус университета и предметная специфика образовательных программ.

Обсуждение

Полученные результаты демонстрируют, что к 2024 г. структура факторов ценовой политики российских государственных университетов стала более дифференцированной. Стоимость платного обучения по-прежнему связана с внешней средой и ресурсными характеристиками университетов. Устойчивое значение сохраняют доходы населения в регионе, объем государственного финансирования в расчете на одного студента, доля доходов из бюджетных источников и качество бюджетного приема. Таким образом, цена платного обучения формируется в контексте платежеспособного спроса, финансовой модели университета и воспринимаемой ценности образовательной программы.

Ключевое изменение, по сравнению с 2018 г., состоит в снижении роли локальной монополизации рынка. Если в 2018 г. индекс монополизации был статистически значим во всех моделях, то в 2024 г. он сохраняет значение только для технических и естественно-научных программ. Следовательно, концентрация регионального рынка перестает быть универсальным объяснением ценовой политики университетов. Для регулирования платного приема данный вывод принципиально важен, поскольку ограничение количества мест, основанное преимущественно на представлении о локальной рыночной структуре, может не учитывать реальных механизмов формирования цены.

Одновременно высокая значимость доходов населения в регионе показывает, что платежеспособный спрос остается одним из ключевых ограничителей ценовой политики. Поэтому универсальное административное решение по предельному количеству платных мест может иметь разные последствия в регионах с различным уровнем доходов. В более обеспеченных регионах сокращение предложения может лишь усилить ценовое давление, тогда как в регионах с низким платежеспособным спросом главным ограничением для университетов будет способность семей оплачивать обучение.

Финансовые факторы также указывают на неоднозначность возможных эффектов регулирования. Объем государственного финансирования положительно связан со стоимостью обучения, тогда как более высокая доля бюджетных доходов чаще связана с ее снижением. В результате ценовые реакции университетов на ограничение платного приема будут зависеть от структуры их доходов и степени зависимости от внебюджетных поступлений.

Регулирование количества платных мест необходимо рассматривать как инструмент, способный влиять на стоимость обучения через изменение объема предложения. При этом цена определяется совокупностью факторов, которые различаются по регионам, университетам и направлениям подготовки. Поэтому новая модель регулирования платного приема должна учитывать не только формальные параметры спроса на отдельные специальности, но и платежеспособный спрос, качество приема, статус университета, структуру его финансирования и предметную специфику образовательных программ. Эффекты регулирования будут зависеть от того, насколько эти различия учтены в механизме определения предельного количества платных мест.

Заключение

Проведенный анализ показал, что к 2024 г. структура факторов ценовой политики российских государственных университетов стала более комплексной и менее универсальной по сравнению с 2018 г. Стоимость платного обучения по-прежнему определяется сочетанием внешних условий,

финансовых характеристик университетов и показателей качества приема. Наиболее устойчивое значение сохраняют доходы населения в регионе, объем государственного финансирования в расчете на одного студента, доля доходов университета из бюджетных источников и средний балл ЕГЭ бюджетного приема.

Одним из ключевых результатов исследования стало выявленное снижение роли локальной монополизации рынка. Если в 2018 г. индекс монополизации был значимым фактором для всех укрупненных групп направлений подготовки, то в 2024 г. его влияние сохраняется только для технических и естественно-научных программ. Таким образом, структура регионального рынка перестает быть универсальным объяснением различий в стоимости платного обучения.

Полученные результаты имеют прикладное значение для новой политики регулирования платного приема. Ограничение количества платных мест будет влиять на ценовые стратегии университетов, однако характер этого влияния будет зависеть от платежеспособного спроса, структуры доходов университета, качества приема, статуса образовательной организации и предметной специфики программ. Следовательно, механизм определения предельного количества платных мест должен учитывать неоднородность региональных рынков и различия между направлениями подготовки.

Ключевым ограничением исследования является фокусировка анализа только на головных организациях государственных университетов без учета филиалов и негосударственного сектора. Дальнейшие исследования могут быть направлены на оценку последствий введения новых ограничений платного приема, а также на анализ ценовой политики филиалов и негосударственных университетов.

Список литературы:

Демцура С.С., Рябчук П.Г., Гордеева Д.С. Ценовая политика государства и вузов на рынке образовательных услуг // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2017. Т. 6. № 2(19). С. 84–88.

Деркачев П.В., Коваленко Д.Д. «Болезнь издержек» российского высшего образования // Университетское управление: практика и анализ. 2023. Т. 27. № 2. С. 89–100. DOI: [10.15826/umpa.2023.02.015](https://doi.org/10.15826/umpa.2023.02.015)

Дмитриенко А.С. Факторы ценообразования в российских государственных вузах // Экономический журнал ВШЭ. 2021. Т. 25. № 3. С. 379–402. DOI: [10.17323/1813-8691-2021-25-3-379-402](https://doi.org/10.17323/1813-8691-2021-25-3-379-402)

Дмитриенко А.С., Мячин А.Л. Ценообразование в российских вузах: как влияют на стоимость обучения вузы-конкуренты? // Университетское управление: практика и анализ. 2023. Т. 27. № 2. С. 75–88. DOI: [10.15826/umpa.2023.02.014](https://doi.org/10.15826/umpa.2023.02.014)

Дождиков А.В., Корнилова Е.В. Образовательная миграция абитуриентов между регионами Российской Федерации как источник данных для планирования развития системы высшего образования // Высшее образование в России. 2023. Т. 32. № 3. С. 67–83. DOI: [10.31992/0869-3617-2023-32-3-67-83](https://doi.org/10.31992/0869-3617-2023-32-3-67-83)

Долган Ю.С. Стоимость обучения как фактор доступности высшего образования // Развитие теории и практики управления социальными и экономическими системами: материалы Четырнадцатой международной научно-практической конференции. Петропавловск-Камчатский: КамчатГТУ, 2025. С. 71–74.

Когатько Н.И., Плотников В.А. Стоимость обучения в организациях высшего образования: проблемы оценивания // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2021. № 3(49). С. 27–31.

Ситковский А.М., Дождиков А.В. Внутривоспитательная образовательная миграция молодежи: привлекательность регионов для получения высшего образования // Образование и наука. 2025. Т. 27. № 6. С. 149–179. DOI: [10.17853/1994-5639-2025-6-149-179](https://doi.org/10.17853/1994-5639-2025-6-149-179)

Трифопова Н.А., Осипова Т.Ю. Развитие системы финансирования высшего образования в России // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2025. № 71. С. 301–319. DOI: [10.17223/19988648/71/19](https://doi.org/10.17223/19988648/71/19)

Abowd J. *An Econometric Model of the US Market for Higher Education*. Princeton: Princeton University, Department of Economics, Industrial Relations Section, 1977.

Amir A.M., Auzair S.M., Maelah R., Ahmad A. Pricing for Higher Education Institutions: A Value-based Approach // *International Journal of Educational Management*. 2016. Vol. 30. Is. 6. P. 929–940. DOI: [10.1108/IJEM-08-2015-0110](https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2015-0110)

Cheslock J.J., Riggs S.O. Psychology, Market Pressures, and Pricing Decisions in Higher Education: The Case of the US Private Sector // *Higher Education*. 2021. Vol. 81. P. 757–774. DOI: [10.1007/s10734-020-00572-9](https://doi.org/10.1007/s10734-020-00572-9)

Heller D.E. Student Price Response in Higher Education // *Journal of Higher Education*. 1997. Vol. 68. Is. 6. P. 624–659. DOI: [10.2307/2959966](https://doi.org/10.2307/2959966)

Lenth C. *The Tuition Dilemma: State Policies and Practices in Pricing Public Higher Education*. Denver: State Higher Education Executive Officers, 1993.

Maelah R., Amir A., Ahmad A., Auzair S. Pricing for Educational Programs at Institutes of Higher Learning // *International Journal of Education Economics and Development*. 2012. Vol. 3. Is. 3. P. 264–287. DOI: [10.1504/IJEED.2012.049181](https://doi.org/10.1504/IJEED.2012.049181)

Marcucci P.N., Johnstone D.B. Tuition Fee Policies in a Comparative Perspective: Theoretical and Political Rationales // *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2007. Vol. 29. Is. 1. P. 25–40. DOI: [10.1080/13600800600980015](https://doi.org/10.1080/13600800600980015)

Minor R. How Tuition Fees Affected Student Enrollment at Higher Education Institutions: The Aftermath of a German Quasi-Experiment // *Journal for Labour Market Research*. 2023. Vol. 57. DOI: [10.1186/s12651-023-00354-7](https://doi.org/10.1186/s12651-023-00354-7)

Naidoo V., Roy R., Rabbanee F.K., Wu T. Drivers of Tuition Fee Setting Practices for Higher Education Institutions Involved in International Student Recruitment // *Journal of Marketing for Higher Education*. 2025. Vol. 35. Is. 1. P. 104–129. DOI: [10.1080/08841241.2022.2076274](https://doi.org/10.1080/08841241.2022.2076274)

Porter M. How Competitive Forces Shape Strategy // *Harvard Business Review*. 1979. Vol. 57. Is. 2. P. 137–145.

Rosen S. Hedonic Prices and Implicit Markets: Product Differentiation in Pure Competition // *Journal of Political Economy*. 1974. Vol. 82. Is. 1. P. 34–55.

Ward D., Douglass J.A. Higher Education and the Specter of Variable Fees: Public Policy and Institutional Responses in the United States and the United Kingdom // *Higher Education Management and Policy*. 2006. Vol. 18. Is. 1. DOI: [10.1787/hemp-v18-art1-en](https://doi.org/10.1787/hemp-v18-art1-en)

Winston G.C. Subsidies, Hierarchy and Peers: The Awkward Economics of Higher Education // *Journal of Economic Perspectives*. 1999. Vol. 13. Is. 1. P. 13–36. DOI: [10.1257/jep.13.1.13](https://doi.org/10.1257/jep.13.1.13)

References:

Abowd J. (1977) *An Econometric Model of the US Market for Higher Education*. Princeton: Princeton University, Department of Economics, Industrial Relations Section.

Amir A.M., Auzair S.M., Maelah R., Ahmad A. (2016) Pricing for Higher Education Institutions: A Value-based Approach. *International Journal of Educational Management*. Vol. 30. Is. 6. P. 929–940. DOI: [10.1108/IJEM-08-2015-0110](https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2015-0110)

Cheslock J.J., Riggs S.O. (2021) Psychology, Market Pressures, and Pricing Decisions in Higher Education: The Case of the US Private Sector. *Higher Education*. Vol. 81. P. 757–774. DOI: [10.1007/s10734-020-00572-9](https://doi.org/10.1007/s10734-020-00572-9)

Demtsura S.S., Ryabchuk P.G., Gordeyeva D.S. (2017) Pricing Policy of the State and Universities in the Market of Educational Services. *Azimuth nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravleniye*. Vol. 6. No. 2(19). P. 84–88.

Derkachev P.V., Kovalenko D.D. (2023) “Cost Disease” of Russian Higher Education. *Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz*. Vol. 27. No. 2. P. 89–100. DOI: [10.15826/umpa.2023.02.015](https://doi.org/10.15826/umpa.2023.02.015)

- Dmitrienko A.S. (2021) Factors of Pricing in Russian Public Higher Education Institutions. *Ekonomicheskij zhurnal VShE*. Vol. 25. No. 3. P. 379–402. DOI: [10.17323/1813-8691-2021-25-3-379-402](https://doi.org/10.17323/1813-8691-2021-25-3-379-402)
- Dmitrienko A.S., Myachin A.L. (2023) Pricing in Russian Universities: How Do Competing Universities Influence Tuition Fees? *Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz*. Vol. 27. No. 2. P. 75–88. DOI: [10.15826/umpa.2023.02.014](https://doi.org/10.15826/umpa.2023.02.014)
- Dolgan Yu.S. (2025) Tuition Fee as a Factor of Higher Education Accessibility. *Razvitiye teorii i praktiki upravleniya sotsial'nymi i ekonomicheskimi sistemami: materialy Chetyrnadtsatoy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii*. Petropavlovsk-Kamchatskiy: KamchatGTU. P. 71–74.
- Dozhdikov A.V., Kornilova E.V. (2023) Educational Migration of Applicants among Regions of the Russian Federation as a Data Source for Planning the Higher Education System Development. *Vyssheye obrazovaniye v Rossii*. Vol. 32. No. 3. P. 67–83. DOI: [10.31992/0869-3617-2023-32-3-67-83](https://doi.org/10.31992/0869-3617-2023-32-3-67-83)
- Heller D.E. (1997) Student Price Response in Higher Education. *Journal of Higher Education*. Vol. 68. Is. 6. P. 624–659. DOI: [10.2307/2959966](https://doi.org/10.2307/2959966)
- Kogat'ko N.I., Plotnikov V.A. (2021) The Cost of Education in Institutions of Higher Education: Assessment Problems. *Teoriya i praktika servisa: ekonomika, sotsial'naya sfera, tekhnologii*. No. 3(49). P. 27–31.
- Lenth C. (1993) *The Tuition Dilemma: State Policies and Practices in Pricing Public Higher Education*. Denver: State Higher Education Executive Officers.
- Maelah R., Amir A., Ahmad A., Auzair S. (2012) Pricing for Educational Programs at Institutes of Higher Learning. *International Journal of Education Economics and Development*. Vol. 3. Is. 3. P. 264–287. DOI: [10.1504/IJEED.2012.049181](https://doi.org/10.1504/IJEED.2012.049181)
- Marcucci P.N., Johnstone D.B. (2007) Tuition Fee Policies in a Comparative Perspective: Theoretical and Political Rationales. *Journal of Higher Education Policy and Management*. Vol. 29. Is. 1. P. 25–40. DOI: [10.1080/13600800600980015](https://doi.org/10.1080/13600800600980015)
- Minor R. (2023) How Tuition Fees Affected Student Enrollment at Higher Education Institutions: The Aftermath of a German Quasi-Experiment. *Journal for Labour Market Research*. Vol. 57. DOI: [10.1186/s12651-023-00354-7](https://doi.org/10.1186/s12651-023-00354-7)
- Naidoo V., Roy R., Rabbanee F.K., Wu T. (2025) Drivers of Tuition Fee Setting Practices for Higher Education Institutions Involved in International Student Recruitment. *Journal of Marketing for Higher Education*. Vol. 35. Is. 1. P. 104–129. DOI: [10.1080/08841241.2022.2076274](https://doi.org/10.1080/08841241.2022.2076274)
- Porter M. (1979) How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. Vol. 57. Is. 2. P. 137–145.
- Rosen S. (1974) Hedonic Prices and Implicit Markets: Product Differentiation in Pure Competition. *Journal of Political Economy*. Vol. 82. Is. 1. P. 34–55.
- Sitkovskiy A.M., Dozhdikov A.V. (2025) Intra-Russian Educational Migration of Youth: The Attractiveness of Regions for Pursuing Higher Education. *Obrazovaniye i nauka*. Vol. 27. No. 6. P. 149–179. DOI: [10.17853/1994-5639-2025-6-149-179](https://doi.org/10.17853/1994-5639-2025-6-149-179)
- Trifonova N.A., Osipova T.Yu. (2025) Development of the Higher Education Funding System in Russia. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika*. No. 71. P. 301–319. DOI: [10.17223/19988648/71/19](https://doi.org/10.17223/19988648/71/19)
- Ward D., Douglass J.A. (2006) Higher Education and the Specter of Variable Fees: Public Policy and Institutional Responses in the United States and the United Kingdom. *Higher Education Management and Policy*. Vol. 18. Is. 1. DOI: [10.1787/hemp-v18-art1-en](https://doi.org/10.1787/hemp-v18-art1-en)
- Winston G.C. (1999) Subsidies, Hierarchy and Peers: The Awkward Economics of Higher Education. *Journal of Economic Perspectives*. Vol. 13. Is. 1. P. 13–36. DOI: [10.1257/jep.13.1.13](https://doi.org/10.1257/jep.13.1.13)

Сотрудничество университетов и бизнеса как приоритет государственного управления в научной и образовательной сферах (на примере деятельности Минобрнауки России)

Сидорова Александра Александровна

Кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [5015-4707](https://orcid.org/0000-0003-1166-4980), ORCID: [0000-0003-1166-4980](https://orcid.org/0000-0003-1166-4980), Sidorova_A@spa.msu.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Аннотация

В современных условиях перехода к новым технологическому и мирохозяйственному укладам возрастает роль горизонтальных связей между вузами, научными организациями и предприятиями. Укрепление взаимовыгодного сотрудничества обеспечивает органичное соединение создаваемых в университетах и научных институтах инноваций с реальными потребностями бизнеса. И государство играет особую роль в этих отношениях, так как обладает необходимыми возможностями для согласования интересов всех заинтересованных сторон. Целью настоящего исследования является определение государственных приоритетов развития сотрудничества университетов и бизнеса на основе анализа федеральных и отраслевых стратегических документов, а также основных направлений деятельности Минобрнауки России, играющего ключевую роль в развитии данной сферы. Проведенный анализ показал, что развитие сотрудничества университетов и бизнеса не входит в число государственных приоритетов ни на федеральном, ни на отраслевом уровнях. Данное направление является скорее «вспомогательным» для реализации других целей и задач в сфере науки и высшего образования. Например, участие в формировании приоритетов государственного управления в сфере взаимодействия университетов и бизнеса принимают всего 12 коллегиальных и совещательных органов Минобрнауки России (из 334), что также говорит об относительно невысоком приоритете данной области управления. Вместе с тем опыт неудачной реформы по переходу на двухуровневую систему бакалавриата и магистратуры в рамках Болонского процесса убедительно доказывает, что сотрудничество университетов и бизнеса не может быть просто условием успешной реализации поставленных целей (как это было в 2010-е годы), но должно стать одним из самостоятельных приоритетов государственного управления на федеральном и отраслевом уровнях для формирования единого комплексного подхода к управлению данной сферой и достижения национальных целей научно-технологического развития и образования.

Ключевые слова

Сотрудничество университетов и бизнеса, Болонский процесс, государственное управление образованием и наукой, Минобрнауки России, государственные приоритеты, стратегическое управление.

Для цитирования

Сидорова А.А. Сотрудничество университетов и бизнеса как приоритет государственного управления в научной и образовательной сферах (на примере деятельности Минобрнауки России) // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 116. С. 156–167. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-156-167

University-Business Cooperation as a Priority of Public Administration in Science and Education: The Case of Russian Ministry of Science and Higher Education

Aleksandra A. Sidorova

PhD, Associate Professor, ORCID: [0000-0003-1166-4980](https://orcid.org/0000-0003-1166-4980), Sidorova_A@spa.msu.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Abstract

In the current conditions of the transition to new technological and global economic systems, the role of horizontal ties between universities, research organizations, and enterprises is increasing. Strengthening mutually beneficial cooperation ensures a seamless connection between the innovations created at universities and research institutes and the real needs of businesses. The state plays a special role in these relationships, as it has the necessary capabilities to align the interests of all stakeholders. The aim of this study is to identify state priorities for developing university-business cooperation based on an analysis of federal and industry strategic documents, as well as the key activities of the Russian Ministry of Science and Higher Education, which plays a key role in developing this area. The analysis revealed that developing university-business cooperation is not a state priority at either the federal or industry levels. This area is rather “auxiliary” to the achievement of other goals and objectives in science and higher education. For example, only 12 collegial and advisory bodies of the Russian Ministry of Science and Higher Education (out of 334) participate in setting public administration priorities in the area of university-business cooperation, which also indicates a relatively low priority for this area of governance. At the same time, the experience of the unsuccessful reform to transition to a two-tier undergraduate and graduate system within the Bologna process convincingly demonstrates that university-business cooperation cannot simply be a prerequisite for the successful implementation of stated goals (as it was in the 2010s), but must become an independent public administration priority at the federal and industry levels to develop a unified, comprehensive approach to managing this area and achieving national goals for scientific and technological development and education.

Keywords

University-business cooperation (UBC), the Bologna process, public administration of education and science, the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, state priorities, strategic management.

For citation

Sidorova A.A. (2026) University-Business Cooperation as a Priority of Public Administration in Science and Education: The Case of Russian Ministry of Science and Higher Education. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 116. P. 156–167. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-156-167

Дата поступления/Received: 31.01.2026

Введение

Особенностью современного этапа развития мировой экономической системы является параллельная смена технологического и мирохозяйственного укладов (по типологии академика С.Ю. Глазьева) [Глазьев, Косакян 2024], которая несет в себе одновременно как серьезные риски технологического отставания, так и дополнительные возможности для развития национальной инновационной системы. В новых условиях хозяйствования возрастает роль горизонтального взаимодействия между университетами, научными организациями и предприятиями, так как вузы и научные институты способны обеспечить результативность инновационной деятельности, а бизнес — ее эффективность. Однако высокие риски финансирования инноваций в университетах, в первую очередь на стадии прототипирования, испытаний и тиражирования инноваций, а также особенности правового регулирования данной сферы являются серьезной проблемой для вузов и предприятий, часто не обладающих достаточными ресурсами.

В этой связи большую роль в развитии системы взаимоотношений между вузами и предприятиями играет поддержка государства. Причем речь идет не только о создании экономических стимулов и участии в финансировании совместных инновационных проектов университетов и коммерческих компаний. Государство играет ключевую роль в формировании комплексной системы поддержки инноваций: начиная от этапа поисковых исследований и заканчивая диффузией и распространением инноваций. Только государство обладает необходимыми возможностями для объединения и согласования интересов всех заинтересованных сторон: университетов и научных организаций, коммерческих и некоммерческих компаний, венчурных и импакт-инвесторов, а также регулирующих и контрольных органов власти и общества в целом.

Принципиальное значение для развития сотрудничества университетов и бизнеса, таким образом, имеет позиция государства относительно приоритетности данной сферы. Целью данной статьи является определение государственных приоритетов развития сотрудничества вузов и коммерческих компаний на основе анализа федеральных и отраслевых стратегических документов, а также основных направлений деятельности Министерства образования и науки РФ, играющего ключевую роль в развитии данной области.

Обзор литературы

Сотрудничество университетов и бизнеса является одной из тем, которая занимает умы исследователей на протяжении XX и XXI веков, причем в ставших классическими трудах Г. Ицковица (модель тройной спирали) [Ицковиц 2010] и Б. Кларка (модель предпринимательских университетов) [Кларк 2011] рассматриваются не только две стороны — вузы и коммерческие компании, но также еще один актер, имеющий принципиальное значение для наличия самой возможности реализации такого сотрудничества, — государство. И роль государства в этом взаимодействии имеет ярко выраженную национальную специфику, обусловленную сложившейся системой государственного управления в стране (Г. Ицковиц анализировал в своей книге опыт американских и европейских университетов, Б. Кларк — университетов Западной и Северной Европы).

Большое количество работ посвящено анализу национальной специфики реализации обозначенных выше моделей. Так, исследователи Н. Йода и К. Кувасима, определяя особенности применения модели тройной спирали в Японии, подчеркивают важную роль государства в этом процессе в противопоставлении общей тенденции к ослаблению госконтроля [Yoda, Kuwashima 2020]. Китайский опыт также демонстрирует положительное влияние государственной финансовой поддержки совместной инновационной деятельности вузов и предприятий даже с учетом существующих в стране региональных различий [Abbas et al. 2019; Zhao et al. 2024]. Исследования, посвященные определению роли государственного финансирования в поддержке сотрудничества университетов и бизнеса в Европе, также доказывают его положительное влияние на развитие инновационных процессов как на уровне отдельных городов Германии, Австрии и Швейцарии (в рамках проектов «умный город») [Guenduez et al. 2024], так и на национальном уровне: в создании предпринимательских экосистем в Великобритании ключевую роль играют правительство и университеты [Russell et al. 2025]. Необходимо отметить, что экосистемный подход к анализу региональной инновационной деятельности является популярным среди современных российских и зарубежных ученых [Galan-Mugos, Davey 2017; Воронов, Цзоу 2024].

Интересный аспект взаимодействия вузов и правительства затронули исследователи А. Дарниус и Х. Варсоно из Индонезии: анализируя существующую модель привлечения экспертов из университетов к разработке государственных решений, ученые пришли к выводу о недостаточной вовлеченности правительства в этот процесс. Правительство, по их мнению, не должно ограничиваться только финансированием и оценкой результатов, но должно активно участвовать в самом процессе разработки аналитических предложений в университетах, что положительно скажется как на качестве рекомендаций, так и на возможностях их непосредственной реализации в государственной политике [Darniyus, Warsono 2020].

Вместе с тем роль государства в развитии сотрудничества университетов и бизнеса в современной России остается недостаточно исследованной. Так, много работ посвящено изучению общих направлений государственной политики в сфере образования и науки на федеральном [Гревцева, Сорока 2022] и региональном уровнях [Таланов 2022; Ендовицкий 2023]. Значительно меньше исследований затрагивают деятельность ключевого в данной сфере министерства — Министерства науки и высшего образования РФ. Причем большая часть работ рассматривает развитие системы государственной научной аттестации в России и проблемы воспроизводства научных кадров с участием диссертационных советов, создаваемых Минобрнауки России и образуемых вузами и научными организациями самостоятельно [Мацкевич 2022; Пахомов и др. 2023; Петров и др. 2024]. Однако, как справедливо полагают Е.В. Балацкий и Н.А. Екимова, Минобрнауки России должно занять центральное место в национальной инновационной системе, выступая в роли «оператора всех интеграционных процессов в высокотехнологичной экономике» [Балацкий, Екимова 2023, 32].

В этой связи представляется полезным провести анализ деятельности Минобрнауки России с позиций формирования и реализации государственных приоритетов развития сотрудничества университетов и бизнеса в нашей стране.

Минобрнауки России как субъект формирования и реализации государственных приоритетов развития взаимодействия университетов и бизнеса

Одним из ключевых федеральных органов исполнительной власти, занимающихся вопросами разработки и реализации государственной политики в сфере сотрудничества университетов и бизнеса, является Министерство науки и высшего образования РФ. В Положении

о Минобрнауки России¹ обозначены основные сферы, в которых министерство осуществляет выработку и реализацию государственной политики: высшее образование и дополнительное профессиональное образование; научная, научно-техническая и инновационная деятельность; нанотехнологии; развитие федеральных центров науки и высоких технологий, государственных научных центров и наукоградов; интеллектуальная собственность; социальная поддержка и социальная защита обучающихся; молодежная политика.

Согласно Положению, к основным функциям Минобрнауки России в рамках управления взаимодействием университетов и бизнеса относятся:

- координация фундаментальных научных исследований, проводимых за счет средств федерального бюджета (п. 4.3.1);
- распоряжение правами на объекты интеллектуальной собственности и другие научно-технические результаты, созданные за счет средств федерального бюджета по заказу Министерства (п. 4.3.14);
- разработка прогнозов и требований к подготовке кадров на основе прогноза потребностей рынка труда (п. 4.8);
- разработка и реализация мер поддержки субъектов МСП (п. 4.10);
- ведение реестра учета уведомлений о создании бюджетными научными организациями и вузами хозяйственных обществ и партнерств с целью практического применения результатов интеллектуальной деятельности (п. 4.11);
- утверждение государственного задания на проведение фундаментальных и поисковых исследований научными организациями (п. 4.23.1).

В целях реализации документов стратегического планирования, по которым Минобрнауки является ответственным исполнителем или соисполнителем, разрабатывается шестилетний План деятельности (с учетом основных направлений деятельности Правительства РФ)². Например, в Плате деятельности Минобрнауки России на период с 2019 по 2024 год были отражены 6 целей и 19 соответствующих им направлений (блоков мероприятий)³.

В настоящее время идет работа над Стратегией развития образования до 2036 года с перспективой до 2040 года⁴, разработкой которой занимаются Минпросвещения, Минобрнауки, Рособнадзор и Росмолодежь. К подготовке предложений по разработке новой системы оплаты труда педагогов также привлечены Минтруд, Минфин и Минэкономразвития, меры по совершенствованию системы правовой защиты педагогов разрабатываются совместно с профильными комитетами Государственной Думы и Совета Федерации⁵. Одно из направлений разрабатываемой Стратегии — «повышение качества практикоориентированности образовательных программ в вузах и дополнительных профессиональных программ»⁶, реализация которого невозможна без активного

¹ Постановление Правительства РФ от 15 июня 2018 г. № 682 «Об утверждении Положения о Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации» // Минобрнауки России [Электронный ресурс]. URL: https://minobrnauki.gov.ru/common/upload/library/2019/09/POLOZHENIE_Minobrnauki_RF.pdf (дата обращения: 30.01.2026).

² Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 7 декабря 2020 г. № 1500 «Об утверждении Регламента Министерства науки и высшего образования Российской Федерации» // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/400502933/53f89421bbdaf741eb2d1ecc4ddb4c33/> (дата обращения: 30.01.2026).

³ План деятельности Министерства науки и высшего образования Российской Федерации на период с 2019 по 2024 год (утв. Минобрнауки России 08.02.2019) // Минобрнауки России [Электронный ресурс]. URL: <https://minobrnauki.gov.ru/upload/iblock/89c/89c614d6f941e2fcec7b8235f0a1e54.pdf> (дата обращения: 30.01.2026).

⁴ Валерий Фальков выступил на «правительственном» часе в Госдуме // Минобрнауки России [Электронный ресурс]. URL: <https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/novosti-ministerstva/95016/> (дата обращения: 30.01.2026).

⁵ Михаил Мишустин дал поручения по итогам стратегической сессии, посвященной разработке Стратегии развития образования до 2036 года // Правительство России [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/news/55054/> (дата обращения: 30.01.2026).

⁶ Там же.

участия работодателей. Планируется серьезное переосмысление «наполнения учебных программ, пересмотр механизмов обучения, объемов и структуры подготовки работников»⁷.

Важным направлением деятельности Минобрнауки России, оказывающим непосредственное влияние на взаимодействие университетов и бизнеса, является запланированный на 2027 год переход на новую модель высшего образования. В частности, предполагается переход от двухуровневой модели бакалавриата и магистратуры к одноуровневой.

Изначально, когда 24 октября 2007 г. был принят Федеральный закон № 232-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации (в части установления уровней высшего профессионального образования)», согласно которому был утвержден переход на двухуровневую систему по всем образовательным программам высшего профессионального образования, а также ограничен прием на программы специалитета с 1 сентября 2009 г., двухуровневая система высшего образования могла рассматриваться в качестве инструмента управления рынком образовательных услуг [Сидорова 2011]. В частности, предполагалось, что у студента будет возможность выстраивать индивидуальную образовательную траекторию (обучаться на общих направлениях бакалавриата в одном вузе, затем поступать на узкие программы магистратуры в другом) и делать более осознанный выбор с учетом личной предрасположенности (которая обычно уже проявляется к окончанию бакалавриата) и ситуации на рынке труда (возможность сделать перерыв между бакалавриатом и магистратурой и поработать какое-то время по специальности).

Однако все эти преимущества перехода на двухуровневую систему высшего образования могли реализоваться только при условии усиления взаимодействия между вузами и организациями-работодателями. Однако укрепления сотрудничества университетов и бизнеса не произошло: по данным Общероссийского народного фронта, лишь 15% работодателей подтверждают свое участие в совершенствовании программ инженерного образования⁸. На практике доля поступивших на обучение по программам бакалавриата, специалитета и магистратуры, пришедших с рынка труда, за период с 2001 по 2023 годы колебалась в диапазоне от 33% (2001) до 41% (2010), в 2023 году — 39%⁹. Схожий тренд можно проследить по программам подготовки научных и научно-педагогических кадров: если в 2001 году 40% принятых на обучение в аспирантуру, ординатуру и докторантуру были лицами, имеющими высшее образование и пришедшими с рынка труда, и 60% — это выпускники отчетного года, обучающиеся по программам специалитета и магистратуры, то в 2023 году 33% принятых на обучение пришли с рынка труда и 67% — сразу после окончания магистратуры¹⁰. Следует отметить еще одну особенность: отсрочка от армии предоставляется студентам магистратуры очных программ только в том случае, если они поступают в магистратуру в год окончания бакалавриата и если у них нет диплома специалиста или магистра. Это также оказывает существенное влияние на образовательную траекторию определенной категории обучающихся и побуждает их сразу после бакалавриата поступать в магистратуру. Таким образом, можно сделать вывод, что введение в стране двухуровневой системы не побудило большую часть выпускников раньше выходить на рынок труда и поступать в магистратуру, уже обладая определенным профессиональным практическим опытом.

Все это вызвало необходимость разработки новой модели высшего образования. В частности, к 2027 году планируется возврат к «однотактовой» системе высшего образования:

⁷ Михаил Мишустин провел стратегическую сессию о развитии образования // Правительство России [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/news/54267/> (дата обращения: 30.01.2026).

⁸ Валерий Фальков выступил на «правительственном» часе в Госдуме // Минобрнауки России [Электронный ресурс]. URL: <https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/novosti-ministerstva/95016/> (дата обращения: 30.01.2026).

⁹ Индикаторы образования: 2025: статистический сборник. М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. С. 54.

¹⁰ Там же. С. 56.

для большинства ключевых специальностей срок обучения будет составлять 5 лет. При этом для части программ (например, для сферы туризма) предполагаются более короткие сроки обучения, а для освоения более сложных видов деятельности — увеличенные сроки. Важно, что магистратура останется, но станет «уровнем получения специализированных углубленных знаний для тех, кто имеет практический опыт»¹¹. То есть поступать в магистратуру студенты будут не сразу после завершения базового уровня, а «проработав в профессии и поняв необходимость специфического углубления знаний»¹². Перечисленные изменения подчеркивают высокое значение сотрудничества университетов и бизнеса в подготовке высококвалифицированных специалистов.

Еще одним важным направлением совершенствования системы взаимодействия университетов и бизнеса является создание нового механизма целевого обучения¹³. Целевое обучение в России регулируется ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ и постановлением Правительства РФ от 27 апреля 2024 г. № 555 «О целевом обучении по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования». С 2025 года все предложения работодателей собираются на одной цифровой платформе — «Работа России» (ранее они размещались на официальных сайтах заказчиков), что значительно упрощает поиск для абитуриентов. Срок трудовой деятельности, в соответствии с договором о целевом обучении, составляет от 3 до 5 лет. В рамках нового механизма участвовать в целевом обучении могут как государственные структуры и предприятия с госучастием, так и частные компании, не связанные с недружественными странами и не имеющие статуса иностранного агента. При этом исполнительный орган субъекта РФ может заключать договор в интересах работодателя этого региона (подведомственные организации, АО, ИП и др.)¹⁴. Новый механизм целевого обучения, таким образом, направлен на укрепление связи между университетами и бизнесом, увеличивая соответствие между направлениями подготовки и потребностями рынка труда и обеспечивая выпускников рабочими местами в рамках полученной специальности.

Большую роль в формировании приоритетов управления взаимодействием университетов и бизнеса играют координационные, совещательные и экспертные органы (комиссии, группы, советы, коллегии), созданные для рассмотрения и принятия решений по наиболее важным вопросам деятельности Минобрнауки России¹⁵. В Таблице 1 приведены коллегиальные, консультативные, экспертные и совещательные органы Минобрнауки России, участвующие в формировании приоритетов государственной политики в отношении взаимодействия университетов и бизнеса.

¹¹ Там же.

¹² Минобрнауки определяет даты // Коммерсантъ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7513873> (дата обращения: 30.01.2026).

¹³ Постановление Правительства РФ от 7 апреля 2025 г. № 447 «О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 27 апреля 2024 г. № 555» // Официальное опубликование правовых актов [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202504080016?index=1> (дата обращения: 30.01.2026).

¹⁴ Реализация механизма целевого обучения // Минобрнауки России [Электронный ресурс]. URL: https://minobrnauki.gov.ru/action/targeted_training/files/Механизм%20целевого%20обучения.pdf (дата обращения: 30.01.2026).

¹⁵ Коллегии и советы Минобрнауки России // Минобрнауки России [Электронный ресурс]. URL: https://minobrnauki.gov.ru/colleges_councils/ (дата обращения: 30.01.2026).

Таблица 1. Коллегиальные, консультативные, экспертные и совещательные органы Минобрнауки России, участвующие в формировании приоритетов государственной политики в отношении взаимодействия университетов и бизнеса (по состоянию на 13 февраля 2025 г.)¹⁶

№	Направление деятельности	Наименование коллегиального органа	Документ о создании коллегиального органа
1.	Развитие кооперации вузов, государственных научных учреждений и организаций реального сектора экономики в целях реализации комплексных проектов по созданию высокотехнологичных производств (в рамках реализации постановления Правительства Российской Федерации от 9 апреля 2010 г. № 218 ¹⁷)	Конкурсная комиссия Министерства науки и высшего образования Российской Федерации по рассмотрению и оценке заявок на участие в конкурсе на право получения субсидий из федерального бюджета на развитие кооперации российских образовательных организаций высшего образования, государственных научных учреждений и организаций реального сектора экономики в целях реализации комплексных проектов по созданию высокотехнологичных производств	Приказ Минобрнауки России от 18.04.2023 № 420
		Координационный совет по государственной поддержке развития кооперации российских образовательных организаций высшего образования, государственных научных учреждений и организаций реального сектора экономики в целях реализации комплексных проектов по созданию высокотехнологичных производств	Приказ Минобрнауки России от 18.04.2023 № 421
		Комиссия по оценке исполнения получателями субсидий обязательств по соглашениям о предоставлении субсидий из федерального бюджета на развитие кооперации российских образовательных организаций высшего образования, государственных научных учреждений и организаций реального сектора экономики в целях реализации комплексных проектов по созданию высокотехнологичных производств	Приказ Минобрнауки России от 27.05.2024 № 363
		Конкурсная комиссия по отбору организации, осуществляющей организационно-техническое и информационное обеспечение проведения конкурсов по определению получателей субсидии на развитие кооперации российских образовательных организаций высшего образования, государственных научных учреждений и организаций реального сектора экономики в целях реализации проектов и мониторинга проектов, а также организационно-техническое и информационное сопровождение реализации проектов в рамках реализации федерального проекта «Развитие передовой инфраструктуры для проведения исследований и разработок в Российской Федерации» национального проекта «Наука» подпрограммы «Инфраструктура научной, научно-технической и инновационной деятельности» государственной программы Российской Федерации «Научно-технологическое развитие Российской Федерации»	Приказ Минобрнауки России от 22.08.2023 № 812
		Комиссия Министерства науки и высшего образования Российской Федерации по рассмотрению вопросов реализации постановления Правительства Российской Федерации от 9 апреля 2010 г. № 218	Приказ Минобрнауки России от 28.08.2024 № 552

¹⁶ Составлено автором по: Реестр коллегиальных, консультативных, экспертных и совещательных органов Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, в том числе межведомственных // Минобрнауки России [Электронный ресурс]. URL: https://minobrnauki.gov.ru/upload/2025/02/УТВ%20в%20печать.Свод_реестр%20КО.pdf (дата обращения: 30.01.2026).

¹⁷ Постановление Правительства РФ от 9 апреля 2010 г. № 218 «О мерах государственной поддержки развития кооперации российских образовательных организаций высшего образования, государственных научных учреждений и организаций реального сектора экономики в целях реализации комплексных проектов по созданию высокотехнологичных производств» // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/12174931/> (дата обращения: 30.01.2026).

2.	Создание и развитие научных центров мирового уровня, выполняющих исследования и разработки по приоритетам научно-технологического развития	Конкурсная комиссия Министерства науки и высшего образования Российской Федерации по проведению конкурса на предоставление грантов в форме субсидий из федерального бюджета на оказание государственной поддержки научно-образовательных центров мирового уровня на основе интеграции образовательных организаций высшего образования и научных организаций и их кооперации с организациями, действующими в реальном секторе экономики, и рассмотрению предложений по внесению изменений в программы деятельности научно-образовательных центров мирового уровня и в состав участников научно-образовательного центра мирового уровня	Приказ Минобрнауки России от 18.10.2023 № 997
		Совет научно-образовательных центров мирового уровня	Постановление Правительства РФ от 04.07.2023 № 1100; Распоряжение Правительства РФ от 11.09.2024 № 2496-р
		Совет по государственной поддержке создания и развития научных центров мирового уровня, выполняющих исследования и разработки по приоритетам научно-технологического развития	Распоряжение Правительства РФ от 20.07.2024 № 1942-р
3.	Реализация программы двух- и многостороннего взаимодействия российских вузов и научных организаций с иностранными организациями в рамках проведения совместных научных исследований	Комиссия Министерства науки и высшего образования Российской Федерации по оценке исполненных обязательств получателями грантов в форме субсидий из федерального бюджета на обеспечение проведения российскими научными организациями и (или) образовательными организациями высшего образования совместно с иностранными организациями научных исследований в рамках обеспечения реализации программы двух- и многостороннего научно-технологического взаимодействия, предусмотренного мероприятием подпрограммы 4 «Формирование и реализация комплексных научно-технических программ по приоритетам Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации, а также научное, технологическое и инновационное развитие по широкому спектру направлений» государственной программы Российской Федерации «Научно-технологическое развитие Российской Федерации»	Приказ Минобрнауки России от 28.10.2024 № 709
4.	Создание вузами и высокотехнологичными промышленными компаниями научно-производственных объединений для ускоренного внедрения результатов научных исследований	Межведомственная рабочая группа по определению механизмов государственной поддержки создания образовательными организациями высшего образования и высокотехнологичными промышленными компаниями научно-производственных объединений для ускоренного практического применения (внедрения) результатов научных исследований	Приказ Минобрнауки России от 19.08.2024 № 546
5.	Реализация федерального проекта «Платформа университетского технологического предпринимательства»	Предпринимательский совет федерального проекта «Платформа университетского технологического предпринимательства» государственной программы Российской Федерации «Научно-технологическое развитие Российской Федерации»	Приказ Минобрнауки России от 25.10.2023 № 1019
6.	Цифровая трансформация сферы науки и образования	Совет Министерства науки и высшего образования Российской Федерации по цифровому развитию и информационным технологиям	Приказ Минобрнауки России от 19.10.2021 № 1004

Непосредственное отношение к формированию приоритетов государственного управления в сфере взаимодействия университетов и бизнеса имеют 12 коллегиальных и совещательных органов Минобрнауки России из 334, информация о создании которых есть в Реестре коллегиальных,

консультативных, экспертных и совещательных органов Минобрнауки России. На основе анализа их деятельности можно выделить 6 ключевых направлений совершенствования системы взаимодействия вузов и предприятий, реализуемых министерством:

- 1) развитие кооперации вузов, государственных научных учреждений и организаций реального сектора экономики в целях реализации комплексных проектов по созданию высокотехнологичных производств;
- 2) создание и развитие научных центров мирового уровня, выполняющих исследования и разработки по приоритетам научно-технологического развития;
- 3) реализация программы двух- и многостороннего взаимодействия российских вузов и научных организаций с иностранными организациями в рамках проведения совместных научных исследований;
- 4) создание вузами и высокотехнологичными промышленными компаниями научно-производственных объединений для ускоренного внедрения результатов научных исследований;
- 5) реализация федерального проекта «Платформа университетского технологического предпринимательства»;
- 6) цифровая трансформация сферы науки и образования.

Минобрнауки России, таким образом, играет важную роль в формировании приоритетов государственного управления в сфере сотрудничества университетов и бизнеса, а также в вопросах их практической реализации. Вместе с тем необходимо отметить, что данное направление не закреплено в отраслевых документах в качестве стратегического приоритета, что оказывает негативное влияние на формирование единого комплексного подхода к государственному управлению в этой области.

Заключение

В условиях острой потребности экономики страны в подготовке высококвалифицированных кадров, а также в создании и внедрении инноваций, востребованных бизнесом, Минобрнауки России должно играть ключевую роль в формировании и реализации государственных приоритетов в сфере взаимодействия университетов и коммерческих организаций, что вытекает из его основных функций, закрепленных в Положении о Минобрнауки России, а также находит свое отражение в реализуемых Министерством программах и проектах. Вместе с тем на практике развитие сотрудничества вузов и предприятий не является одним из государственных отраслевых приоритетов. Это направление является как бы «вспомогательным» для реализации других целей и задач в сфере высшего образования и науки, о чем свидетельствует анализ нормативной базы и основных направлений деятельности Минобрнауки России, а также созданных при нем экспертных и совещательных органов.

Неудачная реформа по переходу на двухуровневую систему бакалавриата и магистратуры в рамках Болонского процесса показала, что сотрудничество университетов и бизнеса не может быть просто условием успешной реализации поставленных целей (как это было в 2010-е годы), но должно стать одним из самостоятельных приоритетов государственного управления на федеральном и отраслевом уровнях. Приоритизация данной сферы позволит разрабатывать и развивать комплексные механизмы государственного управления, органично встраивающиеся в общую систему достижения национальных целей в сфере образования и научно-технологического развития страны.

Список литературы:

- Балацкий Е.В., Екимова Н.А. Проблема технологического суверенитета и новая миссия центрального научного ведомства России // Экономика. Налоги. Право. 2023. Т. 16. № 2. С. 28–36. DOI: [10.26794/1999-849X-2023-16-2-28-36](https://doi.org/10.26794/1999-849X-2023-16-2-28-36)
- Воронов А.С., Цзоу С. Взаимосвязь научно-технологических достижений университетов и региональной инновационной системы в обеспечении устойчивого экономического развития мезоуровня. // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 103. С. 137–151. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-103-2024-137-151](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-103-2024-137-151)
- Глазьев С.Ю., Косакян Д.Л. Состояние и перспективы формирования 6-го технологического уклада в Российской экономике // Экономика науки. 2024. Т. 10. № 2. С. 11–29. DOI: [10.22394/2410-132X-2024-10-2-11-29](https://doi.org/10.22394/2410-132X-2024-10-2-11-29)
- Гревцева А.А., Сорока И.А. Государственная образовательная политика: проблемы и перспективы // АБЫСС (Вопросы философии, политологии и социальной антропологии). 2022. № 4(22). С. 44–53.
- Ендовицкий Д.А. Высшая школа в русле современной образовательной политики // Вестник ВГУ. Серия: Проблемы высшего образования. 2023. № 3. С. 5–9.
- Ицковиц Г. Тройная спираль. Университеты — предприятия — государство. Инновации в действии. Томск: Изд-во ТУСУР, 2010.
- Кларк Б.Р. Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации. М.: Изд. дом Гос. ун-та — Высшей школы экономики, 2011.
- Мацкевич И.М. Юридические проблемы экспертной деятельности ВАК при Минобрнауки России в фокусе совершенствования законодательства // Юридическая техника. 2022. № 16. С. 20–25.
- Пахомов С.И., Щеголева Л.В., Гуртов В.А. Новые горизонты в делегировании государственных функций по аттестации кадров высшей квалификации // Экономика и управление. 2023. Т. 29. № 8. С. 989–1000. DOI: [10.35854/1998-1627-2023-8-989-1000](https://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-8-989-1000)
- Петров М.П., Логинова Е.А., Пахомов С.И. Развитие системы государственной научной аттестации в России в контуре права самостоятельного присуждения ученых степеней: инструменты, результаты и дальнейшие шаги // Управление наукой и наукометрия. 2024. Т. 19. № 1. С. 10–65. DOI: [10.33873/2686-6706.2024.19-1.10-65](https://doi.org/10.33873/2686-6706.2024.19-1.10-65)
- Сидорова А.А. Двухуровневая система высшего образования как инструмент управления рынком образовательных услуг России // Государственное управление. Электронный вестник. 2011. № 26. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_16403640_28990914.pdf
- Таланов С.Л. Государственная политика в сфере высшего образования в РФ: аспекты ее реализации в вузах Центрального федерального округа // Социально-политические исследования. 2022. № 2(15). С. 39–58. DOI: [10.20323/2658-428X-2022-2-15-39-58](https://doi.org/10.20323/2658-428X-2022-2-15-39-58)
- Abbas A., Avdic A., Peng X., Hasan M.M., Ming W. University-Government Collaboration for the Generation and Commercialization of New Knowledge for Use in Industry // Journal of Innovation and Knowledge. 2019. Vol. 4. Is. 1. P. 23–31. DOI: [10.1016/j.jik.2018.03.002](https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.03.002)
- Darniyus A.A., Warsono H. Collaboration between Universities and Governments in Realizing Quality Policies (Evidence-Based Policy) // Journal of Governance and Public Policy. 2020. Vol. 7. P. 17–28. DOI: [10.18196/jgpp.71118](https://doi.org/10.18196/jgpp.71118)
- Galan-Muros V., Davey T. The UBC Ecosystem: Putting Together a Comprehensive Framework for University-Business Cooperation // The Journal of Technology Transfer. 2017. Vol. 44. P. 1311–1346. DOI: [10.1007/s10961-017-9562-3](https://doi.org/10.1007/s10961-017-9562-3)
- Guenduez A.A., Frischknecht R., Frowein S.C.J., Schedler K. Government-University Collaboration on Smart City and Smart Government Projects: What Are the Success Factors? // Cities. 2024. Vol. 144. DOI: [10.1016/j.cities.2023.104648](https://doi.org/10.1016/j.cities.2023.104648)

Russell W., Crammond R.J., Chinnasamy J., Sobhan N. Supporting Businesses through Adaptive Intervention: Reviewing National Policy and University Engagement towards a Principles-Led Entrepreneurial Development Framework // *Journal of Perspectives in Applied Academic Practice*. 2025. Vol. 13. Is. 4. P. 94–118.

Yoda N., Kuwashima K. Triple Helix of University–Industry–Government Relations in Japan: Transitions of Collaborations and Interactions // *Journal of the Knowledge Economy*. 2020. Vol. 11. P. 1120–1144. DOI: [10.1007/s13132-019-00595-3](https://doi.org/10.1007/s13132-019-00595-3)

Zhao K., Yue D., Liu Y., Shan H. Research on the Mechanism of Government Subsidy on Enterprise Innovation Based on Industry-University-Research Collaboration // *Heliyon*. 2024. Vol. 10. Is. 9. DOI: [10.1016/j.heliyon.2024.e30153](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e30153)

References:

Abbas A., Avdic A., Peng X., Hasan M.M., Ming W. (2019) University-Government Collaboration for the Generation and Commercialization of New Knowledge for Use in Industry. *Journal of Innovation and Knowledge*. Vol. 4. Is. 1. P. 23–31. DOI: [10.1016/j.jik.2018.03.002](https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.03.002)

Balatsky E.V., Ekimova N.A. (2023) The Problem of Technological Sovereignty and the New Mission of the Central Scientific Department of Russia. *Ekonomika. Nalogi. Pravo*. Vol. 16. No. 2. P. 28–36. DOI: [10.26794/1999-849X-2023-16-2-28-36](https://doi.org/10.26794/1999-849X-2023-16-2-28-36)

Clark B.R. (2011) *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Moscow: Izd. dom Gos. un-ta — Vysshey shkoly ekonomiki.

Darniyus A.A., Warsono H. (2020) Collaboration between Universities and Governments in Realizing Quality Policies (Evidence-Based Policy). *Journal of Governance and Public Policy*. Vol. 7. P. 17–28. DOI: [10.18196/jgpp.71118](https://doi.org/10.18196/jgpp.71118)

Endovitsky D.A. (2023) Higher School in the Line of Modern State Educational Policy. *Vestnik VGU. Seriya: Problemy vysshego obrazovaniya*. No. 3. P. 5–9.

Etzkowitz H. (2010) *The Triple Helix: University-Industry-Government. Innovation in Action*. Tomsk: Izd-vo TUSUR.

Galan-Muros V., Davey T. (2017) The UBC Ecosystem: Putting Together a Comprehensive Framework for University-Business Cooperation. *The Journal of Technology Transfer*. Vol. 44. P. 1311–1346. DOI: [10.1007/s10961-017-9562-3](https://doi.org/10.1007/s10961-017-9562-3)

Glazyev S.Yu., Kosakyan D.L. (2024) State and Prospects of 6th Technological Mode in Russian Economy. *Ekonomika nauki*. Vol. 10. No. 2. P. 11–29. DOI: [10.22394/2410-132X-2024-10-2-11-29](https://doi.org/10.22394/2410-132X-2024-10-2-11-29)

Grevtseva A.A., Soroka I.A. (2022) State Educational Policy: Problems and Prospects. *ABYSS (Voprosy filosofii, politologii i sotsial'noy antropologii)*. No. 4(22). P. 44–53.

Guenduez A.A., Frischknecht R., Frowein S.C.J., Schedler K. (2024) Government-University Collaboration on Smart City and Smart Government Projects: What Are the Success Factors? *Cities*. Vol. 144. DOI: [10.1016/j.cities.2023.104648](https://doi.org/10.1016/j.cities.2023.104648)

Matskevich I.M. (2022) Legal Problems of the Expert Activity of the Higher Attestation Commission under the Ministry of Education and Science of Russia in the Focus of Improving Legislation. *Yuridicheskaya tekhnika*. No. 16. P. 20–25.

Pakhomov S.I., Shchegoleva L.V., Gurtov V.A. (2023) New Horizons in the Delegation of Government Functions on Attestation of Personnel of Higher Scientific Qualification. *Ekonomika i upravleniye*. Vol. 29. No. 8. P. 989–1000. DOI: [10.35854/1998-1627-2023-8-989-1000](https://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-8-989-1000)

Petrov M.P., Loginova E.A., Pakhomov S.I. (2024) Development of the State Scientific Certification System in Russia within the Independent Academic Degree Award Principles: Tools, Outcomes, and Future Steps. *Upravleniye naukoy i naukometriya*. Vol. 19. No. 1. P. 10–65. DOI: [10.33873/2686-6706.2024.19-1.10-65](https://doi.org/10.33873/2686-6706.2024.19-1.10-65)

Russell W., Crammond R.J., Chinnasamy J., Sobhan N. (2025) Supporting Businesses through Adaptive Intervention: Reviewing National Policy and University Engagement towards a Principles-Led Entrepreneurial Development Framework. *Journal of Perspectives in Applied Academic Practice*. Vol. 13. Is. 4. P. 94–118.

Sidorova A.A. (2011) Dvukhurovnevaya sistema vysshego obrazovaniya kak instrument upravleniya rynkom obrazovatel'nykh uslug Rossii [A two-tier system of higher education as a tool for managing the educational services market in Russia]. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 26. Available at: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_16403640_28990914.pdf

Talanov S.L. (2022) State Policy in the Field of Higher Education in the Russian Federation: Aspects of Its Implementation in Central Federal District Universities. *Sotsial'no-politicheskiye issledovaniya*. No. 2(15). P. 39–58. DOI: [10.20323/2658-428X-2022-2-15-39-58](https://doi.org/10.20323/2658-428X-2022-2-15-39-58)

Voronov A.S., Xinyu Z. (2024) Correlation between Scientific and Technological Achievements of Universities and Regional Innovation System in Ensuring Sustainable Economic Development at the Meso Level. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 103. P. 137–151. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-103-2024-137-151](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-103-2024-137-151)

Yoda N., Kuwashima K. (2020) Triple Helix of University–Industry–Government Relations in Japan: Transitions of Collaborations and Interactions. *Journal of the Knowledge Economy*. Vol. 11. P. 1120–1144. DOI: [10.1007/s13132-019-00595-3](https://doi.org/10.1007/s13132-019-00595-3)

Zhao K., Yue D., Liu Y., Shan H. (2024) Research on the Mechanism of Government Subsidy on Enterprise Innovation Based on Industry-University-Research Collaboration. *Heliyon*. Vol. 10. Is. 9. DOI: [10.1016/j.heliyon.2024.e30153](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e30153)

Экономические вопросы управления
Economic issues in administration

УДК 339.543, 338.433.4

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-168-179

Совершенствование регулирования агропродовольственного рынка ЕАЭС

Сенотрусова Светлана Валентиновна

Доктор биологических наук, профессор, SPIN-код РИНЦ: [3281-9658](#), ORCID: [0000-0001-8030-8803](#),
senotrusova@spa.msu.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Бостанджян Кристина Робертовна

Соискатель, SPIN-код РИНЦ: [6361-0234](#), ORCID: [0000-0002-4620-6560](#), bostandzhyan.chris@gmail.com

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Аннотация

В статье проанализированы инструменты регулирования внешней торговли агропродовольственными товарами в Евразийском экономическом союзе (ЕАЭС) и определены направления развития сельскохозяйственного и продовольственного рынка. Цель работы заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию таможенно-тарифных и нетарифных инструментов регулирования внешней торговли агропродовольственными товарами стран ЕАЭС в условиях санкционного давления, деглобализации и необходимости ускоренного импортозамещения. Методологическую основу исследования составили сравнительный и статистический анализ, а также сценарное моделирование последствий изменения отдельных параметров внешнеторгового регулирования. Развитие агропродовольственного рынка в ЕАЭС имеет стратегическое значение с учетом социальной значимости и особой чувствительности со стороны внутреннего спроса, поэтому актуальна выработка новых инструментов для защиты внутреннего агропродовольственного рынка стран ЕАЭС от чрезмерной иностранной конкуренции, для снижения импортной зависимости и расширения экспортного потенциала. Для разработки предложений использованы показатели производства, потребления, самообеспеченности, импортозависимости и внешнеторговых потоков по ключевым сегментам агропродовольственного рынка ЕАЭС. Обоснованы предложения по корректировке внутриквотных ставок в отношении мясной продукции, повышению специфической составляющей импортных пошлин на отдельные виды плодоовощной продукции (томаты, огурцы, яблоки), введению сезонной пошлины на клубнику, установлению квоты на импорт риса из Индии, а также модификации методики расчета вывозной пошлины на зерно с учетом доли продукции глубокой переработки в структуре экспорта. Дополнительно определены направления институционального и инфраструктурного развития, способствующие расширению экспортного потенциала ЕАЭС. Область применения результатов связана с разработкой мер внешнеторговой, аграрной и интеграционной политики государств — членов ЕАЭС. Сделан вывод о том, что повышение устойчивости агропродовольственного рынка ЕАЭС требует комплексного сочетания тарифных, квотных, логистических и иных институциональных инструментов регулирования.

Ключевые слова

Агропродовольственный рынок, внешняя торговля, квотирование, таможенные пошлины, ЕАЭС.

Для цитирования

Сенотрусова С.В., Бостанджян К.Р. Совершенствование регулирования агропродовольственного рынка ЕАЭС // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 116. С. 168–179. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-168-179

Improving Regulation of the EAEU Agri-Food Market

Svetlana V. Senotrusova

DSc (Biology), Professor, ORCID: [0000-0001-8030-8803](#), senotrusova@spa.msu.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Kristina R. Bostanjyan

PhD applicant, ORCID: [0000-0002-4620-6560](#), bostandzhyan.chris@gmail.com

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Abstract

The article examines the instruments of regulating foreign trade in agri-food products in the Eurasian Economic Union (EAEU) and the directions of its development. The aim of the study is to identify key areas and develop recommendations for improving tariff and non-tariff measures of foreign trade regulation in agri-food products in the EAEU under conditions of sanctions pressure, deglobalization, and the need to accelerate import substitution. The methodological framework of the research is based on comparative and statistical analysis, as well as scenario modeling of the effects of changes in selected parameters of foreign trade regulation. The development of the agri-food market in the EAEU is of strategic importance given its social significance and the particular sensitivity of domestic demand, hence, there is a need to develop new instruments to protect the internal agri-food

market of the EAEU member states from excessive foreign competition, reduce import dependence, and enhance export potential. The study employs production, consumption, self-sufficiency indicators, import dependence, and foreign trade flows across key segments of the EAEU agri-food market. The results substantiate proposals for adjusting in-quota tariff rates for meat products, increasing the specific component of import duties on certain types of fruit and vegetable products (tomatoes, cucumbers, apples), introducing seasonal duties on strawberries, establishing a quota for rice imports from India, and modifying the methodology for calculating export duties on grain by incorporating the share of value-added processed products in the export structure. Additionally, the study identifies institutional and infrastructural development directions aimed at enhancing the export potential of the EAEU. The findings can be applied in the development of foreign trade, agricultural, and integration policies of EAEU member states. It is concluded that improving the resilience of the EAEU agri-food market requires a comprehensive combination of tariff, quota, logistical, and institutional regulatory instruments.

Keywords

Agri-food market, foreign trade, quotas, customs duties, EAEU.

For citation

Senotrusova S.V., Bostanjyan K.R. (2026) Improving Regulation of the EAEU Agri-Food Market *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 116. P. 168–179. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-168-179

Дата поступления/Received: 23.04.2026

Введение

На фоне деглобализационных процессов, характеризующих мировую экономику в последние несколько лет, происходит углубление интеграционных объединений дружественных стран. Поскольку рассматриваемые процессы протекают в условиях беспрецедентного санкционного давления в отношении Российской Федерации и Беларуси, формируются новые требования к условиям функционирования агропродовольственных рынков, возрастает роль инструментов государственного регулирования, направленных на увеличение темпов и объемов импортозамещения, стимулирование внутреннего производства, оптимизацию внешнеэкономической деятельности в агропродовольственном секторе. Особую значимость приобретает практическая разработка инструментов и мер интеграционных объединений, таких как Евразийский экономический союз (ЕАЭС; по состоянию на июнь 2026 года в объединение входит 5 стран: Армения, Беларусь, Казахстан, Кыргызстан и Россия), что объясняет актуальность проводимого исследования.

В современной научной литературе вопросы развития агропродовольственного рынка все чаще рассматриваются в контексте необходимости совершенствования механизмов государственного регулирования, государственной поддержки, вложения инвестиций [Глазьев 2024], внедрения инноваций [Алтухов 2024], особенно в условиях интеграции. Это обусловлено высокой чувствительностью агропродовольственного сектора к внешнеэкономическим, макроэкономическим и институциональным факторам. В исследовании С.В. Сенотрусовой и Я.В. Сибиряковой анализируются современные тенденции развития рынка плодоовощной продукции стран ЕАЭС, отражающие структурные и конъюнктурные изменения данного сегмента агропродовольственного рынка. Выявленные изменения свидетельствуют о необходимости адаптации инструментов регулирования, включая меры внешнеторговой политики (квотирование, тарифное регулирование), к изменяющимся условиям спроса, предложения и международной торговли [Сенотрусова, Сибирякова 2023].

Существенный вклад в анализ современных условий развития агропродовольственного рынка внесли Т.В. Бирюкова и Т.И. Ашмарина, которые показали, что в условиях внешнеэкономических ограничений и зависимости от импортных ресурсов устойчивость рынка определяется эффективностью государственной поддержки, переориентацией на новые рынки сбыта и развитием экспортного потенциала [Бирюкова, Ашмарина 2023].

Отдельное направление исследований связано с анализом влияния макроэкономических факторов на агропродовольственные рынки. А.Н. Брынцев, А.В. Лапин и Е.В. Левина показали, что валютные колебания оказывают существенное влияние на покупательную способность населения и уровень цен на сельскохозяйственную продукцию [Брынцев и др. 2021]. Устойчивость

агропродовольственного рынка определяется способностью институциональной среды учитывать такие факторы и сглаживать внешние и внутренние шоки. В условиях интеграционных объединений это предполагает координацию механизмов регулирования, включая согласование внешнеторговой политики. Сопоставление с зарубежной практикой свидетельствует о целесообразности стимулирования несырьевого экспорта посредством применения преференций, расширения инвестиционной деятельности и совершенствования условий участия бизнеса в международной торговле [Сенотрусова, Панова 2025].

Практический интерес представляет опыт Китая, который обеспечивает продовольственную безопасность преимущественно за счет расширения внутреннего производства и активного государственного регулирования аграрного сектора [Хайруллина 2023].

Таким образом, анализ научных подходов свидетельствует о том, что стабильное развитие агропродовольственного рынка ЕАЭС требует комплексного совершенствования механизмов регулирования, в том числе в сфере внешней торговли, где ключевую роль играют инструменты тарифной политики, квотирования на наднациональном уровне.

Цель статьи — разработать рекомендации по совершенствованию инструментов и направлений регулирования внешней торговли агропродовольственными товарами ЕАЭС.

Статья состоит из пяти разделов. В первом рассматривается рынок мясной продукции по трем видам (говядина, свинина, мясо птицы), предлагаются решения по корректировке пошлин с целью импортозамещения продукции из третьих стран. Во втором разделе проводится оценка ключевых параметров рынка плодоовощной продукции, на основании которой формируются предложения по корректировке ввозных пошлин на томаты, огурцы, яблоки и клубнику. Третий и четвертый разделы посвящены перспективам развития рынка риса, зерна и продукции его переработки. В последнем разделе выделены дополнительные направления развития агропродовольственного рынка ЕАЭС, такие как масштабирование деятельности Российского экспортного центра на ЕАЭС, сокращение импортозамещения по сельскохозяйственной технике, развитие портовой инфраструктуры и другое.

Совершенствование инструментов регулирования на рынке мясной продукции

Одним из наиболее перспективных направлений развития агропродовольственного рынка с точки зрения обеспечения импортозамещения в странах ЕАЭС выступает мясной сектор. Его стратегическая значимость обусловлена высоким уровнем потребления этой продукции и физическими возможностями наращивания внутреннего производства и снижения зависимости от внешних поставок. Поддержание равновесия между объемом производства и потребления агропродовольственной продукции в странах ЕАЭС может обеспечиваться за счет мер регулирования внешнеторговой деятельности, таких как тарифное квотирование и изменение ставок таможенных пошлин [Гринберг 2022; Бородин 2024].

Для оценки целесообразности действующих в ЕАЭС внутриквотных ставок таможенных пошлин проведен сравнительный анализ показателей производства, потребления и импорта основных видов мясной продукции (говядина, свинина, мясо птицы) за последние годы. Полученные результаты свидетельствуют о неоднородности развития мясного рынка в зависимости от товарной категории. Так, в сегменте говядины в целом по ЕАЭС отмечается высокий уровень самообеспеченности (100,34%), профицит производства в абсолютном значении составляет 9 тыс. тонн. Вместе с тем объем импорта из третьих стран превышает 280 тыс. тонн, что существенно превышает величину профицита. Низкое соотношение профицита к импорту свидетельствует об ограниченных возможностях оперативного замещения внешних поставок внутренним производством. В этих условиях представляется обоснованным повышение внутриквотной ставки

таможенной пошлины до 20–25% (Таблица 1). Данная мера будет носить корректирующий характер, способствуя стимулированию импортозамещения без создания чрезмерного давления на рынок.

Таблица 1. Рекомендации по корректировке ставок таможенных пошлин при импорте мясной продукции в ЕАЭС¹

	Говядина	Свинина	Мясо птицы
Самообеспеченность в ЕАЭС, %	100,3	103,6	106,2
Доля покрытия импорта объемом профицита, %	3,2	173,6	99,0
Текущая ставка в рамках тарифной квоты на импорт в ЕАЭС на 2026 г.	15%	0%	25%, но не менее 0,2 евро/кг
Рекомендация по корректировке	Увеличение ставки на 5–10%	Увеличение ставки на 10–15%	Увеличение ставки на 5–15%

В сегменте свинины наблюдается более устойчивая ситуация: уровень самообеспеченности превышает 103%, что обеспечило формирование профицита в размере 184 тыс. тонн. Доля покрытия импорта свинины профицитом составляет 174%, то есть импорт свинины может полностью замещаться внутренним производством стран ЕАЭС. В связи с этим в качестве меры корректировки тарифного регулирования рекомендуется рассмотреть повышение внутриквотной ставки до 10–15%, что позволит активизировать взаимную торговлю внутри ЕАЭС при сохранении ценовой стабильности.

Наиболее выраженный профицит наблюдается в сегменте мяса птицы. При уровне самообеспеченности, превышающем 106%, в последние годы сформировалось избыточное предложение в размере 377 тыс. тонн. При этом объем импорта мяса птицы незначительно превышает величину профицита (на 4 тыс. тонн), что свидетельствует о почти полной способности внутреннего производства заместить внешние поставки. В условиях уже действующей внутриквотной ставки на уровне 25% представляется обоснованным дальнейшее повышение адвалорной составляющей до 30–40% с возможной корректировкой специфического компонента.

Возможности совершенствования тарифного регулирования тесно связаны с развитием взаимной торговли в рамках ЕАЭС и перераспределением избыточных объемов производства между странами ЕАЭС для покрытия дефицита по отдельным направлениям (Таблица 2).

Таблица 2. Структура потенциальной взаимной торговли мясной продукцией в ЕАЭС²

Вид мяса	Страна с профицитом	Страна с дефицитом	Дополнительный потенциальный объем внутренней торговли, тыс. тонн
Свинина	Россия →	Казахстан	79,0
		Армения	17,0
		Кыргызстан	1,0
Мясо птицы	Россия →	Армения	39,0
		Казахстан	123,0
Говядина	Беларусь →	Кыргызстан	48,0
	Беларусь →	Россия	147,0
	Казахстан →	Армения	3,0
		Россия	8,0

¹ Составлено авторами.

² Составлено авторами.

В частности, профицит в производстве свинины в России в размере 258 тыс. тонн способен полностью компенсировать совокупный дефицит в Казахстане, Армении и Кыргызстане. В сегменте мяса птицы избыточные объемы производства в России (471 тыс. тонн) и Беларуси (81 тыс. тонн) могут покрыть совокупный дефицит стран-партнеров по ЕАЭС. На рынке говядины суммарный профицит Беларуси (147 тыс. тонн), Казахстана (30 тыс. тонн) и Кыргызстана (16 тыс. тонн) позволяет компенсировать потребности Армении и России без привлечения значительных объемов импорта из третьих стран.

Предложения по развитию рынка плодоовощной продукции

Одним из значимых направлений развития импортозамещения выступает сектор плодоовощной продукции. Уровень удовлетворения внутреннего спроса за счет собственного производства остается ограниченным: в Казахстане он составляет 28%, в России — 53%. По ряду позиций, таких как томаты, огурцы, яблоки, в ЕАЭС достигнут высокий уровень самообеспеченности, составляющий 93%, 98%, 87% соответственно³. Тем не менее динамика внешней торговли подтверждает сохраняющийся спрос на импортную продукцию даже при наличии внутреннего производства [Сенотрусова и др. 2023]. Так, за последние 10 лет ввоз фруктов увеличился более чем на 20%. Анализ показателей самообеспеченности и импортозависимости по отдельным видам плодоовощной продукции позволил выявить существенные различия по товарным сегментам. Доля импорта в структуре внутреннего потребления томатов составляет 7%, огурцов — 2%, яблок — 14%. Более выраженная зависимость от внешних поставок характерна для клубники, где доля импорта превышает 16%.

Выявленные параметры функционирования рынка плодоовощной продукции обуславливают необходимость корректировки действующих инструментов таможенно-тарифного регулирования. В частности, предлагается увеличение минимальной специфической составляющей пошлин по товарам с высоким уровнем самообеспеченности (Таблица 3). Дополнительно обоснованным представляется введение сезонной дифференциации ставок пошлин в отношении клубники. Эти меры ориентированы на ограничение импорта в периоды пикового сезонного предложения продукции внутри ЕАЭС, что может способствовать расширению внутреннего производства и углублению процессов импортозамещения. Предлагаемые меры основаны на предположении о том, что в условиях высокой самообеспеченности сокращение доли импорта не приведет к дефициту производства на рынке ЕАЭС и позволит перераспределить спрос в пользу национальных производителей.

Таблица 3. Рекомендации по корректировке сезонных ставок таможенных пошлин на фрукты и овощи в ЕАЭС⁴

	Томаты	Огурцы	Яблоки	Клубника
Действующая ставка импортной пошлины в ЕАЭС, 2026 г.	15%, но не менее 0,08 евро за 1 кг	15%, но не менее 0,08 евро за 1 кг	0,06 евро за 1 кг	5%
Предложение	15%, но не менее 0,10 евро за 1 кг	15%, но не менее 0,12 евро за 1 кг	0,08 евро за 1 кг	В сезон: 10% , вне сезона: 5%

³ Data // FAOSTAT [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fao.org/faostat/en/#data> (дата обращения: 05.03.2026).

⁴ Составлено авторами.

Рост бюджетных поступлений в ЕАЭС при внедрении корректировок и неизменном объеме импорта, млн евро	3,15	1,12	3,04	0,87
Рост бюджетных поступлений в ЕАЭС при внедрении корректировок и уменьшении объема импорта на 10% , млн евро	2,83	1,01	2,74	0,78

Проведенная оценка эффекта от внедрения указанных мер подтвердила их экономическую обоснованность. В первом случае, при сохранении текущих объемов импорта, совокупные бюджетные поступления от увеличения ставок таможенных пошлин составят 8,2 млн евро по четырем рассматриваемым группам товаров. Основной вклад в формирование данного прироста обеспечили томаты и яблоки — свыше 3 млн евро в год по каждой из товарных групп. Дополнительно рассмотрен альтернативный сценарий реакции рынка на увеличение тарифной нагрузки на импортеров в виде сокращения объемов импорта на 10%. В этом случае также ожидается рост объема дополнительных бюджетных поступлений в размере 7,4 млн евро в год, что подтверждает положительный экономический эффект даже при сокращении импорта.

Перспективы импортозамещения риса в ЕАЭС

В качестве еще одного перспективного направления импортозамещения в ЕАЭС выделяется рынок риса, который в значительной степени опирается на импортные поставки из третьих стран. Уровень обеспеченности внутреннего спроса национальным производством существенно различается по странам внутри ЕАЭС. Наиболее высокая зависимость от импорта отмечается в Армении и Беларуси, где производство риса фактически отсутствует. В Кыргызстане и России ситуация является менее критичной: уровень самообеспечения составляет 77% и 83% соответственно; доля импорта в структуре внутреннего потребления достигает 30% в Кыргызстане и 26% в России. Казахстан занимает принципиально отличную позицию, поскольку показывает значительный избыток производства: объем выпуска риса в 2 раза превышает внутреннее потребление. Это может указывать на наличие у Казахстана потенциала для более активного участия в обеспечении рынка рисом в рамках интеграции: в частности, 50 тыс. тонн риса может быть направлено на покрытие дефицита в России, что позволит сократить импортные объемы из третьих стран на 15% (Таблица 4).

Таблица 4. Рекомендации по мерам регулирования рынка риса в ЕАЭС⁵

Рекомендация	Экономический эффект
Установить тарифную квоту на рис из Индии в объеме 100 тыс. тонн	Сокращение объема импорта ЕАЭС более чем на 8%
Заместить объем импорта риса Россией в размере 50 тыс. тонн за счет профицита продукции в Казахстане	Сокращение объема импорта из третьих стран в РФ на 15%

Оценка географической структуры импорта риса показывает, что основными экспортерами риса в ЕАЭС являются Индия, Пакистан, Китай, Таиланд. Кроме того, в рамках Соглашения о свободной торговле между ЕАЭС и Вьетнамом [Курихин 2023] действует тарифная квота, предусматривающая беспошлинный ввоз в объеме 10 тыс. тонн всеми странами ЕАЭС⁶. Однако фактическое значение

⁵ Составлено авторами.

⁶ Тарифные квоты. Таможенно-тарифное регулирование // Коллегия ЕЭК [Электронный ресурс]. URL: <https://eec.eaeunion.org/comission/department/catr/ttr/quotas.php?ysclid=lul9m6m2h5693474448> (дата обращения: 05.03.2026); Соглашение о свободной торговле между государствами — членами ЕАЭС и Социалистической Республикой Вьетнам от 29.05.2015 // Коллегия ЕЭК [Электронный ресурс]. URL: https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/272/EAEU_VN_FTA.pdf (дата обращения: 05.03.2026).

поставок из Вьетнама является недостаточно существенным, так как занимает 1,5–2% в общей структуре импорта риса странами ЕАЭС. Это позволяет сделать вывод о том, что изменение действующей внутриквотной ставки в отношении риса из Вьетнама не представляется оправданным, так как не окажет заметного влияния на рынок ЕАЭС. Тем временем на Индию приходится более 30% совокупного импорта риса странами ЕАЭС. В связи с этим в целях защиты внутреннего рынка рекомендуется введение квоты на поставки индийского риса в объеме 10 тыс. тонн. Экономический эффект от внедрения этой меры выражается в сокращении объема импорта в ЕАЭС на 8%. Приоритетом для стран ЕАЭС является параллельное формирование условий для стимулирования национального производства. Вместе с применяемыми инструментами государственной поддержки, включая субсидирование, рекомендуется введение дополнительной регуляторной меры — минимальной закупочной цены (на примере опыта Индии).

Развитие экспортного потенциала ЕАЭС на примере рынка зерна и продукции его переработки

В последнее время вопрос наращивания экспортного потенциала зернового комплекса чаще связывается не с расширением поставок зерна, а с увеличением экспорта продукции его глубокой переработки. Такой вектор развития отражен в политике Российского экспортного центра⁷, деятельность которого направлена на трансформацию экспортной структуры в пользу товаров с высокой добавленной стоимостью. К числу приоритетных товаров глубокой переработки зерна относятся крахмал и глюкоза. Действующая нулевая ставка экспортной пошлины на эти товары указывает на прямое стимулирование вывоза продукции переработки зерна.

Для создания дополнительных косвенных стимулов к расширению производства продукции переработки предлагается скорректировать действующую методику определения экспортной пошлины на пшеницу и меслин, ячмень, кукурузу. Текущий порядок расчета пошлины Правительством Российской Федерации предусматривает сопоставление индикативной и базовой цен на зерно⁸. Так как он не учитывает качественную структуру экспорта, представляется обоснованным дополнение существующей методики введением специального структурного корректирующего коэффициента (формула (1)). Его назначение заключается в учете удельного веса продукции глубокой переработки зерна в совокупном объеме экспорта зерна.

$$C_{т\ новая} = C_{т} \times K_{структ}, \quad (1)$$

где $C_{т\ новая}$ — ставка пошлины на экспорт после корректировки; $C_{т}$ — ставка пошлины на экспорт по методике, установленной Правительством России; $K_{структ}$ — введенный структурный корректирующий коэффициент.

Экономическая интерпретация формулы заключается в том, что при сохранении низкой доли продукции глубокой переработки в структуре экспорта величина пошлины остается близкой к значению, рассчитанному по действующей формуле. Увеличение этой доли приведет к снижению экспортной нагрузки на зерно, формируя дополнительные стимулы для переориентации национальных производителей на выпуск переработанной продукции.

Вводимый структурный коэффициент предлагается рассчитывать по формуле (2):

$$K_{структ} = 1 - K_{сн} \times D_{пз}, \quad (2)$$

⁷ Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // Альта Софт [Электронный ресурс]. URL: <https://www.alt.ru/tamdoc/24uk0309/?yclid=mnd3cot9bv781939114> (дата обращения: 05.03.2026).

⁸ Постановление Правительства РФ от 06.02.2021 № 117 (ред. от 07.03.2026) «О ставках вывозных таможенных пошлин на зерновые культуры, вывозимые за пределы территории Российской Федерации в государства, не являющиеся членами Евразийского экономического союза» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_376329/835e6f01e3e437f0ecd6742519b2edd6200c0690 (дата обращения: 05.03.2026).

где K_{cn} — коэффициент стимулирования переработки; D_{nz} — доля продукции глубокой переработки в общем объеме экспорте.

Под коэффициентом стимулирования переработки понимается показатель, отражающий степень уменьшения экспортной пошлины, обусловленную ростом удельного веса продукции глубокой переработки в общем объеме экспорта. Выбор функциональной формы структурного коэффициента определен необходимостью задать обратную зависимость между уровнем экспортной пошлины и долей продукции глубокой переработки в структуре экспорта. При $D_{nz} = 0$ значение структурного коэффициента равно 1, что означает сохранение исходного уровня экспортной пошлины без корректировок. Предлагается использовать значения коэффициента стимулирования переработки в пределах от 0,3 до 0,5. Выбор данного диапазона обусловлен необходимостью обеспечения умеренного, мягкого воздействия на динамику бюджетных поступлений, связанных с экспортом рассматриваемой товарной группы. Практическая апробация предложенного подхода, основанного на модифицированной формуле расчета экспортной пошлины, проведена с учетом различных сценариев, определяемых уровнем добавленной стоимости, создаваемой в процессе переработки зерна. Полученные результаты представлены в Таблице 5.

Таблица 5. Результат расчета скорректированной экспортной пошлины на зерно⁹

Сценарии моделирования	Доля продукции глубокой переработки, %	Коэффициент стимулирования переработки	Пошлина по действующей формуле ¹⁰ , руб. за тонну	Пошлина по модифицированной формуле, руб. за тонну
Сценарий 1	10,00	0,30	1 139,00	1 104,83
Сценарий 2	30,00	0,40	1 139,00	1 002,32
Сценарий 3	50,00	0,50	1 139,00	854,25

Моделирование сценариев развития производства переработанной продукции позволяет оценить влияние введения структурного коэффициента на величину экспортной пошлины. Результаты анализа показывают, что применение модифицированного подхода приводит к поэтапному снижению размера пошлины по мере роста доли продукции переработки. Так, при доле переработанной продукции на уровне 10% и коэффициенте стимулирования 0,3 снижение размера пошлины составляет 3%, что указывает на мягкое стимулирующее воздействие на начальном этапе. По мере увеличения доли глубокой переработки до 30% экономический эффект становится более существенным: размер пошлины уменьшается на 12%. В третьем сценарии при доле продукции переработки в 50% размер пошлин снижается на 25%. Таким образом, полученные результаты подтверждают, что предложенные меры регулирования экспортной пошлины обладают прогрессивным воздействием. При этом, как было отмечено, возможность моделирования коэффициента стимулирования переработки позволяет избежать резких колебаний бюджетных поступлений от экспорта.

Дополнительные факторы развития внешнеторговой деятельности стран ЕАЭС

Совершенствование инструментов таможенно-тарифного регулирования имеет особую значимость, однако дальнейший рост агропродовольственного рынка ЕАЭС требует комплексного подхода, предполагающего изучение и развитие дополнительных направлений, прямо или косвенно связанных с внешнеторговой деятельностью.

⁹ Составлено авторами.

¹⁰ Для расчетов в модели использована средняя ставка пошлины за 2025 г., рассчитанная авторами.

В России активным продвижением агропродовольственной продукции на рынки третьих стран занимается Федеральный центр развития экспорта продукции АПК Минсельхоза России («Агроэкспорт»), представители которого, сельхозатташе, ведут работу в 41 стране мира, включая страны ЕАЭС (Армению и Казахстан). Российские производители имеют широкую географию экспорта — порядка 160 стран мира, включая Китай (18%), Турцию (более 11%), Казахстан (около 8%), Беларусь, Египет (около 6%), Иран (5%). Федеральный центр «Агроэкспорт» анализирует глобальные тенденции на рынке агропродовольствия, консультирует производителей по наиболее перспективным направлениям развития. Опыт работы российского центра может быть использован другими странами ЕАЭС для повышения продуктивности национального производства.

Кроме того, российские экспортеры получают помощь в АО «Российский экспортный центр», который функционирует по принципу «единого окна» [Воронкова и др. 2022]. Возможность взаимодействовать с профильными государственными органами и отраслевыми организациями через эту структуру позволяет решать множество задач и получать как финансовую, так и нефинансовую помощь. В структуру группы Российского экспортного центра входят не только организации, предоставляющие кредитные и страховые услуги для поддержки экспортных поставок, но также и подразделения, обеспечивающие информированность экспортеров об имеющихся программах, сервисах и оказывающие образовательные услуги в сфере внешнеэкономической деятельности. Кроме того, экспортный центр осуществляет постоянный мониторинг международных соглашений и практик в области глобального устойчивого развития и продвигает их на национальном уровне среди компаний-экспортеров, помогая им тем самым повышать свою конкурентоспособность на внешних рынках. Активная поддержка оказывается экспортерам, готовым продвигать использование зеленых технологий на своих предприятиях с целью минимизации воздействия на окружающую среду. Отдельной целью центра является информирование российских экспортеров о популярной ESG-концепции, что в первую очередь направлено на малые и средние предприятия. Странам ЕАЭС рекомендуется перенять российский опыт создания такой организации, который может быть масштабирован в рамках ЕАЭС для улучшения показателей действующих экспортоориентированных компаний.

Ключевым драйвером расширения интеграционных экономических отношений в ЕАЭС выступает прогресс в расчетах в национальных валютах и маршрут «Север — Юг» [Агаева, Идрисов 2024]. Доля расчетов в рублях и юанях в российско-китайской торговле достигла доминирующих значений (более трети от общего объема внешней торговли), что уменьшает зависимость от доллара и повышает доступность торгового финансирования в юанях. Международный транспортный коридор «Север — Юг» (INSTC) демонстрирует двузначные темпы роста грузопотока, что сокращает сроки и повышает надежность поставок из Индии в Россию и другие страны ЕАЭС по сравнению с альтернативными маршрутами.

Расширению экспортного потенциала содействует активное развитие портовой инфраструктуры [Zuikin et al. 2020]. Необходимо развивать порты на Дальнем Востоке в связи с переориентацией географии экспорта на восточные страны. Для доставки зерна на Дальний Восток следует оптимизировать железнодорожные поставки. Одним из наиболее крупных проектов в этой сфере является «Евразийский Агроэкспресс», цель которого заключается в интегрировании транспортных систем стран — участниц ЕАЭС для оптимизации логистических затрат и экспорта продукции в страны Юго-Восточной и Центральной Азии (Китай, Узбекистан, Вьетнам и др.).

Одной из потенциальных зон развития агропродовольственного рынка стран ЕАЭС является совершенствование производства сельскохозяйственной техники [Полухин 2016]. В качестве меры помощи российским сельхозпроизводителям в России функционирует акционерное

общество «Росагролизинг», оказывающее услуги финансовой аренды сельскохозяйственного оборудования и техники, оно же занимается закупкой необходимой продукции, в условиях санкций переориентировавшись на рынки дружественных стран. Однако на практике даже закупки из дружественных стран усложняются с каждым новым пакетом санкций, так как под угрозой санкций за экспорт продукции в Россию и Беларусь иностранные компании отказываются от сотрудничества, рискуя подпасть под санкции либо не получить оплату за продукцию из-за жесткого банковского контроля. Это подтверждает острую необходимость более тесного технического кооперирования стран ЕАЭС для развития внутреннего производства техники и торговли ею внутри ЕАЭС.

Для борьбы с оттоком интеллектуальной рабочей силы требуется создание дополнительных проектов с привлечением молодых специалистов из сферы сельского хозяйства, повышение размера оплаты труда и престижа профессий сельскохозяйственной отрасли [Полевая 2025]. Для привлечения молодых специалистов рекомендуется расширять возможности получения практического опыта в рамках образовательных программ, например по типу распространенных обменных программ, позволяющих молодым специалистам (фермерам) работать на разных фермах в разных регионах и странах для обмена опытом в сфере используемых процессов, технологий и оборудования. Страны ЕАЭС могут начать активно внедрять подобные программы сначала на уровне обмена опытом внутри ЕАЭС для повышения уровня образования и профессиональных компетенций по всему ЕАЭС. Кроме того, рекомендуется расширять внедрение «фермерских инкубаторов», которые позволяют потенциальным фермерам в течение ограниченного периода времени (до 2–3 лет) под менторством действующих или бывших фермеров и с предоставлением им земельных участков и оборудования тестировать эффективность своих собственных бизнес-проектов для дальнейшего либо самостоятельного развития сельскохозяйственной деятельности, либо прекращения проекта в случае отрицательных показателей по итогам испытательного периода. Таким образом, для более интенсивного развития агропромышленного комплекса в странах ЕАЭС следует инвестировать в научно-практическую сферу сельского хозяйства для повышения доли привлечения молодых специалистов с высшим образованием.

Заключение

Результаты исследования позволили определить перспективные направления развития агропродовольственного рынка и предложить рекомендации по совершенствованию инструментов внешнеторгового регулирования, стимулирующие расширение внутреннего производства в ЕАЭС.

На основе анализа можно рекомендовать: корректировку внутриквотных ставок на мясную продукцию, в частности увеличение ставок пошлин на говядину до 20–25%, свинины — до 10–15%, мяса птицы — до 30–40%; повышение специфической составляющей импортных пошлин на томаты, огурцы и яблоки; введение сезонной пошлины на клубнику (10%); установление квоты на рис из Индии (100 тыс. тонн); модификацию методики экспортной пошлины на зерно для стимулирования повышения производства продукции его глубокой переработки.

Результаты исследования могут быть использованы для последующего анализа направлений развития агропродовольственного рынка, внешнеторгового сотрудничества с третьими странами и корректировки инструментов таможенно-тарифной политики.

Список литературы:

Агаева А.Ш., Идрисов Ш.А. Участие России в развитии транспортно-логистических магистралей стран — членов ЕАЭС // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. 2024. № 2(48). С. 26–36. DOI: [10.22394/2073-2929-2024-02-26-36](https://doi.org/10.22394/2073-2929-2024-02-26-36)

- Алтухов А.И. Продовольственная безопасность России в условиях глобальных вызовов. М.: Всероссийский научно-исследовательский институт экономики сельского хозяйства, 2024.
- Бирюкова Т.В., Ашмарина Т.И. Основные сценарии развития агропродовольственных рынков в современных условиях // Известия Международной академии аграрного образования. 2023. № 68. С. 106–111.
- Бородин К.Г. Экспортный тариф на товарном рынке // Экономическая политика. 2024. Т. 19. № 5. С. 150–185. DOI: [10.18288/1994-5124-2024-5-150-185](https://doi.org/10.18288/1994-5124-2024-5-150-185)
- Брынцев А.Н., Лапин А.В., Левина Е.В. Макроэкономический анализ тенденций развития продовольственной безопасности России // Продовольственная политика и безопасность. 2021. Т. 8. № 1. С. 23–32. DOI: [10.18334/ppib.8.1.111921](https://doi.org/10.18334/ppib.8.1.111921)
- Воронкова О.Ю., Петрова Л.И., Слукина А.А. Роль таможенной деятельности в процессе продвижения сельскохозяйственной продукции на внешние рынки при поддержке Российского экспортного центра // Инновационная экономика: информация, аналитика. 2022. № 4. С. 32–36. DOI: [10.47576/2411-9520_2022_4_32](https://doi.org/10.47576/2411-9520_2022_4_32)
- Глазьев С.Ю. Евразийская экономическая интеграция в контексте становления нового мирохозяйственного уклада // Экономическое возрождение России. 2024. № 2(80). С. 34–45. DOI: [10.37930/1990-9780-2024-2-80-34-45](https://doi.org/10.37930/1990-9780-2024-2-80-34-45)
- Гринберг Р.С., Комолов О.О. Политика протекционизма в России: новые тенденции в контексте проблемы импорта институтов // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2022. Т. 15. № 2. С. 44–54. DOI: [10.15838/esc.2022.2.80.3](https://doi.org/10.15838/esc.2022.2.80.3)
- Курихин С.В. Анализ Поставок Риса из Вьетнама в Россию с учетом тарифной квоты // Электронный научный журнал «Вектор экономики». 2023. № 8. URL: <http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2023/8/regionaleconomy/Kurihin2.pdf>
- Полевая М.В. Стратегии привлечения молодёжи (поколения Z) в сельское хозяйство: от аграрного ребрендинга до цифровых профессий будущего // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2025. № 7. С. 104–110. DOI: [10.31442/0235-2494-2025-0-7-104-110](https://doi.org/10.31442/0235-2494-2025-0-7-104-110)
- Полухин А.А. Импортозамещение на рынке сельскохозяйственной техники России в условиях интеграции ВТО и ЕАЭС // Аграрная Россия. 2016. № 11. С. 39–41.
- Сенотрусова С.В., Панова Т.В. Ретроспектива и развитие торгово-экономического сотрудничества России в санкционный период // Проблемы теории и практики управления. 2025. № 12. С. 77–90.
- Сенотрусова С.В., Сибирякова Я.В. Параллельный импорт и другие экономические меры как ответ на западные санкции против импорта в Россию // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 96. С. 64–73. DOI: [10.24412/2070-1381-2023-96-64-73](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-96-64-73)
- Сенотрусова С.В., Соколова М.И., Свинухов В.Г., Хомякова В.В. Современные тенденции развития рынка плодоовощной продукции России // Международный сельскохозяйственный журнал. 2023. № 5(395). С. 458–461. DOI: [10.55186/25876740_2023_66_5_458](https://doi.org/10.55186/25876740_2023_66_5_458)
- Хайруллина О.И. Эволюция инструментов государственной поддержки сельского хозяйства: опыт Китая // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. № 7. С. 2413–2426. DOI: [10.18334/epp.13.7.118329](https://doi.org/10.18334/epp.13.7.118329)
- Zyukin D.A., Pronskaya O.N., Golovin A.A., Belova T.V. Prospects for Increasing Exports of Russian Wheat to the World Market // Amazonia Investiga. 2020. Vol. 9. Is. 28. P. 346–355. DOI: [10.34069/AI/2020.28.04.39](https://doi.org/10.34069/AI/2020.28.04.39)

References:

- Agaveva A.Sh., Idrisov Sh.A. (2024) Russia's Participation in the Development of Transport and Logistics Corridors of the EAEU Member States. *Yevraziyskaya integratsiya: ekonomika, pravo, politika*. No. 2(48). P. 26–36. DOI: [10.22394/2073-2929-2024-02-26-36](https://doi.org/10.22394/2073-2929-2024-02-26-36)

Altukhov A.I. (2024) *Prodovol'stvennaya bezopasnost' Rossii v usloviyakh global'nykh vyzovov* [Food security in Russia under global challenges]. Moscow: Vserossiyskiy nauchno-issledovatel'skiy institut ekonomiki sel'skogo khozyaystva.

Biryukova T.V., Ashmarina T.I. (2023) The Main Scenarios for the Development of Agri-Food Markets in Modern Conditions. *Izvestiya Mezhdunarodnoy akademii agrarnogo obrazovaniya*. No. 68. P. 106–111.

Borodin K.G. (2024). Export Tariff in Commodity Markets. *Ekonomicheskaya politika*. Vol. 19. No. 5. P. 150–185. DOI: [10.18288/1994-5124-2024-5-150-185](https://doi.org/10.18288/1994-5124-2024-5-150-185)

Bryntsev A.N., Lapin A.V., Levina E.V. (2021) Macroeconomic Analysis of Trends in Russia's Food Security Development. *Prodovol'stvennaya politika i bezopasnost'*. Vol. 8. No. 1. P. 23–32. DOI: [10.18334/ppib.8.1.111921](https://doi.org/10.18334/ppib.8.1.111921)

Glazyev S.Yu. (2024) Eurasian Economic Integration in the Context of the Emerging New World Economic Order. *Ekonomicheskoye vozrozhdeniye Rossii*. No. 2(80). P. 34–45. DOI: [10.37930/1990-9780-2024-2-80-34-45](https://doi.org/10.37930/1990-9780-2024-2-80-34-45)

Grinberg R.S., Komolov O.O. (2022) Protectionism Policy in Russia: New Trends in the Context of Institutional Import Issues. *Ekonomicheskiye i sotsial'n-yye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz*. Vol. 15. No. 2. P. 44–54. DOI: [10.15838/esc.2022.2.80.3](https://doi.org/10.15838/esc.2022.2.80.3)

Khayrullina O.I. (2023) The Evolution of Agricultural Policy Instruments: China's Experience. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*. Vol. 13 No. 7. P. 2413–2426. DOI: [10.18334/epp.13.7.118329](https://doi.org/10.18334/epp.13.7.118329)

Kurihin S.V. (2023) Analysis of Rice Imports from Vietnam to Russia under Tariff Quota Conditions. *Elektronnyy nauchnyy zhurnal «Vektor ekonomiki»*. No. 8. Available at: <http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2023/8/regionaleconomy/Kurihin2.pdf>

Polevaya M.V. (2025) Strategies for Attracting Youth (Generation Z) to Agriculture: From Agrarian Rebranding to Digital Professions of the Future. *Ekonomika sel'skokhozyaystvennykh i pererabatyvayushchikh predpriyatiy*. No. 7. P. 104–110. DOI: [10.31442/0235-2494-2025-0-7-104-110](https://doi.org/10.31442/0235-2494-2025-0-7-104-110)

Polukhin A.A. (2016) Import Substitution in the Agricultural Machinery Market of Russia under WTO and EAEU Integration. *Agrarnaya Rossiya*. No. 11. P. 39–41.

Senotrusova S.V., Panova T.V. (2025) Retrospective and Development of Russia's Trade and Economic Cooperation during the Sanctions Period. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*. No. 12. P. 77–98.

Senotrusova S.V., Sibiryakova Ya.V. (2023) Parallel Import and Other Economic Measures as a Response to Western Sanctions on Imports to Russia. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 96. P. 64–73. DOI: [10.24412/2070-1381-2023-96-64-73](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-96-64-73)

Senotrusova S.V., Sokolova M.I., Svinukhov V.G., Khomyakova V.V. (2025) Current Trends in the Development of the Fruit and Vegetable Market in Russia. *Mezhdunarodnyy sel'skokhozyaystvennyy zhurnal*. No. 5(395). P. 458–461. DOI: [10.55186/25876740_2023_66_5_458](https://doi.org/10.55186/25876740_2023_66_5_458)

Voronkova O.Yu., Petrova L.I., Slukina A.A. (2022). The Role of Customs Activities in Promoting Agricultural Products to Foreign Markets with the Support of the Russian Export Center. *Innovatsionnaya ekonomika: informatsiya, analitika*. No. 4. P. 32–36. DOI: [10.47576/2411-9520_2022_4_32](https://doi.org/10.47576/2411-9520_2022_4_32)

Zyukin D.A., Pronskaya O.N., Golovin A.A., Belova T.V. (2020) Prospects for Increasing Exports of Russian Wheat to the World Market. *Amazonia Investiga*. Vol. 9. Is. 28. P. 346–355. DOI: [10.34069/AI/2020.28.04.39](https://doi.org/10.34069/AI/2020.28.04.39)

Государственная политика
State policy

УДК 323

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-180-189

Эволюция политического участия женщин в Китайской Народной Республике:
с середины XX века до текущего момента

Чень Сыли

Соискатель, SPIN-код РИНЦ: [7998-6710](#), ORCID: [0009-0003-5553-2119](#), chensili@yandex.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Михайлова Ольга Владимировна

Доктор политических наук, SPIN-код РИНЦ: [7242-2620](#), ORCID: [0000-0002-7394-8332](#), Mikhaylova@spa.msu.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Аннотация

Статья посвящена анализу динамики политического участия женщин в Китае в контексте трансформации партийно-государственной системы с 1949 г. по настоящее время. Исследование опирается на институциональный подход и биографический метод, позволяющие определить масштаб участия женщин в политике, их карьерные траектории, каналы рекрутирования, формы включения в процесс принятия решений и роль в системе управления. В ходе анализа выделяются четыре периода в развитии женского политического участия: 1) 1949–1956 гг., когда участие женщин основывалось на их революционном и символическом капитале, что заложило основы для последующей институционализации расширения их политической субъектности; 2) 1957–1977 гг. — женское участие приобрело эгалитарно-мобилизационный и идеологический характер; 3) 1978–2011 гг., на котором сформировалась так называемая технократическая модель включения женщин в политику, основанная на профессиональном, административном и партийном капитале; 4) 2012 г. – настоящее время, когда произошла институционализация участия, расширившая карьерные возможности женщин в политике. Динамика политического участия женщин характеризуется как постепенный переход к устойчивому представительству в соответствии с целями национального развития и достижением целей устойчивого развития (Цель 5), при этом можно отметить, что на современном этапе участие женщин наиболее заметно на местном и региональном уровне, на ведущих позициях на национальном управленческом уровне участие женщин все еще индивидуализировано.

Ключевые слова

Женщины в политике, политическое представительство, гендерная политика, политическая субъектность женщин, равенство мужчин и женщин.

Для цитирования

Чень С., Михайлова О.В. Эволюция политического участия женщин в Китайской Народной Республике: с середины XX века до текущего момента // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 116. С. 180–189. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-180-189

The Evolution of Women's Political Participation in the People's Republic of China:
From the Mid-Twentieth Century to the Present

Chen Sili

PhD applicant, ORCID: [0009-0003-5553-2119](#), chensili@yandex.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Olga V. Mikhaylova

DSc (Political Sciences), ORCID: [0000-0002-7394-8332](#), Mikhaylova@spa.msu.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Abstract

This article analyzes the dynamics of women's political participation in China in the context of the transformation of the party-state system from 1949 to the present. The study is based on the institutional approach and biographical method, which make it possible to identify the scale of women's political participation, their career trajectories, channels of political recruitment, forms of inclusion in decision-making, and their role in the system of governance. The authors distinguish four periods in the development of women's political participation: 1) 1949–1956, when women's participation was grounded in their revolutionary and symbolic capital, laying the foundation for the subsequent institutionalization of the expansion of their political agency; 2) 1957–1977, when women's participation acquired an egalitarian-mobilizational and ideological character; 3) 1978–2011, when the so-called technocratic model of women's entry into politics took shape based on professional, administrative, and party capital; 4) 2012 – the present, when the institutionalization of participation expanded women's career opportunities in politics. The authors interpret the dynamics of women's political participation as a gradual transition toward more stable representation in line with the goals of national development and the achievement of the Sustainable Development Goals (Goal 5). At the same time, it is noted that at the present stage women's participation is most visible at the local and regional levels, whereas at the highest national levels of governance women's presence remains individualized.

Keywords

Women in politics, political representation, gender policy, women's political agency, gender equality.

For citation

Chen S., Mikhaylova O.V. (2026) The Evolution of Women's Political Participation in the People's Republic of China: From the Mid-Twentieth Century to the Present. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 116. P. 180–189. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-180-189

Дата поступления/Received: 01.04.2026

Введение

Вопрос политического участия женщин в Китае привлекает внимание исследователей в связи с тем, что государство с момента своего образования в 1949 г. прошло долгий и непростой путь социально-экономических трансформаций как под влиянием социалистической идеологии, так и процессов глобализации, что закономерно поставило вопрос о достигнутых результатах в разных значимых областях, одной из которых является равенство возможностей мужчин и женщин. Например, М.В. Ильченко отмечает, что в Китае «политическая активность женщин сравнительно невысока, доля женщин в ядре власти незначительна» [Ильченко 2019, 130]. Соответственно, актуальным является вопрос о том, каким образом протекал процесс становления женской политической субъектности в Китае, их включения в политическую жизнь, какие были достигнуты результаты и каковы дальнейшие перспективы. Традиционно для поиска ответа на этот вопрос, исследователи используют количественные показатели, позволяющие отследить динамику женского описательного представительства в органах власти, определить их долю на различных уровнях политико-управленческой иерархии и проследить долгосрочные тенденции. Вместе с тем без качественных оценок женского участия исследовательская картина не будет полной, потому что увеличение доли женщин во власти не позволяет оценить характер их политической субъектности, поскольку не раскрывает, каким образом и в каких формах женщины включаются в процесс принятия решений.

В политической системе Китая реализуется принцип партийного управления кадрами: Коммунистическая партия определяет карьерные траектории руководящих кадров государственных институтов страны. Интеграция партийного и государственного управления обеспечивает высокий уровень концентрации власти, институциональную стабильность, преемственность политического курса и управляемость политической элиты. При этом сложная партийно-государственная иерархия и ограниченные каналы рекрутирования делают процесс отбора кадров преимущественно закрытым, требующим от претендентов соответствия определенному набору требований. Женщины в этой системе сталкиваются с дополнительными сложностями: с одной стороны, в ней созданы институциональные условия для расширения их политического участия и вхождения во властные институты, с другой — культурные стереотипы, сложившиеся на протяжении веков, осложняют их продвижение на высшие посты во властной иерархии. Соответственно, возникает важный исследовательский вопрос: каковы основные социальные и профессиональные профили женщин, включенных в политическую элиту Китая на центральном управленческом уровне, и какие функции они реализуют в рамках партийно-государственной системы?

Для выявления механизмов женского представительства в политике Китая следует рассмотреть его эволюцию через призму отдельных исторических периодов, отражающих изменения в характере государственной политики, формах участия и степени институционализации политического участия женщин.

Период 1949–1956 гг. — женщины у истоков новой социалистической власти

В первые годы с момента образования КНР небольшая группа женщин смогла войти в ядро государственной элиты. Сун Цинлин (宋庆龄)¹, Хэ Сяннин (何香凝)², Цай Чан (蔡畅)³, Ши Лян

¹ Сун Цинлин (1893–1981) — жена Сунь Ятсена, в 1949–1954 гг. заместитель председателя Центрального народного правительства; в 1959–1975 гг. заместитель председателя КНР; в 1981 г. почетный председатель КНР.

² Хэ Сяннин (1878–1972) — в 1949–1954 гг. член Центрального народного правительства.

³ Цай Чан (1900–1990) — в 1949–1954 гг. член Центрального народного правительства

(史良)⁴ и Ли Дэцюань (李德全)⁵ стали фигурами, символизирующими строительство эгалитарного социалистического общества, в котором женщины получают доступ к процессу принятия решений и закладывают основы новой государственности и социальной политики.

Политические траектории Сун Цинлин и Хэ Сяннин позволят выявить специфику раннего этапа интеграции женщин в партийно-государственную систему Китая. Их вхождение во властные структуры носило преимущественно инклюзивный характер, когда высокие должности сочетались с реальным доступом к принятию решений. Обе женщины были носительницами революционного и морального авторитета [张皓, 叶维维 2011, 88], что способствовало легитимации новой власти как внутри страны, так и на международной арене. Их многолетняя дружба, получившая название «дружба хризантемы и камня», стала символом духовной связи двух революционерок, посвятивших себя борьбе за национальную независимость и социальное равенство [芮少辉, 宋彦辉 2024, 46]. Ключевым фактором их политической карьеры стало не институциональное партийное выдвижение, а индивидуальный символический капитал, сформировавшийся в довоенный период. Революционное прошлое, международные связи и участие в антияпонской борьбе позволили интегрировать их во власть в статусе представительниц «широкого демократического фронта» для укрепления союза с беспартийными кругами. Деятельность Сун Цинлин и Хэ Сяннин была сосредоточена преимущественно в социальной, гуманитарной и внешнеполитической сферах. Именно через эти сферы женщины получили возможность оказывать реальное влияние на формирование политики.

Иной тип женского участия во власти демонстрировала Цай Чан, чья карьера отражает уже процесс внутривнутрипартийного выдвижения, то есть ее легитимность основывалась не на символическом авторитете, а партийной принадлежности, организационном опыте и идеологической лояльности. Именно она сыграла ключевую роль в формировании теоретических и нормативных основ партийной гендерной политики, связав вопрос женской эмансипации с задачами экономической мобилизации и социалистического строительства. Ее подход отличался прагматизмом и подчеркивал приоритет материальных условий равенства над декларативным признанием прав. Как отмечают исследователи, в 1924 году Цай Чан поехала в Москву для обучения, где изучала марксистско-ленинскую теорию и одновременно знакомилась с советской практикой социальной работы; во время пребывания в СССР она изучала нормы о женщинах-работницах в советском Трудовом кодексе, а после возвращения опубликовала статьи («Русская революция и женщины», «Женщины и дети в Советском Союзе»), популяризируя среди читателей советский опыт и марксистское понимание женского вопроса [陈步云, 徐士青 2022, 18–19]. Разработка под ее руководством пункта 4.3 Решения ЦК КПК «О текущей политике работы среди женщин в различных антияпонских базовых районах»⁶ и создание институциональных механизмов работы с женщинами стали основой для перехода от спонтанной мобилизации к государственной политике.

Назначение Ли Дэцюань и Ши Лян на министерские посты (министерство здравоохранения и юстиции соответственно) обозначило следующий важный шаг в эволюции женского представительства во власти — включение в технократическую бюрократию. Их деятельность продемонстрировала способность женщин эффективно работать в структурах государственного управления и обеспечила институциональное закрепление присутствия женщин в исполнительной власти. Так, Ли Дэцюань заложила основы системы охраны материнства и детства [乌尼日,

⁴ Ши Лян (1900–1985) — в 1949–1959 гг. министр юстиции КНР (первая женщина на этом посту).

⁵ Ли Дэцюань (1896–1972) — в 1949–1965 гг. министр здравоохранения КНР (первая женщина на этом посту).

⁶ 中国共产党中央委员会关于各抗日根据地目前妇女工作方针的决定 // 中国妇女运动历史资料 (1937—1945) / 中华全国妇女联合会, 妇女运动历史研究室编, 北京: 中国妇女出版社, 1991. P. 647–649 (Решение ЦК КПК о текущих ориентирах работы среди женщин в различных антияпонских опорных базах // Исторические материалы движения женщин Китая (1937–1945) / ред. Всекитайская федерация женщин, Отдел исследований по истории женского движения. Пекин: Издательство «Китайские женщины», 1991. С. 647–649).

王贞 2004, 39], а Ши Лян участвовала в разработке Закона «О браке»⁷, который впервые закрепил за женщинами право на свободный выбор супруга, юридическое равенство в браке и право на развод. В то же время она настаивала на целенаправленном продвижении женщин в судебную систему и подготовке женских судебных кадров, подчеркивая, что «половину населения составляют женщины, поэтому необходимо их участие в судебной деятельности» [乌尼日 2022, 16].

Обобщая, можно выделить несколько характеристик ранней модели женского участия в политике в Китае: поддержка женщин со стороны КПК была обусловлена их способностью укреплять легитимность новой власти; участие женщин преимущественно концентрируется в социальной сфере; ключевыми условиями политического продвижения становились идеологическая приверженность, высокий уровень поддержки партии, профессиональная компетентность и готовность включить гендерную повестку в социалистическое строительство. Этот подход сформировал основы участия женщин в политике, которые во многом продолжают определять их положение в партийно-государственной системе Китая в последующие исторические периоды.

Период 1957–1977 гг. — женщины в эпоху массовых кампаний

Рассматриваемый период стал одним из наиболее противоречивых в политическом развитии Китая. Завершение социалистической трансформации сопровождалось усилением идеологизации и практик массовой мобилизации. Кампания «суфань» (1955–1960 гг.), направленная на выявление «контрреволюционных элементов», охватила все социальные слои и существенно усилила идеологический контроль над обществом. В этих условиях в отношении женщин КПК продвигала концепцию «почетного домашнего труда», формируя «образцовую женщину» и рассматривая труд в семье как форму участия в социалистическом строительстве. В то же время обострились проблемы кадровой политики, связанные со старением номенклатуры и дефицитом новых кадров.

Политические биографии женщин, выдвинувшихся в этот период, очень точно отражают специфику того времени. Характерным примером является политическая карьера У Гуйсянь (吴桂贤)⁸, прошедшей путь от ткачихи и передовика производства до вице-премьера Государственного Совета КНР в 1975 г. Ее выдвижение стало результатом курса Мао Цзэдуна на формирование «нового поколения кадров из рабочих, крестьян и солдат» [黄禹康 2007, 30–32] и демонстрировало возможности социальной мобильности и равенства мужчин и женщин в социалистическом государстве. Вместе с тем ее стремительное продвижение сопровождалось высокой степенью политической уязвимости и завершилось утратой позиций после изменения политической ситуации в 1976 г.

Выдвижение на политические посты женщин рабочего и крестьянского происхождения носило в целом ситуативный характер. В тот период времени их присутствие в органах власти еще не сопровождалось созданием устойчивых механизмов политического представительства женщин. И как следствие, многие женщины-политики подверглись в этот период критике и отстранениям от должностей. Среди них оказались как участницы женского движения, так и руководительницы периода раннего КНР (Сун Цинлин, Хэ Сяннин, Сюй Гуанпин, Ши Лян). Эти события осложнили развитие женского участия, сложившегося до «культурной революции» [顾秀莲 2013, 332–333].

Особое место в политике этого периода занимали женщины, оказывавшие влияние на процессы принятия стратегических решений в силу своих личных связей с ведущими

⁷ 中华人民共和国婚姻法 (1950) // 全国人民代表大会 (Закон о браке Китайской Народной Республики // Всекитайское собрание народных представителей) [Электронный ресурс]. URL: http://www.npc.gov.cn/npc/c1773/c1848/c21114/c25754/c25757/201905/t20190521_206134.html (дата обращения: 26.12.2025).

⁸ У Гуйсянь (1938–2025) — в 1973–1977 гг. кандидат в члены Политбюро Центрального комитета Коммунистической партии Китая; в 1975–1977 гг. вице-премьер Госсовета КНР.

политиками-мужчинами, — Цзян Цин(江青)⁹ и Е Цюнь(叶群)¹⁰. На IX Съезде КПК в 1969 г. они стали первыми женщинами, вошедшими в состав высшего руководства КПК — в ЦК и Политбюро. Цзян Цин воплощала особый тип женского политического участия: она начинала как представительница творческой интеллигенции, потом вышла замуж за Мао Цзэдуна, но долгое время никак не влияла на политику, хотя и занимала должности в сфере идеологии и культуры. В 1960-х гг. она вернулась в политическую жизнь с идеей радикализации политической культуры страны [中国当代妇女百科全书 1997, 1463], которая впоследствии была воспринята как спусковой механизм «культурной революции».

Противоположную модель участия в политике демонстрировала Дэн Инчао(邓颖超)¹¹. Ее положение в системе власти опиралось не только на семейные связи, но и формировалось на основе продолжительного революционного опыта, обладания хорошими организационными способностями. Чжоу Эньлай сознательно избегал использования родственных связей для укрепления политического статуса своей жены, заявив: «Пока я занимаю пост премьер-министра, Дэн Инчао не может занимать должность в правительстве» [赵冰波 2024, 144]. Она вошла в состав Политбюро ЦК КПК только после смерти мужа, что позволяет утверждать, что ее авторитет в большей степени опирался на многолетнюю эффективную работу и доверие партии, а не на семейные связи и политическую конъюнктуру.

Опыт женщин-политиков этого периода демонстрирует, что расширение представительства женщин зависело от идеологических приоритетов, внутрипартийной борьбы и семейных связей, при этом оно не приобретало устойчивых форм и не получало институционального закрепления. Занятие женщинами руководящих позиций не было связано с наличием каналов их вовлечения и продвижения в институты власти, а объяснялось скорее уникальным стечением обстоятельств в биографии каждой из них.

Период 1978–2011 гг. — женщины-технократы во власти

С формированием второго поколения партийно-государственного руководства во главе с Дэн Сяопином в Китае начался переход от революционно-мобилизационной модели управления к курсу на институциональное строительство и административное управление. На начальном этапе реформ, сопровождавшемся проведением экономических преобразований, была существенно пересмотрена и кадровая политика. Среди базовых критериев отбора и продвижения кадров во властной системе были закреплены высокий уровень образования и профессиональной компетентности. В процессе переустройства кадровой системы ряд женщин, обладавших высоким уровнем профессиональной подготовки и значительным административным опытом, смогли войти в систему государственного управления.

Символом данного периода стала Чэнь Мухуа (陈慕华)¹² — одна из наиболее влиятельных женщин-политиков конца 1970-х – начала 1980-х гг. Начав свою трудовую деятельность в армии, она впоследствии занимала высокие должности в Государственном комитете по планированию, Главном управлении по внешнеэкономическим связям и Народном банке Китая, накопив обширный опыт в экономической сфере и внешней торговле. После окончания «культурной революции» она стала первой женщиной, вошедшей в состав высшего руководства страны. Ее политическая

⁹ Цзян Цин (1914–1991) была четвертой женой Мао Цзэдуна и одной из ведущих фигур Коммунистической партии Китая в период «культурной революции», возглавляя политическую группировку, известную как «Банда четырех».

¹⁰ Е Цюнь (1917–1971) — жена Линь Бяо; в период «культурной революции» занимала должности члена и заместителя руководителя Всекитайской военной группы по делам «культурной революции», начальника канцелярии Линь Бяо, а также члена Рабочей группы Центрального военного совета.

¹¹ Дэн Инчао (1904–1992) — член Политбюро ЦК КПК в 1977–1987 гг.; жена Чжоу Эньлая, первого премьер-министра Государственного совета КНР.

¹² Чэнь Мухуа (1921–2011) — в 1977–1987 гг. кандидат в члены Политбюро ЦК КПК; в 1978–1982 гг. вице-премьер Госсовета КНР; в 1983–1988 гг. государственный советник.

деятельность заложила основы ранней стратегии политики открытости, а также символизировала восстановление позиций женщин в политике [巾帼风采 2005, 76].

После 1987 г. реформа системы отбора и управления кадрами способствовала сокращению представительства женщин в центральных институтах власти, но при этом привела к его расширению на провинциальном и местном уровнях управления. Формально закрепленный принцип обязательного присутствия хотя бы одной женщины в руководящих органах носил в основном предписанный характер, однако при этом женщины занимали чаще всего должности заместителей либо возглавляли общественные организации. Важным ограничением для роста женского участия были устойчивые гендерные стереотипы, снижавшие шансы женщин на получение должностей даже в условиях квотирования.

С вступлением Китая в XXI век кадровая политика перешла к этапу так называемых целевых прорывов, при котором для женщин открывались возможности индивидуального карьерного роста при действии меритократического принципа. В этот период сформировалось поколение женщин-политиков нового типа, чье продвижение основывалось на профессионализме. Наиболее показательным примером стала У И (吴仪) — представительница технократического направления, чья карьера в государственном управлении отражала качественный сдвиг в принципах формирования партийной элиты [聂志毅 2012, 37]. В 2003 г. журнал Forbes включил ее в рейтинг самых влиятельных женщин мира, присвоив ей второе место после Советника по национальной безопасности США Кондолизы Райс [巾帼风采 2005, 104]. Зарубежные СМИ нередко называли ее «железной леди Китая» (как британского премьер-министра М. Тэтчер), подчеркивая присущие ей решимость, прагматизм и способность к ведению сложных международных переговоров.

Иные траектории политического продвижения демонстрируют Лю Яньдун (刘延东)¹³ и Сунь Чуньлань (孙春兰)¹⁴. Первая представляет модель координационного типа, основанную на деятельности в системе Единого фронта (политического союза, ориентированного на сплочение всех социальных и политических групп) и использовании «мягких» управленческих инструментов в поддержании отношений между партией и обществом (через сферы образования и культуры). Вторая воплощает модель внутрипартийного продвижения, основанную на работе в партийно-массовых и профсоюзных структурах, дисциплине и политической лояльности. Начав свою трудовую деятельность на текстильном предприятии г. Аньшань, провинция Ляонин, Сунь Чуньлань прошла путь от секретаря цехового парткома до секретаря парткома завода, получив опыт административного управления. Образование, полученное на экономическом факультете Ляонинского университета и в Центральной партийной школе, стало основой для ее карьерного роста. Она активно участвовала в деятельности профсоюзных и женских организаций, заняв пост председателя Федерации женщин провинции Ляонин, председателя провинциальной Федерации профсоюзов, а позднее — партийные должности в Ляонине, Фуцзяне и Тяньзыне. Сунь Чуньлань стала пятой по счету женщиной, занимавшей пост вице-премьера правительства в истории КНР¹⁵ и последней на сегодняшний день женщиной на этом посту.

Особое место среди женщин-политиков этого периода занимает Пэн Пэйюнь, чья деятельность была сосредоточена в сфере социальной и гендерной политики. Ее работа в области образования, здравоохранения, демографической политики и защиты прав женщин и детей способствовала институционализации гендерной повестки в развитии нормативно-правовой базы

¹³ Лю Яньдун (род. 1945 г.) — в 2007–2012 гг. член Политбюро ЦК КПК и государственный советник; в 2013–2018 гг. вице-премьер Госсовета КНР.

¹⁴ Сунь Чуньлань (род. 1950 г.) — в 2012–2022 гг. член Политбюро ЦК КПК; в 2018–2023 гг. вице-премьер Госсовета КНР.

¹⁵ 孙春兰同志简历 [电子资源] // 中华人民共和国中央人民政府 (Биография товарища Сунь Чуньлань // Официальный портал правительства КНР) [Электронный ресурс]. URL: https://www.gov.cn/gjjg/2012-11/15/content_2267346.htm (дата обращения: 26.12.2025).

в сфере семейной политики. За вклад в развитие женского движения в 2005 г. Пэн Пэйюнь была удостоена XII премии Сун Цинлин «Сакура» [巾帼风采 2005, 96].

В начале 2000-х годов в Китае были введены обязательные квоты на прием женщин на работу в государственные учреждения (наряду с другими квотами) с тем, чтобы увеличить их представленность на государственной службе. В целом в этот период участие женщин в политике приобрело более устойчивый профессиональный характер. Произошел переход от мобилизационной модели выдвижения, основанной на революционных заслугах и участии в массовых кампаниях, к модели выборочной интеграции, предполагающей отбор на должности на основе образования и наличия специализированных профессиональных компетенций и административного опыта в партийных структурах. Вместе с тем нельзя не отметить, что женское представительство на руководящих должностях по-прежнему сохраняло принципы элитарности.

Период 2012 г. – настоящее время — женщины в условиях институционализированной политики

В современном этапе развития в политической системе Китая сформировались различные модели женского политического участия в высших органах власти. Показательными в этом отношении являются карьеры Чэнь Ицинь (谌贻琴)¹⁶, Те Нин (铁凝)¹⁷ и Су Хуэй (苏辉)¹⁸, которые представляют партийную, культурно-интеллектуальную и внепартийную траектории. Чэнь Ицинь является одной из наиболее значимых женщин-политиков современного Китая и представительницей национального меньшинства. Ее политическая карьера демонстрирует последовательное продвижение по региональной партийно-государственной вертикали в провинции Гуйчжоу: от работы в партийно-административных структурах и идеологической сфере к руководящим постам в органах провинциального управления. С 2012 г. Чэнь Ицинь работала в руководстве правительства провинции Гуйчжоу в качестве заместителя губернатора, а в 2020 г. была назначена секретарем провинциального комитета КПК в Гуйчжоу (высший партийный руководитель провинции)¹⁹, что свидетельствует о расширении возможностей женщин занимать высшие позиции в региональной партийно-государственной иерархии.

Те Нин занимает пост заместителя ПК XIV Созыва ВСНП²⁰, она тесно связана с культурной интеллигенцией, будучи известной писательницей, поэтессой и общественным деятелем, главой Союза писателей Китая²¹ и Всекитайской федерации литературных и художественных кругов. Она лауреат многочисленных литературных премий, активно продвигает концепцию «социалистической культурной уверенности», реформу в сфере литературы, искусства, а также занимается укреплением межкультурных связей Китая. Ее плотная связь со сферой культуры используется как канал формирования общественного консенсуса.

Су Хуэй воплощает модель внепартийного политического представительства в рамках системы Единого фронта. Ее деятельность демонстрирует институционально закрепленные возможности участия женщин в политике вне Коммунистической партии, прежде всего в сферах

¹⁶ Чэнь Ицинь (род. 1959 г.) — с 2023 г. государственный советник.

¹⁷ Те Нин (род. 1957 г.) — в 2006–2025 гг. председатель Союза китайских писателей; с 2023 г. заместитель председателя Постоянного комитета Всекитайского собрания народных представителей.

¹⁸ Су Хуэй (род. 1956) — уроженка Тайваня (Тайнань), родилась в Чанчуне, пров. Цзилинь; с 2018 г. заместитель председателя Всекитайского комитета Народного политического консультативного совета Китая.

¹⁹ *贵州省委书记, 省人大常委会主任 谌贻琴 // 新华网贵州频道 (Чэнь Ицинь — секретарь провинциального комитета КПК в Гуйчжоу, председатель Постоянного комитета Собрания народных представителей провинции Гуйчжоу // Информационное агентство Синьхуа (Гуйчжоуский региональный портал)) [Электронный ресурс]. URL: http://www.gz.xinhuanet.com/2022-01/25/c_1126766149.htm (дата обращения: 26.12.2025).

²⁰ 铁凝简历 // 中国共产党新闻网 (Биография Те Нин // Сайт Коммунистической партии Китая) [Электронный ресурс]. URL: <https://cpc.people.com.cn/n1/2023/0311/c64036-32641901.html> (дата обращения: 26.12.2025).

²¹ 铁凝 // 中国作家网 (Те Нин // Сайт Союза китайских писателей) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.chinawriter.com.cn/fwzj/writer/84.shtml> (дата обращения: 26.12.2025).

консультативного управления и межрегиональной интеграции²². Окончив Центральный финансово-экономический университет, она начала карьеру в органах финансового управления Пекина, затем перешла в структуры, отвечающие за связи с соотечественниками Тайваня. В 2017 г. она стала первой женщиной, возглавившей Демократическую лигу самоуправления (Таймэн).

Женщины-политики современного периода сумели воспользоваться возможностями, созданными институциональными преобразованиями, демонстрируют высокий уровень профессиональной подготовки и управленческой компетентности. Однако заметных сущностных изменений в политическом представительстве не произошло. Их доля растет в законодательном органе власти, но на центральный уровень управления поднимаются немногие. Женщины занимают высокие посты, такие как губернаторы провинций и министры, но в высших эшелонах власти, в ЦК КПК, женщин пока мало. В политической системе сохраняется дифференциация гендерных ролей: женщины занимают должности в традиционно «мягких» сферах управления (социальная политика, здравоохранение, образование), консультативных органах, то есть их влияние на принятие стратегических решений не столь значительно.

Заключение

Подводя итог, следует сделать вывод о том, что социально-профессиональный профиль женщин на высших управленческих должностях в Китае формируется под влиянием партийно-государственной системы и отвечает приоритетам Коммунистической партии в различные периоды. С момента образования современной КНР женщины входили в политическую элиту страны не как автономные акторы со своей собственной политической повесткой и возможностями для ее продвижения и реализации, а как носительницы принципов, определенных идеологическими и управленческими приоритетами государства. Если в первые годы женское политическое представительство опиралось на революционный, моральный и международный капитал женщин-политиков, что обеспечило им высокий политический статус, закрепило их исключительную позицию в системе, но при этом не привело к созданию механизмов массового рекрутирования женщин во властные структуры.

В период массовых кампаний женское участие во власти стало инструментом идеологической мобилизации и международной демонстрации социального равенства, однако оно не было институционально устойчивым и оказалось зависимым от личных связей и внутривнутрипартийной борьбы. Это привело к разрыву между формальным присутствием женщин во власти и их сущностным представительством. В период реформ женское представительство во власти приобрело выраженный технократический профиль, что свидетельствовало о сдвиге к меритократической логике привлечения управленческих кадров. В то же время профессионализация оказалась гендерно асимметричной, так как женщины получили доступ только к конкретным функциональным сферам, связанным с вопросами социальной политики.

На современном этапе женщины в основном занимают консультативную нишу, активно работают на местном и региональном уровнях, однако, несмотря на усилия правительства по вовлечению женщин в общественно-политическую жизнь, их представительство в политических структурах остается сравнительно низким и женщины редко достигают позиций активных политических лидеров. Роль женщин в современном Китае характеризуется сочетанием прогресса и сохраняющихся вызовов, связанных с гендерными стереотипами, традиционными ценностями и социальными изменениями, и, как следствие, их участие в распределении властного ресурса

²² 苏辉 // 中国人民政治协商会议全国委员会 (Су Хуэй // Народный политический консультативный совет Китая) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cppcc.gov.cn/zxww/2018/03/14/ART11521041666351670.shtml> (дата обращения: 26.12.2025).

пока существенно не изменилось. Безусловно, статус женщины за последние годы в Китае заметно укрепился: они входят в число богатейших граждан страны, руководят корпорациями, занимают видные посты. Однако круг политической элиты все еще остается преимущественно мужским.

Список литературы:

Ильченко М.В. Особенности социального положения женщины в Китае // Социология. 2019. № 3. С. 127–130.

中国当代妇女百科知识全书 / 袁益明主编. 光明日报出版社, 1997 (Энциклопедия знаний о современных женщинах Китая / под ред. Юань Имин. Пекин: Издательство газеты Гуанмин жибао, 1997).

乌尼日, 王贞. 建国初期走上政坛的杰出女性(系列之三) // 广西党史. 2004. No. 2. P. 37–39 (У Ничжи, Ван Чжэнь. Выдающиеся женщины, вошедшие в политику в первые годы КНР (Серия 3) // История партии Гуанси. 2004. № 2. С. 37–39).

乌尼日. 建国初期走上政坛的杰出女性(系列之一) // 广西党史. 2002. No. 3. P. 14–16 (У Ничжи. Выдающиеся женщины, вошедшие в политику в первые годы КНР (Серия 1) // История партии Гуанси. 2002. № 3. С. 14–16).

张皓, 叶维维. 北上: 新中国成立前宋庆龄的心路历程 // 党的文献. 2011. No. 5. P. 80–88 (Чжан Хао, Е Вэйвэй. На север: духовный путь Сун Цинлин накануне основания КНР // Документы партии. 2011. № 5. С. 80–88).

聂志毅著. 塑造女性领导力. 北京: 光明日报出版社, 2012 (Нье Чжи. Формирование женского лидерства. Пекин: Издательство газеты «Гуанмин жибао», 2012).

芮少辉, 宋彦辉. “菊石之谊” —— 宋庆龄与何香凝的革命情谊 // 征程. 2024. No. 2. P. 46–50 (Жуй Шаохуэй, Сун Яньхуэй. Дружба Хризантемы и Камня: революционные связи Сун Цинлин и Хэ Сянин // Чжэнчэн. 2024. № 2. С. 46–50).

赵冰波. 君子十讲. 郑州: 河南人民出版社, 2024 (Чжао Бинбо. Десять лекций о благородном муже. Чжэнчжоу: Народное издательство провинции Хэнань, 2024).

陈步云, 徐士青. 妇女发展与社会进步: 浙江妇女研究, 杭州: 浙江工商大学出版社, 2022 (Чэнь Бу-юнь, Сюй Шицин. Развитие женщин и прогресс общества. Ханчжоу: Издательство Чжэцзянского университета промышленности и коммерции, 2022).

顾秀莲. 20世纪中国妇女运动史中卷. 北京: 中国妇女出版社, 2013 (Гу Сюлянь. История женского движения Китая XX века. Т. II. Пекин: Издательство «Женщины Китая», 2013).

巾帼风采(第一卷) / 黄祖坤主编. 北京: 中国画报出版社, 2005 (Женская доблесть и грация. Т. 1. / под ред. Хуан Цзукун. Пекин: Издательство «Китайская художественная альбомная литература», 2005).

黄禹康. 吴桂贤大起大落的人生之路 // 党史博采 (下). 2007. No. 7S. P. 30–32 (Хуан Юйкан. Жизненный путь взлетов и падений У Гуйсянь // Исторический обзор партии. 2007. № 7S. С. 30–32).

References:

Il'chenko M.V. (2019) Osobennosti sotsial'nogo polozheniya zhenshchiny v Kitaye [Features of the social status of women in China]. *Sotsiologiya*. No. 3. P. 127–130.

乌尼日 (2002) 建国初期走上政坛的杰出女性(系列之一). 广西党史. No. 3. P. 14–16 (Unige (2002) An outstanding woman who entered politics in the early days of the founding of the People's Republic of China (Series 1). *Party History of Guangxi*. No. 3. P. 14–16).

乌尼日, 王贞 (2004) 建国初期走上政坛的杰出女性(系列之三). 广西党史. No. 2. P. 37–39 (Uniri, Wang Zhen (2004) Outstanding women who entered politics in the early days of the founding of the People's Republic of China (Series 3). *Party History of Guangxi*. No. 2. P. 37–39).

张皓, 叶维维 (2011) 北上: 新中国成立前宋庆龄的心路历程. 党的文献. No. 5. P. 80–88 (Zhang Hao, Ye Weiwei (2011) Going North: Soong Ching Ling's journey before the founding of New China. *Party literature*. No. 5. P. 80–88).

- 聂志毅著 (2012) 塑造女性领导力. 北京: 光明日报出版社 (Nie Zhiyi (2012) *Shaping female leadership*. Beijing: Guangming Daily Press).
- 芮少辉, 宋彦辉 (2024) “菊石之谊”——宋庆龄与何香凝的革命情谊. 征程. No. 2. P. 46-50 (Rui Shaohui, Song Yanhui (2024) “The Friendship of Ammonites” — the revolutionary friendship between Soong Ching Ling and He Xiangning. *Journey*. No. 2. P. 46-50).
- 袁益明主编 (1997) 中国当代妇女百科知识全书. 光明日报出版社 (Yuan Yiming (ed.) (1997) *Encyclopedia of contemporary Chinese women's knowledge book*. Beijing: Guangming Daily Press).
- 赵冰波 (2024) 君子十讲. 郑州: 河南人民出版社 (Zhao Bingbo (2024) *Ten Lectures by a gentleman*. Zhengzhou: Henan People's Publishing House).
- 陈步云, 徐士青 (2022) 妇女发展与社会进步: 浙江妇女研究, 杭州: 浙江工商大学出版社 (Chen Buyun, Xu Shiqing (2022) *Women's development and social progress: Zhejiang women's studies*. Hangzhou: Zhejiang Industrial and Commercial University Press).
- 顾秀莲 (2013) 20世纪中国妇女运动史中卷. 北京: 中国妇女出版社 (Gu Xiulian (2013) *The history of the Chinese women's movement in the 20th Century, Vol. II*. Beijing: China Women's Publishing House).
- 黄祖坤主编 (2005) 巾帼风采(第一卷). 北京: 中国画报出版社 (Huang Zukun (ed.) (2005) *Women's Valor and Grace (Vol. 1)*. Beijing: China Painting News Publishing House).
- 黄禹康 (2007) 吴桂贤大起大落的人生之路. 党史博采 (下). No. 7S. P. 30-32 (Huang Yukang (2007) Wu Guixian's ups and downs in life. *Extensive Party History (Part 2)*. No. 7S. P. 30-32).

Подготовка управленческих кадров
Training of management personnel

УДК 316

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-190-202

Потенциал использования кадровых резервов на государственной службе¹

Рогач Ольга Владимировна²

Доктор социологических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [2618-6681](https://orcid.org/0000-0002-3031-4575), ORCID: [0000-0002-3031-4575](https://orcid.org/0000-0002-3031-4575), OVRogach@fa.ru

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, РФ.

Разов Павел Викторович

Доктор социологических наук, профессор, SPIN-код РИНЦ: [9488-2829](https://orcid.org/0000-0003-2714-8622), ORCID: [0000-0003-2714-8622](https://orcid.org/0000-0003-2714-8622), [PVRazov@fa.ru](mailto:PV.Razov@fa.ru)

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, РФ.

Аннотация

В условиях новых глобальных вызовов и, как следствие, усложнения социально-экономических задач требуется пересмотр традиционных технологий кадровой работы в органах власти, поиск предиктивных механизмов профессионального и личностного развития государственных служащих, способных снизить уязвимость государственного аппарата к внешним шокам. В данном контексте особое значение приобретает работа с кадровыми резервами на государственной службе как инструмент закрепления и продвижения в органах власти специалистов, которые могут с высокой степенью эффективности решать профессиональные задачи служебной деятельности. Цель статьи заключается в анализе потенциала кадровых резервов в органах государственной власти на основе оценки контингента служащих. Ключевой метод исследования — очные полуструктурированные интервью с государственными служащими федеральных органов исполнительной власти (n=9). Результаты исследования показали формализм оценки для выявления перспективных и заинтересованных в долгосрочной карьере сотрудников. В мнении государственных служащих прослеживается позиция карьерной пассивности (низкие оценки перспектив должностного роста, сложности карьерного продвижения, отсутствие активных действий по планированию карьеры). Общее восприятие эффективности кадровых резервов демонстрируют амбивалентный характер. С одной стороны, высказывалось мнение о высокой эффективности использования данной технологии в органах государственной власти; с другой — отмечались ограничения входа рядовых сотрудников в число резервистов («только для своих»), ставилась под сомнение связь между нахождением в резерве и дальнейшей карьерой в органах власти. Наличие барьеров входа в контингент резервистов, а также сниженные возможности ротации иллюстрируют наличие системных дисфункций в работе кадровых служб. Отмечаемый в ряде случаев консерватизм кадровой культуры актуализирует запрос на централизацию кадровой работы как инструмент стандартизации процессов управления персоналом в органах власти, обеспечения прозрачности траекторий должностного продвижения сотрудников, формирования единого контура планирования карьеры.

Ключевые слова

Кадровый резерв, служебная деятельность, оценка, государственная служба, централизация кадровой работы, профессиональное развитие.

Для цитирования

Рогач О.В., Разов П.В. Потенциал использования кадровых резервов на государственной службе // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 116. С. 190–202. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-190-202

Potential for the Use of Personnel Reserves in the Civil Service³

Olga V. Rogach⁴

Dr.Sci. (Sociology), Associate Professor, ORCID: [0000-0002-3031-4575](https://orcid.org/0000-0002-3031-4575), OVRogach@fa.ru

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation.

Pavel V. Razov

Dr.Sci. (Sociology), Professor, ORCID: [0000-0003-2714-8622](https://orcid.org/0000-0003-2714-8622), [PVRazov@fa.ru](mailto:PV.Razov@fa.ru)

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation.

Abstract

In the context of new global challenges and consequently the increasing complexity of socio-economic issues, it is necessary to revise traditional personnel management practices in government bodies and seek predictive mechanisms for the professional and personal development of civil servants that can reduce the vulnerability of the state apparatus to external shocks. In this context, working with personnel reserves in the civil service is particularly important as a tool for retaining and promoting specialists within government bodies who are capable of effectively solving professional tasks in their official capacity. The aim of this article is

¹ Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета.

² Корреспондирующий автор.

³ The article was prepared based on the results of research carried out at the expense of budgetary funds under the state assignment of the Financial University.

⁴ Corresponding author.

to analyze the potential of personnel reserves in government bodies based on assessments of the contingent of employees. The key research method was face-to-face semi-structured interviews with civil servants of federal executive bodies (n=9). The results of the study demonstrated a formalistic assessment to identify promising employees interested in a long-term career. The opinions of civil servants reveal a position of career passivity (low assessments of career advancement prospects, difficulties in career advancement, and a lack of active career planning). The overall perception of the effectiveness of personnel reserves demonstrates ambivalence. On the one hand, the high effectiveness of this technology in government agencies has been expressed; on the other — restrictions on entry of ordinary employees into the reservists (“only for insiders”) have been noted, and the connection between being in the reserve and a subsequent career in government has been questioned. The existence of barriers to entry into the reservist contingent as well as reduced opportunities for rotation illustrate the existence of systemic dysfunctions in the work of HR departments. The conservatism of HR culture, noted in some cases, highlights the need for centralized HR work as a tool for standardizing HR management processes in government agencies, ensuring transparency of employee promotion trajectories, and establishing a unified career planning framework.

Keywords

Personnel reserve, service activities, assessment, civil service, centralization of personnel work, professional development.

For citation

Rogach O.V., Razov P.V. (2026) Potential for the Use of Personnel Reserves in the Civil Service. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 116. P. 190–202. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-190-202

Дата поступления/Received: 12.01.2026

Введение

Комплекс социально-экономических проблем, актуализированный в современной политической повестке, обращает внимание исследователей и практиков на качественные характеристики управленческого корпуса органов государственной власти. Новые вызовы требуют пересмотра традиционных технологий кадровой работы властных структур, поиска предиктивных механизмов профессионального и личностного развития государственных служащих, способных снизить уязвимость государственного аппарата к внешним шокам [Купряшин 2023]. В данном контексте особое значение приобретают инструменты работы с кадровым потенциалом контингента служащих органов власти, направленные не просто на приведение их компетенций в соответствие с уровнем сложности профессиональных задач; а скорее на формирование специалиста нового формата, способного предугадывать возможные проблемы и решать их с минимальными издержками [Смирнов 2025].

Можно предположить, что таким предиктивным механизмом работы с кадровым корпусом в органах государственной власти выступает кадровое резервирование. В труде К.О. Кононенко делается вывод, что функциональное значение кадровых резервов представляется существенно шире, чем обеспечение карьерной мобильности специалистов. Речь здесь идет об управлении талантами, удержании перспективных работников, о развитии их способности эффективно решать задачи государственной значимости и нести ответственность перед обществом [Кононенко 2025]. Такая интерпретации роли кадровых резервов на государственной службе позволяет сместить фокус оценки с навыков и умений служащих и акцентировать внимание на мотивации специалистов к продуктивной работе [Kotlyar 2018], готовности принимать стратегические решения в условиях высокой неопределенности. Расширяя данный тезис можно отметить, что рациональное использование в системе публичной власти потенциала кадрового резервирования способно нивелировать нарушения в профессиональной идентичности служащих, что позволяет управленческому аппарату с большим успехом следовать идеям общественного служения [Neo et al. 2023].

По мнению экспертов, в системе государственной службы кадровый резерв отражает профессиональную и социальную зрелость специалистов управленческого звена, где ценности публичного управления интегрированы в инновационные решения и практики [Татарина, Масленникова 2021]. Кадровый состав государственной службы находится в непрерывном развитии, что делает невозможным формирование кадровых резервов без стратегического анализа

детерминант профессионального благополучия служащих органов власти, их карьерных планов и организационно-административных ресурсов профессионального совершенствования [Rodrigues et al. 2016; Klatt, Fairholm 2022].

Вместе с тем существуют определенные дисфункции в работе кадровых служб, последствия которых находят отражение в отрицательной динамике численности кадрового корпуса государственной службы. Согласно приведенным И.Б. Шебураковым данным, отток кадров из органов государственной власти находится на уровне 16%, что превышает среднестатистические российские показатели и общемировые тенденции в 2,5–3 раза. Текучесть кадров в большей степени касается молодых специалистов: в данном возрастном сегменте отток кадров составляет до 26%; при этом наибольшая доля ушедших с государственной службы приходится на первый год работы (до 62%). Высокий уровень текучести управленческих кадров приводит к искажению социально-демографического профиля служащих, смещая возрастной порог в сторону зрелых работников (41 год и старше), численность которых демонстрирует прирост на 7%, тогда как доля молодых специалистов до 40 лет снизилась на 11%⁵. Старение кадрового корпуса государственной службы требует пересмотра технологий работы по привлечению молодых специалистов, актуализируя возможности кадровых резервов в данном направлении. Речь может идти о нивелировании рисков потери управленческого опыта, повышении мотивации служащих, ускорении их профессиональной и карьерной мобильности. Таким образом, разработка и усовершенствование механизмов подготовки, отбора и развития кадрового резерва приобретают особую значимость для стабильности системы государственного управления.

В ряде научных исследований потенциал кадровых резервов связывают с минимизацией сроков и затрат на формирование профессионального кадрового корпуса государственной службы. Такой подход фокусирует внимание на каналах наполнения кадровых резервов. В частности, в своей работе А.П. Макушева делает вывод о перспективности стажировок как каналов пополнения кадрового резерва, отличающегося низкими затратами ресурсов. По мнению ученого, стажировка, будучи временной деятельностью, нацелена на погружение работника в профессиональную среду для усвоения теоретических знаний и прикладных умений, которые требуются для эффективного выполнения задач служебной деятельности [Макушева 2024]. Расширение каналов привлечения резервистов (конкурсная основа, стажировки и пр.) позволяет обеспечить принцип открытых возможностей, который легитимирует карьерные продвижения в органах публичной власти [Лавров, Крыштановская 2023].

Институциональный подход к изучению потенциала использования кадровых резервов на государственной службе позволяет позиционировать эффекты от стратегического кадрового планирования как ключевые детерминанты роста конкурентоспособности государственной службы как места профессиональной самореализации специалистов (мезоуровень — рынок труда) и как института государственного управления (макроуровень — государство). Однако обратной стороной институализации кадровой работы в органах публичной власти становятся ярко выраженные особенности правового обеспечения работы кадровых служб по установлению способностей (квалификации, компетенций) при отборе резервистов, их продвижении и закреплении на разных уровнях государственной власти. Кроме того, специфика формирования политической элиты определила возможность сосуществования двух видов кадровых резервов: для государственных служащих в целом и федеральные резервы управленческих кадров как программы подготовки лидеров государственной службы под патронажем Президента Российской Федерации [Комиссаров, Брызгалин 2022; Борщевский 2024].

⁵ Шебураков И. Не числом, а умением: станут ли чиновники эффективнее после сокращения на 10%? // ТАСС [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/opinions/22496715> (дата обращения: 10.01.2026).

В современных условиях актуальность приобретают вопросы централизации кадровой работы в органах государственной власти, которые рассматриваются в том числе в контексте необходимости снижения ряда деструктивных проявлений в системе формирования кадровых резервов. По мнению экспертов, преимуществами централизации работы кадровых служб могут стать: сокращение сроков замещения должностей, повышение независимости и объективности оценки потенциала кандидатов и сотрудников, формирование единого межведомственного федерального кадрового резерва [Сладкова и др. 2024]. В то же время централизация кадровых функций в «единой кадровой службе» создает риск минимизации учета персонифицированного запроса государственного служащего (например, неприятие личных ситуативных обстоятельств сотрудников).

Таким образом, в современных исследованиях большое внимание уделяется различным областям кадровой политики в органах государственной власти, однако значительно меньшее количество работ освещают субъективную позицию государственных служащих в части формирования кадрового резерва. Эмпирические лакуны снижают релевантность практических рекомендаций по развитию кадрового потенциала публичных органов власти и технологий долгосрочного карьерного планирования в государственных структурах.

Методология исследования

Цель исследования заключается в анализе потенциала кадровых резервов в органах государственной власти на основе оценок контингента государственных служащих. Ставятся задачи по оценке:

- 1) эффективности работы кадровых служб в части формирования кадрового резерва;
- 2) удовлетворенности возможностями вхождения в федеральный кадровый резерв, горизонтальной ротации, продвижения в должности;
- 3) эффективности использования технологии кадрового резервирования на государственной службе в целом.

При подготовке материалов статьи авторы опирались на качественные методы исследования, что обусловлено сложностью поставленных задач, необходимостью получения глубинных мнений и пояснений информантов. В статье представлены результаты очных полуструктурированных интервью с государственными служащими федеральных органов исполнительной власти (n=9), проведенных в декабре – январе 2026 года. Рекрутинг информантов осуществлялся посредством личного обращения к «нулевым» информантам и далее «снежным комом» (просьба к информантам предложить кандидатуры для участия в сборе информации).

Профиль информантов по группам должностей представлен следующим образом:

- старшие должности — 2 человека;
- высшие должности — 2 человека;
- ведущие должности — 3 человека;
- главные должности — 2 человека.

Все информанты обладают стажем работы в органах государственной власти не менее 5 лет, возрастной диапазон — 25–60 лет. Эмпирической базой послужили федеральные органы: Управление делами Президента Российской Федерации, Администрация Президента Российской Федерации, Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации.

Ограничение исследования: полученные результаты отражают субъективные позиции информантов и требуют дальнейшей верификации на более широких количественных выборках.

Результаты исследования

В ходе исследования информанты обозначили риски текучести кадров и оттока молодых специалистов, обусловленные достаточно сложными условиями прохождения по карьерной лестнице. В субъективном восприятии профессиональной деятельности прослеживается проблема пассивности, касающаяся оценок перспектив должностного роста, отсутствия активных действий по планированию карьеры (вариативность ответов «ничего не планирую»). Можно предположить, что ввиду некоторой инертности государственных служащих кадровые службы должны более активно задействовать инструменты карьерного планирования, интегрирующие технологии профессионального развития и ротации в контекст кадровых резервов. Актуальность данного предложения обусловлена тем фактом, что большинство информантов заинтересовано в профессиональном развитии, оставаясь в своем органе власти. Дальнейшая верификация вывода на более широких количественных выборках может показать расхождение результатов, однако массовые опросы государственных служащих, представленные в различных эмпирических исследованиях, в целом показывают высокий уровень лояльности сотрудников.

Специфика работы кадровых подразделений органов власти с кадровыми резервами предполагает проведение на первом этапе его формирования оценки контингента государственных служащих для выявления перспективных и заинтересованных в долгосрочной карьере сотрудников. Чаще всего в оценочных мероприятиях для установления уровня развития профессиональных компетенций применяются инструменты тестирования. В дополнение к тестовому формату проводятся собеседования, что позволяет более точно установить мотивационный профиль государственного служащего, его личностные и деловые качества. В зарубежной практике в процедурах оценивания особое внимание уделено личностным качествам государственного служащего [Barfort et al. 2019].

Вместе с тем информанты в авторском исследовании отмечают формальность данных процедур. В ходе полуструктурированных интервью были даны следующие уточнения: *«Оценивают нас формально»; «чрезмерная бюрократия в кадровых процедурах»; «вся процедура для галочки, что работа ведется».*

Задача кадровых служб на втором этапе формирования кадровых резервов состоит в определении пула специалистов, отличающихся как высоким качеством реализации управленческих функций, так и долгосрочностью своих карьерных установок. В ходе интервью было высказано мнение о суженных возможностях вхождения в резерв; недостаточном уровне удовлетворенности существующей ротацией кадров. Наличие барьеров входа в контингент резервистов, а также сниженные возможности горизонтальной и вертикальной ротации говорят о системной дисфункции в работе кадровых служб. В репликах информантов доминировало следующее мнение: *«Кадровый резерв только для продвижения своих»; «этот карьерный лифт доступен не всем».*

Полагаем, что государственные служащие, которые обладают высоким потенциалом для профессионального и карьерного роста, сталкиваясь с отсутствием возможности включиться в практики кадрового резервирования, в большей степени подвержены профессиональному выгоранию и стремлению в конечном счете продолжить карьеру в иных сферах деятельности.

Авторское исследование частично подтверждает данный вывод. В ответах информантов звучали следующие оценочные позиции: *«Поддержка “своих” сотрудников в продвижении по должности»; «в моем подразделении отсутствуют возможности для продвижения в должности»; «рост только в переделах отдела и все»; «нереально занять должность начальника управления, там только свои».*

Третьим блоком работы с кадровым резервом выступают программы профессионального развития служащих органов власти. Согласно данным официальной статистики на 2022 год (отметим, что данные за период 2023–2025 гг. на официальном сайте Федеральной службы статистики не представлены), получили дополнительное профессиональное образование 109417 тыс. государственных служащих федеральных органов власти. Это составляет 24,1% от общей численности работников, замещавших государственные должности и должности федеральной государственной гражданской службы. В динамике с 2005 года данный показатель демонстрирует нестабильный, но рост (15,2% vs 24,1%). Из числа тех, кто получал дополнительное профессиональное образование, 97,2% — государственные служащие, прошедшие курсы повышения квалификации; 2,8% прошли профессиональную переподготовку. Стоит отметить, что данные пропорции стабильны для кадрового корпуса государственной службы. До 2016 года сохранялся незначительный процент (0,1%) государственных служащих, получивших дополнительное профессиональное образование за пределами территории Российской Федерации, однако за последние практически 10 лет данный показатель демонстрирует нулевое значение.

Опираясь на материалы полуструктурированных интервью, можно сделать вывод, что образовательный компонент кадрового резервирования оценивается государственными служащими с элементами негативного восприятия шаблонности и формальности использования данной кадровой технологии: «Выбор программ повышения квалификации ограничен»; «не всегда эти знания нужны»; «не все нужно будет в работе».

Особый дефицит намечается в таких сферах, как цифровые компетенции, использование искусственного интеллекта: «<Нужны> информационные технологии, защита данных, искусственный интеллект. Но такому на традиционных курсах если и учат, то поверхностно...».

Примечательно, что современные функции кадровых резервов принято связывать с подготовкой специалистов новой формации, готовых к нестандартным решениям и вызовам. Цифровизация государственного управления во многом задает тренд на внедрение технологий искусственного интеллекта во все сферы жизни общества, что прослеживается в тематике национальных проектов и программ. Данное обстоятельство требует наличия у государственных служащих передовых навыков владения информационно-коммуникативными технологиями, цифровыми компетенциями, которые отражают не столько пользовательский, сколько новаторский потенциал своего практического приложения.

Вместе с тем современные векторы профессионального развития резервистов в большей степени затрагивают вопросы проектной работы, лидерства, управления командой, оценки рисков, стратегического планирования, правовых основ прохождения государственной службы. Данные направления представляются значимыми, но не в полной мере учитывающими трансформацию социокультурных и политических основ российского общества. Необходимость учета ценностных координат служебной деятельности резервистов также должна быть встроена в каркас профессиональной подготовки государственных служащих. Схожие выводы прослеживаются в работе других отечественных авторов: «Некоторые отмечают, что в рамках отбора им приходилось участвовать в образовательных мероприятиях, которые фактически не имели никакой пользы для них ... Программы либо неактуальны, либо малоэффективны, а это затрудняет освоение <компетенций> необходимых ... для попадания в кадровый резерв» [Какадий, Атаманова 2025, 129].

Принимая во внимание описанные проблемы в работе кадровых служб, можно утверждать, что общие оценки эффективности кадровых резервов демонстрируют амбивалентный характер. С одной стороны, в ходе интервью высказывалось мнение о высокой эффективности использования технологии подготовки резервистов. С другой стороны, озвучивались также

противоположные оценки, в которых ставилась под сомнение валидность методов оценки, корреляция между вхождением в резерв и успешностью карьерных траекторий. Неоднозначность восприятия эффективности кадровых резервов с определенной долей допущения может служить свидетельством низкого раскрытия его потенциала в системе публичных органов власти. Требуется проведение мониторинговых исследований динамики численности резервистов, изменения их профессиональных и карьерных установок для анализа прогресса результативности кадровой политики.

Сегодня также можно констатировать отсутствие единого концептуального каркаса кадрового резервирования на государственной службе [Мирзоян 2020]. Формат исследования не позволил в полной мере поднять вопросы централизации кадровой работы, однако полученные результаты позволяют сделать в целом следующие выводы. При достаточно слабой информированности о реформе централизации кадровой работы на государственной службе (поправки к 79-ФЗ) среди сотрудников публичных органов власти вполне закономерно отсутствует единое понимание о центрах принятия решений по кадровым вопросам:

- 4 информанта в своем интервью отметили, что «ничего не слышали о реформах централизации кадровой работы на государственной службе»;
- 3 информанта говорят о частичной информированности: «Что-то такое слышал», «вроде обсуждалось, но точно не могу сказать»;
- 2 информанта отметили высокий уровень осведомленности: «Да, знаю», «читал поправки».

С одной стороны, недостаточный уровень удовлетворенности существующими технологиями мотивации и продвижения сотрудников, отмечаемый в ряде случаев консерватизм кадровой культуры актуализируют запрос на централизацию кадровой работы. Централизация в данном контексте воспринимается как инструмент стандартизации процессов управления персоналом в органах власти, обеспечения прозрачности траекторий должностного продвижения сотрудников, формирования единого контура планирования карьеры и институционализации карьерного лифта.

С другой стороны, недостаточный уровень осведомленности государственных служащих о реформе централизации кадровой работы порождает ряд опасений. К числу негативных сценариев можно отнести: риски деперсонализации кадровых процессов, вытеснение индивидуальных подходов к планированию карьеры в целом.

Отдельного внимания заслуживает цифровизация кадровых процедур. В эмпирическом исследовании установлена заинтересованность государственных служащих в использовании цифровых технологий при формировании кадрового резерва. Условный рейтинг востребованных сегодня инструментов отбора резервистов возглавил искусственный интеллект (нейросети) — 49%, который лидирует с существенным отрывом. Второй по популярности ответ — «ассесмент-центры» — выбрали только 24% государственных служащих. Традиционные системы отбора резервистов, такие как KPI и проектные кейсы, теряют свою актуальность (16% и 11% соответственно) ввиду недостаточной открытости процедур и формальности подхода [Какадий, Атаманова 2025]. Вместе с тем доминирование цифровых алгоритмов в формировании кадровых резервов у информантов авторского исследования вызывает опасение из-за возможной потери человекоцентричного подхода. Кроме того, обезличенное кадровое управление порождает страхи, связанные с дефицитом коммуникативного сопровождения, ростом временных затрат для решения текущих кадровых вопросов. Расхождения результатов авторского исследования с материалами количественной оценки

могут рассматриваться как проявления указанных в методологии ограничений, однако данные риски требуют более пристального внимания ученых и проверки на более широких количественных выборках.

Существующая сегодня децентрализация кадровых служб по уровням государственной власти и отраслевым структурам приводит к дифференцированности и неоднородности кадровых резервов. Ввиду данного обстоятельства потенциал резервов в органах власти представляется размытым и не позволяет устранить системные проблемы в его формировании и использовании. Черты эклектичности в кадровой политике государственных органов власти лимитируют возможность использования инновационных подходов в формировании кадровых резервов и снижает понимание государственными служащими своих будущих карьерных траекторий после пребывания в нем.

Результаты исследования иллюстрируют необходимость поиска консенсуса между карьерными установками и планами резервистов и их реальной востребованностью в системе органов публичной власти. Решению данной задачи во многом способствует централизация кадровых функций в государственном управлении, что позволит придерживаться проактивной кадровой политики, исключить дублирование в формировании кадровых и управленческих резервов. Инструментальная база формирования резервов как единой лестницы профессионального и карьерного роста должна опираться на цифровые технологии для обеспечения открытости и прозрачности кадровых процедур.

Обсуждение

В условиях, когда привычные системы мотивации труда, профессионального развития и приверженности ценностям служебного поведения переживают стагнацию, формирование кадрового резерва в органах публичной власти следует рассматривать не как отдельный компонент кадровой политики, а как системообразующий элемент развития кадрового корпуса государственной службы. Можно предположить, что идентификация работников, планирующих долгосрочную карьеру в органах государственной власти, позволит обеспечить стабильность государственного управления и создать необходимые условия для их профессионального роста.

В современном научном дискурсе вполне справедливо отмечается необходимость расширения потенциала использования кадровых резервов как перспективных направлений развития кадрового корпуса государственной службы. По мнению ряда авторов [Макушева 2024; Шебураков, Татарина 2024], использование кадровых резервов в системе государственного управления способно стать не только инструментом карьерного продвижения по служебной лестнице, но и ключевым фактором развития интеллектуального и творческого потенциала государственной службы, создания условий для удержания и мотивации талантливых специалистов [Klatt, Fairholm 2022].

Можно предположить, что эффективность практик кадрового резервирования позволяет выстраивать долгосрочные планы профессионального развития в органах власти, снижать риски профессионального выгорания государственных служащих, инверсии профессиональных ценностей и смысловых детерминант служебной деятельности [Neo 2023; Смирнов 2025]. Однако результаты авторского исследования ставят вопрос о наличии ряда дисфункций в процессах формирования кадрового резерва: формальный характер проводимых процедур, суженные возможности входа в резерв, недостаточный уровень удовлетворенности существующими условиями ротации кадров.

Российские ученые также отмечают наличие устаревшего формального подхода в кадровом обеспечении органов публичной власти, который усугубляется закрытостью системы

для притока новых специалистов. Карьерный рост в этом случае приобретает черты лоббизма продвижения лояльных специалистов, тогда как обновление кадрового состава за счет внешних специалистов происходит в большей степени на нижних уровнях (младших и старших должностях государственной службы). В данном случае видна необходимость пересмотра подходов к кадровому планированию, мотивации и продвижению специалистов, развитию личностных и профессиональных свойств, необходимых для выполнения задач служебной деятельности [Владиминова 2022; Барышников 2024].

В исследовании И.Б. Шебуракова и Л.Н. Татариновой обозначены сложности подкрепления карьерного мотива государственных служащих в зависимости от специфики кадрового резерва, дестабилизация восприятия ими своего профессионального будущего при нахождении в статусе резервиста. Для участников федеральных управленческих резервов более выражена мотивация продвижения в должности (94%), а уровень оптимизма достаточно высок (высоко оценивают свои перспективы до 90% участников). При этом основной массив резервистов (кадровые резервы государственных органов власти) менее уверен в развитии своей карьеры (58,9%) [Шебураков, Татаринова 2024, 200].

К схожим выводам приходит в своем исследовании К.А. Мирзоян, которая обозначает одной из проблем современной практики функционирования кадрового резерва недостаточно высокий процент резервистов, занявших ключевые должности в органах государственной власти [Мирзоян 2020]. Полагаем, что такая противоречивость в трактовке функциональных возможностей кадровых резервов при формировании специалистов нового формата снижает эффективность работы кадровых служб как института воспроизводства человеческого потенциала государственной службы.

Как отмечается в современных исследованиях, существуют также определенные сложности, связанные с образовательными практиками в системе формирования кадровых резервов на государственной службе [Владиминова 2022; Барышников 2024]. В рамках авторского исследования информанты также отмечали ограниченный выбор программ повышения квалификации, недостаточный уровень востребованности получаемых знаний в практической работе. Более того, в мнении информантов актуализирована необходимость развития цифровых компетенций специалистов, навыков работы с искусственным интеллектом как ключевых умений для решения сложных задач цифровой трансформации. Данное направление может стать самостоятельным вектором научных исследований в рамках проблематики использования кадровых резервов.

В ходе исследования была предпринята попытка изучить восприятие процессов централизации кадровой работы в органах государственной власти. Централизация кадровой работы, выступая механизмом сокращения издержек на выполнение рутинных процедур в системе управления персоналом, позволит сконцентрироваться на ключевых вопросах развития мотивации государственных служащих, оптимизации кадровых процедур в органах власти [Сладкова и др. 2024]. Можно предположить, что данное направление в краткосрочной перспективе приобретет особое значение для совершенствования кадровых технологий на государственной службе. С учетом рисков сопротивления организационным изменениям требуется проведение активной разъяснительной работы, которая раскроет преимущества централизации кадровой работы, нивелирует стереотипные представления о рисках деперсонализации. Информационно-просветительские мероприятия могут включать в себя как разъяснительные семинары, так и индивидуальные консультации.

Заключение

Современные тренды в системе управления требуют поиска предиктивных механизмов профессионального и личностного развития государственных служащих, инструментов развития

кадрового корпуса органов власти в целях снижения уязвимости государственного аппарата к внутренним вызовам и внешним шокам. Теоретический обзор и анализ вторичных данных показал необходимость изучения кадровых резервов как инструмента обеспечения карьерной мобильности специалистов, управления талантами, развития способности государственных служащих эффективно решать стратегические задачи, нести ответственность перед обществом. В работе подчеркивается тезис, что рациональное использование в органах публичной власти потенциала кадрового резервирования способно нивелировать нарушения в профессиональной идентичности служащих, повысить их мотивацию к продуктивной работе.

Результаты авторского исследования показали недостаточную эффективность работы кадровых служб в части формирования кадрового резерва. Ключевые проблемы иллюстрируются формализмом оценки контингента государственных служащих для выявления перспективных и заинтересованных в долгосрочной карьере сотрудников. В ходе исследования информанты обозначили риски текучести кадров и оттока молодых специалистов, обусловленные достаточно сложными условиями прохождения по карьерной лестнице. В восприятии государственными служащими своей профессиональной деятельности прослеживается проблема карьерной пассивности (низкие оценки перспектив должностного роста, отсутствие активных действий по планированию карьеры). Можно предположить, что ввиду некоторой инертности государственных служащих кадровые службы должны более активно задействовать инструменты карьерного планирования, интегрирующие технологии профессионального развития и ротации в контекст кадровых резервов.

Вместе с тем общие оценки эффективности кадровых резервов демонстрируют амбивалентный характер. С одной стороны, в ходе интервью высказывалось мнение о высокой эффективности использования данной технологии в органах государственной власти. С другой стороны, отмечались ограничения входа рядовых государственных служащих в число резервистов («только для своих»), ставилась под сомнение валидность методов оценки их компетенций, наличие связи между вхождением в резерв и успешностью дальнейшей карьерной траектории.

Таким образом, наличие барьеров входа в контингент резервистов, а также сниженные возможности горизонтальной и вертикальной ротации иллюстрируют системные дисфункции в работе кадровых служб. Отмечаемый в ряде случаев консерватизм кадровой культуры актуализирует запрос на централизацию кадровой работы как инструмента стандартизации процессов управления персоналом в органах власти, обеспечения прозрачности траекторий должностного продвижения сотрудников, формирования единого контура планирования карьеры и институционализации карьерного лифта.

В ходе исследования были выявлены полярные оценки перспектив централизации кадровой работы на государственной службе. В числе преимуществ централизации информанты отмечали обеспечение прозрачности развития карьерных траекторий, стандартизацию работ, формирование единых подходов к должностному продвижению. Ключевые риски, по мнению информантов, связаны с деперсонализацией кадровой работы, дефицитом коммуникаций, увеличением временных издержек для решения типовых кадровых вопросов. Снижение организационного сопротивления проводимым реформам по централизации кадровой работы, повышение уровня доверия к вводимым инновациям могут достигаться за счет проведения информационно-разъяснительных мероприятий, тиражированием лучших практик.

Список литературы:

- Барышников М.Ю. Проблемы и перспективы подготовки кадров государственной гражданской службы // Прогрессивная экономика. 2024. № 8. С. 225–235. DOI: [10.54861/27131211_2024_8_225](https://doi.org/10.54861/27131211_2024_8_225)
- Борщевский Г.А. Федеральный резерв госслужбы как завершающий элемент кадровой вертикали // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 2. С. 7–40. DOI: [10.17323/1999-5431-2024-0-2-7-40](https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-2-7-40)
- Владимирова М.М. Особенности подготовки кадров для государственной службы // Глобальная экономика и образование. 2022. Т. 2. № 1. С. 127–132.
- Какадий И.И., Атаманова К.Д. Современные пути формирования кадрового резерва государственной службы в Российской Федерации // Вестник Академии права и управления. 2025. № 4(85). С. 126–131.
- Комиссаров А.Г., Брызгалин В.А. Специфика компетенций высших управленческих кадров в России: кейс конкурса «Лидеры России» // Российский журнал менеджмента. 2022. Т. 20. № 4. С. 524–545. DOI: [10.21638/spbu18.2022.404](https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.404)
- Кононенко К.О. Формирование кадрового резерва государственной гражданской службы: инновационный подход // Муниципалитет: экономика и управление. 2025. № 3(52). С. 112–124.
- Купряшин Г.Л. Политико-административные способности государственного управления в условиях турбулентности и неопределенности // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 97. С. 174–189. DOI: [10.24412/2070-1381-2023-97-174-189](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-97-174-189)
- Лавров И.А., Крыштановская О.В. Социальная мобильность и конкурс «Лидеры России» // Ars Administrandi (Искусство управления). 2023. Т. 15. № 2. С. 292–310. DOI: [10.17072/2218-9173-2023-2-292-310](https://doi.org/10.17072/2218-9173-2023-2-292-310)
- Макушева А.П. Стажировка как механизм формирования кадрового резерва государственной гражданской службы // Вестник экономики, права и социологии. 2024. № 4. С. 296–299. DOI: [10.24412/1998-5533-2024-4-296-299](https://doi.org/10.24412/1998-5533-2024-4-296-299)
- Мирзоян К.А. Технологии формирования и развития кадрового резерва на государственной гражданской службе // Вестник экспертного совета. 2020. № 4(23). С. 35–39.
- Сладкова Н.М., Воскресенская О.А., Ясинская И.А. Единая кадровая служба и централизация кадровых функций в органах государственной власти субъектов Российской Федерации // Социально-трудовые исследования. 2024. № 2(55). С. 146–158. DOI: [10.34022/2658-3712-2024-55-2-146-158](https://doi.org/10.34022/2658-3712-2024-55-2-146-158)
- Смирнов Т.В. Кадровый потенциал государственной службы: разработка эффективной модели // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2025. № 4(154). С. 151–158.
- Татаринова Л.Н., Масленникова Е.В. Карьерные стратегии в контексте личностно-профессионального развития резерва управленческих кадров // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2021. Т. 8. № 1. С. 37–51. DOI: [10.22363/2312-8313-2021-8-1-37-51](https://doi.org/10.22363/2312-8313-2021-8-1-37-51)
- Шебураков И.Б., Татаринова Л.Н. Зрелость кадровой политики и ее отражение в практиках работы с кадровыми резервами в контексте развития управленческого потенциала // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. 2024. № 80. С. 194–204. DOI: [10.17223/1998863X/80/18](https://doi.org/10.17223/1998863X/80/18)
- Barfort S., Harmon N.A., Hjorth F., Olsen A.L. Sustaining Honesty in Public Service: The Role of Selection // American Economic Journal: Economic Policy. 2019. Vol. 11. Is. 4. P. 96–123. DOI: [10.1257/pol.20170688](https://doi.org/10.1257/pol.20170688)
- Klatt T., Fairholm M. Promote or Deter: How Organizations Influence Public Service Motivation // Public Personnel Management. 2022. Vol. 52. Is. 23. P. 48–69. DOI: [10.1177/00910260221121101](https://doi.org/10.1177/00910260221121101)

- Kotlyar I. Identifying High Potentials Early: Case Study // *Journal of Management Development*. 2018. Vol. 37. Is. 910. P. 684–696. DOI: [10.1108/JMD-12-2017-0404](https://doi.org/10.1108/JMD-12-2017-0404)
- Neo S., Grimmelikhuijsen S., Tummers L. Core Values for Ideal Civil Servants: Service-Oriented, Responsive and Dedicated // *Public Administration Review*. 2023. Vol. 83. Is. 4. P. 838–862. DOI: [10.1111/puar.13583](https://doi.org/10.1111/puar.13583)
- Rodrigues R., Guest D.E., Budjanovcanin A. Bounded or Boundaryless? An Empirical Investigation of Career Boundaries and Boundary Crossing // *Work, Employment and Society*. 2016. Vol. 30. Is. 4. DOI: [10.1177/0950017015570726](https://doi.org/10.1177/0950017015570726)

References:

- Barfort S., Harmon N.A., Hjorth F., Olsen A.L. (2019) Sustaining Honesty in Public Service: The Role of Selection. *American Economic Journal: Economic Policy*. Vol. 11. Is. 4. P. 96–123. DOI: [10.1257/pol.20170688](https://doi.org/10.1257/pol.20170688)
- Baryshnikov M.Yu. (2024) Problems and Prospects of Training Personnel of the State Civil Service. *Progressivnaya ekonomika*. No. 8. P. 225–235. DOI: [10.54861/27131211_2024_8_225](https://doi.org/10.54861/27131211_2024_8_225)
- Borshchevskiy G.A. (2024) Federal Personnel Reserve of Civil Service as the Closing Element of the Cadre Vertical. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya*. No. 2. P. 7–40. DOI: [10.17323/1999-5431-2024-0-2-7-40](https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-2-7-40)
- Kakadiy I.I., Atamanova K.D. (2025) Modern Ways of Forming the Personnel Reserve of the Civil Service in the Russian Federation. *Vestnik Akademii prava i upravleniya*. No. 4(85). P. 126–131.
- Klatt T., Fairholm M. (2022) Promote or Deter: How Organizations Influence Public Service Motivation. *Public Personnel Management*. Vol. 52. Is. 23. P. 48–69. DOI: [10.1177/00910260221121101](https://doi.org/10.1177/00910260221121101)
- Komissarov A.G., Bryzgalin V.A. (2022) The Specifics of the Top Managers Competencies in Russia: Case of the Contest “Leaders of Russia”. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*. Vol. 20. No. 4. P. 524–545. DOI: [10.21638/spbu18.2022.404](https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.404)
- Kononenko K.O. (2025) State Civil Service Personnel Reserve Formation: An Innovative Approach. *Munitsipalitet: ekonomika i upravleniye*. No. 3(52). P. 112–124.
- Kotlyar I. (2018) Identifying High Potentials Early: Case Study. *Journal of Management Development*. Vol. 37. Is. 910. P. 684–696. DOI: [10.1108/JMD-12-2017-0404](https://doi.org/10.1108/JMD-12-2017-0404)
- Kupryashin G.L. (2023) Political-Administrative Capacities of Governance in Conditions of Turbulence and Uncertainty. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No 97. P. 174–189. DOI: [10.24412/2070-1381-2023-97-174-189](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-97-174-189)
- Lavrov I.A., Kryshtanovskaya O.V. (2023) Social Mobility and ‘The Leaders of Russia’ Competition. *Ars Administrandi (Iskusstvo upravleniya)*. Vol. 15. No. 2. P. 292–310. DOI: [10.17072/2218-9173-2023-2-292-310](https://doi.org/10.17072/2218-9173-2023-2-292-310)
- Makusheva A.P. (2024) Internship as a Mechanism for Forming a Personnel Reserve for the State Civil Service. *Vestnik ekonomiki, prava i sotsiologii*. No. 4. P. 296–299. DOI: [10.24412/1998-5533-2024-4-296-299](https://doi.org/10.24412/1998-5533-2024-4-296-299)
- Mirzoyan K.A. (2020) Technologies of Formation and Development of the Personnel Reserve in the State Civil Service. *Vestnik ekspertnogo soveta*. No. 4(23). P. 35–39.
- Neo S., Grimmelikhuijsen S., Tummers L. (2023) Core Values for Ideal Civil Servants: Service-Oriented, Responsive and Dedicated. *Public Administration Review*. Vol. 83. Is. 4. P. 838–862. DOI: [10.1111/puar.13583](https://doi.org/10.1111/puar.13583)
- Rodrigues R., Guest D.E., Budjanovcanin A. (2016) Bounded or Boundaryless? An Empirical Investigation of Career Boundaries and Boundary Crossing. *Work, Employment and Society*. Vol. 30. Is. 4. DOI: [10.1177/0950017015570726](https://doi.org/10.1177/0950017015570726)
- Sheburakov I.B., Tatarinova L.N. (2024) The Maturity of Personnel Policy and Its Reflection in the Practices of Working with Personnel Reserves in the Context of Developing Management Potential. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Filosofiya. Sotsiologiya. Politologiya*. No. 80. P. 194–204. DOI: [10.17223/1998863X/80/18](https://doi.org/10.17223/1998863X/80/18)

Sladkova N.M., Voskresenskaya O.A., Yasinskaya I.A. (2024). Unified Personnel Service and Centralization of Personnel Functions in Public Authorities of the Constituent Entities of Russia. *Sotsial'no-trudovyye issledovaniya*. No. 2(55). P. 146–158. DOI: [10.34022/2658-3712-2024-55-2-146-158](https://doi.org/10.34022/2658-3712-2024-55-2-146-158)

Smirnov T.V. (2025) Human Capacity of the Civil Service: Development of an Effective Model. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*. No. 4(154). P. 151–158.

Tatarinova L.N., Maslennikova E.V. (2021) Career Strategies in the Context of Personal and Professional Development of Management Personnel. *Vestnik Rossiyskogo universiteta druzhby narodov. Seriya: Gosudarstvennoye i munitsipal'noye upravleniye*. Vol. 8. No. 1. P. 37–51. DOI: [10.22363/2312-8313-2021-8-1-37-51](https://doi.org/10.22363/2312-8313-2021-8-1-37-51)

Vladimirova M.M. (2022) Features of Personnel Training for the Civil Service. *Global'naya ekonomika i obrazovaniye*. Vol. 2. No. 1. P. 127–132.